

## دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى

ENHANCEMENT THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP CHARACTERISTICS IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
EXPLORATORY SYUDY AT THE GENERAL COMPANY OF ELECTRICAL INDUSTRIES-DIYALA PROVINCE

الدكتور قيس إبراهيم حسين

جامعة السليمانية/الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - محافظة ديالى ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد مقياس الخصائص الريادية ، بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على عينة من متخذي القرار والبالغ عددهم ( 62 ) ، وزعت استبانات الدراسة عليهم، واسترد منها ( 53 ) استبانة، استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة لدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث متوسط.
2. إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الميدان المبحوث متوسط.
3. ضعف أثر للخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

### ABSTRACT

This study aimed to detect the effect of entrepreneurship characteristics on in organizational commitment among sample of decision takers at the general company of electrical industries – Diyala province, in order to achieve the study goals the entrepreneurship characteristics criterion was adopted, in addition to the organizational commitment criterion.

The study has been applied on a decision takers sample and hose number (62), the study questionnaire was distributed among them and recovered (53) from it. The

relevant statically methods were used in order to answer the study questions and test the hypothesis .group of results was reached, most important of it:

- 1The level of the entrepreneurship characteristics to the study sample was average.
- 2The level of the organizational commitment to the leaders was average.
- 3The weakness effect of the entrepreneurship characteristics on the organizational commitment of the study sample .

## المقدمة

إن نمو المنظمات و انتشارها المضطرد و تغلغلها في جميع مناحي و أنشطة حياة الأفراد و الجماعات، دفع الباحثين و غيرهم من المعنيين لمزيد من الاهتمام بإنتاجية و أداء هذه المنظمات و فعاليتها، و ركزت كثير من الدراسات و الأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات لخدمة أهداف المنظمة، و كذلك تناولت هذه المحاولات و الأبحاث البحث عن كفاءات ادارية جديدة، و إعادة تصميم العمل و المنظمات، و لتحقيق الاستفادة المثلى من قدرات و إمكانات العاملين لا بد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم ، إذ ان غياب الالتزام التنظيمي له دور بارز تخفيض الفاعلية التنظيمية. لقد تجاوزت الدراسات التي وظفت في البحث و تفسير المسؤولين عن اتخاذ القرار إلى عد الخصائص الريادية معلمة بارزة لجودة القرار والسلوك ، و متغيراً على درجة عالية من الأهمية بل واعتبرتها القوة الأساسية التي تدعم الكثير من الأفعال الاستراتيجية لدى متخذي القرار، أن الخصائص الريادية أصبحت تمثل حجر الأساس ونقطة انطلاق نحو الوعي بالأهداف ، فهي تهيئ قاعدة معرفية واستدلالية تجعل المعني فيها قادراً على التفاعل مع التطورات والتحولات التي تشهدها بيئة المنظمات .

كلمات مفتاحية: خصائص الريادة، التزام التنظيمي .

## البحث الاول- منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

مع تنامي الاهتمام بدراسة موضوع الريادة وما رافق ذلك من جهود استهدفت التعرف على مختلف الجوانب التنظيمية التي من الممكن ان تتأثر بها سواء على المستوى الكلي او الجزئي في اي منظمة ، كانت هناك مسوغات منطقية دفعت للتفكير بأهمية خصائص الشخص الريادي وفي اي مجال من الممكن ان تكون واضحة وجلية وذلك بقصد التركيز عليها وتعميق استخداماتها للوصول بالمنظمات الى

الموقع الذي يناسب إمكاناتها وطموحاتها في البيئة التي تعمل فيها) (Solomon,1988,176&Fernald). وبالمقابل ركزت كثير من الدراسات و الأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات لخدمة أهداف المنظمة ، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات و الأهداف و اتخاذ القرارات والتي تزيد من حجم إنتاج المنظمة و تحسين الاداء (Sexton,2001,479-81&Camp&Hitt). من هنا أصبح العديد من المسؤولين عن توجيه المنظمات بحاجة ماسة الى استبصار دور الخصائص الريادية في بناء وتعزيز الالتزام التنظيمي..

بضوء ما تقدم تمثل الاستفسارات الآتية أركان مشكلة الدراسة وكالاتي :

- 1- ما المقصود بالريادة وما خصائص الريادي؟ وما مقاييسها المستخدمة؟
- 2- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.؟
- 3- إلى أي مدى يتمتع متخذي القرار بخصائص الريادة ؟
- 4- هل هناك علاقة بين ما يتمتع به متخذي القرار من خصائص الريادة وبين التوجه نحو تعزيز الألتزام التنظيمي ؟
- 5- ما أثر خصائص الريادة في المنظمة المبحوثة في الألتزام التنظيمي ؟

### ثانيا : منهج الدراسة

تم تبني المنهج التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة سواءً بالمفردات او بالأرقام التي تمثل انعكاساً لإحدى المشكلات التي توجه المنظمة ( بدر ، 1975 : 222 ) ويستند هذا المنهج على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، وتفسير العلاقات لمتغيري الدراسة وتحديد اثارها للوصول الى تعميمات مقبولة. ( العنزي، 2000 : 143 ) .

**ثالثاً: أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي :

- تشخيص واقع خصائص الريادة في المنظمة ميدان الدراسة .
- تشخيص ومعرفة مرتكزات تعزيز الألتزام التنظيمي مع المنظمة قيد البحث.
- تحليل تأثير خصائص الريادة على الألتزام التنظيمي في المنظمات قيد البحث .
- تشخيص مدى اختلاف درجات الألتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الريادية لمتخذي القراري المنظمات قيد البحث .

#### رابعاً : مخطط الدراسة وفرضياتها

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وأهدافها ، تبني مخطط لها كما في شكل (1) والذي يشير الى العلاقة بين متغيراتها تعبيراً عن الحلول المقترحة فيها .

#### الشكل (1) مخطط الدراسة



تمثلت فرضيات الدراسة بالاتي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخصائص الريادية وأبعاد الالتزام التنظيمي .
- هناك تباين في مواقف المبحوثين تجاه الخصائص الريادية وأبعاد الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
- هناك تأثير لخصائص الريادة على الالتزام التنظيمي .

#### خامساً-عينة الدراسة وخصائصها

يعمل في الشركة (3179) من الذكور والاناث وبمختلف المؤهلات العلمية الموضحة بالجدول (1) الاتي:

الجدول (1) /المؤهلات العلمية للعاملين في الشركة

| ت  | المؤهل العلمي   | ذكور | اناث | المجموع |
|----|-----------------|------|------|---------|
| 1  | دكتوراه         | -    | -    | -       |
| 2  | ماجستير         | 3    | -    | 3       |
| 3  | دبلوم عالي      | 3    | -    | 3       |
| 4  | بكالوريوس       | 263  | 106  | 369     |
| 5  | دبلوم فني       | 203  | 68   | 211     |
| 6  | مركز تدريب حرفي | 1151 | 158  | 1309    |
| 7  | اعدادية         | 84   | 88   | 172     |
| 8  | متوسطة          | 130  | 60   | 190     |
| 9  | ابتدائية        | 403  | 276  | 759     |
| 10 | دون مؤهل        | 81   | 22   | 103     |
| مج |                 | 2401 | 778  | 3179    |

المصدر - وثائق الشركة المقدمة للباحث

(ب): خصائص العينة

تم اختيار نسبة تقارب (10%) من العاملين الوارد تفاصيلهم في جدول (2) اعلاه، بذلك يكون عدد الاستثمارات المفروض الاجابة عليها (62) استمارة والتي تم تسليمها للمشمولين، تم استرجاع (53) استمارة فقط، بذلك تكون نسبة الاستثمارات التي تم استرجاعها والصالحة (85%)، وهذا ما يمثل العينة الفعلية للدراسة، الاتي ايضاح للمتغيرات الشخصية للعينة.

1. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر الجنس

الجدول (2) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر الجنس

| الجنس | ذكر | أنثى |
|-------|-----|------|
| العدد | 38  | 15   |
| %     | 72  | 28   |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (2) بان عدد ونسبة الذكور في عينة الدراسة هي السائدة، وهذا ما يعزى الى متطلبات العمل في الشركة وأوقات الدوام التي قد لا تتاح للكثير من الإناث، يضاف الى ذلك سياسات التعيين التي تركز على الذكور أكثر من الإناث.

2. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر العمر

شكلت فئة الأعمار التي تقع من خمسين عاما فما فوق النسبة المئوية الأكبر بين باقي الفئات وهي فئة تتمتع بالخبرة الوظيفية والإدراك الجيد، وهذا ما سينعكس على طبيعة أدائها، إذ أن هذه الفئة

تعد في الصدارة الإدارية بسبب ارتفاع نسبة الإدراك السليم للعوامل التنظيمية. الجدول (3) الآتي يبين المؤشر العمري للعينة.

الجدول (3) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر العمر

| فئات العمر    | العدد | %   |
|---------------|-------|-----|
| خمسین فما فوق | 22    | 42  |
| 49-40         | 16    | 30  |
| 39-30         | 12    | 23  |
| 29-20         | 3     | 5   |
| المجموع       | 53    | 100 |

3. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر التحصيل العلمي

يبين الجدول (4) تفصيل المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، إذ يلاحظ أن العدد والنسبة الأكبر لحملة شهادة البكالوريوس، يكاد هذا الأمر حالة عامة في أغلب المنظمات العراقية خاصة أم عامة بسبب شروط ومتطلبات التعيين النافذة.

الجدول (4) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر التحصيل العلمي

| التحصيل العلمي | العدد | %   |
|----------------|-------|-----|
| دبلوم          | 5     | 9   |
| بكالوريوس      | 25    | 48  |
| دبلوم عالي     | 20    | 38  |
| ماجستير        | 3     | 5   |
| دكتوراه        | -     | -   |
| المجموع        | 53    | 100 |

4. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر عدد سنوات الخدمة

حسب الجدول (5) الآتي أشارت الفئة التي تقع بين مدة خدمة ( 20 - 29 ) إلى تقدم واضح بين الفئات الأخرى لتأتي بعدها فئة ( 10-19 )، فيما تراجعت أعداد من هم بأعمار وظيفية متقدمة، وهذا يشير إلى أن ثقافة المنظمة هي ثقافة فنية .

**الجدول (5) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر عدد سنوات الخدمة**

| فئات سنوات الخدمة | العدد | %   |
|-------------------|-------|-----|
| اربعين سنة فاكثر  | 4     | 7   |
| 39-30             | 12    | 23  |
| 29-20             | 21    | 40  |
| 19-10             | 16    | 30  |
| المجموع           | 53    | 100 |

5. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر عدد سنوات الخدمة في موقع القرار

يبين الجدول (6) تفصيل عينة الدراسة على وفق سنوات خدمتهم في موقع القرار، ويعد هذا الموضوع ذو أهمية متميزة إذ يبين مدى الاعتماد على أفراد لهم القدرة الإدارية المناسبة .

**الجدول (6) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر عدد سنوات الخدمة في موقع القرار**

| فئات سنوات الخدمة في موقع القرار | العدد | %   |
|----------------------------------|-------|-----|
| اكثر من 30 عام                   | 8     | 15  |
| 29-20                            | 21    | 40  |
| 19-10                            | 18    | 34  |
| اقل من عشرة سنوات                | 6     | 11  |
| المجموع                          | 53    | 100 |

## المبحث الثاني

### الإطار النظري

اولا : مفهوم الريادة

اختلفت الاراء بشأن مفهوم الريادة او الريادية ، فمنها يعتمد الجانب اللغوي ومنها يعتمد جانب الخصائص الشخصية والآخر يعتمد الجوانب التنظيمية للمنظمات، ولكل منها شرعة ومنهاج يقودها في ذلك:

● من الجانب اللغوي فان الأصل في ذلك هو رودا ، ريادة ، وتعني راد الشيء اي طلبه، وراذ الارض افقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي زائلة ام لا (معجم الرائد، 2010)، وهنا يعتقد الباحث بان هذا التفسير يقابل الجهد الذي يبذله شخص ما لتحقيق مقاصد معينة، مثل تحقيق رؤية محددة او لإنقاص اللاتاكذ بشأن موضوع ما، وهذا ما يرتبط بالفكر الاستراتيجي الذي يفضي الى ان الحقائق الموجودة في محيط معين لا تتحدث عن نفسها وانما تخضع الى تفسير المعني بالاستراتيجية او الاستراتيجية، بذلك تكون الريادة معبرة عن او هي جوهر الاستباقية اللازمة لتحقيق التكيف المطلوب مع البيئة ( Boyd, 1987, 79 & Begley ) .

● من جانب اخر فان الريادة تعتبر خصيصة او صفة لشخص معين لديه القدرة على الاخذ بالمخاطرة جزئيا او كليا ، وان جذور هذا المفهوم ترتبط بالتفسير السيكولوجي للافراد على اختلاف مواقعهم والادوار التي يقومون بها، وتتكون بشكل رئيس من تفاعل العوامل البيئية والبيولوجية في ان واحد ، هذا التفاعل هو معبر عن مجموعة من المكونات (صفات او خصائص) التي تصطف بنسق معين لتكون تنظيم دينامي يكفل التوافق مع البيئة المحيطة (Brockhaus, 1982, 40)، المهم في هذا التفسير هو التعرف على وتحديد نمط السلوك الذي يميز فرد عن اخر في ظرف مكاني وزماني وبيئي معين والذي يؤشر نوع الاستجابة لحالة معينة قد تكون حرجة للغاية.

● وجهة نظر اخرى تعبر عن مفهوم الريادة تعتمد على البعد التنظيمي للمنظمات، اذ ان مواضيع التاكذ والثقة والابداع وضرورة التحوط للفشل وانقاص الغموض البيئي والتنوع، وهي مواضيع تمثل معلمات او جزء من عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بتنفيذ استراتيجية معينة، ومع الاخذ بنظر الاعتبار التفسير الاقتصادي للريادة بدءا من عام 1700م ولحد الان (GELDEREN, 2005, 365) (الذي يشير الى الرغبة في الولوج للمخاطر املا بتحقيق ربح معين من خلال الابداع الواعي المستند لافضل استفادة من الموارد المتاحة وخاصة النادرة منها، وتحقيق التكامل في الانشطة المختلفة التي هي نتاج لانماط التفكير

المتقدمة الهادفة لتشخيص الفرص وتعظيم نتائجها وتحجيم مواضع التهديدات الظاهرة والمحتملة (Lahti,1999,59). بضوء ما تقدم ، و بغض النظر عن الاختلافات التي وجدت في تعريفات الريادة، هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها عن الفكر الاداري والاقتصادي لما اتصفت به من الموضوعية و التعبير الدقيق. ( Daft,2010, 602) ( النجار والعلي ، 2006 ، 5 ) وكالاتي:

• تعبر الريادة عن عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة من خلال بدل الجهد و إنفاق رؤوس الأموال و تخصيص الوقت إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك. و من ثم الحصول على المكافأة مما يؤدي إلى تراكم الثروة.

• كونها عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به".

• الشخص الريادي هو الشخص الذي ينهمك في الريادة وينشغل بها من خلال إدراكه لفكرة توفير منتج أو خدمة جديدة في الأعمال وحملها إلى التطبيق الفعلي.

وهذا ما يتطلب إنفاق المال وبذل الجهد المناسب واستثمار الوقت، وتحمل مختلف المخاطر، وتكوين شيء جديد ذو قيمة.

تأسيسا على ذلك تشير وجهة النظر الإدارية ان للريادة معلمات أو مميزات تتحدد بالاتي (Ackerman,2001,266&Fink&Reynierse):

• تعتبر احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول الى منتج جديد او خدمة جديدة لا يتوقعها الزبون من خلال تطوير أساليب العمليات.

• مجموعة المهارات المترابطة والمبادرة الفردية الهادفة للتميز في الاداء.

• تركيز الجهد لاحداث التكامل والتنسيق للعمليات في التنظيم.

• الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات و التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

ثانيا: - خصائص الريادة(الريادي)

كما اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص الريادي وسلوكه وذلك بسبب تعدد مجالات المعرفة الخاصة بها ، وهنا لا بد من التوضيح والاشارة الى ان

موضوع الخصائص لا يمثل موضوعا مستقلا بذاته وانما هو تمثيل للتكوين الشخصي للأفراد بشكل عام، فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بنجاح، (Koratko,2007,58) بما يعني تحديد طرائق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها او الأدوار التي يقوم بها تبعا لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها. من الجدير بالإشارة ان الخصائص الريادية سواء في نوعها او عددها تكون عرضة للتغير اما على وفق سنوات العمر للإنسان او بسبب كونها لاتخضع للثبات النسبي بسبب عوامل معينة تؤثر على الافتراضات المسلم بها، فعلى سبيل المثال لا الحصر هناك من يرى أن السمات الشخصية للريادي هي أكثر من ( 40 ) سمة عند (Daft، 2010، 607) بينما حددها البعض الاخر (5-7) سمة كما هو في دراسة ( النجار والعلي ، 2006 ، 10 ) و(12) سمة او خصيصة كما ورد في (Action coach,2012,4) ، وهنا يبرز سؤال مهم مفاده اذا كانت هذه الخصائص لا تتمتع بالثبات المطلوب اذا لماذا هذا الاهتمام بها ودراستها؟ والاجابة عن هذا السؤال تكون جوهرية بقدر البساطة التي تحملها، وذلك من خلال كون ان مدى قابلية التكيف مع البيئة التي تحملها هذه الخصائص تجعلها اكثر ثباتا والعكس صحيح، والمثير في موضوع الخصائص كونها مخفية قد لا يعرفها او يشعر بها الفرد الا في حالة ظهور الحاجة الى التكيف مع الظرف البيئي الذي يمثل السلوك الافضل او الاستجابة اللازمة لتحقيق هدف محدد او تطبيق رؤيا معينة او تنفيذ استراتيجية مقصودة .

بضوء ما تقدم وما تتطلبه الضرورة النظرية نعرض لبعض اراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالسمات او الخصائص الريادية وكما ما هو معروض بالجدول (7) الآتي :

الجدول (7) الخصائص الريادية لآراء عدد من الكتاب

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستعداد والميل نحو المخاطرة</li> <li>• والرغبة في النجاح</li> <li>• والثقة بالنفس</li> <li>• والاندفاع نحو العمل</li> <li>• والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة</li> <li>• والالتزام والتفاؤل</li> <li>• واتباع المنهج النظامي.</li> </ul>  | <p>النجار والعلوي، 2006،<br/>10.</p>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• أن السمات الشخصية للريادي هي أكثر من ( 40 ) سمة ولعل أبرزها يمكن تلخيصه في ست سمات كما يأتي:</li> <li>• التحكم الذاتي أو الداخلي</li> <li>• مستوى مرتفع من الطاقة</li> <li>• الحاجة إلى الإنجاز</li> <li>• تحمل الغموض</li> <li>• الوعي بمرور الوقت</li> <li>• الثقة بالنفس</li> </ul> | <p>Daft, (607، 2010، 8)</p>              |
| <p>الرؤيوية، والتكيف، التوجيه بالأهداف، القيادة، الأخذ بالمخاطرة</p>  | <p>(Suttle, 2011, 8)</p>                 |
| <p>الثقة بالنفس، الشعور بملكية المشروع، القدرة على التواصل، الحماس نحو التعلم، التوجه النظامي، التفاؤل، المنهمك بالعمل، صاحب التعبير المستحب، المشارك، الاندفاع، اللامخوف من المخاطرة</p>   | <p>Business Coaching (Firm, 2012, 7)</p> |
| <p>المخاطرة، الانضباط، الذكاء، القيادة، ولع الاعمال</p>   | <p>Hulme, 2012, 8</p>                    |

بضوء الخصائص الريادية التي عرضتها الدراسات السابقة، يمكن القول أن تلك الخصائص قد تختلف من باحث إلى آخر، إلا أن هناك خصائص تصف إطار أي ريادي ناجح، إذ أن وجود هذه الصفات تدعم العمل القيادي وترفع من جودة حياة العمل، ومن ثم المساهمة الإجمالية للإدارة عن طريق جعل مسؤولياتها على عاتق كل فرد من المنظمة، وبالتالي بناء وتعزيز الالتزام التنظيمي. إذ إن الإدارة القائمة على الالتزام والتي تهدف إعطاء العاملين و العملاء أكبر قيمة ممكنة تعتبر نموذج إداري ناجح، إذ إن أفضل طريقة لتحفيز الناس هو الحصول على التزامهم الكامل لقيم المنظمة من جانب القيادة والمشاركة، وهذا ما أطلق عليه أسلوب "العقول والقلوب" (Armstrong, 2006, 275). اتساقاً مع ما تقدم نرى أنه ينبغي تحديد الخصائص الريادية التي سيتم الاعتماد عليها في البحث الحالي وتمثل (الميل نحو المخاطرة، الثقة بالنفس، التفاؤل، الرغبة بالنجاح، الحاجة للإنجاز) والتي تناولتها العديد من الدراسات ومنها دراسة كل من (Dussault, 2008, 155 & Lorrain)، ودراسة (النجار والعلوي، 2006، 10)، نعرض لها بالآتي:

• الميل نحو المخاطرة : يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد ، و الملاحظ انه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الاستعداد لتحمل مخاطر معينة و عادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح و تقديم منتجات و خدمات جديدة.

• الرغبة في النجاح : الرغبة في النجاح يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة اكبر من الفرد العادي حيث درجة الاهمية و المسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بها الريادي و القدرة على حل المشاكل المختلفة و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي لتحقيق النجاح المنشود.

• الثقة بالنفس: الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر او الخاص بحيث يكون مدفوعاً بحماس لانجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل، اي بأنه يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذو رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.

• الحاجة إلى الإنجاز: الريادي شخص لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا .

• التفاؤل :يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح و التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي.

### ثالثاً- الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الإدارية و السلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام الباحثين و الكتاب و ذلك انطلاقاً من أهمية الالتزام التنظيمي ونتائجه الايجابية ما حدا بالكتاب إلى مضاعفة جهودهم في تحديد العوامل التي تؤثر في تطويره و تعزيزه و ترسيخ هذا المفهوم ضمن الفلسفة الإدارية للمنظمات (حريم ، 1997 ، 107)

أ - مفهوم الالتزام التنظيمي :

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات ، وتطرق العديد من الباحثين إلى مفهومه من عدة جوانب ، واجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي و قبل الخوض في تعريفات الكتاب و الباحثين لمفهوم الالتزام

التنظيمي سنورد تعريف الموقع الالكتروني لقاموس إدارة الأعمال (BNET) و الذي أورد تعريفين للالتزام التنظيمي :

• التعريف الأول يتناول الالتزام التنظيمي على أنه التزام المنظمة بتحقيق أهدافها و غاياتها كما تظهره أهدافها المعلنة وسياساتها وإجراءاتها وتخصيصها لمواردها. وهو توجه ينظر للتنظيم أو المنظمة ككل باعتبارها كيان موحد.

• التعريف الثاني فتناول الالتزام التنظيمي على أنه درجة التزام الموظف داخل التنظيم.

• ويأخذ الالتزام التنظيمي حسب رأي بعض الباحثين اتجاهين، (Mowday et al. 1982: 26).

الاتجاه الأول: يشير الى الالتزام التوجيهي (Attitudinal commitment) الذي عن طريقه يأتي الناس ليفكروا حول علاقاتهم مع المنظمة ، بعدة طرق هو يمكن ان يكون فكرة في العقل التي فيها قيمهم وأهدافهم الخاصة تنطبق مع تلك الخاصة بالمنظمة. أي ان هذا النوع من الالتزام يعبر عن حالة شعورية لدى الفرد في علاقته مع المنظمة.

الاتجاه الثاني : يشير الى الالتزام السلوكي (Behavioral commitment) الذي يرتبط بالعملية التي عن طريقها الافراد يصبحون ينظرون الى علاقاتهم مع منظمة ما وكيفية تعاملهم مع هذه المشكلة ، أي الالتزام السلوكي يشير الى سلوك الفرد اتجاه علاقته مع المنظمة الذي قد يثمر عن بقاءه او مغادرته للعمل داخل المنظمة. إضافة لذلك فإن الكتاب و الدارسين و الباحثين قد تناولوا الالتزام من زوايا مختلفة كما تورد المفااهيم في الجدول (8) الاتي :

## الجدول (8) مفاهيم الالتزام التنظيمي

| المفهوم   | الكاتب/ الباحث                                    |
|---|---|
| بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء                                      | Vecchio,1991,P20                                  |
| ويعرف ايضا بأنه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها .      | .(Meyer & Allen, 1991                             |
| هو القوة التي تشد فرد ما للقيام بحزمة من الأفعال ذات الصلة بهدف واحد او أكثر من الأهداف   | (Meyer & Herscovitch, 301 :2001                   |
| بأنه مفهوم يتعلق بدرجة اندماج الفرد في المنظمة و اهتمامه بالاستمرار فيها.   | جرينبرج و بارون ( 2004، 215)                      |
| بأنه مصطلح يطلق على مشاعر و اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها و مدى حرصه على الاستمرار فيها .   | أبو النصر ، 2007 ، 91                             |
| يتناول الالتزام التنظيمي على أنه التزام المنظمة بتحقيق أهدافها و غاياتها كما تظهره أهدافها المعلنة وسياساتها وإجراءاتها و تخصيصها لمواردها. | BNETتعريف الموقع الالكتروني لقاموس إدارة الأعمال. |

المصدر - من إعداد الباحث

ويتضح من كل ما سبق انه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد ويلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على انه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد قيم المنظمة، فضلا عن هذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي التزاما طوعياً ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوي خارجية. كما انه يتصف :

- اعتقاد قوي في القبول لأهداف وقيم المنظمة.
- الرغبة لممارسة جهود كبيرة نيابة عن المنظمة .
- ورغبة قوية لإبقاء واستمرار العضوية مع المنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

• يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

ب - أهمية الالتزام التنظيمي و أثره في المنظمات

برز الالتزام التنظيمي كمتغير مهم ضمن المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حديثاً و لتأكيد أهمية الالتزام التنظيمي و أثره في المنظمات فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث أن الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من الكلف الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الفرد أو المجموعات (حواس، 2003، 58). وعلى الجانب الآخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه: تحمل كلف الغياب، انخفاض مستوى الإبداع، ترك العمل، انخفاض الدافعية للعمل، انخفاض السلوك التطوعي.

أوضح كل من) جرينبرج و بارون ، 2004 : 414 ) ان سبب الاهتمام بالالتزام التنظيمي كون سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي متميز يختلف عن غيرهم من الأفراد بالاتي :

١- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل .

٢- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة .

٣- أن عبء تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين و من خلال ابداعهم و جهودهم تتحقق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة و الفاعلية.

٤- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع مستوى الثقة بينهم.

٥- كلما زاد شعور العاملين بالولاء زاد تقبلهم للتغيير و التطوير التنظيمي لأجل ازدهار المنظمة.

٦- إن شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء للمنظمة.

ج- أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر (بوتر) رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التوافق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط

العاطفي بالمنظمة، (خضير واخرون ، 1996 ، 78) وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسئولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلي الإيمان بها، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي ، والتي تم قياسها بمقياس كوردون و زملائه (( Gordon and others ، 1980 ، 25.

لاغراض الدراسة الحالية ، وفي ضوء العلاقة المفترضة بين الخصائص الريادية والالتزام التنظيمي ، يتم اعتماد أربعة أبعاد أساسية و هي : الولاء ، و الرغبة في العمل، والمسئولية، و الإيمان بالمنظمة، و افتقاد أي من هذه العناصر الأربعة يفقد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد عناصره الجوهرية، والتي يرى البحث أنها أكثر انسجاما مع متطلبات الميدان المبحوث ، فضلا عن الاهتمام الكبير الذي حظيت به تلك الابعاد من قبل الباحثين (الجندي ، 2003 ، 100)، ونعرض لها بالاتي

### 1-الولاء التنظيمي:

ينصرف مفهوم الولاء كونه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها ، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة . (السيد و آخرون، 2002 ، 414)

و هناك ثلاثة أشكال للولاء كما أوضحها (هيجان ، 1998 ، 35):

\* الولاء المعنوي :ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير ، و بالتالي فإنه يرى أن من الواجب مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

\* الولاء القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة : يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها،

\* الولاء الاغترابي:وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها .

### 2-المسئولية اتجاه المنظمة

فالمسئولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات

وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة (عبدالرازق، 1998، 394)

### 3- رغبة الاستمرار بالعمل في المنظمة

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، (يوسف، 1999، 492).

### 4- الإيمان بالمنظمة

يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة قناعتهم بإرثها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد من معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. (الخشالي، 2003، 2). إن الإيمان بالمنظمة وأهدافها وقيمها وفلسفتها وثقافتها من شأنه أن يفجر الطاقات لدى الأفراد من أجل إنجاح هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحاً للأفراد أنفسهم و يدفعهم لبذل أقصى مجهود وإخلاص في تأدية مهامهم، و توفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمنون بها. (Armstrong، 2006، 273).

## المبحث الثالث الاختبار الإحصائي

### ● اداة القياس

تتميز الدراسة الحالية بالاعتماد على مقياسين جاهزين يختصان بمتغيرات الدراسة الرئيسية وكالاتي:

\* مقياس الخصائص الريادية: تم اعتماد مقياس ( Dingee, Alexandar, Brian Haslett and Leonard )  
Nevada, Coach, Management Team j Smollen, 2009, Characteristics of a Successful Entrepreneurial-action  
.USA

\* مقياس الالتزام التنظيمي: تم اعتماد مقياس (د).

### 2- التحليل الاحصائي

(أولاً) - يبين الجدول (9) الأتي علاقات الارتباط الكلية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد. والتي يتضح من خلالها وضوح معنوية الارتباط عند درجة ثقة (0.05) ، وما تفضي إليه هذه العلاقة من اثبات منطوق الفرضية الأولى للدراسة بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمعتمد.

الجدول (9)/علاقات الارتباط الكلية

|                  |                   |
|------------------|-------------------|
|                  | المتغير المستقل   |
| الخصائص الريادية | المتغير المعتمد   |
| 0.682**          | الالتزام التنظيمي |

N=53

ان معنوية الارتباط التي تضمنها الجدول (9) انفا تعد من وجهة نظر الباحث واقعية لكونها توشر بان الارتباط الخطي بين المتغيرين لابد وان يكون متأثر بشكل او باخر بمتغيرات اخرى لم يقم الباحث بدراستها وهذا من الامور الطبيعية في العلوم السلوكية. في ذات الوقت فان معنوية العلاقة المشار اليها انفا تحتاج الى التعمق في مسبباتها ، وهذا ما سيتم التطرق إليه الفقرة الآتية.

(ثانياً) - يبين الجدول (11) الآتي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة.

الجدول (10)/ الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

| الخصائص الرباوية<br>المخاطرة                         | الرمز | التفق تماما |      | التفق |      | محايد |      | لاالتفق |      | لاالتفق نهائيا |       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|-------|-------------|------|-------|------|-------|------|---------|------|----------------|-------|---------------|-------------------|
|  |       | F           | %    | F     | %    | F     | %    | F       | %    | F              | %     |               |                   |
| الثقة بالنفس   | X1    | 13          | 0.24 | 20    | 0.37 | 8     | 0.15 | 7       | 0.13 | 5              | 0.09  | 3.6974        | 0.6319            |
|  | X2    | 17          | 0.32 | 10    | 0.18 | -     | -    | 18      | 0.33 | 8              | 0.15  | 4.1974        | 0.67369           |
|  | X3    | 21          | 0.39 | 14    | 0.26 | 6     | 0.11 | 9       | 0.16 | 4              | 0.07  | 3.355         | 1.0027            |
|  | X4    | 25          | 0.01 | 15    | 0.28 | -     | -    | 4       | 0.07 | 9              | 0.16  | 3.7386        | 0.83855           |
|  | X5    | 23          | 0.43 | 12    | 0.22 | 3     | 0.05 | 6       | 0.11 | 9              | 0.16  | 4.0526        | 0.48702           |
| الثقة بالنفس   | X6    | 23          | 0.43 | 20    | 0.37 | -     | -    | 3       | 0.05 | 7              | 0.13  | 4.0784        | 0.5357            |
|  | X7    | 32          | 0.60 | 18    | 0.33 | 3     | 0.05 | -       | -    | -              | -     | 4.3025        | 0.5661            |
|  | X8    | 17          | 0.32 | 12    | 0.22 | 9     | 0.16 | 9       | 0.16 | 6              | 0.13  | 3.6842        | 0.86734           |
|  | X9    | 24          | 0.45 | 19    | 0.35 | 4     | 0.07 | 5       | 0.09 | 1              | 0.01  | 3.8289        | 0.91489           |
|  | X10   | 15          | 0.28 | 7     | 0.13 | 13    | 0.24 | 11      | 0.20 | 7              | 0.13  | 3.6148        | 0.8635            |
| الانصراف على الإجاز                                  | X11   | 27          | 0.51 | 13    | 0.25 | 9     | 0.17 | 4       | 0.06 | -              | -     | 3.9901        | 0.61205           |
|  | X12   | 31          | 0.59 | 11    | 0.21 | 2     | 0.4  | 5       | 0.09 | 4              | 6     | 4.0526        | 0.48702           |
|  | X13   | 21          | 0.40 | 20    | 0.38 | 10    | 0.19 | 2       | 0.04 | -              | -     | 4.2500        | 0.53509           |
|  | X14   | 22          | 0.42 | 12    | 0.23 | 14    | 0.26 | 4       | 0.06 | 1              | 0.01  | 3.894         | 0.6017            |
|  | X15   | 31          | 0.59 | 9     | 0.17 | 11    | 0.21 | -       | -    | 3              | -     | 3.4342        | 0.9978            |
| الرضا في النجاح                                      | X16   | 31          | 0.58 | 12    | 0.22 | 2     | 0.03 | 3       | 0.05 | 5              | 0.09  | 4.0526        | 0.47901           |
|  | X17   | 15          | 0.28 | -     | -    | -     | -    | -       | -    | -              | -     | 4.0325        | 0.63509           |
|  | X18   | 24          | 0.45 | 19    | 0.35 | -     | -    | 7       | 0.13 | 3              | 0.05  | 3.791         | 0.6119            |
|  | X19   | 14          | 0.26 | 30    | 0.56 | -     | -    | 9       | 0.16 | -              | -     | 3.4560        | 0.9869            |
|  | X20   | 8           | 0.15 | 12    | 0.22 | 20    | 0.37 | 11      | 0.20 | 2              | 0.03  | 4.0921        | 0.78405           |
| التفوق   | X21   | 6           | 0.11 | 3     | 0.05 | 17    | 0.32 | 18      | 0.33 | 9              | 0.16  | 4.1447        | 0.68710           |
|  | X22   | 38          | 0.71 | 9     | 0.16 | -     | -    | 6       | 0.11 | -              | -     | 4.3211        | 0.57713           |
|  | X23   | 5           | 0.09 | 12    | 0.22 | -     | -    | -       | -    | -              | -     | 4.0233        | 0.5352            |
|  | X24   | 22          | 0.41 | 14    | 0.26 | 12    | 0.22 | 5       | 0.09 | -              | -     | 3.8996        | 0.63105           |
|  | X25   | 27          | 0.50 | 19    | 0.35 | 4     | 0.07 | 2       | 0.03 | 1              | 0.01  | 4.0643        | 0.58034           |
| المعدل الكلي<br>الالتزام التنظيمي<br>الولاء التنظيمي | X26   | 38          | 0.71 | 11    | 0.20 | 1     | 0.01 | 3       | 0.05 | -              | -     | 3.928         | 0.689             |
|  | X27   | 25          | 0.47 | 18    | 0.33 | 3     | 0.05 | 5       | 0.09 | 2              | 0.03  | 3.7334        | 0.9921            |
|  | X28   | 28          | 0.52 | 20    | 0.37 | 3     | 0.05 | -       | -    | 2              | 0.03  | 3.9396        | 0.7885            |
|  | X29   | 32          | 0.60 | 20    | 0.37 | -     | -    | -       | -    | 1              | 0.01  | 4.3442        | 0.6098            |
|  | X30   | 24          | 0.45 | 19    | 0.35 | 6     | 0.11 | 4       | 0.07 | -              | -     | 3.7865        | 0.8545            |
| المسؤولية تجاه العمل                                 | X31   | 31          | 0.58 | 18    | 0.33 | -     | -    | -       | -    | 4              | 0.07  | 3.2231        | 0.7876            |
|  | X32   | 30          | 0.56 | 16    | 0.30 | 7     | -    | -       | -    | -              | -     | 4.8113        | 0.5892            |
|  | X33   | 26          | 0.49 | 20    | 0.37 | -     | -    | -       | -    | -              | -     | 3.7651        | 0.9724            |
|  | X34   | 29          | 0.54 | 19    | 0.35 | 5     | -    | -       | -    | -              | -     | 3.9582        | 0.8104            |
|  | X35   | 32          | 0.60 | 11    | 0.20 | 10    | -    | -       | -    | -              | -     | 4.2965        | 0.6087            |
| الرضا في الاستمرار بالعمل                            | X36   | 50          | 0.94 | -     | -    | -     | -    | 4       | 0.07 | 1              | 0.01  | 4.0237        | 0.47856           |
|  | X37   | 18          | 0.33 | 21    | 0.39 | 8     | 0.15 | -       | -    | 5              | 0.09  | 4.3095        | 0.63170           |
|  | X38   | 18          | 0.33 | 11    | 0.20 | 2     | 0.03 | 7       | 0.13 | 15             | 0.28  | 3.8745        | 0.6109            |
|  | X39   | 37          | 0.69 | 8     | 0.15 | -     | -    | 8       | 0.15 | -              | -     | 3.4287        | 0.9897            |
|  | X40   | 22          | 0.41 | 14    | 0.26 | 5     | 0.09 | 12      | 0.28 | -              | -     | 4.0831        | 0.79921           |
| الامان بالمنظمة                                      | X41   | -           | -    | -     | -    | 22    | 0.41 | 18      | 0.33 | 13             | 0.24  | 3.6578        | 0.6342            |
|  | X42   | 34          | 0.64 | 19    | 0.35 | -     | -    | -       | -    | -              | -     | 4.1896        | 0.68319           |
|  | X43   | 26          | 0.49 | 11    | 0.20 | 11    | 0.20 | -       | -    | 5              | -     | 3.3879        | 1.0310            |
|  | X44   | 32          | 0.60 | 15    | 0.28 | 6     | 0.11 | -       | -    | -              | -     | 3.8761        | 0.83792           |
|  | X45   | 45          | 0.84 | -     | -    | 8     | 0.15 | -       | -    | -              | -     | 4.1247        | 0.48313           |
| المعدل الكلي   |       |             |      |       |      |       |      |         |      |                | 4.130 | 0.776         |                   |

سبق وان تم التطرق الى درجة معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفقرة (اولا) والتي تم التوصل اليها من خلال استجابات عينة الدراسة، في هذه الفقرة سيتم التطرق الى إجراءات إحصائية أكثر عمقا من شأنها بيان مدى دقة تلك الإجابات، إذ يشير الوسط الحسابي ( $\bar{x}$ ) الى قيمة تتجمع حولها قيم مجموعة معينة، بالتالي فان هذه القيمة تستخدم كنقطة توازن للحكم على كل قيم المجموعة المقصودة من

خلال مدى بعد القيم الاخرى عن هذه القيمة، وكلما زادت قيمة الوسط الحسابي فان ذلك يؤثر درجة التشتت او البعد عن المركز. كان الوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (3.928)، والذي يؤثر طبيعة تشتت الاجابات بخصوص محور الخصائص الريادة بشكل عام، يدعم ذلك الاوساط الحسابية لعوامل المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، وعلى وفق ما هو موضح بالاتي:

أ - المخاطرة: تشكل هذا البعد من خمسة عوامل، كان لثلاث منها وهي (x1, x3, x4) اقل الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.355-3.7386) ومضامينها المتعلقة برغبة العاملين الكبيرة بتحدي المصاعب وتحقيق الاهداف الصعبة وضرورة مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة، وهذا ما يبين طبيعة التفكير الجمعي لعينة الدراسة الناتج عن ثقافة تنظيمية معينة تميز منظماتهم عن غيرها والذي يعد من اهم اسباب سلوك العاملين في منظماتهم.

ب- الثقة بالنفس: ضمن هذا البعد ايضا كان هناك ثلاثة عوامل تميزت بقلّة اوساطها الحسابية وهي (x8, x9, x10) والتي تراوحت بين (3.6184-3.8289) ، ومضامينها المتعلقة باستخدام الحزم لاقناع الاخرين وتحمل مسؤولية النجاح والفشل وعدم التهرب من القرارات الصعبة. ان القناعة الكبيرة لدى العينة بشأن هذه العوامل بدلالة اوساطها الحسابية يشير بشكل جلي إلى عدها من أهم عوامل الثقة بالنفس وبالتالي صلاحيتها الكبيرة لان تكون من خصائص الريادة المتميزة.

ج- الإصرار على الانجاز: كانت العوامل (x11, x14, x15) ضمن هذا البعد متميزة بقلّة أوساطها الحسابية والتي تراوحت من (3.4342-3.9901) وما تتضمنه من دقة في اختيار أفضل ظروف النجاح والانجاز الطوعي والمفاضلة بين مجموعة من القرارات بدلا من اعتماد قرار محدد، الأمر الذي يعكس شخصية ذات طابع استراتيجي تؤسس للريادة في الاعمال وتعكس النمط المتميز من الخصائص التي لا تتوفر الا عند الرياديين.

د- الرغبة في النجاح: ضمن هذا البعد كان هناك عاملين فقط تميزا باقل الأوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.4560-3.791) ومضامينها المتعلقة بأهمية الوقت والكلفة لإنجاح الأعمال إضافة الى الايمان بان النجاح هو جزء من الارث التنظيمي، عند المقارنة مع الاوساط الحسابية لباقي العوامل يلاحظ ارتفاعها، ان هذه النتائج تعكس قناعة المستجيبين باكثر العوامل قريبا منهم لاسباب متعددة منها هيئاتهم الفكرية او مدى نضجهم الوظيفي او نوع السياسات المتبعة في المنظمة، او على الاكثر ضعف قناعتهم بان هذه العوامل اكثر تمثيلا للخصائص الريادية من غيرها.

هـ- التفاؤل: ضمن هذا البعد تميز فقط العامل (x24) بأقل وسط حسابي والبالغ (3.8996) ومضمونه المتعلق بالشعور بالسعادة عند التعلم من الأخطاء. إن اتفاق أكثر العينة حول هذا العامل يعود إلى أن الشعور بالسعادة يرتبط بمدى إمكانية تحقيق الذات وهو من صلب الخصائص الريادية وأكثر تعبيراً من باقي العوامل بهذا الشأن، إضافة إلى ارتباط هذا البعد بالأبعاد الأخرى المارة الذكر .

أما بخصوص المتغير المعتمد فقد كان الوسط الحسابي العام له (4.130) بما توضحه هذه النتيجة من أن إجابات العينة بخصوص متغير الخصائص الريادية هي أكثر اتساقاً من إجاباتهم بخصوص متغير الالتزام التنظيمي. الآتي توضيح للأوساط الحسابية الخاصة بعوامل أبعاد هذا المتغير التابع.

أ- الولاء التنظيمي: من هذا البعد كان هناك ثلاث عوامل تميزت بأقل الأوساط الحسابية وهي (x27, x28, x30) وتراوحت بين (3.7334-3-7865) ومضمونها المتعلق باعتبار المنظمة كأنها ملك شخصي وما يتطلبه ذلك من الاهتمام بمشاكلها والدفاع عنها وعدم التفكير نهائياً بمغادرتها، إن هذه المشاعر تعتبر نادرة الوجود إلا عند الرياديين الذين لا هم لهم إلا الإنجاز العالي المستوى لأعمالهم وتقديسها وتفضيل المنظمة على الحياة الشخصية لهم.

ب- المسؤولية تجاه العمل: في هذا البعد كان هناك خمس عوامل تميزت بثلاث منها بأقل الأوساط الحسابية وهي (x31, x33, x34) والتي تراوحت بين (3.9582-3.2231) والتي تمحورت حول عدم تأخير الإنجاز وعدم التهاون في تطبيق التعليمات إضافة إلى الرصد المستمر للمعوقات، إن هذه السلوكيات تعبر عن مستويات الأداء الراقى المستندة إلى وعي وإدراك لمقتضيات المهام التنظيمية، وهذا ما يوصفه الفكر الاستراتيجي بهندسة البشر الهادفة إلى التفكير فيما ينبغي عمله بشكل أساس وهذا ما أساسيات الريادة.

ج- الرغبة في الاستمرار بالعمل: في هذا البعد كان هناك عاملين فقط تميزا بأقل الأوساط الحسابية وهما (x38, x39) والتي تراوحت بين (3.8745-3.4287) ، كان مضمونهما بشأن الرغبة في مشاركة المهام المتعددة وشعور الارتياح في بيئة العمل بغض النظر عن الظروف. إن هذه النتيجة تعكس تصور عقلي منهجي ومتكامل يستهدف تحقيق التفوق دائماً نتيجة عمليات الحس والإدراك عالية المستوى التي يتميز بها الرياديون .

د- الإيمان بالمنظمة

في الجدول (10) أنفا تم التوصل الى قيم الانحرافات المعيارية لاجابات العينة (8) ،اذ تعني القيم الخاصة بالانحراف المعياري درجة التجانس في البيانات من خلال مدى درجة تشتتها عن اوساطها الحسابية. من هنا تظهر فائدة هذا المؤشر الاحصائي في الحكم بصورة ادق على اجابات العينة، كان الانحراف المعياري للمتغير المستقل (0.689) في حين كان بالنسبة للمتغير لمعتمد (0.776)، ايضا فان هذه النتيجة تبين بان درجة تجانس البيانات الخاصة بالمتغير المستقل افضل من تجانسها في المتغير المعتمد كونها بدرجة اقل . ان هذه النتائج تفضي الى اثبات منطوق الفرضية الثانية المتعلق بوجود تباين في اجابات العينة حول متغيرات الدراسة.

### ثالثا- (العلاقات السببية) التأثير

يبين الجدول (11) الآتي عرضا عاما للعلاقات السببية للمتغيرات المستقلة والمعتمدة ، بقصد معرفة التأثير المباشر لمتغير مستقل من خلال معرفة تأثر المتغيرات الفرعية الخاصة به والذي يعتمد على مجموعة افتراضات أساسية أهمها :

\* العلاقة بين المتغيرات السببية والتأثيرية تكون خطية وبسببية شمولية.

\* جميع المتغيرات تكون قابلة للقياس .

\* العلاقة السببية للمتغيرات تكون أحادية الاتجاه وغير معكوسة لذلك يعد هذا الأسلوب هو الأفضل في دعم هذا البحث وذو فائدة كبيرة، كذلك يعمل هذا الأسلوب على تجزئة معامل الارتباط (R) بين المتغيرات الى مكوناته التالية:

( 1 ) التأثير المباشر للسبب في الأثر .

( 2 ) التأثير الغير مباشر للسبب في الأثر من خلال مسارات متعددة عبر مسببات أخرى.

الجدول (11) العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة

| ت   | المخاطرة  | التأثير المباشر | التأثير الغير مباشر | معامل التحديد R2(%) |
|-----|---|-----------------|---------------------|---------------------|
| X1  | اشعر برغبة كبيرة في تحدي المصاعب .  | 0.501           | 0.673               | 42.8                |
| X2  | أتحسب لمخاطر العمل، للحد من اثارها والتحكم في نتائجها .                   | 0.723           | 0.458               | 68.1                |
| X3  | ارغب بتحقيق الاهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا .                  | 0.721           | 0.183               | 69.7                |
| X4  | أؤمن بضرورة مواجهة تغيرات البيئة الفجائية .                               | 0.701           | 0.212               | 69.6                |
| X5  | لاارضى بالوقوف عند مستوى معين من النجاح .<br>الثقة بالنفس                 | 0.756           | 0.208               | 68.3                |
| X6  | لا اشعر باي تردد لانجاز المهام .  | 0.165           | 0.321               | 0.09                |
| X7  | اتمسك برأبي عند مواجهة الاخرين .  | 0.751           | 0.301               | 42                  |
| X8  | استخدم الحزم لافتتاع الاخرين بضرورة جودة الانجاز .                        | 0.189           | 0.402               | 26.5                |
| X9  | اتحمل مسؤولية النجاح والفشل لوحدي .                                       | 0.602           | 0.230               | 68.00               |
| X10 | لااتهرب من اتخاذ القرارات الصعبة .<br>الرغبة في الانجاز                   | 0.247           | 0.615               | 26                  |
| X11 | اعتمد الدقة في اختيار الظروف المناسبة للنجاح .                            | 0.222           | 0.446               | 43.8                |
| X12 | اشعر بسرور كبير عند النجاح .  | 0.198           | 0.502               | 55.9                |
| X13 | ارغب بالابداع وان تجاوز ذلك متطلبات العمل .                               | 0.430           | 0.346               | 47.1                |
| X14 | انجز اعمالي قبل ان يطلب ذلك مني او يفرضه الطرف .                          | 0.165           | 0.509               | 23.9                |
| X15 | اعتمد سلة القرارات لاختيار اكثرها ملائمة لمهامي .<br>الاصرار على الانجاز  | 0.167           | 0.485               | 22.6                |
| X16 | اعتمد تحديد استراتيجيات بديلة للوصول الى الهدف .                          | 0.603           | 0.241               | 58.4                |
| X17 | لدي رغبة كبيرة بتعلم ومعرفة أفضل التقنيات لتطوير الاداء .                 | 0.534           | 0.334               | 53.7                |
| X18 | اعتمد محاور الوقت والزمن والكلفة لانجاح خطط الاعمال .                     | 0.667           | 0.211               | 61.2                |
| X19 | أؤمن بان النجاح هو جزء من ارث المنظمة .                                   | 0.191           | 0.498               | 21.8                |
| X20 | افكر كثيرا باختيار افضل الوسائل لتحقيق نجاح يعجز عنه الاخرون .<br>التفاوض | 0.201           | 0.455               | 20.4                |
| X21 | اعتبر التفاوض البداية الصحيحة لكل عمل .                                   | 0.346           | 0.185               | 44.5                |
| X22 | احرص على جعل الفشل حلقة من حلقات النجاح .                                 | 0.421           | 0.237               | 57.1                |
| X23 | لاافكر نهائيا بشكل سلبي .   | 0.398           | 0.288               | 37.6                |
| X24 | اشعر بسعادة عندما اتعلم من الاخطاء .                                      | 0.502           | 0.331               | 63.1                |
| X25 | انظرالى الفشل بكونه محطة مؤقتة .<br>الولاء التنظيمي                       | 0.252           | 0.201               | 26.7                |
| X26 | اشعر بالفخر الكبير كوني احد اعضاء المنظمة                                 | 0.312           | 0.174               | 43.2                |
| X27 | اعتبر مشاكل المنظمة هي مشاكلي الشخصية                                     | 0.461           | 0.217               | 56.1                |
| X28 | لااتحمل مجرد التفكير بمغادرة المنظمة                                      | 0.378           | 0.285               | 36.4                |
| X29 | انظر للمنظمة وكأنها ملك لي  | 0.532           | 0.321               | 63.0                |
| X30 | ادافع عن المنظمة في كل الظروف   | 0.249           | 0.204               | 26.3                |

| المسؤولية تجاه العمل |       |       |   |
|----------------------|-------|-------|---|
| 42.8                 | 0.188 | 0.258 | X31 لاؤخر انجاز الاعمال مطلقا.  |
| 55.9                 | 0.239 | 0.455 | X32 أثنى قيمة الواجب .  |
| 36.6                 | 0.276 | 0.364 | X33 ارصد بشكل مستمر معوقات العمل.   |
| 62.9                 | 0.331 | 0.541 | X34 لا اتهاون في تطبيق تعليمات العمل.                                     |
| 27.1                 | 0.234 | 0.289 | X35 ابحث عن الأفكار الجديدة لتطوير الانجاز.<br>الرغبة في الاستمرار بالعمل |
| 43.8                 | 0.204 | 0.385 | X36 اتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة.                                 |
| 56.9                 | 0.185 | 0.402 | X37 احافظ على مستوى الاداء بغض النظر عن الموقع الوظيفي.                   |
| 38.7                 | 0.208 | 0.390 | X38 اتطلع للمشاركة في مهام متعددة.  |
| 62.9                 | 0.368 | 0.501 | X39 اشعر بالارتياح في بيئة العمل بغض النظر عن صعوبة الظروف.               |
| 26.4                 | 0.191 | 0.242 | X40 اشغل وقتي دائما بما يخص العمل.  |
| الايمان بالمؤسسة     |       |       |   |
| 44.7                 | 0.285 | 0.316 | X41 لا يوجد افضل من منظمتي.   |
| 56.5                 | 0.287 | 0.400 | X42 يوجد توافق بين قيمي وقيم المنظمة.                                     |
| 37.6                 | 0.301 | 0.358 | X43 اهتم كثيرا برفع سمعة المنظمة.   |
| 63.4                 | 0.291 | 0.498 | X44 اشعر بالفخر عندما اتحدث للاخرين عن المنظمة.                           |
| 25.7                 | 0.271 | 0.262 | X45 اتق بقدرة المنظمة على تجاوز الظروف الصعبة.                            |

من خلال ما تضمنه الجدول (11) انفا يتبين ان متغيرات الخصائص الريادية وعلى الرغم من معنوية علاقتها مع متغيرات الالتزام التنظيمي، الا انه ومن خلال استخدام معامل التحديد الذي يفسر قوة او مدى تاثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، تبين بان فقط المتغيرات التي يضمها الجدول (12) الاتي هي التي امتازت بتاثيرها المباشر على متغيرات المتغير المعتمد، بلغت نسبتها المئوية قياسا بمجموع المتغيرات المستقلة (0.48). ان هذه النتيجة تفضي الى ان ما يقارب نصف المتغيرات المعتمدة تؤثر في المتغير المعتمد اجمالا.

يرى الباحث ان الاسباب المحتملة التي ادت الى ظهور هذه النتائج تتمثل بالاتي:  
1- اختلاف روى عينة الدراسة بشأن دقة مفهوم الخصائص الريادية نظرا لحدائته النسبية في الادارة العراقية.

2- ان ممارسات العمل اليومي لعينة الدراسة تجعل من مفاهيم (التفاؤل، المخاطرة، الرغبة بالانجاز، الثقة بالنفس، الرغبة بالنجاح) هي مجرد مصطلحات لها دلالات لفظية اكثر من كونها دوافع صادقة ترفع من مستويات الاداء، وبالتالي فمن الممكن ان تكون بعض اجابات العينة معبرة عن هذا المفهوم.

3- على الرغم من ايضاح مفهوم مصطلح المتغير المستقل لعينة الدراسة من قبل المعنيين في الشركة، الا ان العديد منهم وبسبب تعدد اسناد مناصب ادارية لهم ،ترسخ في اذهانهم بان مصطلح (قيم الانجاز) هو الاكثر قبولا لديهم من باقي المصطلحات، فهم بذلك ينظرون الى النتائج النهائية للمهام المكلفين بها بغض النظر عن دلالاتها اللفظية او مسمياتها المعتمدة علميا.

4- قد يكون من الأسباب المحتملة ايضا عدم الاهتمام الكافي بالتأشير الصحيح ازاء فقرات الاستبانة.

5- من المعروف ان الاداء البشري يتأثر بثلاثة مكونات جوهرية وهي (طبيعة الدور، الفرص المتاحة، درجة التوقع)، هذه المكونات يكون لها السيادة في تفسير المواقف التنظيمية لدى اغلب العاملين ،وان الاهتزاز في أحداها يقود بالتفسير المحدود للظرف السائد وبالتالي الحصول على إجابات او تفسيرات تمتاز بعدم الدقة إزاء المواضيع المطروحة.

ان ما تقدم عرضه في الجدول (12) انفا يؤدي الى عدم إمكانية إثبات منطوق الفرضية الثالثة للدراسة الحالية.

الجدول (12)/أهم المؤثرات المباشرة والغير مباشرة

| ت   | البيان  | المؤثرات المباشرة | المؤثرات الغير مباشرة | معامل التحديد (%) |
|-----|---|-------------------|-----------------------|-------------------|
| X2  | اتحسب لمخاطر العمل، للحد من اثارها والتحكم في نتائجها.  | 0.723             | 0.458                 | 68.1              |
| X3  | ارغب بتحقيق الاهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا. | 0.721             | 0.183                 | 69.7              |
| X4  | أؤمن بضرورة مواجهة تغيرات البيئة الفجائية.              | 0.701             | 0.212                 | 69.6              |
| X5  | لاارضى بالوقوف عند مستوى معين من النجاح.                | 0.756             | 0.208                 | 68.3              |
| X9  | اتحمل مسؤولية النجاح والفشل لوحدى.                      | 0.602             | 0.230                 | 68.00             |
| X12 | اشعر بسرور كبير عند النجاح.                             | 0.198             | 0.502                 | 55.9              |
| X18 | اعتمد محاور الوقت والزمن والكلفة لانجاح خطط الاعمال.    | 0.667             | 0.211                 | 61.2              |
| X24 | اشعر بسعادة عندما اتعلم من الاخطاء.                     | 0.502             | 0.331                 | 63.1              |
| X29 | انظر للمنظمة وكأنها ملك لي                              | 0.532             | 0.321                 | 63.0              |
| X34 | لااتهاون في تطبيق تعليمات العمل.                        | 0.541             | 0.331                 | 62.9              |
| X39 | اشعر بالارتياح في بيئة العمل بغض النظر عن صعوبة الظرف.  | 0.501             | 0.368                 | 62.9              |
| X44 | اشعر بالفخر عندما اتحدث للاخرين عن المنظمة.             | 0.498             | 0.291                 | 63.4              |

## الاستنتاجات والتوصيات

من خلال ما تقدم عرضه برزت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها الاتي:

### الاستنتاجات

- حداثة واهمية مصطلح الريادة كونه من المتغيرات الحرجة في ادارة المنظمات عموما.
- تعتبر الريادة ممثلة لمجموعة من الخصائص لأفراد يتميزون عن غيرهم بها.
- تمثل الريادة احد المدخلات المهمة في صناعة القرار وذلك من خلال امكانية التوزيع العادل للموارد الحرجة في المنظمة.
- ان المثير في موضوع خصائص الريادة كونها من المتغيرات التي تبرز اهمية الادوار القيادية خاصة في مجال حشد طاقات المنظمة باتجاه الاعمال ذات القيمة.
- لغرض اظهار اهمية خصائص الريادة في المنظمة المبحوثة، فقد تم مقايستها مع متغير الالتزام التنظيمي الذي يعد لاغراض الدراسة الحالية معبرا عنها في مجالات التعبير عن قوة تمسك العاملين بمنظمتهم.
- وضح العلاقة بين متغيري الدراسة على أساس الترابط المنطقي بينهما.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن المناحي الأخلاقية للعاملين عند تفضيلهم البقاء في منظمتهم تحت كل الظروف.
- يوضح الالتزام التنظيمي القيمة الاستثمارية التي يرغب العاملون بتحقيقها وذلك لكونها معنوية في المقام الاول ومادية في المقام الثاني.
- يمثل الالتزام التنظيمي السلوك العقلاني للعاملين وذلك من خلال الترابط بين القيم التنظيمية في المنظمة والقيم الشخصية للعاملين.
- تتوضح جوهرية العلاقة بين الخصائص الريادية والالتزام التنظيمي من خلال توفير مقومات التنفيذ الناجح لستراتيجيات المنظمة اعتمادا على إنقاص اللاتاكد البيئي في مجال الموارد البشرية.
- من خلال نتائج التحليل الاحصائي ظهرت معنوية الارتباط بين متغيري الدراسة، الا ان هذه المعنوية لم تكن كافية لدرجة اثبات مدى قوة تفسير تاثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
- اظهرت نتائج قياس الاثر بين متغيري الدراسة، بان ما يقارب من نصف المتغيرات المستقلة كان لها تاثير على المتغيرات المعتمدة.

## ب-التوصيات

- التعمق في دراسة العلاقة بين الخصائص الريادية وبين متغيرات تنظيمية اخرى لتحديد اهميتها الحقيقية في امكانية تحقيق النجاح التنظيمي.
- اجراء دراسات مقارنة لمختلف المنظمات تستهدف اظهار الحجم الحقيقي لاهمية الخصائص الريادية والتأكد من كونها من المواضيع الحرجة في ادارة المنظمات.
- اختبار الخصائص الريادية للعناصر القيادية حصريا كونهم المسؤولين عن التوجيه واتخاذ القرارات المصيرية.
- يقترح الباحث التاكيد على دراسة الخصائص الريادية لدى العنصر النسوي كونهن في يومنا الحاضر يمثلن نسبة غير قليلة من قوة العمل في المنظمات عموما.
- لاغراض البحوث المستقبلية،يرى الباحث ضرورة التأكد من كون الخصائص الريادية صالحة للاختبار اذا تم اعتبارها متغيرا تابعا بمعنى هل انها فطرية وترتبط بعوامل الشخصية ام انه بالامكان تعلمها واكتسابها.

## المصادر

### اولا- المصادر العربية

- الجندي، عادل السيد،2003،الالتزام التنظيمي لاستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية،مجلة كلية التربية،مصر-الزقازيق،(43)،87.
- الخشالي،محمد جودت،2011، اساسيات الالتزام في المنظمات،جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،(27)،(4).
- 3- العنزي،سعد علي،2001،راس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرون،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،(8)،(25).
- 4- السيد،محمود واخرون،2002،العلوم السلوكية،القاهاة،دار الحريري،56.
- 5- بدر،احمد،1975،اصول البحث العلمي ومناهجه،ط2،دار الكتب.
- 6- حريم ، حسين ، ( 1997 ) ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات . الطبعة الأولى.عمان : دار زهران للنشر و التوزيع.
- 7- حواس ، أميرة، 2003 ، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية -بالتطبيق على البنوك التجارية.رسالة ماجستير،كلية التجارة .جامعة القاهاة
- 8-سعادة،عبد الرزاق،1998،السلوك التنظيمي،جامعة القدس المفتوحة،ط1.
- 9 . فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة.دار الحامد للنشر و التوزيع. الأردن -2006، 5. 0
- 10- فرنش ، نيل و جونير، سيسل.( 2000 ). تطوير المنظمات : تداخلات علم السلوك لتحسين المنظمة.ترجمة ، الهندي ، وحيد بن أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة.

## ثانيا- المصادر الأجنبية

- 11- Armstrong , M. (2006). A Handbook of Human Resource management Practice. 10th ed, London and Philadelphia: Kogan.
- 12 - BENT (2011): Website of Business Dictionary. bnet.com.
- 13-Begely,T.M&Boyd,D.P,1987,Psychological characteristic's associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business, journal of Business ventures,2,79.
- 14-Brockhaus,S.R.H,1982,the psychology of entrepreneur,Encyclopaedia of entrepreneursip,new jersy,40.
- 15-D.Kuratko, 2007, Entrepreneurship Leadership in the 21 century, journal of leadership and organizational studies, Vol.13, no.4.
- 16-Dingee.Alexandar,Brian Haslettand Leonard, 9Characteristics of a Successful Entrepreneurial-action coach, Management Team j.,Nevada, USA.
- 17Daft «Richard» «2010» New era of management”, 9th, South-estern,Cengage learning. Australia.
- 18Entrepreneur«2010»www.Ezine Article.com.
- 19Geldren«M.W,Thurik,A.R,2005,Success and risk factors in the pre startup phase, small business economics,24,4,365.
- 20Jaennie. Hulme 2012,7«most important Characteristics of an entrepreneur's, academic paper,Ezine Articles.
- 21-Lathi,R.K,1999,Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies, journal of business and psychology,vol.14,1,59.
- 22-Lorrain,j&Dussault,L.1998,Relation between psychological chatactistics,administrative behavior and success of founder entrepreneur's at the start-up- stage,Fornitures of entrepreneursip researches,150.
- 23- Mondy,R. , and Noe R. M.(2005).Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall Publisher.
- 24-M.A.Hitt,R.D.Ireland,and D.I.Sexton,2001,Strategic Entrepreneursip,strategic management journal,22:479-81.
- 25-Mc Caul H.S.,Hinz V.B. dan,1995,Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization, Journal of Applied behavior sciences:31(3)(80-90).
- 26-Rick,Suttle,Chatactistics of Entrepreneur,2011,www.ehow.com.
- 27-Reynierse,J.H,Harker,J.B,Fink,A.A,2001,Personality and perceived business values, international journal of value based management,vol 14,issue 3,259.
- 28-W.(1980). Commitment To The Union : Development of A Measure and An Examination of its Correlates. Journal of Applied Psychology , Vol.(25).
- 29-W.fernal,dand T.Solomon,1998,Understanding Entrepreneurship Leadership in today dynamic markets, journal of research policy,48:498.
- 30-www.actioncoach.com.2012,academic paper.
- 31- www.en.wikipedia.org.2012.