

## الخصائص الريادية وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين العاملين بالمؤسسات الدولية في قطاع غزة

مروان سليم الأغا مازن فتحي أبو قمر أماني محمود الخزندار آلاء ناصر الشرفا

جامعة الأزهر-غزة

تاريخ القبول 2019/2/17

تاريخ الاستلام 2018/9/10

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة ما بين الخصائص الريادية والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين بالمؤسسات الدولية في قطاع غزة. وقام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات اللازمة، وقد تم اعداد استبانة تتكون من متغير مستقل (الخصائص الريادية) حيث يتكون من خمسة أبعاد وتشمل (21) فقرة ومتغير تابع (الالتزام التنظيمي) يشمل (22) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالمؤسسات الدولية في قطاع غزة البالغ عددهم 65 مؤسسة. وقام الباحثون باختيار 6 مؤسسات كعينة قصدية يتجاوز عدد موظفيها 10 عاملين، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون بتصميم إستبانة لجمع البيانات. بلغ حجم العينة 80 موظف بالمسميات الوظيفية التالية (إداري- فني - منسق/مسؤول مشاريع) وتم استرداد 65 إستبانة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى الخصائص الريادية عند العاملين في المؤسسات الدولية عالي جدا بوزن نسبي 85 %، ومستوى الالتزام التنظيمي لديها عالي بوزن نسبي 79.7% وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \leq$  ) بين الدرجة الكلية للخصائص الريادية والالتزام التنظيمي وقد اوصت بالعديد من التوصيات التي تساعد على تحسين الخصائص الريادية التي تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي أهمها: على المؤسسات تعزيز سياسات تمكن العاملين من اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها، وتوفير المعلومات والأدوات اللازمة لوضع بدائل استراتيجية متعددة للوصول إلى الهدف.

### Abstract:

*The aim of this study is to explore the relationship between entrepreneurship characteristics and organizational commitment and it's dimensions in the International Organizations in the Gaza Strip.*

*The researchers used the descriptive analytical methods to access the necessary data, and prepared the questionnaire which consist of independent variable (entrepreneurship characteristics) which consist of five dimension containing of (21)statement and dependent variable (organizational commitment) which consists of (22) statement. The study community consisted of the staff who are working in International Organizations in the Gaza Strip, which consist 65 organizations. The researchers chose 6organizations as sample of the study, the selection depending on the number of staff in these International organizations which exceeds 10employees to achieve the study Purpose, the researcher designed a questionnaire as a tool for data collection, Where (80) questionnaires were distributed on workers who have been selected as a sample for the study and who hold the following title(Administrative Technical Project Coordinator) ,65 employee respond .The study found the level of entrepreneurship characteristics is very high with a relative weight equal (85%), and the level of organizational commitment is very high with relative weight equal (79.7%) and there is a positive relationship between and there is a positive relationship between the variables in ( $\alpha \leq 0.05$ ) Many recommendations have been offered to enhancement the entrepreneurship characteristics which Strengthen the organizational commitment such as: International institutions should develop policies that enable workers to participate in decisions making and take responsibility. also They must provide the information and the tools needed to develop multiple strategic alternatives to reach the goal.*

#### أولاً: المقدمة:

في ظل التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المستمرة في بيئة الأعمال أصبحت الريادة و الخصائص الريادية موضوع اهتمام متخذي القرارات والقيادة الادارية (غنام،2017)، حيث تعتبر الريادة سمة أساسية من السمات الاقتصادية المعاصرة فالتطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى المعرفي مترابط ساهم في ازدياد دور الأفكار الريادية (ناصر و العمري،2011)، وقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية كل من الريادة ودورها في زيادة فعالية المنظمات على اختلاف أنواعها بالإضافة إلى دورها في دفع عجلة النمو الاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي(القاسم:2013) . حيث تلعب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية: البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية دوراً هام وحيوي في أداء المنظمات وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك العاملين(خير الدين و النجار:2010)، ولخصائص الفرد وسماته الشخصية أثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه ومن أبرز هذه الخصائص تلك الخصائص

### الخصائص الريادية وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي

المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام (ناصر والعمري، 2011)، لذلك ركزت العديد من الدراسات على سلوك الأفراد في المنظمات لتحقيق أهداف المنظمة وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات (حسين وعلى، 2013)، لقد هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة دور الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية بقطاع غزة.

#### ثانياً: مشكلة البحث:

يعد الالتزام بشكل عام من الظواهر المهمة بالحياة البشرية وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى إدارة السلوك الإنساني بغرض تحفيز وزيادة التزامه حيث أصبح الالتزام التنظيمي واحداً من المتغيرات الهامة في بيئة المنظمات فقد أوصت دراسة الحاج (2015) إلى ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي المناسب بالمؤسسات الدولية في قطاع غزة. ولتحقيق الاستفادة المثلى من قدرات وإمكانات العاملين في المنظمات لا بد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم إذ إن غياب الالتزام التنظيمي له دور بارز في تخفيض الفاعلية التنظيمية، حيث أصبحت الخصائص الريادية تمثل حجر الأساس ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية (حسين وعلى، 2013). كما و ركزت العديد من الدراسات على سلوك الأفراد بالمنظمات لمساعدتها على خدمة أهدافها المتمركزة حول زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وقد أصبح العديد من المسؤولين يركزون على تفعيل الخصائص الريادية وتحسينها بهدف تعزيز الالتزام التنظيمي. ومن هنا ينبع السؤال الرئيسي للدراسة وهو ما هي العلاقة ما بين الخصائص الريادية وتعزيز الالتزام التنظيمي ؟

و ينبع منه الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ابعاد الخصائص الريادية (المخاطرة- الثقة بالنفس- الرغبة بالانجاز- الاصرار على الانجاز- التفاؤل)؟
- ما هو مستوى ابعاد الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي- المسؤولية تجاه العمل - الرغبة في الإستمرار بالعمل - الإيمان بالمنظمة)؟

#### ثالثاً: فرضيات البحث:

##### الفرضية الرئيسية الأولى :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية والالتزام التنظيمي. و تنفرع منها الفرضيات التالية:
- 1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المخاطرة والالتزام التنظيمي.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقة بالنفس والالتزام التنظيمي.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرغبة بالإنجاز والالتزام التنظيمي.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإصرار على الانجاز والالتزام التنظيمي.
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفاؤل والالتزام التنظيمي.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية والالتزام التنظيمي.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة استجابة أفراد العينة للخصائص الريادية يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس- سنوات العمل في المجال- العمر- المؤهل العلمي- مجال التخصص العلمي- المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة استجابة أفراد العينة للالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس- سنوات العمل في المجال- العمر- المؤهل العلمي- مجال التخصص العلمي- المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة.

#### رابعاً: أهداف البحث

1. التعرف على دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الدولية في قطاع غزة.
2. الوقوف على الخصائص الريادية التي تتميز بها المؤسسات الدولية في قطاع غزة و تقييمها.
3. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية بقطاع غزة.
4. الوقوف على الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول أبعاد الخصائص الريادية والالتزام التنظيمي بالمؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

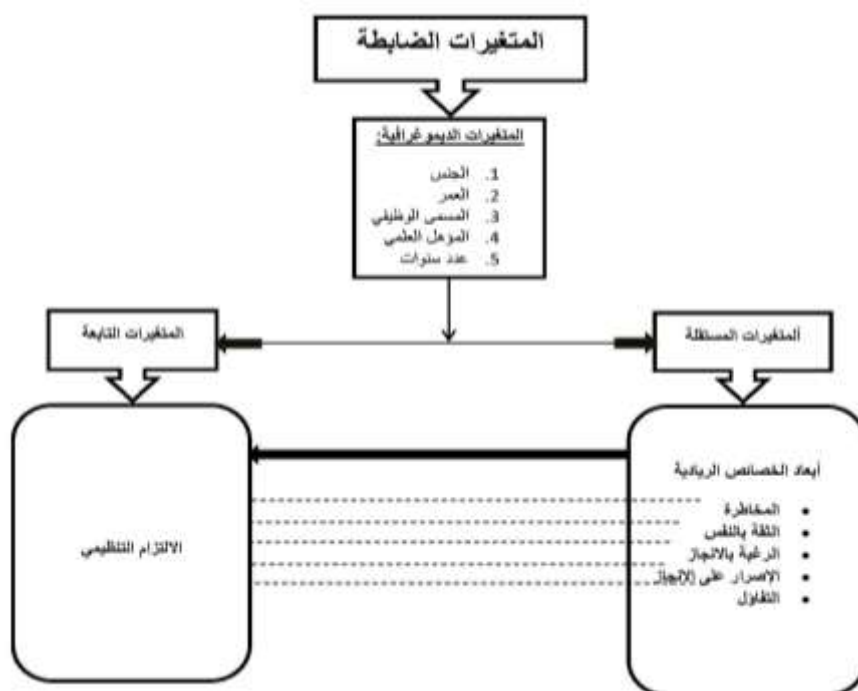
### الخصائص الريادية وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي

(الجنس - سنوات العمل في المجال - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة.

#### خامساً: أهمية البحث

- يسلط البحث الضوء على أحد أهم المواضيع في الفكر الإداري المعاصر و هو الريادة و التي تعتبر أساس نهوض و تطور المؤسسات و يعزز الالتزام التنظيمي فيها.
- تبرز أهمية الدراسة في دور الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي و دورها في تحسين و زيادة أداء المؤسسات الغير حكومية بشكل خاص.
- تساعد هذه الدراسة المؤسسات الدولية على معرفة أفضل الخصائص الريادية التي تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي في البيئة الفلسطينية.
- تساعد هذه الدراسة على خلق بيئة عمل ريادية من خلال الكشف على أفضل الخصائص الريادية الواجب تطبيقها في المؤسسات الدولية.

#### سادساً: نموذج الدراسة:



شكل رقم(1): جرد بواسطة الباحثون بالاعتماد على دراسة (على،2016، ناصر و العمرى،2011، النوفل وآخرون،2011، المؤمني،2014، حسين وعلى،2013)

### سابعاً: الإطار النظري

#### أولاً: الخصائص الريادية

إن خصائص الفرد و سماته الشخصية لها اثر في سلوكه و توجهاته، و لعل أبرز هذه الخصائص هي تلك المتعلقة بالريادة (ناصر، 2011)، و من هنا فان كثيراً من منظمات الأعمال تبحث عن ممارسات جيدة من أجل الاستمرار في ظل بيئة تنافسية شديدة، و تعد الريادة إحدى الوسائل التي تساعد على تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة حيث إن الفكرة الأساسية من الريادة هي استثمار الفرص و تحسين وضع المنظمة على جميع المستويات (عمار، 2016)، بالإضافة إلى أن الريادة و الخصائص الريادية للأفراد أصبحت محل إهتمام متخذي القرارات ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع بل يتعدى ذلك بقدرتهم على صياغة الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة (غنام، 2017).

#### 1. تعريف الريادة:

اختلفت الآراء بشأن مفهوم الريادة أو الريادية، فمنها ما يأخذ بعين الاعتبار الشق اللغوي ومنها ما يعتمد على الخصائص الشخصية ومنها ما يعتمد على الجوانب التنظيمية للمنظمات (حسين و علي، 2013). وقد برز المصطلح منذ أكثر من مائتي عام (عمار، 2016)، حيث أنه كان من الطبيعي الإشارة إلى إن الريادة بدأت كظاهرة مع وجود الحضارات الإنسانية لكنها اختلفت مع اختلافهم (قاسم، 2013). و قد عرفها (السكرانة، 2008)، على أنها مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء أكان ابتكار أعمال جديدة ، أو إجراءات إدارية مختلفة أو تطوير أسلوب الخدمة بالمؤسسات غير الربحية كما ويتمثل دور الريادة في بلورة تصورات جديدة لدى القيادة الادارية بالإضافة إلى إنعاش حالة النفاؤل وعدها مطلباً أساسياً لمسايرة التطور (النوفل و اخرون، 2011) وكما عرفها النجار و العلي (2010) "بأنها عبارة عن عملية انشاء شيء جديد ذي قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال الكفاءة الناتجة".

وقد حدد Wickham (2001) ثلاثة أوجه مهمة في فهم الريادة و هي:

1. الريادي عبارة عن وكيل و مبادر اقتصادي حيث يلعب دور هام في تطوير المنظمة.

2. الريادي يحمل خصائص شخصية مميزة.

3. الريادي كمدير يتقهم المهام الخاصة بالمنظمة.

ولم تكن الريادة هدفاً تقليدياً بحيث تتركز أهميتها على إنعاش حالة النفاؤل في الواقع و بلورة تصورات جديدة لدى القيادة الإدارية بالإضافة إلى تنشيط عملية التنمية بكافة أوجهها كما و تساهم في ولادة أنماط تفكيرية جديدة ذات توجهات إستراتيجية فعالة (نوفل و اخرون، 2011) .

## 2. تعريف الخصائص الريادية:

اختلف الباحثون في تحديد معنى واضح للخصائص الريادية وذلك بسبب تعدد مجالات المعرفة الخاصة بها و هنا لابد من التوضيح و الإشارة إلى أن موضوع الخصائص لا يمثل موضوع مستقل و إنما يمثل التكوين الشخصي للأفراد بشكل عام(عمار،2016). ويعرفها (Daft 2010) على أنها عبارة عن مجموعة من السمات الشخصية و السلوكية التي يتحلى بها الشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره و إدارة نفسه و الثقة العالية بالنفس و تحمل المخاطر و مرونة التفكير(المؤني،2014). كما اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص الريادي و وسلوكه(ناصر و العمرى،2011). و فيما يجدر الإشارة له إن الخصائص الريادية سواء في نوعها أو عددها تكون عرضة للتغير إما وفق سنوات عمر الإنسان أو بسبب كونها لا تخضع للثبات النسبي بسبب عدد من العوامل (حسين و على ،2013). و سنتناول هذه الخصائص بناءً على تصور عدد من الباحثين التي شملت أغلب الخصائص الريادية على النحو التالي : (على،2016) ، (ناصر و العمرى،2011) ، (النوفل و اخرون،2011) ، (المؤني،2014) ، (حسين و على ،2013) :

- **المخاطرة:** من صفات الريادي أنه يتصف بتقبله للمخاطرة بطرق تمكنه من احتواء حالات عدم التأكد بالمستقبل و التعامل مع الحالات المعقدة.
- **الثقة بالنفس:** حيث يبدأ الريادي عمله الحر بشكل مدفوع بالحماس و ثقة تقوده الى كسب المزيد من الزبائن و التعامل مع التفاصيل الفنية و بالتالي تحقيق الأهداف على المدى البعيد.
- **الرغبة بالإنجاز:** و تتصف بأنها عبارة عن الدافعية المتميزة للإنجاز و بالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا.
- **الإصرار على الإنجاز:** حيث يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها و بالتالي فهو يملك درجة أكبر من المسؤولية مقارنة بغيره و القدرة الكبيرة على حل المشاكل
- **التفاؤل:** حيث يتميز الريادي عن غيره بميله إلى التفاؤل بدرجة كبيرة و هو على علم و دراية إن الفشل حلقة من حلقات النجاح مما يجعله ذو رغبة على اتخاذ القرارات المهمة. وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن العمليات الإدارية تتضمن أبعاداً مختلفة من الخصائص و المهارات التي يتوجب على الريادي بأن يتحلى بها في جميع النشاطات التي يقوم بها.

## ثانياً: الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام من الظواهر الأساسية في حياة الأفراد ولذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني بغرض التحفيز مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات و الأبحاث الميدانية التي

هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة عليه بشكل عام (حسن، 2013). كما وحظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام ملحوظ من قبل مختلف العلماء لغرض إستيعاب أبعاده (حسن، 2009). وقد أشار Rowden (2000) إلى إن بداية تبلور الالتزام التنظيمي بدأت منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين عام (1950) و قد ركزت على توافق الفرد مع المنظمة بناء على انسجام قيم وأهداف كل منهم (عبد الحسين، 2012).

### 1. تعريف الالتزام التنظيمي

يشير مفهوم الالتزام في اللغة على الرغبة أو الاستعداد ، وبدأ البحث به من قبل علماء الاجتماع لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه و من هنا ندرك أن الالتزام المهني جزء من الالتزام الاجتماعي الذي يشير إلى تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه (مقرى وحياء 2014، 180). ويعرف (خوين، 2017) الالتزام التنظيمي على أنه إشارة إلى "اندماج العامل مع تنظيم معين ينتمي إليه في حالة توحيد الأهداف لذلك يعبر الالتزام عن إيمان قوي من الأفراد بأهداف المنظمة، وقيمها في بذل جهد كبير من أجل تحقيق مصالح المنظمة التي ينتمون إليه، مع رغبة قوية في الاستمرارية" كما وأشار (حسين و آخرون، 2016) إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن الدرجة التي يشعر بها العاملون بالرغبة من بذل أقصى جهد ممكن بهدف الاستمرارية في العمل داخل المنظمة بشكل يحقق أهداف جميع الأطراف .

### 2. صفات الالتزام التنظيمي:

أشار صالح (2013) و حسين (2013) للعديد من صفات الالتزام التنظيمي و هي اتصاف الفرد في تحديد هويته مع المنظمة و اعتقاده القوي بقبول أهداف المنظمة ، و الرغبة بالعمل بكل إخلاص و استعداده في تقديم التضحيات الشخصية ، و رغبة قوية لإبقاء العضوية مع المنظمة.

### 3. أهمية الالتزام التنظيمي:

أشارت دراسة الحاج (2015) و دراسة حسين (2014) إلى الأسباب التي اقتضت الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي و هي زيادة ارتباط الفرد بعمله و جعله يبذل جهوداً عالية لتحقيق النجاح، و المساعدة على تقليل حالات ترك العمل، و تجنب المنظمة الخسائر الاقتصادية و الاجتماعية، كما و يمثل أهم المؤشرات الضرورية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية التي تؤثر على سير العمل، بالإضافة إلى انه يمثل سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات لأنه يربط المنظمة بالأفراد تحديد عند عجز المنظمة عن تقديم الحوافز المادية.

### 4. أبعاد الالتزام التنظيمي :

أجمعت عدد من الدراسات كدراسة الحاج (2015)، و دراسة حسين (2014) ، و دراسة عطية و مهدى (2016) و دراسة حسين و على (2013) على عدد من الأبعاد للالتزام التنظيمي:



### الخصائص الريادية وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي

- الولاء التنظيمي: شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة و أن أهدافه تتحقق من خلالها.
- المسؤولية تجاه العمل: و هي إحساس الفرد بالزامية البقاء بالمنظمة مقابل تلقي الدعم الجيد و التفاعل الايجابي بها
- الرغبة في الاستمرار بالعمل : و تعبر عن قوة رغبة الفرد للبقاء بالمنظمة بسبب إيمانه بأن ترك العمل سيكلفه الكثير من الخسائر.
- الإيمان بالمنظمة: و تمثل القناعة و الفخر بالانتماء للمنظمة بشكل يمكنه باتخاذ القرارات سواء الخاصة بالمنظمة أو قراراته على الصعيد الشخصي.

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

استعان الباحثون بالدراسات السابقة المحلية و العربية والأجنبية التي تناولت كلا من الخصائص الريادية والالتزام التنظيمي كنموذج للاعتماد عليه في الورقة البحثية كما يلي:

#### أولاً: الخصائص الريادية:

دراسة ناصر و العمري(2011) بعنوان: قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال الريادية .

هدفت الدراسة إلى قياس خصائص الريادة و أثرها في الأعمال الريادية ،و طبقت الدراسة على طلاب الدراسات العليا في إدارة الأعمال من خلال دراسة تحليلية بين جامعتي عمان العربية و دمشق .توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الخصائص الريادية و الأعمال الريادية.

دراسة حسين (2013) دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعة الكهربائية -ديالى

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي ،و طبقت الدراسة على متخذي القرارات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وقد توصلت الدراسة إلى إن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة متوسط و كذلك الالتزام التنظيمي و أن أثر الخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي ضعيف.

#### دراسة Gupta & Muta(2013) بعنوان:

**Relationship between entrepreneurial personality ,performance ,job satisfaction ,and operation strategy :an empirical examination .**

هدفت الدراسة للتعرف على التفاعل بين السمات الريادية و الإستراتيجية التشغيلية و الأداء و الرضا الوظيفي و تم تطبيق الدراسة على الشركات الصغيرة و متوسطة الحجم في مدينة لانشيرج .و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية ما بين الشخصية الريادية و الأداء الوظيفي و الإستراتيجية التشغيلية ،و لا توجد علاقة إحصائية ما بين الشخصية الريادية والرضا الوظيفي.

دراسة (2015) Marbotion & Kojouri بعنوان :

**The relationship between corporation entrepreneurship on the organizational citizenship behavior and organizational commitment: Empirical evidence from small and medium size industrial city of Guilan.**

هدفت الدراسة التعرف على المنظمة الريادية و علاقتها بالالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية ، و طبقت الدراسة في الشركة الصغيرة و المتوسطة في جولان بإيران. و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ما بين المنظمة الريادية و الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة. دراسة عماد (2016) بعنوان: مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء و أثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء و أثرها على تنمية الخصائص الريادية، حيث طبقت الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء و بين تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية.

ثانيا: الالتزام التنظيمي:

دراسة (2007) TUTUNCU&KUCUKUSTA بعنوان:

**Tutuncu, Ozkan(2007). Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence**

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين نموذج التميز و الالتزام التنظيمي و اشارت النتائج إلى أن القيادة ، ، الشراكات والموارد ، والسياسة والاستراتيجية ، والالتزام العاطفي ، والعمليات ، والنتائج ، والناس التنمية والمشاركة والتزام الالتزام هي محددات الالتزام التنظيمي ونموذج التميز EFQM على التوالي .

دراسة الحاج (2015) بعنوان: علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العامة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي و مستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الدولية في قطاع غزة. حيث طبقت الدراسة على العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة. و قد توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإدارة و الالتزام التنظيمي.

## المقدمة:

### مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة و البالغ عددها (65) مؤسسة (الحاج، 2015)، و قد تم اختيار عينة قسدية من المؤسسات التي لا يقل عدد العاملين لديها عن (10) موظف و كانت هذه المؤسسات (مؤسسة ميرسي كور - مؤسسة العمل ضد الجوع - مؤسسة الإغاثة الإسلامية - مؤسسة أكسفام - مؤسسة الرؤيا العالمية - مؤسسة الحق باللعب)، أما وحدة المعاينة فقد استهدفت الموظفين الإداريين بالطبقة الوسطى الذين يحملون المسميات الوظيفية التالية (إداري \_ فني - منسق/مسؤول مشاريع ) و البالغ عددهم (80) موظفا بالمؤسسات الدولية التي وافقت على استلام أداة البحث و تعبئتها و تم استرداد 65 استبانة حيث أن نسبة الاسترداد 81%.

### مصادر البيانات:

تم الاعتماد على أكثر من مصدر للحصول على البيانات لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها :

• مصادر البيانات الثانوية: المتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات.

• مصادر البيانات الأولية: من خلال تصميم استبانة كأداة للبحث، وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة من خلال مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عليها، وأيضاً تم توفير وتحليل استبانة من خلال البرنامج الإحصائي "SPSS".

### الخصائص الديموغرافية للعينة:

للتعرف على الخصائص الديموغرافية للموظفين العاملين بالمؤسسات الدولية، تم عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية من خلال الجدول رقم (1) حيث يتبين من خلال الجدول ما يلي: جدول (1) الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة (ن=65)

جدول توزيع العدد والنسب على المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	التصنيف	N	النسبة %
نوع الجنس	ذكور	37	65.9
	إناث	28	43.1
العمر	أقل من 30 سنة	17	26.5
	من 30 لأقل من 40 سنة	38	58.5
	من 40 سنة - أقل 50 سنة	7	10.4

#### مروان الأغا وآخرون

4.6	4	50 سنة فأكثر	سنوات العمل في المجال
21.6	14	أقل من 3 سنوات	
33.8	22	سنوات 3-7	
35.4	23	سنوات 7-12	
9.2	6	12 سنة فأكثر	
86.2	56	بكالوريوس/ دبلوم	المؤهل العلمي
13.8	9	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	
33.8	22	إداري	المسمى الوظيفي
23.1	15	فني	
43.1	28	منسق/مسؤول مشاريع	

#### الخصائص السيكومترية

وذلك بهدف التحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق على البيئة الفلسطينية، من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة، و قد قام الباحثون بعرض النتائج من خلال التالي:

أولاً: معاملات الصدق لمقياس: للتحقق من معاملات الصدق الاستبانة قام الباحثون بحساب الصدق بطريقة الصدق الظاهر وصدق الاتساق الداخلي.

#### • الخصائص السيكومترية لأسئلة الخصائص الريادية:

و لقد تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

#### • الخصائص السيكومترية لأسئلة الالتزام التنظيمي :

تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

#### ثانياً: ثبات الاستبانة Reliability:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية و قد تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ 0.949، بينما بطريقة التجزئة النصفية فبلغت 0.9720 .

أما لمجالات الاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ مجال الخصائص الريادية حيث تتراوح بين (0.706 - 0.812) بينما لجميع المجالات (0.930)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت

#### الخصائص الريادية وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي

النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونيباخ حيث تتراوح بين (0.754 - 0.870) بينما لجميع المجالات (0.948).

أما قيمة معامل ألفا كرونيباخ مرتفعة لمجال الالتزام التنظيمي حيث تتراوح بين (0.700 - 0.874) بلغت لجميع المجالات (0.912)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية تراوحت بين (0.716 - 0.850) بينما لجميع المجالات فبلغت 0.946 وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحثين قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبذلك يكون الباحثين قد تأكدوا من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلهم على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يقدم جدول رقم (2) عرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدوات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وسيتم عرض النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة ثم عرض النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة.

#### اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Test):

جدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستبانة الدراسة

المقياس	كولمغوروف-سمرنوف (K-S)	مستوى الدلالة
مقياس الخصائص الريادية	0.498	0.965
مقياس الالتزام التنظيمي	0.976	0.751

واضح من النتائج الموضحة أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات العلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

#### ثانياً: الوزن النسبي لفقرات المجالات

#### تحليل فقرات الاستبانة :

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة. و اعتبرت الدرجة 3 هي الحياد وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة. نتائج تساؤلات الدراسة:

#### للإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بمحور الخصائص الريادية:

تحليل فقرات الاستبانة :

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة. و اعتبرت الدرجة 3 هي الحياد وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة.

جدول (3) درجات تفسير الإجابة حسب فئات المتوسط الحسابي

الوزن النسبي	الوسط	المقياس	
اقل من 36%	1.801.00 -	1	منخفضة جدا
من 36 - 52%	2.60-1.8	2	منخفضة
من 52 - 68%	3.40- 2.61	3	متوسطة
من 68 - 84%	4.20- 3.41	4	عالية
من 84 - 100%	5.00- 4.21	5	عالية جدا

• محاور متغير الخصائص الريادية

للتعرف على درجة تقدير مستوى الخصائص الريادية في المؤسسات الدولية بقطاع غزة ، قام الباحثون بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات محور الخصائص الريادية . و كما هو موضح بالجدول رقم (4):

جدول (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الخصائص الريادية

لدى موظفي المؤسسات الدولية-غزة

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية P-value	الفقرة
3	1	4.31	0.71	86.15	14.95	0.00	لدي رغبة قوية في تحدي المصاعب.
4	2	4.28	0.67	85.54	15.29	0.00	أخذ بعين الاعتبار مخاطر العمل لتقليل أثارها و التحكم بنتائجها.
2	3	4.34	0.59	86.77	18.18	0.00	لدي رغبة عالية في تحقيق الأهداف الصعبة للحصول على درجة عالية من الرضا.
5	4	4.18	0.68	83.69	14.00	0.00	لدي قناعة عالية بضرورة مواجهة التغيرات البيئية(داخليا و

**الخصائص الريادية وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي**

								خارجيا).		
	1	0.00	21.61	90.15	0.56	4.51	لدي رغبة عالية في تحقيق النجاحات المتواصلة.	5		
2		0.0	22.57	86.46	0.47	4.32	الدرجة الكلية لبعء المخاطرة			
	1	0.00	20.03	89.23	0.59	4.46	أقوم بإنجاز جميع مهماتي دون تردد.	1	الثقة بالنفس	
	3	0.00	13.03	82.77	0.70	4.14	لدي قدرة عالية على إقناع الآخرين برأيي .	2		
	2	0.00	13.60	84.00	0.71	4.20	أتحمل مسؤولية قراراتي لوحدي.	3		
	4	0.00	11.77	80.31	0.70	4.02	لدي قدرة على اتخاذ القرارات الصعبة .	4		
4		0.0	18.77	84.08	0.52	4.20	الدرجة الكلية لمتغير الثقة بالنفس			
	1	0.00	27.54	92.92	0.48	4.65	يزيد شعوري بالرضى عندما أحقق النجاحات.	1	الرغبة في الانجاز	
	2	0.00	14.33	85.54	0.72	4.28	أنجز مهماتي بإبداع يفوق متطلبات العمل.	2		
	2	0.00	16.47	85.54	0.63	4.28	أضع عدة بدائل لاختيار أكثرها ملائمة لإنجاز العمل.	3		
	3	0.00	12.68	83.08	0.73	4.15	أعتمد الدقة في اختيار الطرف المناسب للنجاح.	4		
1		0.0	22.73	86.77	0.47	4.34	الدرجة الكلية لمتغير الرغبة بالانجاز			
	4	0.00	11.45	81.23	0.75	4.06	أضع بدائل استراتيجية للوصول إلى الهدف .	1	إصرار على الإنجاز	
	1	0.00	18.27	88.92	0.64	4.45	لدي رغبة كبيرة للتعلم و معرفة أفضل التقنيات لتطوير الأداء .			
	2	0.00	18.18	86.77	0.59	4.34	أعتمد محاور الوقت و الزمن و الكلفة لإنجاح خطط العمل.	3		

مروان الأغا وآخرون

	3	0.00	13.71	84.62	0.72	4.23	أفكر كثيراً باختيار أفضل الوسائل لتحقيق النجاح.	4	
	3	0.0	21.02	85.38	0.49	4.27	الدرجة الكلية لمتغير الإصرار على الإنجاز		
	1	0.0	16.62	89.23	0.71	4.46	أمن بأن التفاؤل هو بداية كل عمل صحيح.	1	التفاؤل
	2	0.0	12.32	83.08	0.75	4.15	أحرص على جعل الفشل حلقة من حلقات النجاح.	2	
	4	0.0	8.21	77.23	0.85	3.86	أبتعد عن الأفكار السلبية.	3	
	3	0.0	8.91	78.46	0.83	3.92	أنظر للفشل بأنه شيء مؤقت.	4	
	5	0.0	14.41	82.00	0.62	4.10	الدرجة الكلية لمتغير التفاؤل		
	-	0.0	23.63	84.94	0.43	4.25	الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية		

أظهرت النتائج إلى أن متوسط درجات أسئلة الخصائص الريادية لدى العاملين في المؤسسات الدولية بقطاع غزة بلغ 4.25 درجة وبتباين معياري 0.43 درجة ووزن نسبي 84.94%، وهذا يدل على أن الخصائص الريادية لدى العاملين في المؤسسات الدولية بقطاع غزة عالية جداً ، وبما أن المقياس لديه خمسة أبعاد فقد احتل بعد الرغبة بالإنجاز المرتبة الأولى ووزن نسبي 86.77%، ويليه في المرتبة الثانية بعد المخاطرة بوزن نسبي 86.46%، وثم بعد الإصرار على الإنجاز ووزن نسبي 85.38%، يليه بعد الثقة بالنفس بوزن نسبي 84.08%، يليه بعد التفاؤل بوزن نسبي 82%، ومن خلال السابق فإننا نلاحظ بأن أقل مستوى كان لبعد التفاؤل، وهذا يشير إلى انخفاض مستوى النظرة التفاؤلية للأمور بشكل عام على المدى البعيد ، ولهذا يجب العمل على تحسين مستوى الدعم سواء النفسي أو المادي و تشكيل قوانين جديدة لها علاقة بدعم الأمان الوظيفي لدى العاملين. و أظهرت دراسة عمار(2016) ،وجود درجة كبيرة للخصائص الريادية في حين أظهرت دراسة حسين(2013) وجود درجة متوسطة لمتغير الخصائص الريادية.

• محاور متغير الالتزام التنظيمي:

للتعرف على درجة تقدير مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الدولية في قطاع غزة، قام الباحثون بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات استبانة الالتزام التنظيمي وأبعاده. كما هو موضح بالجدول رقم (5):



الخصائص الريادية وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي

الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه العمل، الرغبة في الاستمرار بالعمل، الإيمان بالمنظمة

جدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات ابعاد استبانة

الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الدولية- غزة

الدرجة الكلية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
الولاء التنظيمي	1 افتخر بكوني أحد أعضاء المنظمة .	4.58	0.53	91.69	24.24	0.00	1
	2 اعتبر مشاكل المنظمة هي مشكلتي الشخصية.	3.94	0.85	78.77	8.95	0.00	4
	3 ليس لدي الرغبة بمغادرة المنظمة.	3.97	1.07	79.38	7.27	0.00	3
	4 أنظر للمنظمة كأنها ملك لي.	3.43	1.21	68.62	2.87	0.01	5
	5 ادافع عن المنظمة بشكل مستمر.	4.05	0.89	80.92	9.46	0.00	2
الدرجة الكلية لمتغير الولاء التنظيمي		3.99	0.72	79.88	11.09	0.0	3
المسؤولية تجاه العمل	1 لا أتأخر بإنجاز العمل إطلاقاً	4.28	0.67	85.54	15.29	0.00	4
	2 أؤمن قيمة العمل .	4.46	0.59	89.23	20.03	0.00	1
	3 أرى صد بشكل مستمر معوقات العمل.	4.20	0.67	84.00	14.52	0.00	5
	4 لا أتهاون في تطبيق تعليمات العمل.	4.45	0.64	88.92	18.27	0.00	2
	5 أبحث بشكل مستمر عن أفكار جديدة لتطوير إنجاز العمل.	4.38	0.68	87.69	16.47	0.00	3
الدرجة الكلية لمتغير المسؤولية تجاه العمل		4.35	0.47	87.08	23.15	0.0	1
الرغبة في الاستمرار بالعمل	1 أتطلع للاستمرار للحصول على موقع وظيفي أفضل	4.58	0.61	91.69	20.96	0.00	1
	2 أحافظ على مستوى الأداء بغض النظر عن الموقع الوظيفي	4.55	0.69	91.08	18.28	0.00	2
	3 أتطلع للمشاركة في مهام متعددة	4.42	0.68	88.31	16.73	0.00	3
	4 أشغل وقتي بما يخص العمل	4.31	0.58	86.15	18.05	0.00	4
	5 أشعر بالارتياح في بيئة العمل بغض النظر عن المتغيرات التي تحدث بالمنظم	4.00	0.85	80.00	9.51	0.00	5
الدرجة الكلية لمتغير الرغبة في الاستمرار بالعمل		3.47	0.38	69.42	9.99	0.0	4
الإيمان بالمنظمة	1 أعتقد أنه لا يوجد أفضل من منظمتي	3.66	0.99	73.23	5.39	0.00	5
	2 يوجد توافق بين قيمي و قيم المنظمة	4.18	0.75	83.69	12.77	0.0	4
	3 لدي اهتمام كبير برفع سمعة المنظمة	4.32	0.64	86.46	16.67	.0.0	1
	4 أشعر بالفخر عندما أتحدث للآخرين عن	4.31	0.71	86.15	14.95	.0.0	2

### مروان الأغا وآخرون

						المنظمة	
	3	0.0	11.20	84.31	0.87	4.22	أثقت قدرة المنظمة على تجاوز الظروف الصعبة
2		0.0	14.99	82.77	0.61	4.14	الدرجة الكلية لمتغير الإيمان بالمنظمة
-		0.0	17.56	79.78	0.45	3.99	الدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي

فقد أظهرت النتائج إلى أن متوسط درجات الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الدولية بلغ 3.99 درجة وبنحرف معياري 0.45 درجة ووزن نسبي 79.78%، وهذا يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية في قطاع غزة عالي، وبما أن الاستبانة لديها أربعة أبعاد فقد احتلت المسؤولية تجاه العمل المرتبة الأولى ووزن نسبي 87.08%، ويليه في المرتبة الثانية بعد الإيمان بالمنظمة بوزن نسبي 82.7%، وفي المرتبة الثالثة كانت لبعد الولاء التنظيمي بوزن نسبي بلغ 79.8%، و بالمرتبة الرابعة كانت لبعد الرغبة في الاستمرار بالعمل بوزن نسبي بلغ 69.4%، و بما أن أقل مستوى كان لبعد الرغبة في الاستمرار بالعمل و هذا يشير غالى انخفاض في ثقة الموظف ببيئة العمل بالمؤسسات الدولية و من هنا يتوجب على إدارة المؤسسات الدولية المختلفة تحفيز العاملين و دعمهم لتقوية صلتهم بالمؤسسة. فيما اظهرت دراسة حسين (2013) وجود درجة متوسطة للالتزام التنظيمي، و قد اظهرت دراسة الحاج(2015)

### اختبار الفرضيات :

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية و الالتزام التنظيمي، حيث يبين جدول رقم (6) أن معامل الارتباط يساوي 0.773، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين الخصائص الريادية و الالتزام التنظيمي.

#### جدول (6) معامل الارتباط بين الخصائص الريادية و الالتزام التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.773	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 $\alpha \leq$ ) بين الخصائص الريادية و الالتزام التنظيمي.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الخمسة حيث يتضح من جدول رقم (7) العلاقة بين ابعاد (الخصائص الريادية ) و الالتزام التنظيمي.

الخصائص الريادية وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي

جدول (7) معامل الارتباط بين أبعاد (الخصائص الريادية) والالتزام التنظيمي

الفرضية	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) ( $\alpha \leq$ ) بين المخاطرة و الالتزام التنظيمي	0.583*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) ( $\alpha \leq$ ) بين الثقة بالنفس و الالتزام التنظيمي	0.582*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرغبة بالإنجاز و الالتزام التنظيمي.	0.711*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإصرار على الانجاز و الالتزام التنظيمي.	0.690*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفاؤل و الالتزام التنظيمي..	0.643*	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر الخصائص الريادية (المخاطرة، الثقة بالنفس، الرغبة بالإنجاز، الإصرار على الانجاز، التفاؤل) على الالتزام التنظيمي. للوقوف على مستوى تأثير عناصر إدارة المواهب (المخاطرة، الثقة بالنفس، الرغبة بالإنجاز، الإصرار على الانجاز، التفاؤل) مُجمعة على الالتزام التنظيمي، استخدم الباحثين اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

1. يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise إن الالتزام التنظيمي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الرغبة بالإنجاز، الإصرار على الانجاز).
2. تم استبعاد المتغير (المخاطرة، الثقة بالنفس، التفاؤل) لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع الالتزام التنظيمي.
3. أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت 0.773، وهي علاقة قوية طردية، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.597 وهذا يعني أن 59.7% من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الرغبة بالإنجاز، الإصرار على الانجاز) والباقي 41.7% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الالتزام التنظيمي.

جدول (8) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	*0.773	0.597	43.32	2	0.000	المقدار الثابت	1.650	.104
						الرغبة بالإنجاز	3.984	.000
				62		الإصرار على الإنجاز	3.395	.001

#### معادلة التأثير :

الالتزام التنظيمي = 0.603 + 0.429 (الرغبة بالإنجاز) + 0.357 (الإصرار على الإنجاز)  
 في حالة تثبيت قيمة (الإصرار على الإنجاز) وعند زيادة (الرغبة بالإنجاز) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بمقدار (0.429).  
 في حالة تثبيت قيمة (الرغبة بالإنجاز) وعند زيادة (الإصرار على الإنجاز) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بمقدار (0.357).  
 وهذا ما يدعو المعنيين إلى الاهتمام بالعناصر (الرغبة بالإنجاز، الإصرار على الإنجاز).

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة استجابة أفراد العينة للخصائص الريادية يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - سنوات العمل في المجال - العمر - المؤهل العلمي - مجال التخصص العلمي - المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبارات نتائج فروق المتوسطات اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المحور (الخصائص الريادية) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الخصائص الريادية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الخصائص الريادية وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي

جدول رقم (9) نتائج اختبارات الفروق في المتوسطات حول الخصائص الريادية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية

نتيجة الاختبار	الاختبار المناسب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	
غير معنوي	Independent Samples Test	0.539	0.617	الجنس
غير معنوي	ANOVA	0.784	0.434	العمر
غير معنوي	ANOVA	0.564	0.686	الخبرة
غير معنوي	ANOVA	0.517	0.767	المسمى الوظيفي
غير معنوي	ANOVA	0.339	0.929	المؤهل العلمي

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة استجابة أفراد العينة للالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس- سنوات العمل في المجال- العمر- المؤهل العلمي- مجال التخصص العلمي- المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج فروق المتوسطات اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المحور (الالتزام التنظيمي) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

جدول رقم (10) نتائج اختبارات الفروق في المتوسطات حول الالتزام التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية

نتيجة الاختبار	الاختبار المناسب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	
غير معنوي	Independent Samples Test	0.744	0.328	الجنس
غير معنوي	ANOVA	0.975	0.071	العمر
غير معنوي	ANOVA	0.710	0.536	الخبرة
غير معنوي	ANOVA	0.689	0.545	المسمى الوظيفي
غير معنوي	ANOVA	0.207	1.622	المؤهل العلمي

### نتائج الدراسة:

- لقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الخصائص الريادية عند العاملين في المؤسسات الدولية عالية جدا بوزن نسبي (85%).
- لقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين في المؤسسات الدولية عالية بوزن نسبي (79.7%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين الخصائص الريادية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة بأبعادهما ( $r=0.77$ ).
- أظهرت الدراسة وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للدرجة الكلية للخصائص الريادية علي الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة في حالة تثبيت قيمة (الإصرار على الانجاز) وعند زيادة (الرغبة بالإنجاز) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بمقدار (0.429) في حالة تثبيت قيمة (الرغبة بالإنجاز) وعند زيادة (الإصرار على الانجاز) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع الالتزام التنظيمي بمقدار (0.357).
- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value}>0.05$ ) بين استجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية للخصائص الريادية أبعادها لدى العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value}>0.05$ ) بين استجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي و جميع أبعاده لدى العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

**التوصيات:**

بناء على ما توصل إليه الباحثون من خلال نتائج البحث تم التوصل الي العديد من التوصيات التي من شأنها إن تعزز الالتزام التنظيمي و ذلك من خلال تعزيز الخصائص الريادية بالمؤسسات الدولية و من أهم هذه التوصيات:

**أولاً: توصيات خاصة بأبعاد الخصائص الريادية:**

• **بعد المخاطرة :**

- لا بد للمؤسسات الدولية إن تحفز العاملين ليأخذوا بعين الاعتبار مخاطر العمل لتقليل أثارها و التحكم بنتائجها.
- على المؤسسات الدولية أن تعمل على إقناع العاملين بضرورة مواجهة التغيرات البيئية (داخليا و خارجيا).

• **بعد الثقة بالنفس:**

- على المؤسسات الدولية القيام ببرامج تدريبية للعاملين لتحسين قدراتهم بإقناع الآخرين و تقوية ثقتهم بأنفسهم.
- على المؤسسات الدولية ان تضع سياسات تمكن العاملين من اتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها.

• **بعد الرغبة بالانجاز:**

- لا بد أن تقوم المؤسسات الدولية بتعزيز قدرات العاملين لديها لاختيار الظروف المناسبة للنجاح.

• **الإصرار على الإنجاز:**

- على المؤسسات الدولية توفير المعلومات و الأدوات اللازمة لوضع بدائل استراتيجية متعددة للوصول إلى الهدف.
- على المؤسسات الدولية أن تمنح العاملين الوقت اللازم للتفكير بأفضل الوسائل لتحقيق النجاح.

• **التفاؤل**

- على المؤسسات الدولية توفير المزيد من البرامج تدريبية تعمل على تعزيز قناعات العاملين بأن الفشل حلقة من حلقات النجاح و أنه شيء مؤقت .
- على المؤسسات الدولية القيام بنشاطات دورية للعاملين للابتعاد عن الأفكار السلبية.

ثانياً توصيات خاصة بالالتزام التنظيمي:

- -لابد ان تقوم المؤسسات الدولية بتوفير بيئة عمل إيجابية لتعزيز ولاء العاملين بالمؤسسة
- -على المؤسسات الدولية توفير برامج تدريبية تعمل على تعزيز صورة المؤسسة و زيادة مكانتها لدى العاملين
- -على المؤسسات الدولية متابعة العمل و تشجيع العاملين على رصد معوقات العمل بشكل مستمر من أجل تطوير العمل
- -العمل على توفير بيئة عمل مناسبة تزيد شعور العاملين بالارتياح بغض النظر عن المتغيرات التي تحدث بالمنظمة.
- -على المؤسسات الدولية القيام ببرامج توعوية تعمل على تحسين و زيادة قيمة المنظمة لدى العاملين.
- -العمل على إشراك العاملين في وضع سياسات المنظمة لتعزيز التوافق ما بين قيم العاملين و قيم المنظمة.
- -على المؤسسات تعزيز ثقة العاملين بقدراتها على تجاوز الظروف الصعبة .



المراجع العربية:

- الحاج، أمل (2015). "علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- النجار، فايز : العلي، عبد الستار (2010). "الريادة و الأعمال الصغيرة" ط2، دار الحامد، عمان، الأردن.
- حسن، عبد الله (2009). "الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام و أثرها في الالتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية"، جامعة القادسية.
- حسين ، محمد : على ، نغم (2013). "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء"، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد (2)، العدد (7).
- حسين ،حسين : محمود، احمد : نعمة، رسل (2016). "اثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعة.
- حسين، سعد (2014). "اثر دافعية الانجاز على الالتزام التنظيمي، بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية"، كلية التراث الجامعة/قسم إدارة الأعمال.
- حسين، قيس (2013). " دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى" جامعة السليمانية/الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية و البحث العلمي.
- خوين، سندس (2017) "اثر إبعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي -بحث ميداني-"، الجامعة المستنصرية، كلية إدارة الأعمال.
- خير الدين، موسي : النجار، محمود (2010). " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية" المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن.
- السكرانة، بلال (2008). "استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر .
- صالح، ماجد (2011) "مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش دراسة استطلاعية تحليلية" المعهد التقني -الموصل.
- عبد الحسين ،باسم. (2012). "اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات"، معهد الإدارة - الرصافة.
- عمار، احمد (2016). "مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية :دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، الجامعة الاسلامية، غزة.

غنام، محمود (2017). "أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

فارس، ندين (2016). "العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية و التخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة - دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

القاسم، مي (2013). "أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.  
مقري، زكية : يحيوي، نعيمة (2014). "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة)".

المؤمن، هنادة (2014). "أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان - دراسة تطبيقية". المجلة العراقية.

ناصر، محمد : العمرى، غسان (2011). "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية (دراسة مقارنة)" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 العدد الرابع.

النوفل، سلطان : المراد، نبيل : نجيب، صبا (2011). "أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأجنبية - بمدينة عمان - دراسة تطبيقية، المجلة العراقية.

#### المراجع الأجنبية:

- Gupta & Atul : Muita & Sharon (2013) Relationship between entrepreneurial personality ,performance ,job satisfaction ,and operation strategy :an empirical examination . International Journal of Business and Management ISSN 1833-3850 (Print)
- Kucukusta, Den : Tutuncu, Ozkan (2007). Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish, Routledge, Vol. 18, No. 10.
- Marbotian, S and Kojouri, K (2015). The relationship between corporate entrepreneurship on the organizational citizenship behavior and organizational commitment: empirical evidence from small and medium size industrial of guilan, Int.J.ECON.MANAGE.4(3)