

# مجلة

## كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة

متعددة التخصصات نصف سنوية

العدد الثالث والثلاثون

عدد خاص بوقائع 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 إبراهيم

مدير التحرير

أ. م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

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

## دور السياسات التنظيمية في تعزيز الدوافع الريادية (دراسة تحليلية في مصرف اشور انموذجاً)

م.م. كرار خزل موجر الشموسي م.م. علي جوده عبدالله الشموسي

المديرية العامة في محافظة بغداد - الرصافة الثالثة

المستخلص:-

تمثل مشكلة البحث تغييرات متسارعة على مختلف الاصعدة اذ تواجه المنظمات بيئة متغيرة بشكل متسارع مما يواجه (المصرف المبحوث) نشاطات سياسية غير رسمية والتي تتمثل بالسياسات التنظيمية التي لديها القدرة على التلاعب بالسلوكيات وتؤثر الانسجام والفعالية التنظيمية، والتي من الممكن ان تؤدي الى سلوكيات مختلفة للموظفين والتي تؤثر على الدوافع الريادية، ويهدف البحث الى تحفيز الإدارة العليا لاستخدام السياسات التنظيمية في تعزيز الدوافع الريادية. وقد تم اعداد مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين السياسات التنظيمية والدوافع الريادية، وصيغت الفرضيات الرئيسة والفرعية وتم اختبارها باستخدام وسائل احصائية متقدمة ضمن البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS الاصدار 25)، اختبرت عينة قصدية مؤلفة من (60) شخصاً من القيادات التنظيمية وبعض الموظفين العاملين في الخطوط الامامية في المصرف المبحوث، اذ تم استخدام الاستبيان لغرض اخذ ارائهم حيث تم توزيع (62) واسترجعت (60) استبانة صالحة للتحليل، وتوصل البحث الى اهم الاستنتاجات هي بينت نتائج البحث الى قلة 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، إذ استحوذت على اهتمام العلماء والباحثين خلال الخمسينيات والقرن العشرين التي تلتها تم بذل المزيد من الجهود في المجالات النظرية والتجريبية واستمرت الاسهامات المعرفية في مجال السياسات التنظيمية الى يومنا هذا، كما ان للدوافع التنظيمية دورا كبير في تقدم وازدهار المنظمات لما لها من اسهامات كبيرة في تطوير المنظمات وقد تم تقسيم البحث الى اربع مباحث ، حيث ضم المبحث الاول منهجية البحث واختص المبحث 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 متسارعة على مختلف الاصعدة إذ تواجه المنظمات بيئة متغيرة بشكل ديناميكي مما يتطلب من متخذي القرار ان يأخذوا بعين الاعتبار بينتهم الداخلية وتصورات موظفيهم وثقافتهم ومهاراتهم إذ يواجه (المصرف المبحوث) نشاطات سياسية غير رسمية والتي تتمثل بالسياسات التنظيمية التي لديها القدرة على التلاعب بالسلوكيات وتؤثر الانسجام والفعالية التنظيمية، وبما يؤدي الى بلورة قوى داخلية وخارجية من الممكن ان تؤدي الى سلوكيات مختلفة للموظفين والتي تؤثر على الدوافع الريادية.

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

- 1- ما هو مستوى إدراك واهتمام مجتمع البحث بمفاهيم والسياسة التنظيمية والدوافع الريادية ؟
- 2- ما هو مستوى وجود السياسة التنظيمية لدى مجتمع البحث ؟
- 3- هل يوجد للسياسة التنظيمية علاقة بتطوير الدوافع الريادية ؟

#### ثانياً : أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال الاتي :

- 1- تقديم إطار مفاهيمي متكامل لموضوعات البحث الأساسية ، والمتمثلة السياسة التنظيمية وأبعاده الفرعية (السلوك السياسي العام، سياسة المضيء قداماً، سياسة الترقية والرواتب) والدوافع الريادية 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 الدوافع الريادية لدى القيادات التنظيمية في ادارة المصرف المبحوث .

#### ثالثاً: أهداف البحث

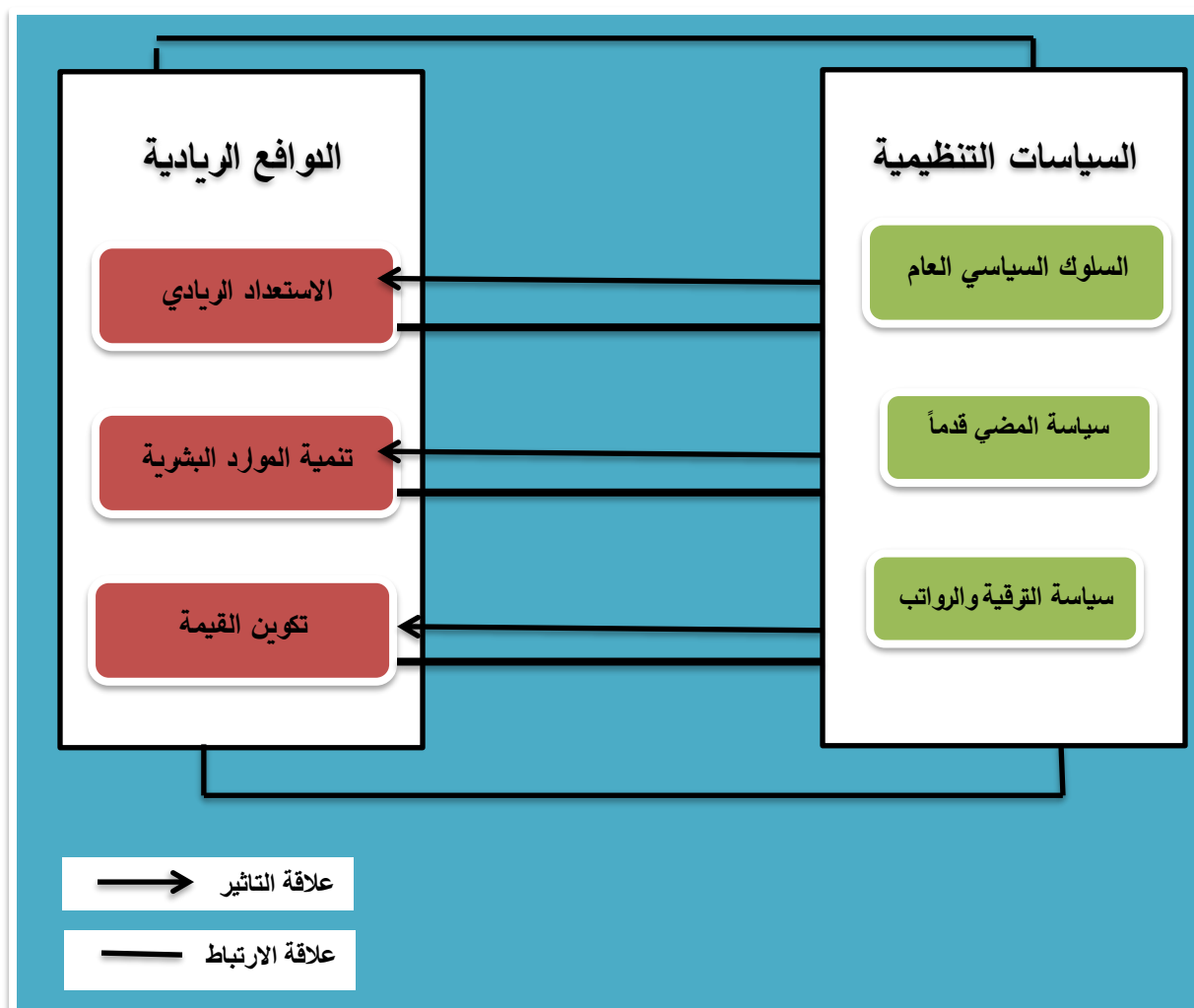
في ضوء ما تم تحديده من مشكلة وأهمية البحث ومن خلال الواقع العملي ومن أجل الإحاطة بأبعاد البحث، فإن هذا البحث يسعى الى بلوغ مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- 1- السعي الى كشف العلاقة بين السياسة التنظيمية والدوافع الريادية بشكل متكامل ومتناسق من أجل النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح.
- 2- تحفيز الإدارة العليا لاستخدام السياسات التنظيمية في تعزيز الدوافع الريادية.
- 3- فحص ردود أفعال الموظفين على السياسة التنظيمية .
- 4- تحسين الممارسات التنظيمية في كل القطاعات من خلال تسليط الضوء السياسة التنظيمية والدوافع الريادية .

رابعاً : منهجية البحث وعينته

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث ، واختيرت عينة قصدية مؤلفة من (60) فرداً تمثلت بالقيادات التنظيمية في المصرف المبحوث. والمتكونة 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 الرئيسة الاولى :-توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السياسات التنظيمية والدوافع الريادية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية :-
    - 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 وتكوين القيمة
  2. الفرضية الرئيسة الثانية :- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للسياسات التنظيمية في الدوافع الريادية ، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية :-
    - 2-1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية للسياسات التنظيمية في الاستعداد الريادي.
    - 2-2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية للسياسات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.
    - 2-3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية للسياسات التنظيمية في تكوين القيمة .
- سابعاً: حدود البحث ومجتمعه:-
1. مجتمع وعينة البحث: تم اختيار مصرف اشور كمجتمع للدراسة ، وتضمن 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 الزمانية للبحث :- امتدت فترة البحث الى خمسة اشهر (من 2021/8/20 ولغاية 2020/1/20 ) (من ضمنها توزيع الاستبيان على عينة البحث فضلا عن الزيارات الميدانية.
  4. نبذة مختصرة عن مجتمع البحث: تأسس مصرف اشور التجاري في (2005) ويقع في محافظة بغداد – الكرادة – ساحة عقبة بن نافع، ويحتوي على (8) فروع ، ويعمل على فتح الحسابات الجارية للأفراد والشركات وقبول الودائع ومنح التسهيلات المصرفية وتقديم 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 والاطاريح 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 استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الادارة العليا ورؤساء الاقسام و الموظفين ، حيث تضمنت الاستبانة ثلاث اقسام رئيسة 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 متمثلة بـ (السلوك السياسي العام ،سياسة المضي قدماً ، سياسة الترقية والرواتب ) ويشتمل هذا المتغير على (16) فقرة .
      - (ج).القسم الثالث : يشير هذا القسم الى المتغير التابع وهو (الدوافع الريادية ) ويتضمن ثلاثة ابعاد متمثلة 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 (للسياسات 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



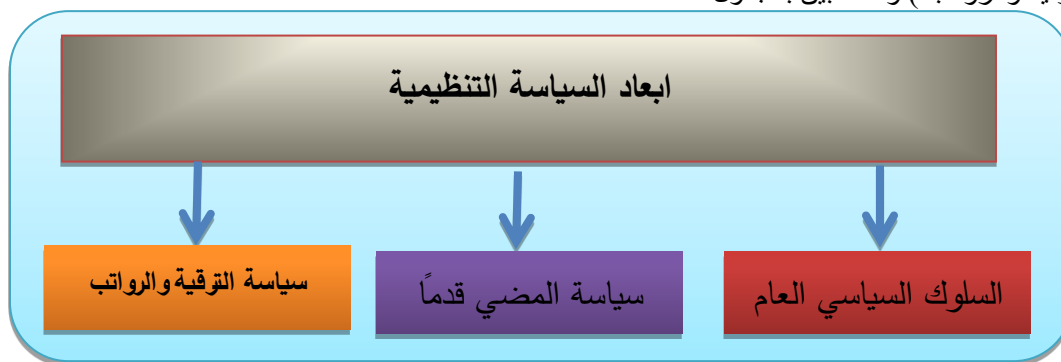
2. بين (Franke&Foerstl, 2018:1)، ان المنظمات ولا سيما الكبيرة منها ، تشبه الحكومات من حيث أنها كيانات سياسية في الأساس و لفهمها ، يحتاج المرء إلى فهم السياسة التنظيمية ، تماماً مثل فهم الحكومات ، ومع نمو الاهتمام بالسياسات التنظيمية، ازدادت أيضاً مجموعة متنوعة من المناهج لدراساتها
  3. اتفق كل من (Majd:&Mahmoudi, 2021 3). على ان السياسات التنظيمية تعني أنها فهم مشترك بين أعضاء المنظمة الذين يستخدمون القوة والتأثير والشبكات للتأثير على القرارات التنظيمية وتخصيص الموارد (Albrecht & Landells, 2012: 2).
  4. اشار (Russell, 2019: 9) الى انها السلوكيات التي يُنظر إليها على أنها مساعي لخدمة الذات ومصممة للحفاظ على أو تعزيز طموحات الأفراد أو الجماعات في مكان العمل.
  5. اكد ( Jeong&Kim, 2021 : 3 ) 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 :اهمية السياسة التنظيمية:-**
- تكمن اهمية السياسة التنظيمية بالاتي :-
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 للنزاع 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، وتقييم الأداء والتطلعات، 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.المساهمة في تحقيق الانسجام بين الإدارات.
  - ب.تمثل عاملاً حاسماً في جميع مجالات النشاط التنظيمي وخصوصاً الترفيات والنقل.
  - ج.تساهم السياسة التنظيمية في عملية تفويض السلطة ، وتخصيص المرافق والمعدات، وتقييم العمل.
- ثالثاً:تكتيكات السياسة التنظيمية:-**
- تكتيكات السياسة التنظيمية هي مجموعة فرعية من السلوك السياسي الذي يستخدمه الفاعل الاجتماعي للتأثير على الفاعلين الاجتماعيين الآخرين لكسب المصالح الذاتية، تختلف التكتيكات السياسية المستخدمة في المنظمات عن تكتيكات التأثير ولكن لها أوجه تشابه وثيقة (Sussman et al, 2002:315). فالسياسة التنظيمية في المنظمات تنقل غالباً دلالة معيارية تتضح من خلال عدد من التكتيكات منها: ((Cacciattolo, 2014:140-141))
- 1.مهاجمة أو لوم الآخرين: الآخرين هو تكتيك يتضمن كلا من السلوكيات التفاعلية والاستباقية، أن السلوك التفاعلي ينطوي على كبش فداء: وبشكل أكثر تحديداً ، يتجنب الفرد المعني 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 مواتية (إدارة الانطباع): ويتضمن بناء فردي وتعزيز صورة الفرد الذاتية من خلال تطوير سمعته بأنه محبوب ومتحمس، 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 رؤوسه يشعرون كما لو كانت الفكرة لهم لضمان تفانيهم.

5. الثناء على الآخرين: يحدث عندما يمتدح 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 معاً لتحقيق أهداف مشتركة. (Hoy & Miskel, 135: 2008).

#### رابعاً: ابعاد السياسة التنظيمية:-

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



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

#### الشكل ( 2 )

##### ابعد السياسة التنظيمية

1. السلوك السياسي العام:- يمثل السلوك السياسي العام السلوكيات التي يتم إجراؤها لتوفير 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 يتجلى هذا التأثير ، على سبيل المثال ، في "تشكيل الائتلاف ، والضغط ، والتعاون ، والسيطرة على الأجندات ، 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 عمداً بغرض الحفاظ على المصالح المكتسبة أو النتائج القيمة من الخسارة. (Yilmaza et al, 2014:244) تشير سياسة المضي قدماً إلى السياسة التي يتبنى بموجبها اللاعبون الفرديون استراتيجية التقاعس لتجنب الصراع من أجل الحصول على مزايا أو تجنب العقوبات من الجماعات السياسية الأخرى (Lau et al, 2018:251). فسياسة المضي قدماً يعني أنه "نقص في اتخاذ الإجراءات من قبل الأفراد (على سبيل المثال ، التزام الصمت) من أجل تأمين نتائج قيمة (Kacmar & Carlson, 1997:629).". 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 الأجور 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 ومكافآتهم (Varela-Neira et al, 2018:5). تشير سياسة سياسات الأجور والترقية إلى السلوكيات السياسية المتعلقة بكيفية تنفيذ سياسات الأجور والترقية من قبل الرؤساء. فهي "تتضمن تصرف المنظمة سياسياً من خلال السياسات التي تسنها". ينطبق



هذا الشكل من السياسة بشكل خاص على رواتب الموظفين وآفاق الترقية. قد يحدث في شكلين. يشير الأول إلى الرؤساء الذين يتخذون قرارات تتعلق بالأجور والترقية بطرق غير متسقة الشكل الثاني يشير إلى عدم الامتثال للسياسات المعلنة بشأن الأجور والترقية. من أجل توفير ميزة لأولئك الذين ينخرطون في الأعمال السياسية (لتأمين 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 وتفسيره، فالدوافع ببساطة الأسباب التي تدفع الناس إلى فعل ما، وكما موضح مفهوم الدوافع الريادية بحسب آراء الكتاب والباحثين :-

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

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

3. ووضح (Zwan et al, 2016, 4) 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 (Hammad, 2015: 19) على انها العملية التي تحفز رائد الأعمال على بذل جهود أعلى نحو تحقيق أهداف ريادة الأعمال.

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

6. بناءً على ما تقدم يشير الباحثان الى ان مفهوم "الدوافع الريادية" هي مجموع المؤثرات التي تدفع ريادي الأعمال الى السلوكيات التي تساهم في استغلال الفرص وإعادة تخصيص الموارد ودفعهم باتجاه التنافس وروح اتحادي ما يحقق بقاؤهم ضمن المنافسة.

#### خامساً: أهمية الدوافع الريادية :-

تتمثل أهمية 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 القدرات اللازمة لوضع القرارات المتخذة موضع التنفيذ العملي.

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

4. تعد الدوافع الريادية مهمة جداً للأعمال الابتكارية، وبالذات الدوافع الداخلية بوصفها مصدراً مهماً للإبداع.

5. تمكن 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 الريادية وتشكلها وفقاً لذلك:

(Raza et al, 2018:24) وكما موضح بالشكل (3)

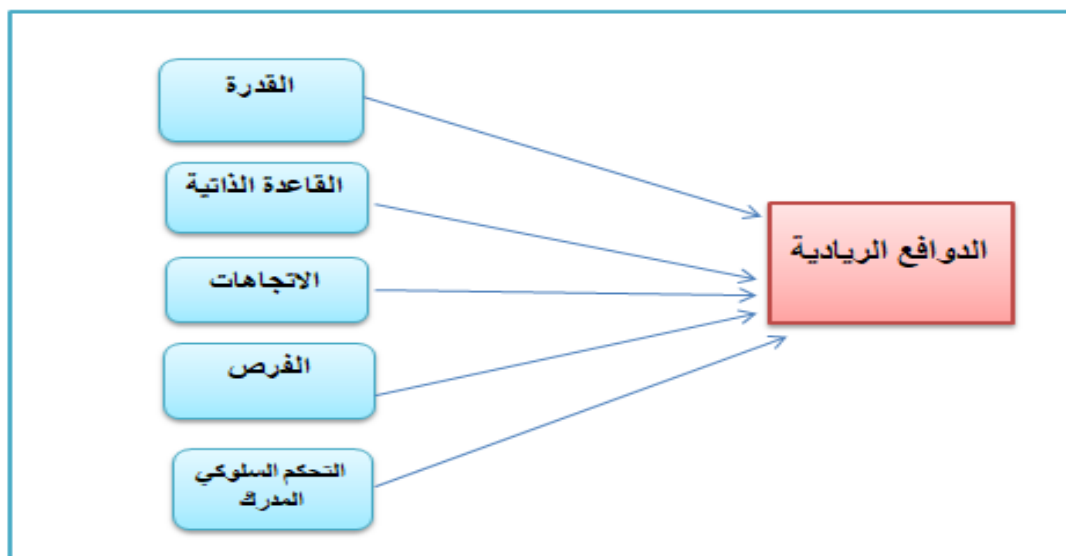
1. القدرة: تشير القدرة إلى امتلاك المعرفة والمهارات حول أي مهمة

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 للفرد 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 الدوافع الريادية

سابعاً: أنواع دوافع الريادة

يمكن تقسيم دوافع الريادة الى الآتي: -

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 متدنية ، وظروف العمل غير المرنة. ، تجادل نظرية الجذب بأن الأشخاص يدخلون في ريادة الأعمال لأنهم يحتاجون وينجذبون التي تحقيق "نتيجة" من أنشطة ريادة الأعمال التي قاموا بها (Shane&Venkataraman, 2000: 12) وأن عوامل الدفع تكون خارجية، وعوامل الجذب تكون من داخل الفرد و أن الأفراد يصبحوا رياديين في المقام الأول بسبب عوامل الجذب بدلا من عوامل الدفع (Segal et al, 2005: 42).

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 الدوافع الخارجية على عوامل خارجية مثل الربح النقدي أو الاعتراف من المجتمع. وتشير الأبحاث إلى أن الدوافع الداخلية والخارجية للفرد تتأثر بالظروف، ويمكن لعوامل مثل الأعراف الاجتماعية وبيئة العمل والمواقف تجاه الأنشطة أن تعزز أو تعيق الدوافع للانخراط في مهمة معينة (( Crawford, 2019: 412

سابعاً: ابعاد الدوافع الريادية :-

تم اختيار ابعاد الدوافع 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 وبما يساهم في تطوير امكاناتهم الابداعية وتنمية الرغبات تعزيز السلوك الريادي (Coduras et al, 2016: 102).

2. تنمية 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

#### الجانب العملي

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

يتناول هذا المبحث محورين 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 وتفسير 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 استمارات الاستبانة الخاصة بهم .

جدول(1)

نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية

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



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 spss v 25.

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

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



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

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

(1) السلوك السياسي العام:- قيس هذه البعد من خلال الفقرات (5-1) ويشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والاهمية 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)، وباهمية نسبية بلغت (68%)، وهذا يشير إلى أن مانسبته (68%) من اجابات افراد العينة هي باتجاه الاتفاق مع هذا البعد ، وهذا يشير إلى وجود اتفاق في اجابات افراد العينة إما فقرات هذه البعد فقد حققت الفقرة (4) والتي نصت على ( تعمل الادارة العليا على تكوين علاقات طيبة بينها وبين الموظفين للتأثير ليهم في انجاز الاعمال ..)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.32) وبانحراف معياري مقداره (0.87)، وباهمية نسبية بلغت (85%) ، مما يعكس وجود اتفاق بدرجة عالية جداً في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير إلى أن ( ادارة المصرف تهتم بدرجة عالية على تكوين علاقات طيبة تساعد في بلورة 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) ، وباهمية نسبية بلغت (37%) ، وهذا يشير إلى ( أن 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 والاهمية 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 (3.2) وبلغ الانحراف المعياري (0.87)، وبأهمية نسبية بلغت (64%)، وهذا يشير إلى أن مانسته (68%) من اجابات افراد العينة هي باتجاه الاتفاق مع هذا البعد اما بخصوص فقرات سياسة المضي قدماً ، في حين حققت الفقرة (7) والتي نصت على (الحفاظ على المصالح المكتسبة أو النتائج القيمة من الخسارة.) على أعلى 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 إلى ( إلى الحفاظ على المصالح المكتسبة أو 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 إلى ادارة المصرف لا تعبر الاهتمام لاراء الموظفين في اتخاذ القرارات .

(3) سياسة الترقية والرواتب -: قيس هذا البعد من خلال الفقرات (11-16) ويشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص سياسة الترقية والرواتب ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (3.6) ، وبلغ الانحراف المعياري (0.91)، وبأهمية نسبية بلغت (72%) وهذا يشير إلى أن مانسته (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 إلى ( 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 لمبدء 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 إلى ادارة المصرف لا تعتمد توزيع الحوافز وفقاً لمبدء الكفاءات والمهارات .

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

- ويتضح من خلال الجدول (2) أن مستوى الإجابات عن القيادة الاستراتيجية ما يأتي:-
- 1- 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 إلى اتفاق في اجابة افراد العينة حول فقرات السلوك السياسي العام.
  - 2- حقق بعد الرؤية الاستراتيجية أعلى الأوساط الحسابية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية بحسب اراء عينة البحث يليه بعد سياسة الترقية والرواتب ثم بعد سياسة المضي قدماً بالمرتبة الأخيرة.
- ثالثاً: وصف وتشخيص فقرات الدوافع الريادية (المتغير المستجيب):-

جدول (3)

حسابات الأوساط الحسابية والانحرافات و الاهمية النسبية للدوافع الريادية ومتغيراتها الفرعية 60 =N

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
	2.الدوافع الريادية			
الاستعداد الريادي				
16	يؤدي الموظفون في المصرف المبحوثة جهوداً كبير لإنجاز كافة المهام الموكلة اليهم	4.65	0.58	93%
17	تعمل ادارةالمصرف على دعم القدرات الابداعية لموظفيها.	3.03	1.2	61%
18	تشجع ادارة المصرف العمل الجماعي للموظفين في تقديم الخدمات لزيائنها .	3.65	0.95	73%



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

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

1. الاستعداد الريادي :-

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



اعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (3.69)، وبلغ الانحراف المعياري (0.95)، 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 إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (16) والتي نصت على ( يؤدي الموظفون 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 و اتفاق بدرجة عالية جدا في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير الى ان (الموظفين يؤدون 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 (26-21) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص الخصائص التنظيمية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً اعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (4.13)، وبلغ 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 إما فقرات هذه البعد فقد حققت الفقرة (23) والتي نصت على ( تصمم 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 و اتفاق بدرجة عالية جدا في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير الى ( ان ادارة 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 قابلياتهم.) 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 (32-27) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المسؤولية الاجتماعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً اعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (3.78)، وبلغ الانحراف المعياري (0.95)، وبأهمية نسبية بلغت (76%)، وهذا يشير الى ان مانسبته 76% من اجابات افراد العينة هي باتجاه الاتفاق مع هذا البعد ، إما 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 وعدم تشتت و اتفاق بدرجة عالية في اجابات افراد العينة ، وهذا يشير الى ان (ادارة المصرف تحرص وبشكل كبير على توفير وسائل امانة 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 وعينية للمؤسسات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني وذلك لكونها تسعى الى تحقيق الارباح ).

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

ويتضح من خلال الجدول (3) أن مستوى الإجابات للداء التسويقي كما يأتي:-

1. بناءً 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. حقق بعد تنمية الموارد البشرية اعلى الاوساط الحسابية بين ابعاد الدوافع الريادية بحسب اراء عينة البحث يليه بعد تكوين القيمة ثم بعد الاستعداد الريادي بالمرتبة الاخيرة .

خامسا: اختبار فرضيات البحث:-

1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :-



يتطلب تحليل مخطط البحث اختبار فرضياته الرئيسة والفرعية حسب ورودها في منهجية البحث ، وتسعى هذه الفقرة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (السياسات التنظيمية) والمتغير المستجيب (الدوافع الريادية) ومعرفة مدى قبول أو رفض الفرضيات الرئيسة الأولى، وفروعها، وذلك باستعمال معامل الارتباط البسيط (Spearman) الذي يعد من الطرائق الاحصائية المستخدمة لقياس قوة 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 spss v 25.

قوة العلاقة واتجاهها	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط البسيط سبيرمان	المتغيرات		الفرضية	
			المستجيب	المستقل		
متوسطة طردية	(0.00)	0.530**	الاستعداد الريادي	السياسات التنظيمية	1-2	الثانوية
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**	الدوافع الريادية	السياسات التنظيمية	الرئيسة الأولى	
اربع فرضيات معنوية من بين اربع فرضيات		العدد		الفرضيات المقبولة		

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

## 1-1 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) اي بحدود ثقة بلغت 100% ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين السياسات التنظيمية والاستعداد الريادي ، وتدعم هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، اي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السياسات التنظيمية والاستعداد الريادية.

## 1-2 تحليل العلاقة بين السياسات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية .



في الجدول ( 5 ) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين السياسات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية قد بلغت (0.332) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية ضعيفة عند مستوى معنوية (Sig. (2-tailed) (0.012) 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 المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، أي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السياسات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.

3-1 تحليل العلاقة بين السياسات التنظيمية و تكوين القيمة.

في الجدول ( 4 ) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية و المسؤولية الاجتماعية قد بلغت (0.520) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة عند مستوى معنوية (Sig (2-tailed) (0.00) ، 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 المنبثقة 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 الرئيسة الثانية والمتعلقة باختبار التأثير بين متغيرات البحث: السياسات التنظيمية (المتغير المستقل) الدوافع الريادية (المتغير المستجيب) والفرضيات المقترحة عنها باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. لأختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية فيما اذا كان هناك تأثير معنوي السياسات التنظيمية والدوافع الريادية

ويقي فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول ( 5 )

جدول ( 5 )

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

معامل التحديد R <sup>2</sup> % نسبة التفسير	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	الثانوية
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 الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.25



يبين الجدول ( 5 ) قيم اختبار  $F$  للانموذج ككل وقد بلغت قيمة اختبار  $F$ -test بالنسبة لتأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء التسويقي (31.655) ، و بمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.00) ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي السياسات التنظيمية في الدوافع الريادية، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  والذي يمثل قيمة ميل خط الانحدار (0.715) ، والتي تفسر 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 مُفسّر بفعل السياسات التنظيمية التي دخلت الأنموذج، وأن (64.7%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار. اذن تقبل الفرضية الرئيسية الثانية ، اي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية السياسات التنظيمية في الدوافع الريادية.

وفيما يأتي هذا تحليل للتأثيرات الفرعية السياسات التنظيمية في الدوافع الريادية على مستوى الفرضيات الفرعية.

#### 1-2. تحليل تأثير السياسات التنظيمية و الاستعداد الريادي:-.

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

#### 2-2. تحليل تأثير السياسات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية:-.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول ( 5 ) قيم اختبار  $F$ -test للسياسات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية والذي بلغ (6.708) ، و بمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.012) ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي السياسات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  (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 مُفسّر بفعل السياسات التنظيمية التي دخلت الأنموذج، وأن (89.6%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. اذن تقبل الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية ، اي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية السياسات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية .

#### 2-3. تحليل تأثير السياسات التنظيمية في تكوين القيمة-

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول ( 5 ) قيم اختبار  $F$ -test للسياسات التنظيمية في تكوين القيمة والذي بلغ (13.155) ، و بمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي السياسات التنظيمية في تكوين القيمة ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  (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 مُفسّر بفعل السياسات التنظيمية التي دخلت الأنموذج، وأن (81.5%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار. اذن تقبل الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية ، اي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية السياسات 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

ت	الاستنتاجات	التوصيات
---	-------------	----------



1	استنادا الى نتائج البحث يشير جدول نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية ان مؤهل العلمي الاغلب الموظفين في هذه المصرف المبحوث هو بالمستوى المطلوب ، فالغالبية من حملت شهادة والبكالوريوس والبالغ (19) والماجستير (11) والدكتوراه (10) ، وهذا يقودنا الى استنتاج ان الاغلبية يعمل في المكان المناسب الذي يخدم ويتمشى مع طبيعة ماتقدمه المصارف من خدمات وانشطة تسويقية فبالناكيد سينعكس ذلك ايجاباً على رفع مستوى الاداء وتحقيق الاهداف.	ضرورة تركيز والاعتماد وبشكل كبير على حملة الشهادات العليا في المصرف مما ينعكس ايجاباً في تطوير المصرف لما يمتلكونه من معلومات ومؤهلات وافكار تساهم في تقديم كل ما هو جديد ومبدع
2	بينت نتائج البحث الى قلة اعتماد ادارة المصرف اراء الموظفين العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	ضرورة اخذ اراء الموظفين والادارات الوسطاء عند اعداد واتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، وعدم احتكار هذه القرارات بالادارة العليا.
3	اظهرت نتائج البحث قلة اهتمام ادارة المصرف في تقديم بالتبرعات مالية وعينية للمؤسسات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني	من الضروري ان تركز ادارة المصرف على تحقيق رسالتها الاجتماعية لتقديم التبرعات المالية والاجتماعية في ودعم المشاريع الخدمية ، اذ يجب تخصيص مبالغ مالية لدعم المشاريع الخدمية ومنظمات المجتمع المدني.
4	بينت نتائج البحث على قلة اعتماد ادارة المصرف على سياسة الحوافز لموظفيها وفقاً لمبدأ الكفاءة والمهارات .	ضرورة اعتماد مبدأ توزيع الحوافز المادية والمعنوية وفقاً لكفاءة ومهارته الموظفين لخلق روح التنافس لتقديم كل ما لديهم من افكار ابداعية
5	اظهرت نتائج التحليل الوصفي ممارسة الادارة العليا بعض الضغوطات على الاقسام الادارية و الموظفين داخل المصرف	ضرورة رفع الضغوط عن الاقسام لتحقيق انسيابية العمل واعطاء الحرية الكامنة للموظفين داخل المنظمة وفقاً للقوانين والتعليمات
6	ان استخدام الادارة للعلاقات غير الرسمية واستثمارها بشكل ايجابي اي ممارسة السياسة التنظيمية الايجابية سيؤدي الى استغلال الفرص وتخصيص 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 للسياسة التنظيمية في الدوافع الريادية	زيادة اهتمام ادارة المصرف بالعلاقات غير الرسمية بين الافراد والجماعات واستثمارها من خلال السماح بأبداء الآراء والافكار وكذلك توفير اجور مناسبة وعادلة وفرص ترقية تقدم على اساس الانجاز.

المصادر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي

المصادر :-

1. 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.



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