

مجلة كلية التراث الجامعية

مجلة علمية محكمة

متعددة التخصصات نصف سنوية

العدد الثالث والثلاثون

عدد خاص بواقع المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر (الدولي الثالث)

27 آذار 2022

ISSN 2074-5621

رئيس هيئة التحرير

أ. د. جعفر جابر جواد

نائب رئيس هيئة التحرير

أ. م. د. نذير عباس ابراهيم

مدير التحرير

أ. م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الایداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعية معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم
(ب) (3059/4) والمؤرخ في (7/4/2014)



دور السياسات التنظيمية في تعزيز الدوافع الريادية

(دراسة تحليلية في مصرف اشور انموذجاً)

م.م. كرار خر عل موجر الشمومي م.م. علي جوده عبدالله الشمومي

المديرية العامة في محافظة بغداد - الرصافة الثالثة

المستخلص:-

تمثل مشكلة البحث تغيرات متسرعة على مختلف الاصنعة اذ تواجه المنظمات بيئة متغيرة بشكل متسرع مما يواجه (المصرف المبحوث) نشاطات سياسية غير رسمية والتي تمثل بالسياسات التنظيمية التي لديها القدرة على التلاعب بالسلوكيات وتأثير الانسجام والفعالية التنظيمية، والتي من الممكن ان تؤدي الى سلوكيات مختلفة للموظفين والتي تؤثر على الدوافع الريادية، ويهدف البحث الى تحفيز الادارة العليا لاستخدام السياسات التنظيمية في تعزيز الدوافع الريادية. وقد تم اعداد مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة والتاثير بين السياسات التنظيمية والدوافع الريادية، وصيغت الفرضيات الرئيسية والفرعية وتم اختبارها باستخدام وسائل احصائية متقدمة ضمن البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS الاصدار 25)، اختبرت عينة قصدية مؤلفة من (60) شخصاً من القيدات التنظيمية وبعض الموظفين العاملين في المصرف المبحوث ، اذ تم استخدام الاستبيان لغرض اخذ ارائهم حيث تم توزيع (62) واسترجعت (60) استبيانه صالحة للتحليل ، وتوصل البحث الى اهم الاستنتاجات هي بینت نتائج البحث الى فلة اعتماد ادارة المصرف اراء الموظفين العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقدم البحث مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة اخذ اراء الموظفين والادارات الوسطاء عند اعداد واتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، وعدم احتكار هذه القرارات بالادارة العليا.

الكلمات المفتاحية : السياسات التنظيمية ، الدوافع الريادية

Abstract: -

The research problem is represented by rapid changes at various levels, as organizations face a rapidly changing environment, which they face (the questioned bank). Informal political activities, which are represented by organizational policies that have the ability to manipulate behavior and affect organizational harmony and effectiveness, which may lead to different behaviors of employees that affect entrepreneurial motives. The aim of the research is to motivate the senior management to use organizational policies in promoting entrepreneurial motives. A hypothetical scheme has been prepared to achieve the objectives of the research that determines the nature of the relationship and the effect between organizational policies and entrepreneurial motives, and the main and subsidiary hypotheses are formulated. It was tested using advanced statistical methods within the ready-made statistical program (SPSS version 25), a deliberate sample of (60) A person from the official leaders and some employees working in the front lines



of the bank in question, The questionnaire was used for the purpose of taking their opinions, as (62) were distributed and (60) questionnaires valid for analysis were retrieved, and the research reached the most important conclusions. The opinions of employees and intermediaries departments when preparing and taking their strategic decisions, and not monopolizing these decisions by the senior management

key words: organizational politics , entrepreneurial motivation

مقدمة :-

تعد السياسة التنظيمية جانب مشترك في كل حياة مهنية، اذ استحوذت على اهتمام العلماء والباحثين خلال الخمسينيات والعقود التي تلتها تم بذل المزيد من الجهد في المجالات النظرية والتجريبية واستقرت الاسهامات المعرفية في مجال السياسات التنظيمية الى يومنا هذا، كما ان للدفافع التنظيمية دوراً كبيراً في تقدم وازدهار المنظمات لما لها من اسهامات كبيرة في تطوير المنظمات وقد تم تقسيم البحث الى اربع مباحث ، حيث ضم المبحث الاول منهجهية البحث وختص البحث الثاني بالجانب النظري للبحث ، اما المبحث الثالث تضمن الجانب العملي ، وختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول منهجية البحث

أولاً" : مشكلة البحث

يشهد العالم تغييرات متسرعة على مختلف الاصعدة اذ تواجه المنظمات بيئة متغيرة بشكل ديناميكي مما يتطلب من متذبذبي القرار ان يأخذوا بعين الاعتبار بيئتهم الداخلية وتصورات موظفيهم وثقافاتهم ومهاراتهم اذ يواجه (المصرف المبحوث) نشاطات سياسية غير رسمية والتي تتمثل بالسياسات التنظيمية التي لديها القدرة على التلاعب بالسلوكيات وتأثير الانسجام والفعالية التنظيمية، وبما يؤدي الى بلوغه قوى داخلية وخارجية من الممكن ان تؤدي الى سلوكيات مختلفة للموظفين والتي تؤثر على الدافع الريادي .

وفي ضوء ما تقدم يمكن تجسيد مشكلة البحث في تساؤل مفاده (ما تأثير السياسة التنظيمية على تعزيز الدافع الريادي) لذلك يمكن التعبير عن مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- ما هو مستوى إدراك واهتمام مجتمع البحث بمفاهيم وسياسات التنظيمية والدافع الريادي ؟
- 2- ما هو مستوى وجود السياسة التنظيمية لدى مجتمع البحث ؟
- 3- هل يوجد للسياسة التنظيمية علاقة بتطوير الدافع الريادي ؟

ثانياً" : أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال الآتي :

- 1- تقديم إطار مفاهيمي متكامل لموضوعات البحث الأساسية ، والمتمثلة في السياسة التنظيمية وأبعاده الفرعية (السلوك السياسي العام، سياسة المضي قدمًا، سياسة الترقية والرواتب) والدافع الريادي بأبعادها الفرعية (الاستعداد الريادي، تكوين القيمة، تنمية الموارد البشرية) .
- 2- التعرف على السياسة التنظيمية والاستفادة منها بشكل صحيح للحفاظ على مسار العمل الصحيح.
- 3- متابعة عمليات السياسات التنظيمية على مستوى المنظمة والجهات الخاضعة للسياسة كافة.
- 4- تعزيز الدافع الريادي لدى القيادات التنظيمية في ادارة المصرف المبحوث .

ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء ما تم تحديده من مشكلة وأهمية البحث ومن خلال الواقع العملي ومن أجل الإحاطة بأبعاد البحث، فإن هذا البحث يسعى الى بلوغ مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في الآتي :

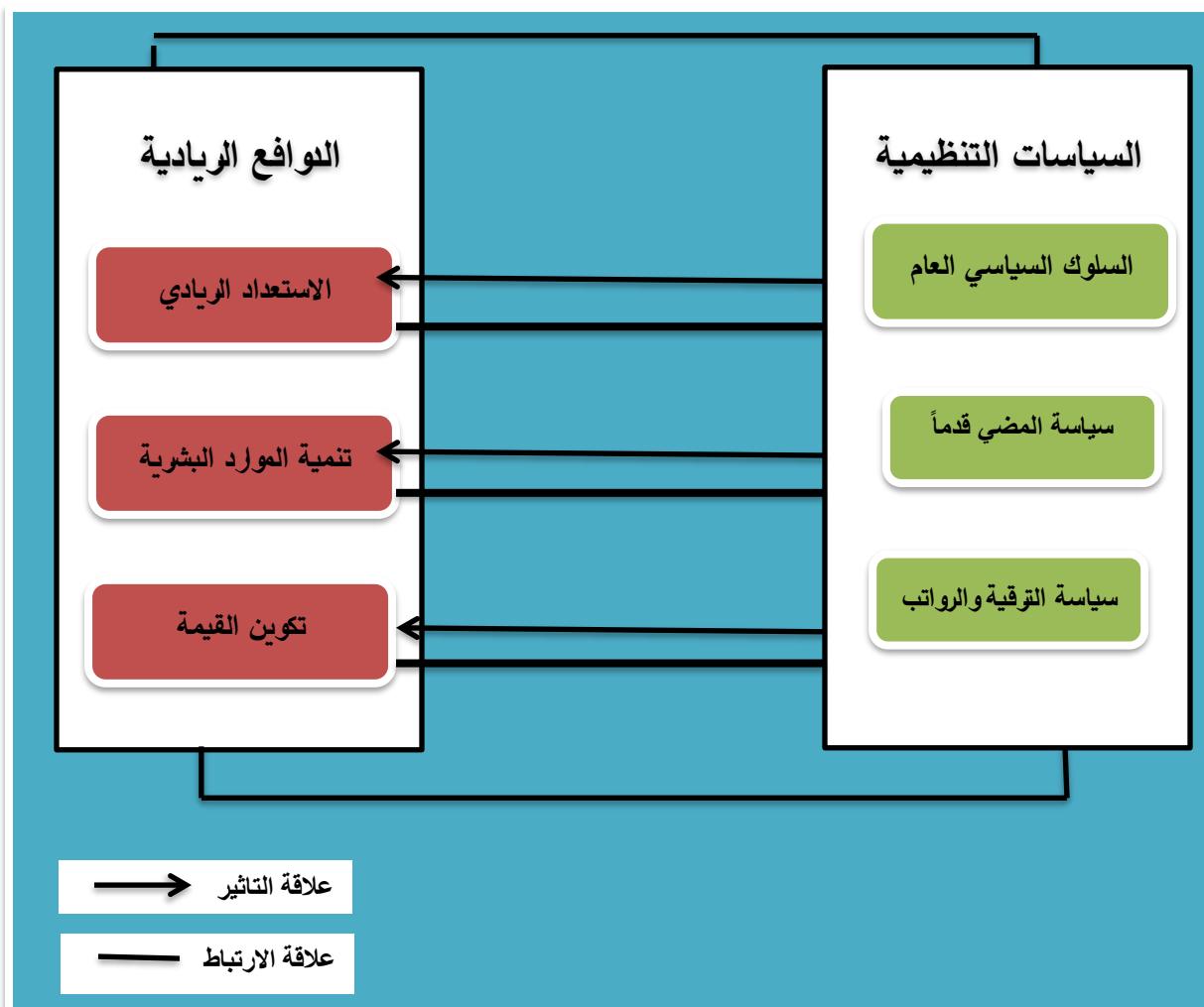
- 1- السعي الى كشف العلاقة بين السياسة التنظيمية والدافع الريادي بشكل متكامل ومتناقض من أجل النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح.
- 2- تحفيز الادارة العليا لاستخدام السياسات التنظيمية في تعزيز الدافع الريادي.
- 3- فحص ردود أفعال الموظفين على السياسة التنظيمية .
- 4- تحسين الممارسات التنظيمية في كل القطاعات من خلال تسلیط الضوء على السياسة التنظيمية والدافع الريادي .

رابعاً : منهجية البحث وعینته



اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث ، واختيرت عينة قصدية مؤلفة من (60) فرداً تمثلت بالقيادات التنظيمية في المصرف المبحوث . والمكونة من (مدير مفوض ، معاونين مدير ، مدراء فروع ، مدراء اقسام ، مسؤولي شعب ، بعض الموظفين العاملين في الخطوط الامامية للمصرف)

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:-



المصدر: اعداد الباحثان

شكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات البحث:-

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن البحث يسعى لإثبات مدى صحة الفرضيات المنبثقة عن مخطط الفرضي للبحث وكالاتي:-



1. الفرضية الرئيسية الاولى :- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السياسات التنظيمية والدّوافع الرياديّة، ويتردّع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :-

1-1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية معنوية بين السياسات التنظيمية والاستعداد الريادي

1-2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية معنوية بين السياسات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.

1-3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية معنوية بين السياسات التنظيمية وتكون القيمة

2. الفرضية الرئيسية الثانية :- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للسياسات التنظيمية في الدّوافع الرياديّة ، ويتردّع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :-

1-1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية للسياسات التنظيمية في الاستعداد الريادي.

1-2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية للسياسات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

1-3 . يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية للسياسات التنظيمية في تكوين القيمة .

سابعاً: حدود البحث و مجتمعه:-

1. مجتمع و عينة البحث : تم اختيار مصرف اشور كمجتمع الدراسة ، و تضمن عينة البحث (60 فردا) من القيادات التنظيمية وتشمل (مدير مفوض، معاونين مدير، مدراء فروع ، مدراء اقسام، مسؤولي شعب)

2. الحدود المكانية للبحث :- مصرف اشور والفروع التابعة له داخل محافظة بغداد

3. الحدود الزمنية للبحث :- امتدت فترة البحث الى خمسة اشهر من (20/8/2020 ولغاية 20/1/2021) من ضمنها توزيع الاستبيان على عينة البحث فضلاً عن الزيارات الميدانية.

4. نبذة مختصرة عن مجتمع البحث: تأسس مصرف اشور التجاري في (2005) ويقع في محافظة بغداد – الكرادة – ساحة عقبة بن نافع، و يحتوي على (8) فروع ، و يعمل على فتح الحسابات الجارية للأفراد والشركات وقبول الودائع و منح التسهيلات المصرفية و تقديم الخدمات السلف للزبائن.

ثامناً: اساليب جمع البيانات :-

1.الجانب النظري :- تم الاعتماد على إسهامات الباحثين التي تم جمعها من المصادر والتي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والاطاريين والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث ، فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet).

2.الجانب العملي :- اعتمد الباحثان على (الزيارات الميدانية والاستبيان) من اجل الحصول على نتائج وكما يلي :-

أ.الزيارات الميدانية : اعتمد الباحثان على عدد من الزيارات الميدانية لمجتمع البحث من اجل التعرف والحصول على ادق المعلومات عن عينة البحث وتحديد ابرز المشاكل التي تواجهها.

ب.الاستبيان :- استخدمت استمارنة الاستبيان كاداة لجمع البيانات من الادارة العليا ورؤساء الاقسام و الموظفين ، حيث تضمنت الاستبيان ثلاثة اقسام رئيسية وكالاتي :-

(أ).القسم الاول : يشير الى المعلومات التعريفية عن خصائص عينة البحث (النوع الاجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة) .

(ب).القسم الثاني : يشير هذا القسم الى المتغير المستقل وهو (السياسات التنظيمية) و يتضمن ثلاثة ابعاد متممة

—(السلوك السياسي العام ،سياسة المضي قدمًا ، سياسة الترقية والرواتب) ويشتمل هذا المتغير على (16) فقرة .

(ج).القسم الثالث : يشير هذا القسم الى المتغير التابع وهو (الدّوافع الرياديّة) ويتضمن ثلاثة ابعاد متممة بـ(الاستعداد الريادي ، تنمية الموارد البشرية ، تكوين القيمة) ويشتمل هذا المتغير على (17) فقرة .

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً: مفهوم السياسات التنظيمية:-

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم محدد (السياسات التنظيمية) ويعود هذا الاختلاف الى المدارس الفكرية التي ينتمي اليها كل باحث وكاتب وكما في ادنا بعض اراء الكتاب والباحثين :-

1. عرف (Riaz,2013 : 14) ان منظمات الأعمال الحديثة هي ساحات سياسية يؤثر فيها المديرون على القرارات من خلال السياسات التنظيمية مثل الضغط ، أو التحالف ، أو استخدام المهارات الاجتماعية



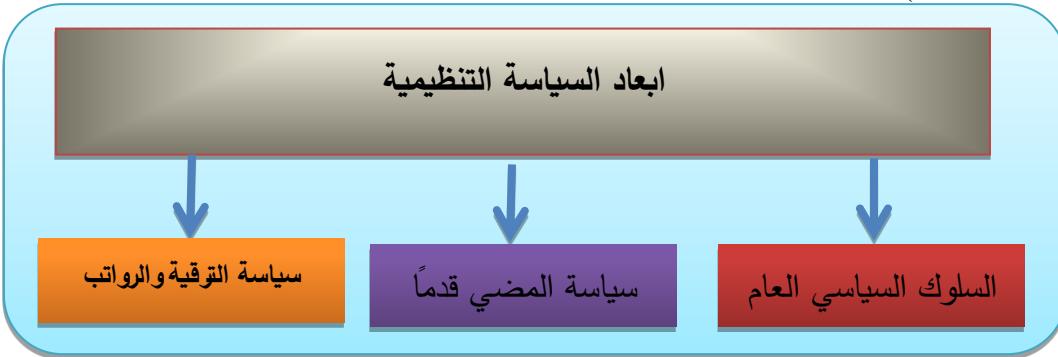
2. بين(Franke&Foerstl,2018:1)، ان المنظمات ولا سيما الكبيرة منها ، تشبه الحكومات من حيث أنها كيانات سياسية في الأساس و لفهمها ، يحتاج المرء إلى فهم السياسة التنظيمية ، تماماً مثل فهم الحكومات ، ومع نمو الاهتمام بالسياسات التنظيمية، ازدادت أيضاً مجموعة متنوعة من المناهج لدراستها
3. اتفق كل من (Majd:&Mahmoudi, 2021: 3) على ان السياسات التنظيمية تعني أنها فهم مشترك بين أعضاء المنظمة الذين سيستخدمون القوة والتاثير والشبكات للتأثير على القرارات التنظيمية وتخصيص الموارد (2: 2012 & Albrecht & Landells).
4. اشار (Russell,2019:9) الى انها السلوكيات التي يُنظر إليها على أنها مساعي لخدمة الذات ومصممة لحفظ على أو تعزيز طموحات الأفراد أو الجماعات في مكان العمل.
5. اكد (3 : Jeong&Kim, 2021) ان السياسة التنظيمية تمثل التفاعلات بين أعضاء المنظمة التي تعمل على تعزيز التحيز والمعاملة التفاضلية.
6. بناءً على ما تقدم يرى الباحثان ان مفهوم "السياسة التنظيمية" تمثل السلوكيات غير الرسمية داخل المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على العلاقات بين الاعضاء والجماعات وتوزيع القوى وتخصيص الموارد.
- ثانياً : **أهمية السياسة التنظيمية:-**
1. أن السياسة التنظيمية تمثل مجالاً فريداً للعلاقات الشخصية في مكان العمل، السمة الرئيسية لها هي استعداد الناس لاستخدام القوة في جهودهم للتأثير على الآخرين وتأمين المصالح الشخصية أو الجماعية أو بدلاً من ذلك ، تجنب النتائج السلبية داخل المنظمة.(Vigoda-Gadot & Drory,2016:1)
2. تكمن أهمية السياسة التنظيمية في قدرتها على مساعدة المنظمة في فهم العمليات غير الرسمية للنماذج والتعاون في المنظمة ، والعلاقة بينهما ، وتأثيرها على الأداء، ويعتبر مفهوم السياسة التنظيمية مرحلة مهمة في منظور واقع الموظف (Vigoda,2003:8).
3. تمثل السياسة التنظيمية جزء من تفاعل النشاط المتضمن تخصيص الموارد وتفويض السلطة والمسؤولية والذي يعد أمر جوهري لتطوير السياسات وتغيير السياسات، وتقدير الأداء والتظلمات، والتنسيق داخل المنظمة، فهي جزء من عملية صنع القواعد واتخاذ القرار في جميع جوانب النشاط التنظيمي، وتوضح أهميتها للمنظمة من خلال: (FAIRHOLM,2009:36))
- أ.المشاركة في تحقيق الانسجام بين الإدارات.
- ب. تمثل عاملًا حاسماً في جميع مجالات النشاط التنظيمي وخصوصاً الترقى والنقل.
- ج.تساهم السياسة التنظيمية في عملية تقويض السلطة ، وتخصيص المراقب والمعدات، وتقدير العمل.
- ثالثاً: تكتيكات السياسة التنظيمية:-**
تكتيكات السياسة التنظيمية هي مجموعة فرعية من السلوك السياسي الذي يستخدمه الفاعل الاجتماعي للتأثير على الفاعلين الاجتماعيين الآخرين لكتاب المصالح الذاتية، تختلف التكتيكات السياسية المستخدمة في المنظمات عن تكتيكات التأثير ولكن لها أوجه تشابه وثيقة (Sussman et al:315,2002). فالسياسة التنظيمية في المنظمات تنتقل غالباً دالة معيارية تتضمن من خلال عدد من التكتيكات منها: (Cacciattolo,2014:140-141))
- 1.مهاجمة أو لوم الآخرين: التكتيك يتضمن كلًا من السلوكات التفاعلية والاستباقية، أن السلوك التفاعلي ينطوي على كيش فداء: وبشكل أكثر تحديداً ، يتتجنب الفرد المعنى بهذا السلوك تورطه في موقف ضار أو فاشل في العمل من خلال لوم الآخرين.
- 2.استخدام المعلومات كأداة سياسية: إنه تكتيك يستخدمه الأفراد الذين يريدون السيطرة على الآخرين أو بناء وضعهم الخاص.
- (.) Nejad et al,2011:67)
3. تكوين صورة موالية (إدارة الانطباع): ويتضمن بناء فردي وتعزيز صورة الفرد الذاتية من خلال تطوير سمعته بأنه محظوظ ومحظوظ، وان سلوك إدارة الانطباع هو أحد الاستراتيجيات الرئيسية للسياسة التنظيمية ويتأثر بالاختلافات الثقافية.
4. تطوير قاعدة دعم: يحدث تطوير قاعدة الدعم عندما يدفع المدير الآخرين لفهم أفكاره قبل اتخاذ قرار ويجعل مسؤوسيه يشعرون كما لو كانت الفكرة لهم لضمان تفانيهم.



5. الثناء على الآخرين: يحدث عندما يمتحن الفرد شخصاً آخر من أجل تكوين علاقة جيدة. أن الموظفين من المستوى الأدنى يستخدمون تعبيرات "ملونة" أكثر مثل "إرضاء الرئيس" لشرح هذا التكتيك.
6. تشكيل تحالفات: هو تكتيك يستخدمه الأفراد الذين يربطون أنفسهم بأشخاص مؤثرين في منظمة أو في مواقف اجتماعية لاكتساب الشعبية أو الشعور بأهميتهم. إنها عملية الأفراد الذين يتحدون معًا لتحقيق أهداف مشتركة. (Hoy & Miskel, 2008).

رابعاً: بعد السياسة التنظيمية:

حدد (Kacmar & Ferris, 1991) بعد السياسة التنظيمية بثلاثة بعد هي (السلوك السياسي العام ، سياسة المضي قدماً ، سياسة الترقية والرواتب) وكما مبين بالجدول أدناه



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على ((Kacmar & Ferris, 1991))

الشكل (2)

بعد السياسة التنظيمية

1. السلوك السياسي العام: يمثل السلوك السياسي العام السلوكيات التي يتم إجراؤها ل توفير المصلحة الذاتية، فالسلوك السياسي في المنظمات يعني أنه "تلك الأنشطة غير المطلوبة كجزء من الدور التنظيمي للفرد ولكنها تؤثر ، أو تحاول التأثير ، على توزيع المزايا أو العيوب داخل المنظمة (Yilmaza et al, 2014:244). ويوصف السلوك السياسي المباشر بأنه الإجراءات التي يستخدمها المديرون للتأثير على القرارات. يمكن أن يتجلّى هذا التأثير ، على سبيل المثال ، في "تشكيل الائتلاف ، والضغط ، والتعاون ، والسيطرة على الأجندة ، والاستخدام الاستراتيجي للمعلومات(Franke& Foerstl (2018:2)) ان الميزات والخصائص التي تحدد السلوك السياسي في المنظمات ضرورية لفهم دور السياسة التنظيمية في تشكيل سلوكيات المنظمة والموظف وهناك خمس سمات تميز السلوك السياسي في المنظمات: التأثير ، المصلحة الذاتية ، الضرر ، الكواليس ، والصراع.

((Ross,2014:19))

2. سياسة المضي قدماً: تشير عبارة "المضي قدماً" إلى التزام الصمت عمدًا بغض الحفاظ على المصالح المكتسبة أو النتائج القيمة من الخسارة. (Yilmaza et al, 2014:244) تشير سياسة المضي قدماً إلى السياسة التي يتبنّى بموجبها اللاعبون الفردية استراتيجية التفاسع لتجنب الصراع من أجل الحصول على مزايا أو تجنب العقوبات من الجماعات السياسية الأخرى (Lau et al, 2018:251). سياسة المضي قدماً يعني أنه "نقص في اتخاذ الإجراءات من قبل الأفراد (على سبيل المثال ، التزام الصمت) من أجل تأمين نتائج قيمة (Kacmar & Carlson, 1997). يكشف المضي قدماً عن وجود تعارض بين طرفين أو أكثر يدفع الموظفين إما إلى الانتقام أو الاندماج (Varela-Neira et al,2018:5)).

3. سياسة الترقية والرواتب: - تمثل سياسات الأجر والترقية السلوكيات السياسية للمنظمات التي يتم تنفيذها من خلال السياسات التنظيمية ، وهي مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمكافآت والنتائج ، والتي تربط أداء الموظف بشكل واضح بقرارات الموظفين ومكافأتهم(Varela-Neira et al, 2018:5). تشير سياسة سياسات الأجر والترقية إلى السلوكيات السياسية المتعلقة بكيفية تنفيذ سياسات الأجر والترقية من قبل الرؤساء. فهي "تتضمن تصرف المنظمة سياسياً من خلال السياسات التي تنسها". ينطبق



هذا الشكل من السياسة بشكل خاص على رواتب الموظفين وآفاق الترقية. قد يحدث في شكلين. يشير الأول إلى الرؤساء الذين يتخدون قرارات تتعلق بالأجور والترقية بطرق غير منسقة الشكل الثاني يشير إلى عدم الامتثال للسياسات المعلنة بشأن الأجور والترقية. من أجل توفير ميزة لأولئك الذين ينخرطون في الأعمال السياسية (تأمين زيادات في الأجور والترقيات) على حساب الآخرين.(Lau et al,2018:251)

رابعاً:مفهوم الدوافع الريادية :-

تعد الدوافع احد المواضيع المهمة في مجال دراسة السلوك التنظيمي للأفراد وتقديره، فالدوافع ببساطة الأسباب التي تدفع الناس إلى فعل ما،وكما موضح مفهوم الدوافع الريادية بحسب اراء الكتاب والباحثين :-

1. اتفق كل من (165: 2019: Yuni et al, 2019) تعني مجموعة القوى المحركة التي تنشأ داخل الأفراد وتدفعهم نحو بدء سلوك معين وتحديد شكله واتجاهه وشدة. (Huang, 2016: 7).

2. بين (58: 2004: Baum, 2004) الدوافع الريادية فهي هي نوع من القوى الدافعة الداخلية والخارجية لسلسلة من السلوكيات التي يؤديها رواد الإعمال لتعبير في النهاية عن وضع منظمي متقدم في بيئة الاعمال

3. وأوضح (4, Zwan et al,2016) ان الدوافع الريادية تعني السبب المؤثر الذي يدفع الشخص الى بدء اعماله الخاصة والعمل بالسلوك الخاص بالريادة للتمكن من تجاوز عقبة المنافسة .

4. بينما اشار (19: Hammad,2015) على انها العملية التي تحفز رائد الاعمال على بذل جهود أعلى نحو تحقيق أهداف ريادة الاعمال.

5. وينظر كل من (226: 2018: Raza et al , 2018) الى ان الدافع الريادي بأنه الرغبة الفردية في تنظيم ومراقبة وتغيير الأفكار والمنظمات بشكل مستقل وسريع.

6. بناءً على ما نقدم يشير الباحثان الى ان مفهوم "الدوافع الريادية" هي مجموع المؤشرات التي تدفع ريادي الاعمال الى السلوكيات التي تساهمن في استغلال الفرص واعادة تخصيص الموارد ودفعهم باتجاه التنافس وروح تحدي ما يحقق بقاؤهم ضمن المنافسة.

خامساً: اهمية الدوافع الريادية :-

تتمثل اهمية الدوافع الريادية من خلال الاتي: (Boiton & Thompson, 33:2004)

1. تؤثر الدوافع الريادية في اتخاذ قرارات إنشاء المشاريع الجديدة والتي من المحتمل ان تكون ذات مخاطرة واضحة.

2. تمنح الدوافع الريادية القرارات الالزامية لوضع القرارات المتخذة موضع التنفيذ العملي.

3. تؤثر الدوافع الريادية في نتائج المشاريع أي الاعمال الجديدة وجعلها متميزة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

4. تعد الدوافع الريادية مهمة جدا للأعمال الإبتكارية، وبالذات الدوافع الداخلية بوصفها مصدرًا مهمًا للابداع.

5. يمكن الدوافع الأفراد من عملية التقييم الذاتي لسلوكياتهم وسلوكيات الآخرين مما يعدها مصدر قوة موجهة للسلوك التنظيمي.

سادساً:العوامل المؤثرة في الدافعية الريادية:-

تؤثر العديد من العوامل البيئية والشخصية على الدافع الريادي وتشكلها وفقاً لذلك:

(3) وكما موضح بالشكل (3)

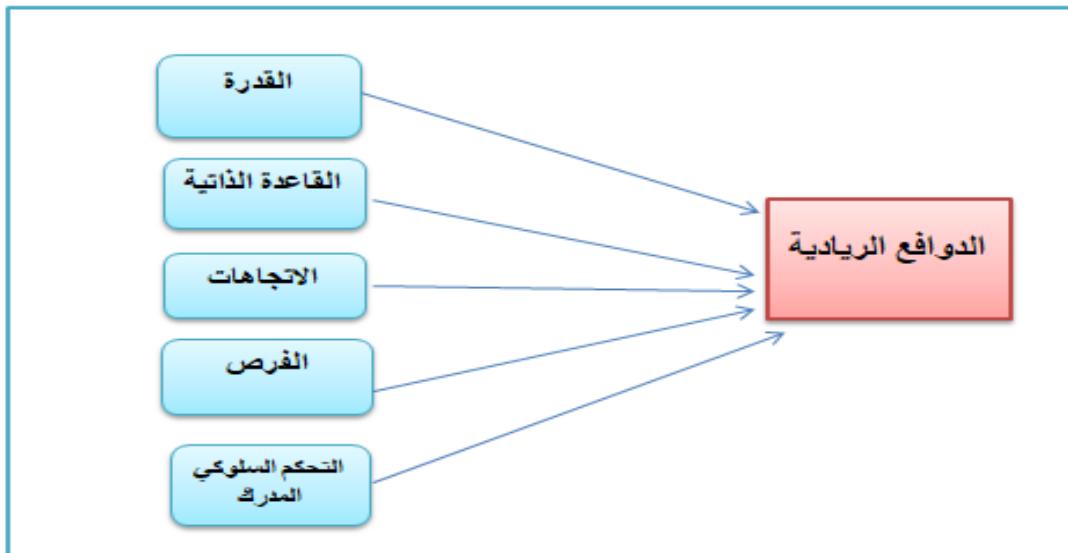
1. القدرة: تشير القدرة إلى امتلاك المعرفة والمهارات حول أي مهمة

2. القاعدة الذاتية: تشير القاعدة الذاتية إلى الضغط الاجتماعي المتصور لأداء أو عدم الأداء في شيء معين

3. الاتجاهات: هي عاطفية تجاه شيء ما

4. الفرص: تعني الفرصة تحسين موارد تنظيم المشاريع الحالية

5. التحكم السلوكي المدرك: يسمح لفرد بالقيام بالمهام وفقاً لقدرته



intention to become an entrepreneur among business university: Raza, S. A., Qazi, W., & Shah, N. (2018). Factors affecting the motivation and students. *International Journal of Knowledge and Learning*, 12(3), 221-241.

شكل (3)
العوامل المؤثرة على الدافع الريادية

سابعاً: انواع دافع الريادة
يمكن تقسيم دافع الريادة الى الاتي:-

1. عوامل الجذب وعوامل الدفع: يوجد عنصرين من عناصر الدافع الريادي هما نظرية الدفع ونظرية الجذب تنص نظرية الدفع على أن الناس يدخلون في ريادة الأعمال بسبب القوى خارجية قد يكون هذا عدم الرضا الوظيفي ، وفرص العمل الصعبة ، رواتب متذبذبة ، وظروف العمل غير المرنة . ، تجادل نظرية الجذب بأن الأشخاص يدخلون في ريادة الأعمال لأنهم يحتاجون وينجذبون التي تتحقق "نتيجة" من أنشطة ريادة الأعمال التي قاموا بها (Shane&Venkataraman 2000:12) . و أن عوامل الدفع تكون خارجية ، وعوامل الجذب تكون من داخل الفرد و أن الأفراد يصبحوا رياضيين في المقام الأول بسبب عوامل الجذب بدلاً من عوامل الدفع (Segal et el , 42.2005) .

2. الدافع الداخلي والخارجي: ينقسم الدافع خلف ريادة الأعمال عادة إلى دافع خارجي وداخلي يشير الدافع الداخلي إلى العوامل الداخلية التي تستند إلى الرغبة في تحقيق الذات ، على سبيل المثال تقرير المصير ، والقدرة على الإبداع أو مواجهة تحديات العمل المثيرة . وتركز الدافع الخارجية على عوامل خارجية مثل الربح النقدي أو الاعتراف من المجتمع. وتشير الأبحاث إلى أن الدافع الداخلية والخارجية للفرد تتأثر بالظروف ، ويمكن لعوامل مثل الأعراف الاجتماعية وبيئة العمل والموافق تجاه الأنشطة أن تعزز أو تعيق الدافع للاخراط في مهمة معينة (Crawford, 2019: 412) .

سابعاً: ابعاد الدافع الريادية :-

تم اختيار ابعاد الدافع الريادية بالاعتماد على (Su et al,2020:15) .

1. الاستعداد الريادي: وهو يعني وجود مجموعة من السمات الشخصية التي تميز الأفراد المستعدين لريادة الأعمال ، اذ يعملون على مراقبة البيئة وتحليلها و بما يسهم في تطوير امكاناتهم الابداعية وتنمية الرغبات تعزيز السلوك الريادي (Coduras et al , 2016 : 102) .

2. تربية الموارد البشرية:- هي أي عملية أو نشاط لديه القدرة ، سواء في البداية أو على المدى الطويل ، على تطوير المعرفة القائمة على العمل لدى الموظفين ، والخبرة ، والإنتاجية ، والرضا ، سواء كان ذلك للأفراد أو للمجموعة / الفريق تكسب ، أو لصالح منظمة (Swanson&Holton (2001:3) .



تكوين القيمة:- وهو الفرق بين اجمالي القيمة واجمالي التكلفة ، فهي تعمل على اضافة اكبر قيمة ممكنة للزبون والتي تسهم في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة (Kotler et al, 2020: 38).

المبحث الثالث

الجائب العلمي

اولاً: وصف عينة البحث وعرض وتحليل نتائج البحث الميداني :-

يتناول هذا المبحث محوريين يتضمن المحور الأول اهم صفات وخصائص افراد العينة من ناحية متغيراتهم الديموغرافية فضلاً عن بعض المتغيرات الوظيفية، بينما يتضمن المحور الثاني وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتقسيم النتائج.

1. وصف عينة البحث:-

يوضح الجدول (1) عرضاً مفصلاً لمتغيرات أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (60) فرداً وفقاً للبيانات التي قدموها من خلال إجاباتهم على استمرارات الاستبانة الخاصة بهم .

جدول (1)
نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية

النسبة المئوية %	النكرار	الفئة المستهدفة	المعلومات التعريفية	
26.7%	20	انثى	النوع الاجتماعي	
73.3%	40	ذكر		
100%	60	المجموع		
30.0%	18	اقل من 30	العمر	
21.7%	13	من 30 الى أقل من 39		
36.6%	22	من 40 الى أقل من 49		
11.7%	7	من 50 الى أقل من 59		
-	-	60 سنة فأكثر		
100%	60	المجموع		
17%	10	دكتوراه	المؤهل العلمي	
18%	11	ماجستير		
8%	5	دبلوم عالي		
32%	19	بكالوريوس		
25%	15	دبلوم	المجموع	
100%	60			
35%	21	5 - 1 سن	مدة الخدمة	



31.6%	19	من 6 - 10 سنة	
6.7%	4	من 11 - 15 سنة	
20%	12	من 16 - 20 سنة	
6.7%	4	من 20 سنة فأكثر	
100%	60	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي v.25.spss

يبين الجدول (1) ان عينة البحث اشتملت على كلا الجنسين حيث بلغ عدد الذكور فيها (40) فرداً بنسبة مؤوية بلغت (73.3%) اما عدد الاناث فبلغ (20) فرداً ايضاً وبنسبة مؤوية بلغت (26.7%) من اجمالي العينة والبالغ (60) فرداً، وهذا يشير الى ان اغلب متذبذبي القرارات في المصرف المبحوث عينة البحث هي من الذكور، اما بالنسبة لسنوات العمر فكانت اكبر فئة عمرية هي من (40 الى اقل من 49) بواقع (36.7%)، اما بالنسبة للمؤهل العلمي فكانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس بواقع (19) فرداً وبنسبة مؤوية بلغت (32%)، اما بالنسبة لمندة الخدمة فكانت اكبر فئة هي (من 6 سنة الى 10 سنوات) بلغ عدد الافراد (19) فرداً وبنسبة مؤوية بلغت (31.6%).

2. وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج:-

أ. وصف وتشخيص فقرات السياسات التنظيمية (المتغير المستقل):-

جدول (2)

حسابات الاوساط الحسابية والانحرافات و الاهمية النسبية للسياسات التنظيمية ومتغيراتها الفرعية $N=60$

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات	النوع
أ. السلوك السياسي العام				
70%	1.1	3.48	تحترم الادارة العليا العادات والتقاليد الخاصة بالموظفيين	1
70%	0.95	3.47	تساهم الادارة العليا على حل الصراع بين الموظفين داخل المنظمة	2
37%	0.75	1.87	تمارس الادارة العليا بعض الضغوطات على الاقسام الادارية و الموظفين داخل المصرف	3
85%	0.87	4.32	تعمل الادارة العليا على تكوين علاقات طيبة بينها وبين الموظفين للتأثير عليهم في انجاز الاعمال .	4
79%	1.1	3.95	تعتمد الادارة العليا استخدام استراتيجية المعلومات في بناء استراتيجياتها	5
68%	0.95	3.42	اجمالي السلوك السياسي العام	



ب.سياسة المضي قدماً				
87%	0.48	4.35	تعارض بين طرفين أو أكثر يدفع الموظفين إما إلى الانتقام أو الاندماج	6
90%	0.57	4.5	يعلم الموظفين العاملين على التزام الصمت عمداً بغرض الحفاظ على المصالح المكتسبة أو النتائج القيمة من الخسارة.	7
46%	1.1	2.32	اعتماد سياسة التفاف من قبل الموظفين لتجنب الصراعات	8
43%	0.98	2.13	قلة اعتماد ادارة المصرف اراء الموظفين العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	9
51%	1.2	2.53	تعمل ادارة المصرف معالجة ومقاومة التغيير من قبل الموظفين	10
64%	0.87	3.2	اجمالي سياسة المضي قدماً	
ج-سياسة الترقية والرواتب				
50%	1.1	2.5	تعتمد ادارة المصرف سياسة الحوافز على موظفيها وفقاً لمبدأ الكفاءة والمهارات .	11
58%	1.1	2.9	تتوافق الحوافز المادية والمعنوية مع ما يؤدي الموظفين في انجاز المهام الموكلة اليهم.	12
85%	0.7	4.23	تمتح ادارة المصرف المكافآت والحوافز للموظفين الذي يمتلكون قدرات ابداعية تسهم في تطوير المنظمة	14
84%	0.81	4.18	يسعى المصرف لاستثمار سياسة الترقية والحوافز لتطوير مهارات الموظفين العاملين لديها .	15
85%	0.84	4.25	تحقق سياسة الترقية والرواتب اهداف المصرف واهداف العاملين	16
72%	0.91	3.6	اجمالي سياسة الترقية والرواتب	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي v.25.spss

(1)السلوك السياسي العام:- قيس هذه البعد من خلال الفقرات (1-5) ويشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بعد السلوك السياسي العام ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري (3) أذ بلغ (3.42)، وبلغ الانحراف المعياري (0.95)، وبأهمية نسبية بلغت (68%)، وهذا يشير الى ان مانسبته (68%) من اجابات افراد العينة هي باتجاه الاتفاق مع هذا البعد ، وهذا يشير الى وجود اتفاق في اجابات افراد العينة إما فقرات هذه البعد فقد حققت الفقرة (4) والتي نصت على (تعلم الادارة العليا على تكوين علاقات طيبة بينها وبين الموظفين للتأثير عليهم في انجاز الاعمال ..)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.32) وبانحراف معياري مقداره (0.87)، وبأهمية نسبية بلغت (85%) ، مما يعكس وجود اتفاق بدرجة عالية جداً في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير الى ان (ادارة المصرف تهتم بدرجة عالية على تكوين علاقات طيبة تساعدها في بلوغ التأثير على الموظفين لانجاز اعمالها)، في حين حققت الفقرة (3) والتي نصت على (تمارس الادارة العليا ضغوطات بين الاقسام الادارية و الموظفين داخل المصرف) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (1.87) وبانحراف معياري مقداره (0.75) ، وبأهمية نسبية بلغت (37%) ، وهذا يشير الى (ان ادارة المصرف تمارس الضغوط بين الاقسام ادارية والموظفين).

(2)سياسة المضي قدماً :- قيس هذه البعد من خلال الفقرات(6-10) ويشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بعد السلوك السياسي العام ، أذ يعكس



الجدول المذكور وسطاً حسبياً عاماً على من الوسط الحسابي المعياري (3) أذ بلغ (3.2) وبلغ الانحراف المعياري (0.87)، وبأهمية نسبية بلغت (64%)، وهذا يشير الى ان مانسبته (68%) من اجابات افراد العينة هي باتجاه الاتفاق مع هذا البعد اما بخصوص فقرات سياسة المضي قدمأً ، في حين حققت الفقرة (7) والتي نصت على (الحفاظ على المصالح المكتسبة أو النتائج القيمة من الخسارة). على على الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (4.5) (وبانحراف معياري مقداره (0.57) ، وبأهمية نسبية بلغت (90%) ، مما يعكس اتفاق عال في اجابات افراد العينة، وهذا يشير الى (الى الحفاظ على المصالح المكتسبة او الاستفادة من الخسائر لتحقيق مصالح شخصية). في حين حققت الفقرة (9) والتي نصت على (قلة اعتماد ادارة المصرف اراء الموظفين العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية). على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (2.13) (وبانحراف معياري مقداره (0.98) ، وبأهمية نسبية بلغت (43%) ، مما يعكس وجود عدم اتفاق عالي في اجابات افراد العينة، وهذا يشير الى ادارة المصرف لا تغير الاهتمام لاراء الموظفين في اتخاذ القرارات .

(3). سياسة الترقية والرواتب - يشير هذا البعد من خلال الفقرات (11-16) ويشير الجدول (2) الى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص سياسة الترقية والرواتب ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسبياً عاماً على من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (3.6) ، وبلغ الانحراف المعياري (0.91)، وبأهمية نسبية بلغت (72%) وهذا يشير الى ان مانسبته (64%) مما يعكس وجود تجانس و تشتت قليل واتفاق بدرجة عالية في اجابات افراد ، إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (16) والتي نصت على (تحقق سياسة الترقية والرواتب اهداف المصرف المبحوثة واهداف العاملين)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.25) (وبانحراف معياري مقداره (0.84) ، وبأهمية نسبية بلغت (85%) ، العينة ، وهذا يشير الى (ادارة المصرف تعتمد سياسة الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق اهدافها والاستمرار في النمو في القطاع المصرفي ، فضلاً عن تحقيق اهداف الموظفين .)، في حين حققت الفقرة (11) والتي نصت على (تعتمد ادارة المصرف سياسة الحوافز على موظفيها وفقاً لمبداء الكفاءة والمهارات .) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (2.5) (وبانحراف معياري مقداره (1.1) ، وبأهمية نسبية بلغت (50%) ، مما يعكس وجود عدم اتفاق عالي في اجابات افراد العينة، وهذا يشير الى ادارة المصرف لا تعتمد توزيع الحوافز وفقاً لمبداء للكفاءات والمهارات .

ثانياً: وصف وتشخيص متغير السياسات التنظيمية على المستوى الاجمالي:-

ويتضح من خلال الجدول (2) أن مستوى الإجابات عن القيادة الاستراتيجية ما يأتي:-

- بناءً على قيم الأوساط الحسابية لابعاد السياسات التنظيمية الثلاثة ، فقد حقق هذا المتغير على المستوى الإجمالي وسطاً بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.95) ، وهذا يشير الى اتفاق في اجابة افراد العينة حول فقرات السلوك السياسي العام.
- حقق بعد الرؤية الاستراتيجية اعلى الاوساط الحسابية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية بحسب اراء عينة البحث اليه بعد سياسة الترقية والرواتب ثم بعد سياسة المضي قدمأً بالمرتبة الاخيرة.

ثالثاً: وصف وتشخيص فقرات الدوافع الريادية (المتغير المستجيب):-

جدول (3)

حسابات الاوساط الحسابية والانحرافات و الأهمية النسبية للدوفاع الريادية ومتغيراتها الفرعية $N = 60$

الافت	الدوافع الريادية		
	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون
الاستعداد الريادي			
16	93%	0.58	4.65
			يؤدي الموظفين في المصرف المبحوثة جهوداً كبيراً لإنجاز كافة المهام الموكلة إليهم
17	61%	1.2	3.03
			تعمل ادارة المصرف على دعم القدرات الابداعية لموظفيها.
18	73%	0.95	3.65
			تشجع ادارة المصرف العمل الجماعي للموظفين في تقديم الخدمات لزيائتها .



60%	1.1	3.07	يعتمد المصرف تعتمد المنظمة الماضي والحاضر في بناء استراتيحياتها المستقبلية	19
81%	0.92	4.03	يعلم جميع الموظفين في ادارة المصرف على تقديم كل ما هو جديد ومبدع لتحقيق الريادة التنظيمية للمنظمة.	20
%70	0.95	3.69	اجمالي الاستعداد الريادي	
تنمية الموارد البشرية				
74%	1.1	3.70	تعمل البرامج التدريبية على تزويد الموظفين العاملين في المنظمة بالمعلومات المطلوبة التي تسهم في تطوير قابلاتهم.	21
82%	1.0	4.12	تحفظ ادارة المصرف بالموظفين العاملين لديها وتعتبرها كراس مال فكري لا يمكن التفريط بها.	22
88%	0.85	4.40	تضم ادارة المصرف برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين لكسب خبرات ومهارات جديدة.	23
83%	0.86	4.15	تمتلك المنظمة برامج حديثة ومتقدمة في اختيار موظفيها	24
82%	0.94	4.08	يعتمد ادارة المصرف على نظام الحوافر المادية والمعنوية لتشجيع العاملين لديها	25
87%	0.84	4.35	تعمل ادارة المصرف على زيادة الخدمات التي تقدمها لكسب زبائن الجدد والحفاظ على الضيوف الحاليين لتقديمه عروض جديدة وبأسعار تنافسية مناسبة.	26
%83	0.93	4.13	اجمالي تنمية الموارد البشرية	
ج- تكوين القيمة				
84%	0.80	4.20	توازن الادارة بين مصالح الموظفين والمجتمع والمنظمة	27
82%	0.93	4.08	يعلم المصرف على تعويض الموظفين عند تعرضه لضرر ناتج عن اعمال داخل المنظمة	28
55%	1.2	2.75	تساهم ادارة الصرف بتبرعات مالية وعينية للمؤسسات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني	29
85%	0.76	4.27	تحرص ادارة المنظمة على توفير وسائل السلامة والامان	30
65%	1.1	3.25	تركز الادارة على تنقيف جميع الموظفين لديها على ان المنظمة تعمل على عقد اجتماعي واحلالي	31
83%	0.85	4.13	تساهم الاعمال التي تجعل مسؤولية ادارة الصرف تجاه المجتمع في تقويم مكانتها الاجتماعية	32
76%	0.95	3.78	اجمالي تكوين القيمة	
76%	0.94	3.80	اجمالي الدوافع الريادية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي v.25.spss

1. الاستعداد الريادي :-

قيس هذه البعد من خلال الفقرات (16-20) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بعد الاستعداد الريادي ، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً



اعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) اذ بلغ (3.69)، وبأهمية نسبية بلغت (%) 70 وهذا يشير الى ان مانسبته 70% من اجابات افراد العينة هي باتجاه الاتفاق مع هذا البعد ، وهذا يشير الى وجود تجانس و اتفاق نسبي في اجابات افراد العينة اما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (16) والتي نصت على (يؤدي الموظفين في المصرف المبحوثة جهوداً كبيرة لانجاز كافة المهام الموكلة اليهم) ، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار(4.65) وبانحراف معياري مقداره (0.58)، وبأهمية نسبية بلغت (%) 93 ، مما يعكس وجود تجانس عالي وعدم تشتت واتفاق بدرجة عالية جدا في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير الى ان (الموظفين يبذلون جهوداً كبيرة لانجاز المهام الموكلة اليهم)، في حين حققت الفقرة (19) والتي نصت على (يعتمد المصرف الماضي والحاضر في بناء استراتيجياتها المستقبلية). على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (3.07) وبانحراف معياري مقداره (1.1) ، وبأهمية نسبية بلغت (%) 60 مما يعكس وجود تشتت عالي في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير الى (ان ادارة المصرف لا تولي الاهتمام الكافي للماضي والحاضر لبناء استراتيجياتها).

2. تنمية الموارد البشرية :- قيس هذا البعد من خلال الفقرات (21-26) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص الخصائص التنظيمية ، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً اعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) اذ بلغ (4.13) ، وببلغ الانحراف المعياري (0.93)، وبأهمية نسبية بلغت (%) 83 ، وهذا يشير الى ان مانسبته 83% من اجابات افراد العينة هي باتجاه الاتفاق بدرجة عالية مع هذا البعد ، وهذا يشير وجود تجانس و اتفاق في اجابات افراد العينة اما فقرات هذه البعد فقد حققت الفقرة (23) والتي نصت على (تصميم ادارة الصرف برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين لكسب خبرات ومهارات جديدة)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.40) وبانحراف معياري مقداره (0.85) ، وبأهمية نسبية بلغت (%) 88 ، مما يعكس وجود تجانس عالي وعدم تشتت واتفاق بدرجة عالية جدا في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير الى (ان ادارة الصرف تركز في تصميم وظائفها على البرامج التدريبية) في حين حققت الفقرة (21) والتي نصت على (تعمل البرامج التدريبية على تزويد الموظفين العاملين في المنظمة بالمعلومات المطلوبة التي تسهم في تطوير قابليةاتهم). على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (3.70) وبانحراف معياري مقداره (1.1) ، وبأهمية نسبية بلغت (%) 74 ، وهذا يشير الى (قلة اهتمام ادارة المصرف على اعتمادها على المعلومات المقدمة من الموظفين).

ج - تكوين القيمة :- قيس هذا البعد من خلال الفقرات (27-32) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المسؤولية الاجتماعية ، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً اعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) اذ بلغ (3.78) ، وببلغ الانحراف المعياري (0.95)، وبأهمية نسبية بلغت (%) 76 ، وهذا يشير الى ان مانسبته 76% من اجابات افراد العينة هي باتجاه الاتفاق مع هذا البعد ، اما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (30) والتي نصت على (تحرص ادارة المصرف على توفير وسائل السلامة والامان). على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.27) وبانحراف معياري مقداره (0.76) ، وبأهمية نسبية بلغت (%) 85 ، مما يعكس وجود تجانس و عدم تشتت واتفاق بدرجة عالية في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير الى ان (ادارة المصرف تحرص وبشكل كبير على توفير وسائل امنة للعمل). في حين حققت الفقرة (29) والتي نصت على (تساهم ادارة المصرف بتبرعات مالية وعينية للمؤسسات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني). على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (2.75) وبانحراف معياري مقداره (1.2) ، وبأهمية نسبية بلغت (%) 55 ، مما يعكس عدم وجود اتفاق في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير الى (قلة اهتمام ادارة المصرف في تقديم بالتبرعات مالية و عينية للمؤسسات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني وذلك لكونها تسعى الى تحقيق الارباح).

رابعاً: وصف وتشخيص متغير الدوافع الريادية على المستوى الاجمالي:-

ويتبين من خلال الجدول (3) أن مستوى الإجابات للاداء التسويقي كما يأتي:-

1. بناء على قيم الأوساط الحسابية للدوافع الريادية الثلاثة ، فقد حقق هذا المتغير على المستوى الإجمالي وسطاً بلغ (3.80) وبانحراف معياري(0.94)، وهذا يشير الى اتفاق في اجابة افراد العينة حول فقرات مقدرات الدوافع الريادية.

2 . حق بعد تنمية الموارد البشرية اعلى الأوساط الحسابية بين ابعاد الدوافع الريادية بحسب اراء عينة البحث يليه بعد تكوين القيمة ثم بعد الاستعداد الريادي بالمرتبة الاخرية .

خامساً: اختبار فرضيات البحث:-

1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :-



يتطلب تحليل مخطط البحث اختبار فرضياته الرئيسية والفرعية حسب ورودها في منهجية البحث ، وتسعى هذا الفقرة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (السياسات التنظيمية) والمتغير المستجيب (الدّوافع الرياديّة) ومعرفة مدى قبول أو رفض الفرضيات الرئيسية الأولى، وفروعها، وذلك باستعمال معامل الارتباط البسيط (Spearman) الذي يعد من الطرائق الاحصائية المستخدمة لقياس قوّة العلاقة واتجاهها بين متغيرين باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) الاصدار 25. ولأجل تحليل طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات ، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان لفحص وجود العلاقة، كما في الجدول (4) التالي:-

جدول(4)

قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين السياسات التنظيمية و الدوافع الريادية $N=60$
المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام ال برنامج الاحصائي v 25.spss

قوّة العلاقة واتجاهها	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معامل ارتباط البسيط سبيرمان	المتغيرات		الفرضية
			المستجيب	المستقل	
متوسطة طردية	(0.00)	0.530**	الاستعداد الريادي	السياسات التنظيمية	1-2
ضعيفة طردية	(0.012)	0.332*	تنمية الموارد البشرية		2-2
متوسطة طردية	(0.00)	0.520**	تكوين القيمة		3-3
متوسطة طردية	(0.00)	0.594**	الدّوافع الرياديّة	السياسات التنظيمية	الرئيسة الأولى
اربع فرضيات معنوية من بين اربع فرضيات			العدد		الفرضيات المقبولة

يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة طردية عند مستوى معنوية (Sig. 2-tailed) (0.00) أي بحدود ثقة بلغت 100% بين القيادة الاستراتيجية و الاداء التسويقي. حيث بلغت قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (0.594) وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين السياسات التنظيمية والدّوافع الرياديّة على المستوى الكلي، أي كلما كان هناك ارتفاع في مستوى اداء السياسات التنظيمية ادى ذلك الى ارتفاع في مستوى الدّوافع الرياديّة، اذن تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السياسات التنظيمية و الدّوافع الرياديّة). وفي ما يأتي تحليل العلاقات الفرعية بين السياسات التنظيمية وابعاد الدّوافع الرياديّة كلاً على حدة على مستوى الفرضيات الفرعية.

- 1- تحليل العلاقة بين السياسات التنظيمية و الاستعداد الريادي.

في الجدول (4) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين السياسات التنظيمية والاستعداد الريادي قد بلغت (0.530) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة عند مستوى معنوية (Sig. 2-tailed) (0.00) أي بحدود ثقة بلغت 100% ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة متوسطة القوّة بين السياسات التنظيمية والاستعداد الريادي ، وتدعى هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، أي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السياسات التنظيمية والاستعداد الريادي.
- 2- تحليل العلاقة بين السياسات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية .



في الجدول (5) ، نلحظ ان قيمة معامل الارتباط بين السياسات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية قد بلغت (0.332) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية ضعيفة عند مستوى معنوية (0.012) (Sig. (2-tailed) ، اي بحدود ثقة بلغت اقل من 99% ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ضعيفة القوة بين السياسات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية، وتدعم هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية الثانية المبنية عن الفرضية الرئيسة الأولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، اي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السياسات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.

1-3 تحليل العلاقة بين السياسات التنظيمية وتكوين القيمة.

في الجدول (4) ، نلحظ ان قيمة معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية و المسؤولية الاجتماعية قد بلغت (0.520) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة عند مستوى معنوية (0.00) (Sig. (2-tailed) ، اي بحدود ثقة بلغت 100% ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين السياسات التنظيمية وتكوين القيمة ، وتدعم هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية الثالثة المبنية عن الفرضية الرئيسة الأولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، اي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السياسات التنظيمية وتكوين القيمة .

2. اختبار التأثير بين متغيرات البحث:-

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية وال المتعلقة باختبار التأثير بين متغيرات البحث: السياسات التنظيمية (المتغير المستقل) الدوافع الريادية (المتغير المستجيب) والفرضيات المترفرعة عنها باستخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط. لأختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية فيما اذا كان هناك تأثير معنوي للسياسات التنظيمية والدوافع الريادية ويفى فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (5)

جدول (5)

تحليل التباين لمعادلة انحدار السياسات التنظيمية في الدوافع الريادية N=60

معامل التحديد R² %	معامل الانحدار بيتا β	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	F- test	المتغيرات		الفرضية
				المستجيب	المستقل	
28%	0.924	0.00))	22.608	الاستعداد الريادي	السياسات التنظيمية	1-1
10.4%	0.490	(0.012)	6.708	تنمية الموارد البشرية		1-2
18.5%	0.731	(0.001)	13.155	تكوين القيمة		1-3
35.3%	0.715	(0.00)	31.655	الدوافع الريادية	السياسات التنظيمية	الرئيسة الثانية
اربع فرضيات معنوية من بين اربع فرضيات				العدد	الفرضيات المقبولة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.25



يبين الجدول (5) قيم اختبار F - test للنموذج ككل وقد بلغت قيمة اختبار F - test بالنسبة لتأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء التسويقي (31.655)، وبمستوى دلالة (Sig. 2-tailed) * (0.00)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للسياسات التنظيمية في الدوافع الريادية، وبلغت قيمة معامل β والذي يمثل قيمة ميل خط الانحدار (0.715)، والتي تقتصر على انها مقدار التغير في قيمة المتغير المستجيب عند حصول تغير بمقدار وحدة واحدة في قيمة المتغير المستقل ، اي ان زيادة قيمة متغير مقدرات السياسات التنظيمية وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.715) في الدوافع الريادية، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.353) والذي يعني أن ما مقداره (35.3%) من التباين الحاصل في الدوافع الريادية هو تباين مفسّر بفعل السياسات التنظيمية التي دخلت الأنماذج، وأن (64.7%) هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار. اذن تقبل الفرضية الرئيسة الثانية ، اي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للسياسات التنظيمية في الدوافع الريادية. وفيما يأتي هذا تحليل للتأثيرات الفرعية للسياسات التنظيمية في الدوافع الريادية على مستوى الفرضيات الفرعية.

1-تحليل تأثير السياسات التنظيمية والاستعداد الريادي-:

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية يبين الجدول (5) قيم اختبار F - test للسياسات التنظيمية والاستعداد الريادي والذي بلغ (22.608) وبمستوى دلالة (Sig. 2-tailed) * (0.00)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للسياسات التنظيمية في الاستعداد الريادي ، وبلغت قيمة معامل β (0.924)، اي ان زيادة قيمة السياسات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.924) في رضا الزبائن ، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.28) والذي يعني أن ما مقداره (28%) من التباين الحاصل في الاستعداد الريادي هو تباين مفسّر بفعل السياسات التنظيمية التي دخلت الأنماذج، وأن (72%) هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار. اذن تقبل الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسة الثانية ، اي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للسياسات التنظيمية والاستعداد الريادي

2-تحليل تأثير السياسات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية-:

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية يبين الجدول

(5) قيم اختبار F - test للسياسات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية والذي بلغ (6.708)، وبمستوى دلالة (Sig. 2-tailed) * (0.012)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للسياسات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية وتنمية السياسات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية ، وبلغت قيمة معامل β (0.490)، اي ان زيادة قيمة السياسات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.490) في تنمية الموارد البشرية، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.104) والذي يعني أن ما مقداره (10.4%) من التباين الحاصل في تنمية الموارد البشرية هو تباين مفسّر بفعل السياسات التنظيمية التي دخلت الانحدار. اذن تقبل الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة الثانية ، اي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للسياسات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية .

3-تحليل تأثير السياسات التنظيمية في تكوين القيمة-:

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية يبين الجدول (5) قيم اختبار F - test للسياسات التنظيمية في تكوين القيمة والذي بلغ (13.155)، وبمستوى دلالة (Sig. 2-tailed) * (0.001)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للسياسات التنظيمية في تكوين القيمة ، وبلغت قيمة معامل β (0.731)، اي ان زيادة قيمة السياسات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.731) في تكوين القيمة، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (18.5%) والذي يعني أن ما مقداره (18.5%) من التباين الحاصل في تكوين القيمة هو تباين مفسّر بفعل السياسات التنظيمية التي دخلت الأنماذج، وأن (81.5%) هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار. اذن تقبل الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسة الثانية ، اي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للسياسات التنظيمية والدوافع الريادية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

من خلال عرض نتائج البحث يمكن تحديد اهم الاستنتاجات والتوصيات وكما موضح بالجدول ادناه
جدول(6)الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات	الاستنتاجات والتوصيات	الاستنتاجات والتوصيات	الاستنتاجات والتوصيات
الاستنتاجات	الاستنتاجات والتوصيات	الاستنتاجات والتوصيات	الاستنتاجات والتوصيات



1	ضرورة تركيز الاعتماد وبشكل كبير على حملة الشهادات العليا في المصرف مما ينعكس ايجاباً في تطوير المصرف لما يمتلكه من معلومات ومؤهلات وافكار تساهمن في تقديم كل ما هو جديد ومبدع	استناداً إلى نتائج البحث يشير جدول نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية ان مؤهل العلمي الالغى الموظفين في هذه المصرف المبحوث هو بالمستوى المطلوب ، فالغالبية من حملت شهادة والبكالوريوس والبالغ (19) والماجستير (11) والدكتوراه (10) ، وهذا يقودنا الى استنتاج ان الالغى ي العمل في المكان المناسب الذي يخدم ويتماشى مع طبيعة ماقدمه المصارف من خدمات وانشطة تسويقية وبالتالي ينعكس ذلك ايجاباً على رفع مستوى الاداء وتحقيق الاهداف.
2	ضرورة اخذ اراء الموظفين والادارات الوسطاء عند اعداد واتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، وعدم احتكار هذه القرارات بالادارة العليا.	بيت نتائج البحث الى قلة اعتماد ادارة المصرف اراء الموظفين العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3	من الضروري ان تركز ادارة المصرف على تحقيق رسالتها الاجتماعية لنقديم التبرعات المالية والاجتماعية في ودعم المشاريع الخدمية ، اذ يجب تخصيص مبالغ مالية لدعم المشاريع الخدمية ومنظمات المجتمع المدني.	اظهرت نتائج البحث قلة اهتمام ادارة المصرف في تقديم التبرعات المالية وعینية المؤسسات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني
4	ضرورة اعتماد مبدأ توزيع الحوافز المادية والمعنوية وفقاً للكفاءة ومهاراته الموظفين لخلق روح التنافس لتقديم كل ما لديهم من افكار ابداعية	بيت نتائج البحث على قلة اعتماد ادارة المصرف على سياسة الحوافز لموظفيها وفقاً لمبدأ الكفاءة والمهارات .
5	ضرورة رفع الضغوط عن الاقسام ل لتحقيق انسانية العمل واعطاء الحرية الكامنة للموظفين داخل المنظمة وفقاً للقوانين والتعليمات	اظهرت نتائج التحليل الوصفي ممارسة الادارة العليا بعض الضغوطات على الاقسام الادارية و الموظفين داخل المصرف
6	زيادة اهتمام ادارة المصرف بالعلاقات غير الرسمية بين الافراد والجماعات واستثمارها من خلال السماح بابداء الآراء والافكار وكذلك توفير اجرور مناسبة وعادلة وفرص ترقية تقدم على اساس الانجاز.	ان استخدام الادارة للعلاقات غير الرسمية واستثمارها بشكل ايجابي اي ممارسة السياسة التنظيمية الايجابية سيؤدي الى استغلال الفرص وتخفيض الموارد بشكل ملائم والبقاء في المنافسة من خلال تعزيز الدوافع الريادية. اذ اشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين وكذلك وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسياسة التنظيمية في الدوافع الريادية

المصادر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي

المصادر:-

Huang, H. C. (2016). Entrepreneurial resources and speed of entrepreneurial success in an emerging market: the moderating effect of entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 1-26.



- Yuni, S., Ahmad, M., & Djono, N. (2019). Corporate social responsibility as a moderator in the .2 effect of self-efficacy on entrepreneurial motivation. *Russian Journal of Agricultural and Socio- Economic Sciences*, 96(12).
- Baum, J.R.; Locke, E.A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to .3 subsequent venture growth. *J. Appl. Psychol.* 2004, 89, 587. CrossRef
- Hammad, K. A. (2015). *The Culture of entrepreneurship: a study of the entrepreneurial motivation .4 and attitudes towards business creation in the UAE in comparison to the US and Brazil* (Doctoral dissertation).
- Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and .5 Small Business Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Bolton, B. K., & Thompson, J. (2004). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Routledge. .6
- Raza, S. A., Qazi, W., & Shah, N. (2018). Factors affecting the motivation and intention to become .7 an entrepreneur among business university students. *International Journal of Knowledge and Learning*, 12(3), 221-241.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. .8 *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an .9 entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*.
- Crawford, A. (2019). An exploratory study of core self-evaluation and entrepreneurial .10 motivation. *Anatolia*, 30(1), 103-114.
- Franke, H., & Foerstl, K. (2018). Fostering integrated research on organizational politics and .11 conflict in teams: A cross-phenomenal review. *European Management Journal*, 36(5), 593-607.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard .12 Business Press.
- Mahmoudi, F., & Majd, R. B. (2021). The effect of lean culture on the reduction of academic .13 corruption by the mediating role of positive organizational politics in higher education. *International Journal of Educational Development*, 80, 102319.
- Albrecht, S. L., & Landells, E. M. (2012). Organizational politics and occupational health .14 psychology: A demands-resources perspective. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 2, 1-18.
- Russell, S. (2019). The Role of Upward Influence in Organizational Politics: A Discussion on the .15 Effectiveness of Single and Combined Influence Tactics in an Upward Direction.
- Jeong, Y., & Kim, M. (2021). Effects of perceived organizational support and perceived .16 organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*.



- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.). (2006). *Handbook of organizational politics*. Edward Elgar Publishing. .17
- Vigoda, E. (2003). Developments in Organizational Politics. Cheltenham, UK and Northampton, .18
MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Drory, A., & Meisler, G. (2016). Emotion and emotional intelligence in organizational politics. .19
In *Handbook of Organizational Politics*. Edward Elgar Publishing.
- Fairholm, G. W. (2009). *Organizational power politics: tactics in organizational leadership*. .20
ABC-CLIO.
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., & Raho, L. E. (2002). Organizational Politics: Tactics, .21
Channels, and Hierarchical Roles. *Journal of Business ethics*, 40(4), 313-329.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S., & Hassani, M. (2011). Organizational Political Tactics in .22
Universities. *Higher Education Studies*, 1(2), 65-72.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). Educational administration: Theory research and practice. .23
Publication: McGraw-Hill Companies.
- Yılmaz, E., Özer, G., & Günlük, M. (2014). Do organizational politics and organizational .24
commitment affect budgetary slack creation in public organizations?. *Procedia-Social and
Behavioral Sciences*, 150, 241-250.
- Ross, D. J. (2014). *Effect of political skill on perception of organizational politics and work withdrawal among community college employees* (Doctoral dissertation, Walden University). .25
- Varela-Neira, C., del Río Araujo, M., & Sanmartín, E. R. (2018). How and when a salesperson's .26
perception of organizational politics relates to proactive performance. *European Management Journal*, 36(5), 660-670.
- Lau, C. M., Scully, G., & Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee .27
motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. *Journal of
Business Research*, 90, 247-259.
- Swanson, R. A., Holton, E., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. .28
Berrett-Koehler Publishers.
- Su, X., Liu, S., Zhang, S., & Liu, L. (2020). To be happy: a case study of entrepreneurial motivation .29
and entrepreneurial process from the perspective of positive psychology. *Sustainability*, 12(2),
584.
- Coduras, A., Saiz-Alvarez, J. M., & Ruiz, J. (2016). Measuring readiness for entrepreneurship: An .30
information tool proposal. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1, 99–108.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary & HARRIS, LLOYD C., (2020), *Principles of Marketing*, Ed18, .31
Pearson Education Limited.