

إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصيلة لتحقيق التوجه الريادي بحث ميداني في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة

أ.م. عالية جواد محمد علي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

Aliajawad59@yahoo.com

الباحثة: هدى حقي ماجد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

huda.albarrak84@gmail.com

المستخلص:

سعى البحث الحالي الى التعرف على تأثير القيادة الاصيلية في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات وقد تم تطبيقه في المديريات العامة/قطاع البلديات لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة بوصفها احدى المنظمات التي تكون بتماس مباشر مع المواطنين من خلال توفير الخدمات الضرورية لهم فجاء اهتمام الباحث بتطبيق نمط قيادي حديث ومتطور قادر على معالجة السلبيات للوصول الى الريادة وتمثلت مشكلة البحث بعدة تساؤلات اهمها هل يمتلك القادة في المنظمة المبحوثة تصور أو ادراك لمتغيرات البحث (القيادة الاصيلية، التوجه الريادي). وتكمن اهمية البحث في التعرف على مدى معرفه القادة والمروسين بأبعاد القيادة الاصيلية واهميتها في تحقيق التوجه الريادي. وقد اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (٩٠) استبانة على مدراء الادارة العليا والوسطى والدنيا وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج اهمها ان للقيادة الاصيلية تأثير كبير على تحقيق التوجه الريادي. واوصى الباحثان بتطبيق القيادة الاصيلية بجميع ابعادها وبالشكل الصحيح لتظهر نتائجها واضحة في تحقيق الريادة والوصول الى رضا المواطن في تقديم الخدمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاصيلية، التوجه الريادي، الريادة.

The possibility of adopting behaviors Authentic leadership on achieving the entrepreneurial orientation for organizations/field research in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works

Researcher: Huda Hakki Majid
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Assist. Prof. Aliya Jwad mohammd ali
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Abstract:

The current research sought to identify the Effect of the Authentic leadership in achieving the entrepreneurial orientation for organizations, and it has been applied in the general directorates/municipalities sector of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works as one of the organizations that is in direct contact with citizens by providing the necessary services. Hence, the researcher's interest in the research came in applying a modern and developed leadership style capable of addressing negatives to reach entrepreneurial. The research problem is represented by several questions, the most important of which do leaders in the researched organization

have a perception or awareness of the research variables (authentic leadership, entrepreneurial orientation). The importance of research lies in identifying the extent to which leaders and subordinates know the dimensions of authentic leadership and its importance in achieving the entrepreneurial orientation. The researcher adopted the questionnaire as a tool to collect data, as (90) questionnaires were distributed to the managers of the upper, middle and lower management. The research came out with a set of conclusions, the most important of which authentic leadership has a great influence on achieving an entrepreneurial orientation. The researcher recommended that the authentic leadership be applied in all its dimensions and in the correct manner so that its results would appear clear in achieving leadership and reaching citizen satisfaction in providing services.

Keywords: authentic leadership, entrepreneurial orientation, Entrepreneurial.

١. المقدمة

ان تطور المجتمعات والدول في العالم حالياً يقاس بمؤشرات النجاح والتميز والريادة في مجال الاقتصاد والخدمات ولا يخفى على المتتبع ان الوضع الحالي في بلدنا يعاني الكثير من الاخفاق في تقديم الخدمات ولتحقيق الريادة ينبغي على متخذي القرار تبني مفهوم التوجه الريادي لما يحتويه من ابعاد (الابداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية) ولتطبيق مفهوم التوجه الريادي نحتاج الى نمط قيادي غير تقليدي حديث قادر على معالجة السلبيات فالمنظمات العراقية بشكل عام وقطاع البلديات بشكل خاص بحاجة كبيرة للاستفادة من ممارسات القيادة الاصيلية لما تحتويه من ابعاد (الوعي ذاتي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الاخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) فهذه الابعاد تعد معالجات للكثير من المشاكل التي يعاني منها قطاع البلديات (عينة البحث) في العراق. يتضمن البحث عدة محاور اولها المنهجية والتي تختص بمشكلة البحث واهميته واهدافه وحدوده ومخطط وفرضيات البحث ومجال ومجتمع وعينة البحث وثانيها الجانب النظري للبحث والذي يختص بتوضيح مفهوم واهمية وابعاد القيادة الاصيلية والتوجه الريادي اما المحور الثالث فيتضمن الجانب العملي والذي يتم من خلاله معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث واخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

٢. المنهجية:

٢-١. مشكلة البحث: نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به المديريات العامة في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة/قطاع البلديات كونها تقدم الخدمات الاساسية للمواطنين ومن خلال متابعة واقع الخدمات في العراق نجد قصور في توفيرها ومن خلال عمل الباحثة في الوزارة وجدت الكثير من المشاكل والسلبيات في العمل وللنهوض بواقع الخدمات ومن خلال الاطلاع على انواع عديدة من القيادة تبين ان القيادة الاصيلية هي الاقرب لما تحتاج اليه المديريات وذلك لما يتمتع به القادة الاصلاء من خصائص ومواصفات يمكن من خلالها الوصول الى الريادة في تلك المديريات، ويمكن توضيح مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

أ. هل يمتلك القادة في المنظمة المبحوثة تصور او إدراك لمتغيرات البحث (القيادة الاصيلية، التوجه الريادي)؟

ب. هل يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الاصيلية والتوجه الريادي؟

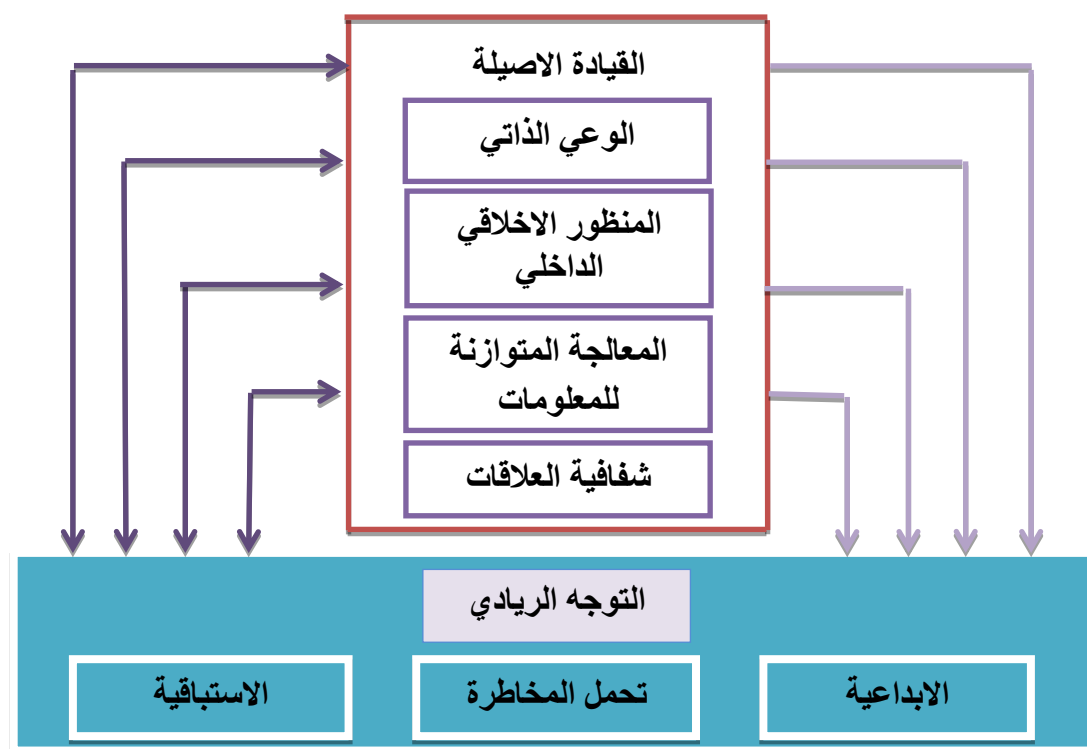
ج. هل يوجد تأثير معنوي للقيادة الاصيلية في التوجه الريادي؟

٢-٢. أهمية البحث:

- أ. تقديم مساهمة معرفية في حقل القيادة الاصلية والتوجه الريادي والعلاقة بينهما ضمن إطار نظري وإطار تطبيقي.
- ب. التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة الاصلية في تحقيق التوجه الريادي في الوزارة.
- ج. التعرف على مدى معرفه القادة بأبعاد القيادة الاصلية واهميتها في تحقيق التوجه الريادي والذي سيؤثر ايجابا في تحقيق اهداف المنظمة.

٣-٢. اهداف البحث:

- أ. تعريف مجتمع البحث بأبعاد متغيرات البحث (القيادة الاصلية والتوجه الريادي) ومدى استجابتهم واقتناعهم بتطبيق تلك الابعاد.
 - ب. تحليل وتفسير علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الاصلية، التوجه الريادي) مما يسهم في الاستفادة من المتغيرات المبحوثة في الجانب النظري والعملي.
- ٢-٤. **المخطط الفرضي:** يهدف المخطط الفرضي للبحث الى توضيح العلاقات بين متغيرات البحث (الرئيسية والفرعية) واتجاهات التأثير ويتكون المخطط الفرضي من المتغيرات التالية:
- أ. المتغير المستقل: المتمثل بالقيادة الاصلية وابعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات).
 - ب. المتغير التابع: المتمثل بالتوجه الريادي وابعاده (الابداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية).



↔ ارتباط
→ تأثير

الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

الشكل من اعداد الباحثان.

٥-٢. **فرضيات البحث:** من اجل تحقيق اهداف البحث صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الاتي:

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاصلية والتوجه الريادي، وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية اخرى وهي:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الذاتي والتوجه الريادي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتوجه الريادي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتوجه الريادي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين شفافية العلاقات والتوجه الريادي.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاصلية والتوجه الريادي، وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية اخرى وهي:

- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الوعي الذاتي والتوجه الريادي.
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتوجه الريادي.
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتوجه الريادي.
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين شفافية العلاقات والتوجه الريادي.

٦-٢. **حدود البحث:** يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

أ. الحدود المكانية للبحث: تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمديريات العامة في وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة/قطاع البلديات (المديرية العامة للبلديات، المديرية العامة للمجاري، المديرية العامة للماء، المديرية العامة للتخطيط والمتابعة، المديرية العامة للتخطيط العمراني، المديرية العامة للموارد البشرية).

ب. الحدود الزمانية للبحث: اعتمد البحث على البيانات المتوفرة للفترة (٢٠١٨-٢٠١٩).

٧-٢. **مجتمع وعينة البحث:** تم الاعتماد على عينة قصدية من المدراء في الادارات العليا والوسطى والدنيا في المديريات العامة في وزاره الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة/ قطاع البلديات كمجتمع للبحث من اجل ضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوق بها.

وقد تم توزيع (١٢٥) استبانة على العينة المبحوثة وكان عدد الاستبانات المستلمة والتي تم الاجابة عليها (٩٠) استمارة استبيان، والجدول التالي يبين خصائص عينة البحث.

الجدول (١): خصائص عينة البحث

النسبة	العدد	الفئة	السمة
٦٢,٢%	٥٦	ذكر	الجنس
٣٧,٨%	٣٤	انثى	
١٠٠%	٩٠	المجموع	
٤,٤%	٤	اقل من ٣٠ سنة	العمر
٥٥,٦%	٥٠	٤٠-٣١	
٣١,١%	٢٨	٥٠-٤١	
٨,٩%	٨	٥٩-٥١	
-	٠	٦٠ سنة فأكثر	
١٠٠%	٩٠	المجموع	

السمة	الفئة	العدد	النسبة
الحالة الاجتماعية	متزوج	٨٠	٨٨,٩%
	أعزب	٨	٨,٩%
	مطلق	٢	٢,٢%
المجموع		٩٠	١٠٠%
عدد سنوات الخدمة	١-٥ سنة	١٤	١٥,٦%
	٦-١٠ سنة	١٥	١٦,٧%
	١١-١٥ سنة	١٩	٢١,١%
	١٦-٢٠ سنة	٢٨	٣١,١%
	٢١-٢٥ سنة	٧	٧,٨%
	٢٦ فأكثر	٧	٧,٨%
المجموع		٩٠	١٠٠%
التحصيل الدراسي	اعدادية	٥	٥,٦%
	دبلوم	٥	٥,٦%
	بكالوريوس	٦٧	٧٤,٤%
	دبلوم عالي	٣	٣,٣%
	ماجستير	٩	١٠%
	دكتوراه	١	١,١%
المجموع		٩٠	١٠٠%
العنوان الوظيفي	مدير عام	٠	-
	معاون مدير عام	١	١,١%
	مدير قسم	١٧	١٨,٩%
	مدير شعبة	٧٢	٨٠%
المجموع		٩٠	١٠٠%

وقد اعتمدت الباحثتان المقياس الآتية في قياس الاستبانة:

الجدول (٢): مصادر مقاييس البحث

المتغيرات الرئيسية	المقياس
القيادة الاصلية	Walumbwa et al., 2008
التوجه الريادي	Nazri et al., 2015

الجانب النظري والدراسات السابقة

٣-١. القيادة الاصلية:

٣-١-١. مفهوم القيادة الاصلية: عندما نبحت عن تاريخ نشوء (القيادة الاصلية) فإننا نجد انها ترجع الى عصر اليونانيين القدماء حيث وجدت الكلمة اليونانية (Authento) والتي تترجم الى القوة الكاملة وهي من صفات القائد الاصيل وعبرة (اعرف نفسك) التي ترتبط بمفهوم الوعي

الذاتي والتي تعتبر من اهم ابعاد القيادة الاصيلية وبذلك فان القيادة الاصيلية كانت معروفة منذ القدم (Gardner et al., 2011: 1121). اما الأصالة في القيادة فتعني مدى أدراك وفهم المرؤوسين لقائدهم وقبولهم المسؤولية التنظيمية والشخصية عن الاعمال والنتائج والاطفاء وعدم خداع المرؤوسين وتوضيح دور الذات (Henderson & Hoy, 1983: 68). ولكي يحافظ القائد على الاصلية يجب تعميق وعيه من خلال الاهتمام المطلق بالقيم وامتلاك الشجاعة لعمل الشيء الصحيح (Murphy, 2012: 510). وقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تعريف القيادة الاصيلية فذكر (Guenter et al., 2017: 54) بانها القيادة التي تؤثر في مواقف التابعين وسلوكياتهم ونتائج الاداء. وعرفها (Kabasaka et al., 2018: 35) بانها عملية لتطوير الذات الحقيقية والمبادئ الاخلاقية وذلك عن طريق التواصل المفتوح والصادق مع التابعين وان اصالة القائد تنشأ من خلال التعرف على صفات كل من النفس والاتباع والتركيز على تطويرهم وهذا يساعد في امكانية انشاء ارضية مشتركة بين القائد وأتباعه. وفسرها (Northouse, 2019: 20) على انها تتألف من الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة والمنظور الاخلاقي والشفافية والانضباط الذاتي مع القدرة على التنظيم الذاتي. ويرى الباحث انه من الممكن تعريف القيادة الاصيلية على انها أحد انماط القيادة الايجابية المرتكزة على القدرات النفسية الايجابية للعاملين والمناخ الاخلاقي الايجابي ويتم ذلك من خلال استناد القادة الى الوعي الذاتي وتبنيهم القيم الاخلاقية عند التصرف، وان لا تخلو قراراتهم من المعالجة المتوازنة للمعلومات والتعامل بشفافية مع المرؤوسين.

٣-١-٢. أهمية القيادة الاصيلية: اصبحت القيادة الاصيلية من اهم انواع القيادة الحديثة وذلك لما للقائد الاصيل من تأثير على المرؤوسين من خلال الاعتماد على الوعي الذاتي والمعايير الاخلاقية التي يسهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المنظمة، وان اهمية القيادة الاصيلية ذات تأثير بعيد في كل المجالات الاقتصادية والسياسية التكنولوجية، حيث تعزز القيادة الاصيلية للمرؤوسين كل من (الاصالة، الشعور بالانتماء، الثقة، الالتزام مكان العمل، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، الشجاعة الاخلاقية (Bordei, 2015: 13). ويمكن ايضاح اهمية القيادة الاصيلية بالنقاط التالية:

أ. رفع مستوى راس المال النفسي والذي يمنح الشعور بالتفاؤل والامل والثقة بأنشاء مناخ تنظيمي امن وغير منحاز ويتسم بالانفتاح واقامة العلاقات الشفافة ضمن معايير اخلاقية بالاعتماد على علم النفس الايجابي الذي يهتم بتطوير المرؤوسين وهوما تتبناه القيادة الاصيلية من خلال شعور الموظف بدعم القائد له فانه سوف يتعلم من سلوكيات القائد الاصل وبذلك يحقق التميز (Palmer, 2014: 65).

ب. تسهم في تطوير العلاقات الاصيلية مع المرؤوسين لإثبات الانفتاح والشفافية والثقة والتوجيه نحو تحقيق الاهداف المهمة مما ينعكس على فاعلية المرؤوسين (Bordei, 2015: 13).

ج. تعمل على تعزيز مكان العمل الايجابي والثقة والعواطف الايجابية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة (Liu et al., 2015: 109).

٣-١-٣. ابعاد القيادة الاصيلية:

أ. الوعي الذاتي: الوعي الذاتي هو رؤية القائد لذاته من الداخل بما تحويه من قيم ونقاط قوة وضعف وكذلك وجهه نظر الآخرين في قدراته القيادية وكيفية تأثيرها في بيئة العمل (Walumbwa et al., 2008: 95). وانه عملية مستمرة تتضمن توضيح المشاعر والنوايا والادراك والمعتقدات والقيم والمواهب اذ تستند القيادة على القناعات والمعتقدات التي تتبثق وتتشكل

عن طريق التجربة (Albert & Vadla, 2009: 74). وكذلك يشير الوعي الذاتي الى جوانب مختلفة للقادة والتي تنطوي على وعيهم بالقيم والاهداف والغايات وكذلك وعي القائد من شدة افعالهم على الموظفين، وان معرفه الذات تعني أكثر من أدراك الافكار والقيم والدوافع فهي تعني ايضا الوعي بالمشاعر الذاتية فضلا عن المعرفة بالجوانب الداخلية المتناقضة (Valsania et al., 2012: 562). وهناك اختلاف بين مصطلح المعرفة ذاتية والوعي الذاتي، فالمعرفة الذاتية قائمة على المعرفة الكاملة والموجودة سلفا عن نقاط القوة والضعف والدوافع والقيم عند الافراد اما الوعي الذاتي فان هذا يشير الى المشاركة في عملية التفكير والتقدير واعادة التقييم والتفاوض بشأن نقاط القوة والضعف (Palmer, 2014: 49). يميل المشككون الى ان الذات ليست واحدة او متسقة وانما متعددة وطارئة اجتماعية وديناميكية ومتغيرة (Ibarra, 2015: 54). ان القيادة الاصلية أكثر من انها تعبير عن الذات الحقيقية (Liu, 2017: 271). ويمكن تعريف الوعي الذاتي على انه عملية مستمرة يستطيع القائد من خلالها التعرف على نقاط قوته وضعفه والالتزام بها دون تحيز وفهم المحتوى الذاتي الخاص به من قيم ومشاعر واهداف وافكار عند التعرض للآخرين والتعامل معهم وملاحظة ردود افعالهم تجاهه ومدى تأثير سلوكياته عليهم وبذلك تزداد ثقة القائد بنفسه وفهمه لمتغيرات محيطه.

ب. المنظور الاخلاقي الداخلي: يعد المنظور الاخلاقي الداخلي أحد الابعاد المهمة في بنية القيادة الاصلية فهو عملية تنظيم ذاتي يتخذ من خلالها القائد قراراته استنادا الى قيمه ومعايير اخلاقية والتي تجعله يتعامل بطريقة أكثر اخلاقية واجتماعية في المواقف الصعبة حيث ان قيمه الاخلاقية العالية التي تساعد في تجاوز هذه المواقف وبالتالي يكون سلوكه اخلاقيا (Bordei, 2015: 9). فالمنظور الاخلاقي الداخلي يعمل وفق القيم الاخلاقية الداخلية مما يجعلها تمثل حدودا اخلاقية يتخذ القادة قراراتهم في ضوءها دون تجاوزها مما يساعد القائد على الثبات وتجاوز الصعاب (Seo, 2016: 91). بعض دعاة القيادة الاصلية تترك الاخلاق خارج الصورة (sidani & Rowe, 2018: 631)، في حين يعرف الآخرون القيادة الاصلية على انها مقاربة اخلاقية للقيادة (Lemoine, 2019: 179). ويرى الباحث ان المنظور الاخلاقي هي (عملية يتصرف من خلالها القائد تبعا لقيمه ومعايير اخلاقية وترجمة نواياهم الداخلية الى افعال على الرغم من الضغوط داخل وخارج المنظمة وتنطلق عملية صنع القرارات من منطلق اخلاقي ايجابي).

ج. المعالجة المتوازنة للمعلومات: ان القادة الاصلاء يسعون لتجاوز هذه العقبة كون قيادتهم موجهة لتحقيق الاهداف مع البحث عن ردود افعال وارهاء مختلف التوجهات بغية عمل تقييم ذاتي متوازن واجراء المقارنات الاجتماعية للقيام بمعالجة متوازنة للخبرات الشخصية السابقة لاتخاذ القرارات المهمة وتوفير المعالجة المتوازنة مجموعة من وجهات النظر بين المرؤوسين كونهم يعطون بيئة داعمة للمخاطرة والخطأ واجراء النقاشات مع قادتهم (Wang, 2014: 12-13). تعرف المعالجة ايضا بانها التحليل الذي يقوم به القائد الاصيل لجمع البيانات المرتبطة بقراراته بشكل شفاف قبل اتخاذ القرار من خلال التعاون المفتوح والبحث عن مدخلات موضوعية اخرى، والسماح بإعطاء الآراء والتعليقات البناءة لتحدي وجهات نظرهم الخاصة، اذ ينبغي على القائد البحث على جميع البيانات بشكل محايد سواء كانت هذه البيانات ايجابية ام سلبية (Rader, 2015: 32). ويمكن تعريف المعالجة المتوازنة على انها (عملية تتضمن قيام القائد بجمع وتحليل البيانات بشكل

موضوعي والتحقق من مدى موثوقية وموضوعية البيانات قبل التوصل الى قرار والاستماع الى وجهات النظر المختلفة لتكون صناعة القرار جيدة وغير متحيزة لطرف على حساب طرف اخر).
 د. شفافية العلاقات: وهي عملية بناء الثقة من خلال المشاركة الحقيقية بالأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف، هذه الشفافية تجعل العاملين يشعرون بتقدير القيادة وتتمين دورهم فالقائد الاصيل يسعى لبناء علاقات شفافة وتحقيق توازن في المعلومات المتنوعة والمتناقضة (Peterson et al., 2012: 511). وتظهر اهمية الشفافية العلائقية ضمن القيادة الاصلية لما تلعبه من دور في تعزيز التعاون بين المرؤوسين والمؤدي للثقة غير المقيدة بشرط والنتيجة من عملية تبادل المعلومات بين القائد والمرؤوسين مع اهمية ان تكون هذه الشفافية ضمن اطر صحيحة ودقيقة لتقوية اوامر العلاقات بين القائد والمرؤوسين وتعزيز الثقة بينهم (Wang, 2014: 22). وتمثل امكانية القائد على تقديم نفسه مع ما يعتقد به ويشعر به لموظفيه تعزيزا للثقة وتشجيعهم لإبداء آرائهم وتبادل المعلومات معهم مما يساعد في تعزيز ثقتهم في القائد وبالتالي زيادة نتائجهم الايجابية (Bordei, 2015: 6). وتعرف العلاقات بانها الاسلوب الذي شارك من خلاله القادة المعلومات بشكل علني ويشترط ان يتسم القادة بالصدق وتكون طريقة تعبيرهم عن مشاعرهم حقيقية بدلا من تقديم الذات المزيفة التي تناسب عكسيا مع ثقة المرؤوسين (Rader, 2015: 31-32). ويرى الباحث (ان شفافية العلاقة تتضمن كشف القائد عن دوافعه ومشاعره الاساسية ومتضمنه تعبيراته الايجابية والسلبية التي يقدمها للآخرين وتتضمن الشفافية افصاح القادة عن المعلومات وتبادلها علنا مع المرؤوسين وللتقليل من المشاعر غير الملائمة والسلبية بينه وبين اتباعه).

٢-٣. التوجه الريادي

٢-٣-١. مفهوم الريادة: بين العديد من الباحثين مفاهيم مختلفة للريادة، حيث اشار (Jun, 2006: 124) ان مفهوم الريادة لم يعد مجرد سمة يتم وصفها كوظيفه اقتصادية فقط وانما نمط سلوكي يمكن قياسه. اما (Campos, et al., 2012: 62) فعرفها على انها اجراءات وتطبيقات مستمدة من المشاركة في سوق المنتجات وامكانية تبني المشاريع المحفوفة بالمخاطر الى حد ما، والوصول الى ابتكارات استباقية تكون موجهة ضد المنافسين. فيما بين (Boateny, 2018: 6) ان الريادة هي المحرك للتنمية الاقتصادية ومصدر الثروة والعمالة والقيمة على الصعيد العالمي. وعرف الباحث الريادة على (انها مجموعة من النشاطات تقوم بها المنظمة لمواكبة التطور في بيئات الاعمال وللحصول على ميزة تنافسية فتكون سبابة بابتكار سلع او خدمات بطريقة ابداعية تلبي حاجات ورغبات اصحاب المصالح على الرغم من وجود مخاطرة).

٢-٣-٢. مفهوم التوجه الريادي: بين العديد من الباحثين مفاهيم مختلفة للتوجه الريادي حيث اشار (Tutar, et al., 2015: 711) ان التوجه الريادي هو اتجاه الشركة لمحاولة الوصول الى الفرص الجديدة والحفاظ على الاسواق الحالية وميل المنظمة نحو القدرة على اظهار ديناميكية التسويق وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق، تحمل المخاطر وادخال التحسينات المطلوبة والحفاظ على القيم الاجتماعية التي تجعل من المنظمة مؤهلة للابتكار والتعلم والحصول على الميزة التنافسية. ووضح (Apell Karlsson & Wibery, 2017: 19) ان التوجه الريادي سلوك تنظيمي تتطور في القرارات الاستراتيجية وتشكل اساسا لجميع عمليات رياده الاعمال.

- وعرفه (Jianga, et al., 2018: 47) بأنه ايجاد الحلول المبتكرة للحصول على التعاون المناسب وحل النزاع بين المنظمات وتحمل صعوبات غير معروفة.
- بينما اشار (Hoque, 2018: 2) هو قدرة الشركة على الابتكار والمبادرة في تسويق المنتجات والدخول في المشروعات المحفوفة بالمخاطر. ومن وجهة نظر الباحث فان التوجه الريادي (هو التوجه الذي تتبنى المنظمة من خلاله الابداع والابتكار في المنتجات والخدمات والميل نحو الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومتابعة الفرص مع الاستباقية في توقع حاجات الزبائن وتوفيرها واتخاذ المخاطرة لتحقيق الميزة التنافسية والدخول الى اسواق جديدة).
- ٣-٢-٣. **اهمية التوجه الريادي:** ان للتوجه الريادي اهمية كبيرة وذلك من خلال دفع المنظمة الى ايجاد مسارات جديدة لتحقيق الريادة وبالتالي تحقيق الاهداف والارتقاء بالأداء التنظيمي ومن اهم الاسباب التي جعلت من المنظمات أكثر اهتماماً بالتوجه الريادي الاتي:
- أ. يعتبر أحد العناصر الرئيسية في النمو الاقتصادي من تحديد الفرص واستثمارها وكذلك تحسين القدرات الانتاجية بشكل مستدام وانه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلوم مثل علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس لما لها من تأثير في تعزيز الانشطة الريادية على مختلف المستويات في المنظمة (Soininen, 2013: 33).
- ب. يعزز من قيمه الابداع والاستفادة من مهارات العاملين وتعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الاداء وبلورة تصورات جديدة لدى قادة المنظمات لإقرار التوجهات الريادية وتقليل الصراعات الناشئة في المنظمة (Shah & Bhutta, 2013: 79).
- ج. تتضح اهمية ونجاح التوجه الريادي في المنظمات العاملة في البيئات ذات القدرات التنافسية العالية والتي تتسم بطابع الديناميكية، لذا من الممكن ان تحقق ارباح عالية مع توافر الموارد التي تساعد على ابتكار منتجات وخدمات جديدة تهدف للحصول على حصة سوقية كبيرة والبحث عن اسواق جديدة واستثمار الفرص التي تنشأ من التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية (Ofem, 2014: 10).
- ٣-٢-٤. **ابعاد التوجه الريادي:** من خلال الاطلاع على مجموعة من الابحاث والدراسات النظرية والعملية التي تناولت ابعاد التوجه الريادي وجد الباحث انها تركزت في ثلاثة ابعاد وهي (الابداعية وتحمل المخاطر والاستباقية) وهذا ما اكده العديد من الباحثين ومنهم (Kroeger, 2007)، (Awang et al., 2010)، (Huang et al., 2011)، (Amin, 2015).
- أ. **الابداعية:** ويعتبر الابداع من الابعاد المهمة في المنظمات لأنه يوضح طريقة المنظمات في خلق الفرص الجديدة وتبني المخاطرة العالية للاستثمارات والتي تكون نتائجها غير متوقعة وان الابتكار يتطلب توفير الموارد المالية والبشرية التي تعتبر عنصر مهم في العملية الابداعية (Martens et al., 2017: 3). وهي جانب مهم من التوجه الريادي لتشجيع سلوكيات التعلم الاستكشافية والذي يؤدي الى مزيد من انشطته البحث الشبكي الاستباقي (Jianga et al., 2018: 48). وتعتبر الابداعية واحدة من اهم القوى المحركة التي تمكن الشركات من زيادة قدرتها التنافسية بمستوى عالي سواء في الاسواق المحلية او الدولية وكيفية تعزيز واستدامتها لذلك يجب على القادة التركيز على الوسائل التي تزيد من القدرة على الابداع لدى العاملين (Torres et al., 2019: 11). ويرى الباحث ان الابداعية نشاط تسلك فيه المنظمة طريق جديد وابتكاري لتطوير سلع او خدمات او عمليات للمنظمة.

ب. تحمل المخاطرة: اشار (Martens et al., 2017: 4) ان المخاطرة والابداع يرتبطان ارتباطاً وثيقاً وهما أكثر شيوعاً في تطوير الممارسات والاساليب التي تتبعها المنظمات في رياده الاعمال وهذا ينعكس من خلال القرارات المتعلقة بالموارد وخيارات السوق والمنتجات وهذا البعد يركز على دور المنظمات التي تنسم بالمخاطرة من خلال التزاماتها المالية من اجل الحصول على نتائج عالية. قدره المنظمات على تحمل المخاطر الناتجة في الاعمال الريادية وهذه المخاطر تتمثل بتبني الافكار الجديدة المبتكرة ومخاطر توفير الموارد الاساسية اللازمة لاغتنام الفرص المتاحة امام الشخص الريادي الذي يتحمل مسؤولية الافكار او الفرص (Linares et al., 2019: 23). ويمكن تعريفها من قبل الباحث على انها قدرة المنظمة على المغامرة والمجازفة وتحمل اعباء القرارات التي تتخذها.

ج. الاستباقية: وتشير الاستباقية الى الجهود المنظمة الرامية لاغتنام الفرص الجديدة في الاسواق واستثمارها بصورة سباق لمواجه المنافسين والمحافظة على المنظمة وتوسيع نطاق منتجاتها وهذا يركز على ادخال تصاميم جديدة والتحالف مع شركات صديقه لتعزيز مكانة المنظمة واي اجراءات اخرى تعمل على تحقيق الاهداف (Akala et al., 2015: 31). ويتم تحديد الاستباقية من خلال قدرة المنظمة على توقع الاهداف والاحتياجات المستقبلية والتصرف على هذا الاساس (Vogelsang, 2015: 6). وهي مدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية وممارسة النشاط للتأثير عليها بدلا من الانتظار في ان تتأثر بها (Oni et al., 2019: 67). ويمكن تعريف الاستباقية من قبل الباحث على انها مدى استجابة المنظمة للتغيرات الجديدة واستعدادها لتكون هي المؤثرة في السوق وليس العكس.

٣-٣. الدراسات السابقة:

أ. دراسة (Laguna, 2019): القيادة الأصيلة والسلوك المبتكر للموظفين: تحقيق متعدد المستويات في ثلاث بلدان.

Authentic Leadership and Employees Innovative Behaviour: A Multilevel Investigation in Three Countries.

هدفت الدراسة الى معرفة كيفية ارتباط القيادة الاصيلية لمالكي الشركات الريادية بالسلوك المبتكر للموظفين، اختبار الاليات التوضيحية التي تربط ابتكار الموظفين والاصالة والسلوكيات القيادية من خلال المتغيرات النفسية على المستوى الفردي. حيث ان مشكلة البحث تتضمن هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الاصيلية والسلوك المبتكر للموظفين، هل لاختلاف ثقافات الموظفين تأثير على الابتكار لديهم. ويتضمن مجتمع الدراسة ٧١١ موظف يعملون في ٨٥ شركة صغيرة من ثلاث شركات اوربية في هولندا وبولندا واسبانيا. وكانت أبرز نتائج الدراسة ان السلوك المبتكر للموظفين يمكن تعزيزها من خلال التدريب على القيادة وتحسين جودة العلاقات بين القادة والمرؤوسين وتعزيز المبادرة الشخصية للموظفين والتفاعل في العمل، ان مستوى السلوك المبتكر للموظفين الاسبان والذي يظهر في الأنشطة اليومية في المنظمة اقل من مستوى الموظفين الهولنديين والبولنديين.

ب. دراسة (Franz, 2019): اعادة النظر في التوجه الريادي ومساهماته في اداء الاعمال: المقارنة حسب انواع الصناعة باستخدام التحليل بواسطة الكمبيوتر في ظل الجوانب التكوينية والطائرة والبيئية والزمنية.

Revisiting entrepreneurial orientation and its contributions to business performance: an industry type comparison-employing computer-aided text analysis under consideration of configurational, contingency temporal aspects.

هدفت الدراسة الى تقديم رؤى جديدة تضاف الى المجموعة الحالية من ادبيات التوجه الريادي. وتتلخص مشكلة الدراسة بالأسئلة الاتية هل توجد علاقة ارتباط بين ابعاد التوجه الريادي واداء الشركة عبر كلا النوعين من الصناعة، هل يوجد تأثير لأبعاد التوجه الريادي على اداء الشركة في ظل الظروف البيئية (اضطراب الصناعة او سخائها)، هل سيستمر تأثير التوجه الريادي لفترة اطول من فترة الاستثمار الاولى وكانت عينة الدراسة مكونة من الشركات الامريكية المستمدة من ستاندراند اند بور ٥٠٠ وهو مؤشر لسوق الاسهم تعتمد على القيمة السوقية لـ ٥٠٠ شركة كبيرة حيث تم اختيار ١٤٧ شركة ذات التقنية العالية و ٢٨١ شركة ذات التقنية القليلة. ومن نتائج الدراسة ان العلاقة بين التوجه الريادي والاداء لا تختلف باختلاف نوع الصناعة سواء كانت فائقة التكنولوجيا او الاقل تكنولوجيا، ولكل من الابعاد الخمسة للتوجه الريادي تأثير ايجابي او سلبي على مقاييس الاداء الفردية، وان الابتكار هو البعد الوحيد الذي له تأثير ايجابي على مؤشر اداء هامش الربح الاجمالي ولمدة عامين وتم العثور على تأثير سلبي للمخاطرة على عائد الاصول في نفس المدة الزمنية.

ج. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

❖ اثراء الجوانب النظرية والفكرية للبحث عن طريق الاستدلال عن بعض المصادر والمراجع التي وضعت الاسس المعرفية الخاصة بمتغيرات البحث والتعرف على اراء الباحثين والكتاب أضف الى ذلك ان بعض هذه الدراسات اعتمدت كمصادر اقتبس منها الباحث عند عرض السياقات النظرية.

❖ ساهمت الدراسات السابقة في اختيار الباحث لأداة البحث حيث اعتمدت الاستبانة كأداة للبحث وهو ما تم اعتماده في البحث الحالي.

❖ الاسترشاد الى الاساليب الاحصائية المناسبة في تحليل البيانات والتي تتصف مع البناء المنهجي للبحث الحالي.

د. مميزات البحث الحالي:

❖ ان البحث الحالي هو اول بحث يجمع بين متغيري القيادة الاصيلية والتوجه الريادي.

❖ تم تطبيق البحث الحالي في المديرية العامة لوزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة/قطاع البلديات.

❖ اوضح البحث الحالي علاقة الارتباط والتأثير بين الابعاد الاربعة للقيادة الاصيلية والابعاد الثلاثة للتوجه الريادي.

الجانب العملي

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين وكالاتي:

أولاً. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (٩٠) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (٣٧) فقرة الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية، وتم استخراج معامل ارتباط

بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (٠,٥٩) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠,٧٤) وهو معامل ثبات عالي.

ثانياً. معامل (ألفا) للاتساق الداخلي: ان معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (٩٠) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (٠,٩٢٣) ويعد المقياس متنسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

٤-١. لمعرفة اجابات اتجاهات العينة لكل بعد من ابعاد البحث تم استخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وكانت النتائج كما يلي:

❖ القيادة الاصلية: بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (٣,٦٦) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠,٧٢)، ويحتوي هذا المتغير على عدة ابعاد وهي:

الجدول (٣): وصف عام لأبعاد القيادة الاصلية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القيادة الاصلية
٧٥%	٠,٧٨	٣,٧٦	الوعي الذاتي
٧٤,١%	٠,٧٢	٣,٧٠	المنظور الاخلاقي الداخلي
٧٤,٣%	٠,٨٦	٣,٧١	المعالجة المتوازنة للمعلومات
٦٩,٦%	٠,٨٥	٣,٤٨	شفافية العلاقات

أ. الوعي الذاتي: بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد (الوعي الذاتي) ضمن المتغير (القيادة الاصلية) (٣,٧٦) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠,٧٨) وكانت الاهمية النسبية (٧٥%).

ب. المنظور الأخلاقي الداخلي: بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد (المنظور الاخلاقي الداخلي) ضمن المتغير (القيادة الاصلية) (٣,٧٠) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠,٧٢)، وكانت الاهمية النسبية (٧٤,١%).

ج. المعالجة المتوازنة للمعلومات: بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) ضمن المتغير (القيادة الاصلية) (٣,٧١) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وكانت الاهمية النسبية (٧٤,٣%).

د. شفافية العلاقات: بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد (شفافية العلاقات) ضمن المتغير (القيادة الاصلية) (٣,٤٨) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠,٨٥)، وكانت الاهمية النسبية (٦٩,٦%).

❖ التوجه الريادي: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٣٥) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠,٥٢)، ويحتوي هذا المتغير على عدة ابعاد وهي:

الجدول (٤): وصف عام لأبعاد التوجه الريادي

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التوجه الريادي
٦٦,٨%	٠,٦٩	٣,٣٤	الابداعية
٦٥,٧%	٠,٦٥	٣,٢٨	تقبل المخاطرة
٦٨,٧%	٠,٧٥	٣,٤٣	الاستباقية

أ. **الابداعية:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد (الابداعية) ضمن المتغير (التوجه الريادي) (٣,٣٤) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وكانت الاهمية النسبية (٦٦,٨%).

ب. **تقبل المخاطر:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد (تقبل المخاطر) ضمن المتغير (التوجه الريادي) (٣,٢٨) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وكانت الاهمية النسبية (٦٥,٧%).

ج. **الاستباقية:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد (الاستباقية) ضمن المتغير (التوجه الريادي) (٣,٤٣) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وكانت الاهمية النسبية (٦٨,٧%).

٤-٢. **الارتباط بين ابعاد القيادة الاصيلية والتوجه الريادي:** لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاصيلية والتوجه الريادي) نلاحظ:

الجدول (٥): يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين ابعاد القيادة الاصيلية مع التوجه الريادي

الابعاد القيادة الاصيلية	r	t-test	الدلالة
الوعي الذاتي	٠,٤٦	٤,٨٧	دال
المنظور الأخلاقي الداخلي	٠,٥١	٥,٥٥	دال
المعالجة المتوازنة للمعلومات	٠,٤٦	٤,٩٠	دال
شفافية العلاقات	٠,٤٧	٥,١٠	دال
القيادة الاصيلية	٠,٥٢	٥,٧٠	دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة $0,05 = 1,64$

أ. لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الوعي الذاتي والتوجه الريادي (٠,٤٦) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٤,٨٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والبالغة (١,٦٤)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وابعاد التوجه الريادي.

ب. لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتوجه الريادي (٠,٥١) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٥,٥٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والبالغة (١,٦٤)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي وابعاد التوجه الريادي.

ج. لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتوجه الريادي (٠,٤٦) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٤,٩٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند

- مستوى دلالة (٠,٠٥) والبالغة (١,٦٤)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتوجه الريادي.
- د. لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين شفافية العلاقات والتوجه الريادي (٠,٤٧) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٥,١٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والبالغة (١,٦٤)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقات وابعاد التوجه الريادي.
- هـ. لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الاصيلية والتوجه الريادي (٠,٥٢) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٥,٧٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والبالغة (١,٦٤)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الاصيلية والتوجه الريادي.

وبهذه النتائج قد تم اثبات الفرضية الرئيسية الأولى:

٣-٤. اختبار فرضيات التأثير: تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير متغير البحث (المتغير المستقل) والمتمثل في متغير القيادة الاصيلية وابعاده (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير التوجه الريادي والمكون من الابعاد (الابداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية) وكانت النتائج كما يلي: **تأثير ابعاد القيادة الاصيلية في التوجه الريادي:** لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاصيلية والتوجه الريادي) نلاحظ:

الجدول (٦): يبين تأثير أبعاد القيادة الاصيلية في التوجه الريادي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الوعي الذاتي	التوجه الريادي	٢,١٢	٠,٣٣	٠,٢٤	٢٧,٨٥	وجود تأثير
المنظور الأخلاقي الداخلي		١,٩١	٠,٣٩	٠,٢٨٨	٣٥,٦٦	وجود تأثير
المعالجة المتوازنة للمعلومات		٢,٢٣	٠,٣٠٣	٠,٢٥١	٢٩,٥١	وجود تأثير
شفافية العلاقات		٢,٣١	٠,٣٠	٠,٢٤	٢٧,٧٣	وجود تأثير
القيادة الاصيلية		١,٨٧	٠,٤٠٤	٠,٣١٣	٤٠,١٤	وجود تأثير

- قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية (١, ٨٨) = ٣,٩٢
- أ. تأثير الوعي الذاتي في التوجه الريادي: نلاحظ بان قيمة F المحسوبة والبالغة (٢٧,٨٥) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٨٨,١) والبالغة (٣,٩٢)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٤) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في الوعي الذاتي سوف يفسر بمقدار (٢٤%) من التوجه الريادي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠,٣٣) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الوعي الذاتي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٣٣%) في التوجه الريادي.
- ب. هناك تأثير للمنظور الأخلاقي الداخلي في التوجه الريادي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٥,٦٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٨٨,١) والبالغة (٣,٩٢)،

وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٨٨) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في المنظور الاخلاقي الداخلي سوف يفسر بمقدار (٢٨,٨%) من التوجه الريادي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠,٣٩) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في المنظور الاخلاقي الداخلي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٣٩%) في التوجه الريادي.

ج. هناك تأثير للمعالجة المتوازنة للمعلومات في التوجه الريادي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٩,٥١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٨٨,١) والبالغة (٣,٩٢)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٥١) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في المعالجة المتوازنة للمعلومات سوف يفسر بمقدار (٢٥,١%) من التوجه الريادي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠,٣٠٣) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في المعالجة المتوازنة للمعلومات سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٣٠,٣%) في التوجه الريادي.

د. تأثير شفافية العلاقات في التوجه الريادي: نلاحظ بان قيمة F المحسوبة والبالغة (٢٧,٧٣) هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٨٨,١) والبالغة (٣,٩٢)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٤) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في شفافية العلاقات سوف يفسر بمقدار (٢٤%) من التوجه الريادي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠,٣٠) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في شفافية العلاقات سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٣٠%) في التوجه الريادي.

هـ. هناك تأثير للقيادة الاصلية في التوجه الريادي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٤٠,١٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٨٨,١) والبالغة (٣,٩٢)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣١٣) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في القيادة الاصلية سوف يفسر بمقدار (٣١,٣%) من التوجه الريادي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠,٤٠٤) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القيادة الاصلية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٤٠,٤%) في التوجه الريادي.

وبهذه النتائج قد تم اثبات الفرضية الرئيسية الثانية:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. يظهر واضحاً ان هناك ارتباط وثيق بين ابعاد القيادة الاصلية (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات) والتوجه الريادي وبالتالي بين القيادة الاصلية والتوجه الريادي.

٢. وجد ان للقيادة الاصلية تأثير كبير في تحقيق التوجه الريادي وذلك لما تمتلكه القيادة الاصلية من سلوكيات داعمة للإبداع والابتكار.

٣. على الرغم من ان هناك إدراك وتصور من قبل القادة لمتغير القيادة الاصلية ولكنها لا تطبق بالشكل الصحيح وقد يتم تطبيق جزء منها واهمال الآخر او عدم اعطاء الفرصة والصلاحيات لتطبيقها لذلك لا يظهر تأثيرها واضحاً على ارض الواقع ولا تؤدي الى تحقيق الريادة في الخدمات.

٤. تبين من خلال النتائج ان لبعد المنظور الاخلاقي الداخلي الارتباط الاقوى من بقية الابعاد مع التوجه الريادي هذا اذ يدل على الحاجة الماسة لصنع القرار من منطلق اخلاقي ايجابي على الرغم من الضغوط سواء كانت داخلية او خارجية.

ثانياً. التوصيات:

١. تطبيق القيادة الاصلية بجميع ابعادها وبالشكل الصحيح لتظهر نتائجها واضحة في تحقيق الريادة والوصول الى رضا المواطن في تقديم الخدمات.
٢. السعي للمحافظة على القادة الاصلاء وعدم التفريط بهم ووضعهم في المكان الصحيح والمناسب وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم للمحافظة على مستوى الاصاله.
٣. السعي لتنظيم الدورات والندوات الخاصة بسلوكيات القيادة الاصلية لتعريف القادة بتفاصيلها وتدعيم خبرتهم وزيادة كفاءتهم في هذا المجال.

المصادر:

1. Akala, Adesoji, (2015), Understanding Entrepreneurial Behavior in SMEs: A Case of Two Finnish Heavy Equipment Companies, University of Jyväskylä School of Business and Economics Entrepreneurship.
2. Albert, J. & Vadla, K., (2009), Authentic Leadership Development in the Classroom: A Narrative Approach, Journal of Leadership Education, Vol (8), Issue (1), pp: 72-92.
3. Amin, Muslim, (2015), The effect of entrepreneurship orientation and learning orientation on SMEs' performance: an SEM-PLS approach, King Saud University ,International Business and Entrepreneurship Development, Vol (8), Issue (3), pp: 215-230.
4. Apell Karlsson, J., Wiberg, L, (2017), the Entrepreneurial Orientation of Nonprofits a Case Study On Swedish Sport Associations, Master Thesis With in: Business Administration, Jönköping University.
5. Awang, Amran., Zainal, ariffin ahmad., Abdul Rashid, Said Asghar., & Khairul, Anwar Subari., (2010), Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small & Medium Agro-Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy Implication in Malaysia, International Journal of Business & Management, Vol (5), No (5), pp: 130-144.
6. Boateny, A., (2018), African Female Entrepreneurship Merging Profit and Social Motives for the Greater Good, This Palgrave Macmillan imprint is published by Springer Nature.
7. Bordei, Irina, (2015), The Influence of Authentic Leadership on Employees Analyzed through Self Determination Theory, Dissertation submitted to gain the degree of Master In Human Resource Management, University of Algarve.
8. Campos, Héctor Montiel; Parra, José Pablo Nuño de la, and Parellada, Francesc Solé, (2012), The Entrepreneurial Orientation-Dominant Logic-Performance Relationship in New Ventures,: an Exploratory Quantitative Study Brazilian Administration Review, Rio de Janeiro, Vol (9), Special Issue, p.p: 60-77.
9. Ellis, L'Ouverture O., (2019), Nurse Managers' Self and Authentic Leadership in Relation to Their Job Satisfaction, Dissertation Doctor of Philosophy Industrial and

- Organizational Psychology-General ,College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
10. Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K. & Dickens, M., (2011), Authentic leadership: A review of the literature and research agenda *The Leadership Quarterly* Vol (22), No (6), pp: 1120-1145.
 11. Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S., (2017), what does it take to break the silence in teams: Authentic leadership and/or proactive followership? *Applied Psychology*, Vol (66), No (1), pp: 49-77. doi:10.1111/apps.12076.
 12. Henderson, James E., & Hoy, Wayne K., (1983), Leader authenticity: The development and test of an operational measure, *Educational and Psychological Research*, Vol (3) No (2), PP: 63-75.
 13. Hoque, A. S. M. M., (2018), The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture, *International Journal of Data and Network Science*, Vol (2), No (1), pp: 1-14.
 14. Huang, Kai-Ping, Wang, Karen, Yuan,, Chen, Kno-Hsiung,, and Yien, Jui-Mei, (2011), Revealing The Effects of Entrepreneurial orientation on Firm Performance: A Conceptual Approach, *Journal of Applied Sciences* Vol (11), Issue (16), pp: 3049-3052, Asian network for scientific information.
 15. Ibarra, H., (2015), the authenticity paradox. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 52-59.
 16. Jianga X, Liub H, Feyc C, Jianga F., (2018), Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach, *Journal of Business Research*, Vol (87), pp: 46-57.
 17. Jun, Zhang, (2006), Development of theory on entrepreneurial orientation empirical evidences from Hebei, China and Flanders, Belgium, Submitted to the faculty of economic, and business and administration Ghent university in partial Fulfillment applied economic sciences.
 18. Kabasakal, H., ertenu, B. and Karacay, G., (2018), follower gender and authentic leadership: perspective from the Middle East, Istanbul technical university.
 19. Kroeger, James W., (2007), Firm Performance as A Function Of Entrepreneurial Orientation & Strategic Planning Practices, Unpublished Doctoral Dissertation, Cleveland State University, Nance College of Business Administration.
 20. Laguna, Mariola, Walachowska, Karolina, Marjan, J., Gorgievski-Duijvesteijn, Juan A. Moriano, (2019), Authentic Leadership and Employees' Innovative Behaviour: A Multilevel Investigation in Three Countries, *International Journal Environmental Research and Public Health*, Vol(16), 4201.
 21. Lemoine, J., Hartnel, C., & Lercy, H., (2019), Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership, *Academy of Management Annals*, Vol (13), No (1), pp: 148-187.
 22. Linares, R. H., et al., (2019), the effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance, Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.03.002>, Retrieved at (6/6/2019).

23. Liu, H., (2017), the masculinisation of ethical leadership dis/embodiment, *Journal of Business Ethics*, Vol (144), Issue (2), pp: 263-278.
24. Liu, S., Liao, J. & Wei, H., (2015), Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification, *Journal of Business Ethics*, vol (131), pp: 107-119.
25. Martens, Cristina Dai Prá, et al, (2017), Entrepreneurial Orientation in Food Industries: Exploratory Study on Medium and Large Size Companies in South of Brazil, *International Conference Entrepreneurship in BRICS*. São Paulo.
26. Murphy, L., (2012), Authentic Leadership Becoming and Remaining an Authentic Nurse Leader, *The Journal of Nursing Administration*, Vol (42), No (11), pp: 507-512.
27. Nazri, Muhamad Azrin, et al, (2015), The Effect of Entrepreneurial Orientation Dimensions on Takaful Agency's Business Performance in Malaysia, *Kesan Keusahawanan Orientasi terhadap Prestasi Perniagaan Agensi Takaful di Malaysia*, *Jurnal Pengurusan*, Vol 45, pp83-94.
28. Northouse, P. G., (2019), *Leadership: Theory and Practice*, (8th ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
29. Ofem, Brandon, (2014), *Entrepreneurial Orientation, Collaborative network, and nonprofit performance*, *Teses and Dissertations-Business Administration*. Three, University of Kentucky UKnowledge.
30. Oni, O. et al., (2019), Entrepreneurial Orientation and Performance of Small Business in Vryburg Region North West Province South Africa, *Journal of Reviews on Global Economics*, Vol (8), No (1), pp: 63-71.
31. Palmer, Judith Quinn, (2014), *a Quasi-Experimental Study of Changes in Self-Awareness and Authentic Leadership after Participation in a Vounteer Event*. Dissertation submitted to gain the degree of Doctor in Philosophy, Northcentral University.
32. Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B. & Hannah, S., (2012), the relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts, *The Leadership Quarterly* Vol (23), 502-516.
33. Rader, Martha Milan, (2015), *Effects of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Younger Worker Turnover Intentions* Dissertation submitted to gain the degree of Dotor in Psychology Philosophy, The Chicago School of Professional Psychology.
34. Seo, Eunkyung, (2016), *Understanding Team Processes and Outcomes: The Influence of Inclusive and Authentic Leadership on Organisational Citizenship Behaviour and Counterproductive Work Behaviour*, Thesis submitted to gain the degree of Doctor In Management Philosophy, University of Newcastle.
35. Shah, Syed Zulfiqar Ali, and Bhutta, Nousheen Tariq, (2013), *Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective*, *Open Journal of Accounting*, Vol (2), pp: 79-86.
36. Sidani, Y., & Rowe, G., (2018), A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension, *The Leadership Quarterly*, Vol (29), No (6), pp: 623-636.

37. Soininen, Juha, (2013), Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises During Economic Crisis, Lappeenranta teknillinen yliopisto LUT Yliopistopaino.
38. Torres, F. J. A., et al., (2019), Linking entrepreneurial Orientation to SMEs' performance Implications for entrepreneurship universities, Available online at: www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm, Retrieved at (7/6/2019).
39. Tutar, hasan ,et al, (2015) The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM , 11th International Strategic Management Conference.
40. Valsania, S. , León, J.,Alonso,F. & Cantisano, G., (2012) ,Authentic leadership and its effect on organizational citizenship behaviors , Psicothema , Vol(24), No(4).
41. Vogelsang Laura, (2015), Individual Entrepreneurial Orientation: An Assessment Of Students, the Requirements for the Degree Master of Business Administration, The Faculty of Humboldt State University.
42. Walumbwa, Fred, Avolio, Bruce, Gardner, William, Wernsing, Tara & Peterson, Suzana, (2008), Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure Journal of Management, Vol(34), Issue(1), PP: 89–126.
43. Wang, Hui, Sui, Yang, Luthans, Fred, Wang, Danni, & Wu Yanhong, (2014), Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes , Journal of Organizational Behavior, Vol(35),No (1), PP: 5–21.