

علاقة أبعاد التمكين الإداري في الأداء الريادي
بحث ميداني في المديرية العامة للمجاري¹

The relationship of dimensions of administrative empowerment in entrepreneurial performance

Field research in the General Directorate of Sewers

أ.م.د. فائق جواد كاظم

ساره قاسم محمود

saraqasim.mm@gmail.com

كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة بغداد

تاريخ استلام البحث 2021/3/3 تاريخ قبول النشر 2021/4/28 تاريخ النشر 2021/12/22

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على نوع العلاقة التي تربط المتغير المستقل "التمكين الإداري" بالمتغير المعتمد "الأداء الريادي" للمنظمات الخدمية وبشكل خاص المديرية العامة للمجاري احدى الدوائر الخدمية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة، وأعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأستعملت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة الى الوثائق الرسمية الموجودة في المنظمة المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من عينة عشوائية شملت الأفراد في المنظمة وبعده (169) فرد، حللت المعلومات والبيانات المتوفرة بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل (النسبة المئوية ، الوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري، معامل الإختلاف النسبي، الأهمية النسبية ، معامل الارتباط بيرسون، الإنحدار الخطي البسيط) وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (Spss – Ver 2010 Microsoft Excel – 19) ، ومن إستنتاجات البحث ان التمكين الإداري بأبعاده (التحفيز، تفويض السلطة ، التدريب ، الإتصال الفعال) يرتبط بشكل ايجابي معنوي بأبعاد الأداء الريادي (التخطيط المسبق ، تحمل المخاطر ، الإبداع) وهذا يدل على سعي المنظمة المبحوثة الى محافظتها على الوصول الى تنفيذ أهدافها عن طريق حفاظها على قدرات مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الريادي، المنظمات الخدمية.

Abstract

This research aims to identify the type of relationship between the independent variable "administrative empowerment" and the adopted variable "pioneering performance" of service organizations, particularly the General Directorate of Sewage, one of the service departments in the Ministry of Construction and Housing and Public Municipalities. The research relied on the descriptive and analytical approach. Information and data in addition to the official documents available in the researched organization. The community sample consisted of a random sample that included individuals in the organization with (169) individuals. The available information and data were analyzed using appropriate statistical methods such as (percentage, arithmetic mean, standard deviation, relative difference coefficient, relative importance, Pearson correlation coefficient, simple linear regression) and were treated statistically with the statistical software package (Microsoft Excel 2010, Spss - Ver - 19), And from the findings of the research, Among the findings of the research is that administrative empowerment in its dimensions (motivation, delegation of authority,

¹ - البحث مستل من رسالة ماجستير

training, effective communication) is positively and morally related to the dimensions of entrepreneurial performance (advance planning, risk tolerance, innovation) and this indicates the researched organization's endeavor to maintain its access to the implementation of its objectives by preserving it. On the capabilities of its human resources.

Key Words: *Administrative Empowerment, Entrepreneurial Performance, Service Organizations.*

المقدمة:

مهما توفرت الموارد المالية والمادية والتكنولوجية، فهذا لا يفي بمستلزمات العصر ، فمن الضروري التحول إلى معلم جديد يكون فيه العنصر البشري منطلقاً أساسياً لإرساء قواعد جديدة ، وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترفع شؤون المنظمات ، لأن إدارة الموارد البشرية التقليدية أصبحت قاصرة ، وإن هناك دور جديد يتحتم على المسؤولين القيام به وتنفيذه لتكوين إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة تضمن إيجاد طرق حديثة غير الأساليب التقليدية لسد إحتياجات المنظمات بطريقة تكفل لها زيادة إنتاجيتها ورفع جودة خدماتها المقدمة الى المجتمع ، مما يساعد على التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمات ، وبالتالي تفعيل الدور الريادي في المنظمة، ومن هنا كانت الإنطلاقة الحقيقية لعملية تمكين العاملين ، ولابد للمنظمة من السعي على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم ، وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق شعورهم بالرضا والمسؤولية عن العمل ،والولاء للمنظمة، كون التمكين الإداري إستراتيجية ذات أسلوب تحفيزي تمنح العاملين المزيد من السلطات والمسؤوليات ، وهو خطوة مهمة للحفاظ على المنظمة والتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجهها وكل ذلك لا يتم إلا بوجود مورد بشري فعال. وبناءً على ذلك تم تقسيم الدراسة على أربع مباحث ، تناول المبحث منهجية البحث ، في حين تم تخصيص المبحث الثاني للجانب النظري ، وكذلك تناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث ، أما المبحث الرابع فكان للإستنتاجات و التوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

واحدة من المشكلات التي تواجه المنظمات هو كيفية تشغيل الموظف بكامل طاقته ، والإستفادة منه في رفع مستويات الأداء، وقد تظهر هذه المشكلة بسبب حصر السلطة وتحديد الأهداف بيد القيادة العليا للمنظمة فقط ، وعدم السماح لأي موظف بالمشاركة بأبسط القرارات حتى تلك التي تخص مجال عمله ، ناهيك عن الأهداف وتحديدها التي تكون بعيدة كل البعد عن مشاركة الموظف فيها ولو برأي ، عليه سوف تتعكس هذه الحالة على تغييب الدور الأساسي للموظف ، مما ينعكس على مستويات الأداء وهذا بهذا نطرح التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى إهتمام المنظمة عينة البحث بإسلوب التمكين الإداري ؟
- 2- ما مستوى اهتمام العينة المبحوثة بتبني الاداء الريادي؟
- 3- ما مستوى ممارسة أداء الريادي في العينة المبحوثة ؟
- 4- ما مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الريادي للعينة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- ربط إثنين من المتغيرات المهمة بالنسبة للموظف والمنظمة في دراسة واحدة .

2- حث المنظمات على الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وزيادة فعاليتها من خلال التمكين الإداري.
3- أهمية الموضوع من خلال الغور في بحث علاقة الإرتباط بين التمكين الإداري والأداء الريادي، وهذا من شأنه يعمل على إدراك المنظمات القيمة العلمية لفلسفة الموضوع وأهميته وتقديم أساليب إدارية جديدة في مجال عمل المنظمات.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فالهدف الرئيس يتمثل في فهم التمكين الإداري والأداء الريادي، وكما مبين:

1- تقديم فهم اساسي عن التمكين الإداري .

2- تشخيص مدى إدراك التمكين الإداري والأداء الريادي من قبل الإدارة العليا والموظفين في المنظمة.

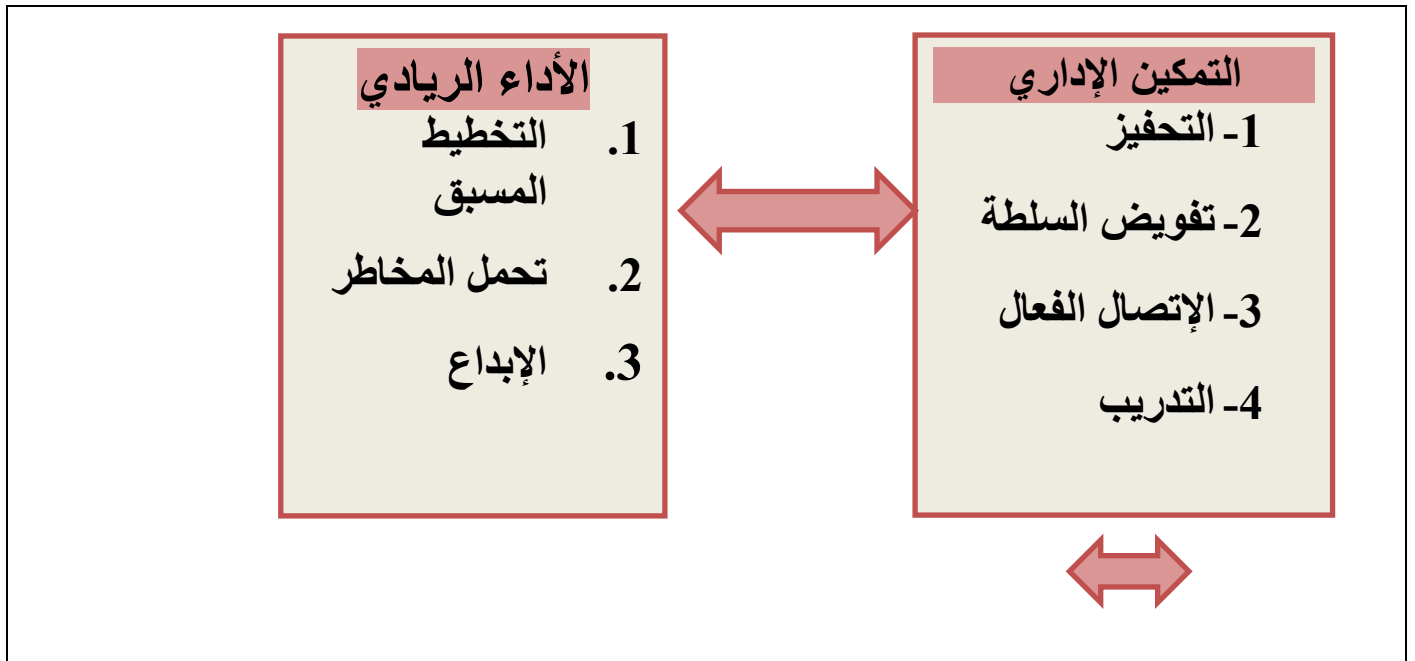
3- إطلاع وإفادة المنظمة على مفهوم المتغيرين.

4 - تشخيص طبيعة علاقة الإرتباط بين المتغيرين في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: منهجية البحث

إعتمد الباحثان (المنهج الوصفي التحليلي) ؛ كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاتها ولا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، أما يعتمد على التحليل وكشف العلاقات بين أبعادها ومن ثم إستخلاص النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات .

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



شكل رقم(1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر من إعداد الباحثين

سادساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين الإداري والاداء الريادي في مديرية المجاري العامة) . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز ، والاداء الريادي في مديرية المجاري العامة .
 - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة ، والاداء الريادي في مديرية المجاري العامة.
 - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب ، والاداء الريادي في مديرية المجاري العامة.
- ث – توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال ، والاداء الريادي في مديرية المجاري العامة.

سابعاً: مجال ومجتمع وعينة البحث

إنحسر مجال البحث في مديرية المجاري العامة - وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة ، ، ولقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات المنظمة (300) فرداً ، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب أنموذج (دي موركان ، D.Morgan) العالمي ؛ لتحديد حجم العينة ، إذ بلغ بحسب هذا الأنموذج (169) فرداً أي بنسبة (56%) من أجمالي مجتمع الدراسة، و تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة.

جدول (1) مدرج ليكرت الخماسي

درجات المقياس	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

الوسط الفرضي = (مجموع الأوزان ÷ عدد البدائل) = $1+2+3+4+5 \div 5 = 3$

جدول رقم (2) وصف لعينة البحث وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاسترداد

مجتمع العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	نسبة الاسترداد %
المديرية العامة للمجاري - وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة	169	164	97%

ثامناً: أساليب جمع البيانات

استعمل الباحثين مجموعة من الأدوات والأساليب لإنجاز هذا البحث ، ومنها :

- 1- الجانب النظري : تم الاعتماد على عدد من المراجع والمصادر والدوريات العلمية العربية والأجنبية ، فضلاً عن المقالات والبحوث العلمية العربية والأجنبية التي تم الحصول عليها عن طريق الانترنت والبريد الإلكتروني ، والبعض الآخر عن طريق الأساتذة والمكاتب المتخصصة ، مع الاستعانة بعدد من الرسائل الجامعية بموضوع البحث .
- 2- الجانب العملي : تم الاعتماد على الاستبانة في عملية جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات ، وتم الإعتماد على مراجعة ما متاح من المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع التمكين الإداري والاداء الريادي
- 3- شرح المقاييس : تكونت المقاييس من ثلاثة محاور، وهي :-

- 1- المحور الأول : يشتمل هذا المحور فقرات المعلومات الشخصية ، والوظيفية المتعلقة بالمتغيرات النوعية ، والتي تتعلق بـ (الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والموقع الإداري ، مدة الخدمة) ، وعددها (5) فقرات .
- 2- المحور الثاني : يشمل هذا المحور التمكين الإداري ، وتضمن الفقرات الآتية (التحفيز ، تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصال الفعال) ، وعددها (20) فقرة .
- 3- المحور الثالث : يشمل المحور الثالث متغيرات الاداء الريادي ، وتضمن الفقرات الآتية (التخطيط المسبق ، تحمل المخاطرة ، الابداع) ، وعددها (15) فقرة ، كما موضحة في جدول (3) ، والذي يمثل هيكلية استبانة الدراسة.

جدول رقم (3) يوضح هيكلية استبانة الدراسة

المحاور	المتغير الرئيسة	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصادر
الأول	المعلومات الشخصية	5	لا يوجد	المديرية العامة للمجاري - وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة
الثاني	التمكين الإداري	20	1 - 20	(طموس، 2015) (طارق، 2016)
الثالث	الاداء الريادي	15	21 - 35	(الزيادي، 2013)

تاسعاً: اختبار صدق وثبات الإستبانة

- 1- اختبار الصدق : عرض الباحث استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتم إجراء التغيرات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة ، واخراج استمارة الاستبيان بصورتها النهائية.
- 2 اختبار الثبات : يقصد بالثبات أن استمارة الاستبيان تعطي نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، وان اختبار الثبات هنا يكون بموجب معادلة (Cronbacg Alfe) كرونباخ ألفا . والجدول (4) يوضح اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة .

جدول رقم 4 اختبار ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا

معامل كرونباخ ألفا	أجمالي المتغيرات	
0.965	التمكين الإداري	1
0.940	الإداء الريادي	2
0.947	الإجمالي	3

ويتضح من النتائج الموضحة في الجدول اعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة للبحث ، وقد بلغت القيمة الاجمالية لمتغيرات البحث لمعامل ألفا (0.947) ، وهي قيمة ثبات مرتفعة ، وهذه النتيجة تؤكد صدق وثبات استبيان الدراسة وصلاحيها للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية ، وتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

عاشراً: الدراسات السابقة: 1- التمكين الإداري

1- الباحث	- (سعيدة الشيخ، 2020)
عنوان الدراسة	التمكين الإداري في المنظمات الخدمية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
مجال الدراسة	مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
عينة الدراسة	332 عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر .
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى بيان أهمية التمكين الإداري باعتباره من بين المفاهيم الإدارية المعاصرة بغية تتمين دور المورد البشري وتحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات الخدمية.
نتائج الدراسة	ان التمكين الإداري هو أكثر حاجة وأهمية من حيث تطبيقه في المنظمات الخدمية منها في المنظمات الانتاجية، وهو برنامج تغيير وتجديد لابد ان تسبقه برامج عدة وتهيئه مناخ ملائم لتطبيق هذه الروا، والتي ان نجحت ادت الى نتائج جيدة على مستوى الفرد والمنظمة والزبان.
3- الباحث	Ikedinachi K. Ogamba Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde Business School, Glasgow, UK
عنوان الدراسة	(تمكين جيل الألفية: زيادة الأعمال الشبابية) Millennials empowerment youth entrepreneurship for sustainable development)2018
مجال الدراسة	مؤسسة الشباب ذات الابتكار في نيجيريا
هدف الدراسة	المساهمة في بناء المعرفة والنظرية لدى الشباب وتمكينهم وتطوير ريادة الأعمال، وكذلك تقترح هذه الدراسة ثلاثة مناهج تكملية أساسية موجهة نحو العمل للشباب و تصميم برامج ريادة الأعمال وتنفيذها وتقييمها ، وضمان الوصول إلى عوامل التمكين والدعم والمدخلات الحاسمة لتحسين بناء النظرية نحو إطار معياري فيتمكين الشباب وريادة الأعمال.
نتائج الدراسة	"تشير الدلائل إلى أن تمكين الشباب وتمميتهم يعد هو المحرك الرئيسي لتنمية ريادة الأعمال لذا من الضروري تعزيز قدرة رواد الأعمال الأفارقة الشباب على جني الأموال من الفرص غير الاستهلاكية وخلق ابتكارات تجارية تعود بالنفع على المستهلكين.

2- الأداء الريادي:

1- الباحث	- (داود ، 2016)
عنوان الدراسة	الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية.
مجال الدراسة	القطاع المصرفي الخاص اربعة مصارف اهلية ، بحث استطلاعي.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
عينة الدراسة	59 من مديري قسم وشعبة وحدة ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.
هدف الدراسة	توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي والأداء الريادي ، وبيان اثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي في الأداء

الريادي للمصارف.	نتائج الدراسة
اظهرت نتائج الدراسة ان هناك دوراً كبيراً لأبعاد الذكاء التنافسي في تحسين اداء المصارف للحصول على الريادية في السوق المصرفي.	

<p align="center">- Bram Hogendoorn University of Amsterdam * Iryna Rud CINO Wim Groot Maastricht University Henriette Maassen van den Brink University of Amsterdam 2018</p>	
2- الباحث	عنوان الدراسة
	<p align="center">(أثر رأس المال البشري في أداء ريادة الأعمال) THE EFFECTS OF HUMAN CAPITAL INTERVENTIONS ON ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE IN INDUSTRIALIZED COUNTRIES(2018)</p>
مجال الدراسة	<p align="center">ثلاث فئات: أصحاب المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمؤسسات المتوسطة الحجم العاطلين عن العمل أو العمالة الناقصة وطلاب المدارس الثانوية</p>
هدف الدراسة	<p align="center">هدف الدراسة تحديد نقاط القوة والضعف ومقارنتها من حيث الخصائص والنتائج و تلخيص ما تقوم به التدخلات ونجاحها وتأثيرها في الأداء الريادي</p>
نتائج الدراسة	<p align="center">ان التعليم والتدريب له آثار ايجابية على الأداء الريادي وادارة الأعمال وعلى أرباح الشركات والمشاريع .</p>

المبحث الثاني/الجانب النظري :المحور الأول:التمكين الإداري

1— مفهوم التمكين الإداري: يعد التمكين الإداري من استراتيجيات الإدارة الحديثة لأنه يمنح الأفراد المساحة الحرية ويشجعهم على تحملهم للمسؤولية عند إتخاذ قراراتهم في العمل من خلال تفويضهم السلطة من قبل القيادات العليا (المنوري:2013.ص21) ، وذلك من خلال منحهم حرية التعبير عن آراءهم ومشاركاتهم والتأكيد على العمل الجماعي (الحربي،2017: 335)، أي منحهم الصلاحيات المناسبة مع خبراتهم وإمكانياتهم مع الإستمرار في تواجد سيطرة الجهات العليا على كافة أمور المنظمة وبشكل عام (السلمي:2001:70)، وهو إتاحة الفرصة لهم في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وابداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم (عفانة، 2013: 13-14)، ووصف (Ginnodo، 1997:56) ان التمكين يساعد على جعل الفرد متمكن في حل المشكلات والعقبات التقليدية التي تواجههم في العمل ، والتي تكون مقصورة فقط على المستويات العليا في المنظمة، وهذا يمكنهم في المشاركة بإتخاذ القرارات وحل المشاكل، وأي مؤسسة لايمكنها أن تحقق نجاح ما ، دون أن تتجز تنمية وتطوير لنشاطها وعملها ، وان هذا التطوير في داخل المنظمة يعتمد على الأفراد العاملين فيها وتطويرهم وبناءهم بناء صحيح وتنمية مهاراتهم ومواهبهم ، ولكون الإنسان هو صانع التنمية وصانع الحضارة ، فهو رأس المال الحقيقي والفعال لأي مشروع وعمل (مشهور:2010،44) ، و ان نجاح المنظمات يعتمد في المقام الأول على الموظفين الذين يؤدون المهام والأنشطة فيها لذلك هم المحرك الرئيسي للمنظمة ، وأهم مورد إنتاجي لها، عليه فالتمكين كعامل رئيسي يكشف عن الجوانب الفعالة لبيئة العمل ،مثل تفويض السلطة والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي والتنمية الشخصية والتواصل الفعال ، وهو أفضل ضمان لحيوية واستمرارية أي منظمة، لأنه يساهم في رفع الروح المعنوية والرضا بين

الموظفين حيث تتاح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم وكسب تقدير الإدارة وتقتها بهم (Asuwai & Atta'ani, 2013:22).

2- أبعاد التمكين الإداري: أ- التحفيز: يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقة كبيرة بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزة، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة، (مولود، وعيسى: 2019)، إذ كلما استعان المدير باستخدام أسلوب الحوافز في الوقت المناسب كلما تمكن من تحقيق النجاح للمهمات والأهداف المبتغاة (النعمي، 2008: 213)، وتكمن زيادة الدافعية والانتماء الوظيفي لدى الأفراد ورضاهم في مدى الإسهام بدعهم بالحوافز المعنوية والمادية لغرض تمكينهم، على أن يتم تقديمها في الوقت المناسب، ووفق العمل المقدم، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمن يستحقها (باقبض، 2018: 19).

ب - تفويض السلطة: تفويض السلطة هي منح الرئيس جزء من سلطاته إلى مساعديه بدون أن يتدخل مطلقاً في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بالأعمال، ويعتمد نجاح المديرين على المهارات والقدرات التي يمتلكونها في العمليات التنظيمية، مثل التخطيط والمراقبة والتنظيم والقيادة (شلتوت، 1999: 183)، ويعد التفويض ظاهره تساعد على ديمومة الحركة في المنظمة وعدم توقفها عند غياب المدير أو مشابهه وهذا يساعد على التخفيف من الإختناقات الإدارية ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، والقائد الناجح هو الذي يعمل على انارة درب مرؤوسيه وتوجيههم في العمل وارشادهم ومنحهم الثقة (العثمان، 2003: 42).

ج - التدريب: هو عملية شمولية تهدف إلى التعلم وتؤدي إلى اكتساب الفرد للمهارات والمعارف والاتجاهات وتغيير سلوكه، مما يؤدي إلى الأداء الفاعل والكفوء محققة بذلك أهداف المنظمة (الرديني، 2014: 26)، كونه نشاط في المنظمة يعمل على رفع قدرات أفرادها وتسهيل انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال أحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم ومهاراتهم وأفكارهم وتقديمهم بالانتاج (السكرانه، 2011: 17).

د- الإتصال الفعال: ان نجاح العملية الإدارية ونجاح المدير يعتمد غالباً على ديناميكية ومهارة الإتصال ونقل المعلومات والفهم مع بقية الأفراد (النعمي، 2008: 204)، فالإتصال هو تبادل نقل المعلومات والمعاني، وهولكل شيء جوهر وجوهر نظام المنظمة الإجتماعي هو الإتصال، إذ إنه يعد متمم لكل وظيفة كونه يساهب عملية التبادل بين البشر في الآراء والأفكار والمعلومات (باغي، 2011: 155)، وهو وسيلة ضرورة وأساسية في توجيه الفرد وتغيير سلوكه، ويخلق ديناميكية بين الأفراد، حيث يتم عن طريقه اطلاع الجهات العليا في المنظمة على نشاط الأفراد والتعرف على مدى تقبلهم لتطلعاته وتوجهاته وأفكاره. (الشماع، حمود، 2007: 204).

يرى الباحث ان الإدارة كلما إهتمت في تنمية علاقه الإنسانية واشباع حاجات الفرد داخل المنظمة، سوف ينعكس ايجابياً على أداءه وروحه المعنوية، لأنها قامت بتغذية العنصر الأساس والجوهر فيها ألا وهو الفرد الذي يعد الجزء الرئيس والفعال فيها، وهذا التوجه يعد جزء من فلسفه المنظمة الناجحة، أي لا بد من إيمان الجهات العليا بخطوات التمكين الإداري وترك النمط المتسلط وتمكين توفر النمط التشاركي لتحقيق تمكين العاملين

المحور الثاني/الأداء الريادي

أولاً: مفهوم الأداء الريادي:

الأداء الريادي هو احد اهم الاستراتيجيات التي ينبغي أن تتبعها المنظمة ، كونها هي التي تقود الاعمال وتدفع بها نحو التوجه لتحقيق الرغبات والأهداف وحاجات الزبائن، وأيضاً الوصول بالمنظمة الى التميز والتقدم وتنفرد عن بقية المؤسسات وتتميز عنها (السكرانة، 2010: 4)، والأداء الريادي نتائج توظيف المنظمة المبدعة لمواردها كافة وفي مجمل أنشطتها بما يضمن لها أفضل النواحي لتحقيق أهدافها ، والتي غالباً ماتتسم بالتجديد على نحو له أثره في الاستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المنظمة للأسواق ، بعبارة أخرى ، أنه الأداء الذي لا تنفق منافع التفوق في إنجازه عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة ، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المنظمة رائدة في الأسواق ومحط أعين المنظمات الأخرى للإقتداء بها(العديوني ومحمد، 2012 : 85)، وعرف الأداء الريادي على أنه إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها (علي وآخرون ، 2010: 13)، وعرفه(المعاضدي، 2010: 12) هو النتائج التي تحققها المنظمة، أوتسعى لتحقيقها بعد أن تستخدم مواردها المتاحة الإستخدام الكفاء وتوظيفها في أنشطتها المختلفة الموجهة نحو السوق، بما يضمن لها تحقيق الإبداع والتفرد عن غيرها، يقودها لتحقيق المزايا التنافسية لتصبح المنظمة رائدة في خدماتها، و تصبح قائدة للقطاع الذي تعمل فيه، لذا فإن توجه المنظمات الريادية الى الارتباط بالإبداعية وتقبل الخطر وممارسات الاستراتيجيات التي تصل بها لأهدافها ، يعد ذلك ريادة ، والريادة بشكل عام ظاهرة سلوكية لدى كل المنظمات الصغيرة والمتوسطة باتجاه الاستمرارية التي تمتد ما بين درجة المحافظة العالية الى الريادة، و المنظمات الكبيرة والمتوسطة الريادية والتي تواجه المخاطر على حسب أعمالها تكون ذات مخاطر وابداعية وعلى العكس فإن المنظمات الصغيرة التي تتجنب المخاطر تكون اقل ابداعية، كون الإبداعية تكون بقدر المخاطر التي تعترض عمل المنظمات ، لان تحقيق الأهداف والوصول اليها يجعل المنظمة أمام مجموعة من المخاطر والتي تكون مهينة لحلها ولتجاوزها في حال لوكانت منظمة ريادية متمكنة ((Lumpkin & Dess,1996:135 وعرفه (Timmons:18:1994) على أنه خلق واعتماد الفرص واستغلالها ومتابعة ذلك على الرغم من توفر الموارد الحالية لضمان النجاح مستقبلاً وعدم التعرض لمخاطر، و (Berninger:33:2004)) عرفه أنه الأداء الذي يوفر القدرة للمنظمة لكي تحقق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم وتحسين العمليات وتعلم ونمو المنظمة

يرى الباحث ان الريادة هي القدرة والاستعداد لتطوير وتنظيم وإدارة المشروع والعمل بشكل عام، و هي بدء أعمال تجارية جديدة، يمكن أن تولد ربحاً، وتواجه في طريقها الاكتشاف والمخاطرة وهي جزء لا غنى عنه للنجاح في عالم دائم التجديد و التغيير وأكثر تنافسية

ثانياً: أبعاد الأداء الريادي

أ- التخطيط المسبق: يعتبر التخطيط الوسيلة الوحيدة التي يلجأ اليها رجل الأعمال لمواجهة المستقبل ، ويعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية يرمي إلى توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف محددة بصورة عقلانية (الشيخلي ، 2013: 14)، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين والمرقبين وإدراك التغييرات في الطلب والمشكلات الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة(402 Dess، 2014)، وعرفها (الحسناوي ، 2010 : 96) بأنها جهود المنظمة للإستيلاء على الفرص الجديدة ،

فالمؤسسات الاستباقية ترافق اتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة .

2- تحمل المخاطرة: تحمل المخاطرة وكما أشار إليها شار (Dess 2014: 403)، هي رغبة المنظمة لاستغلال أو اقتناص فرص الريادة على الرغم من أنه ليس على علم ما إذا كان المشروع سيكون ناجحة وأن تعمل دون معرفة العواقب لغرض نجاحها في أدائها الريادي، وأشار (مرعي، 2017، ص 8) ان طبيعة المنظمات التي تتخذ بدائل ذات مخاطرة عالية لأبد من التوقع بالتخلي عن الأساليب أو المنتجات التي عملت في الماضي للحصول على عوائد مالية، وأيضا افتراض زيادة مستوى الديون واستخدام كميات كبيرة من الموارد الثابتة لإدخال المنتج الجديد إلى الأسواق الجديدة والاستثمار في التقنيات غير المستكشفة، إن كافة الأبعاد التي تم مناقشتها مما سبق يتواجد فيها تحمل المخاطرة سواء أكانت ابتكارية أو مبادرة أو تحدي سوق المنافسة، وأن المنظمات التي تعمل على مسار دون معرفة مدى أعمالهم تتحول إلى منظمات ريادية، والريادي في المنظمات يجب أن يعلم مدى رغبة منظماتهم لمواجهة الخطر بأنواعها الثلاث الشخصية والمالية ومخاطر الأعمال.

2- الإبداع: يعد الإبداع عملية ذهنية معرفية تمتاز بنوع من التفكير الراقى ، يفضي الى إنتاج منجز يحظى بالقيمة والاهمية ، ويضيف إلى المعرفة شيئا جديدة في ميدان تخصصه مما يثير المتعة والدهشة. ويمثل الإبداع تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الانسانية في الميادين كافة (عزيز، 2011 : 14) وتعد القدرة على الإبداع واحدة من أهم القوى المحركة التي تمكن المنظمات من زيادة قدرتها الثقافية بمستوى عال سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وكيفية تعزيزها واستدامتها، لذلك يجب على المنظمات التركيز على الوسائل التي تزيد من القدرة على الإبداع لدى العاملين). (Wales , 2019 : 98)

المبحث الثالث/ تحليل إستجابات عينة البحث

أولاً: المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده:-

جاء بعد (التحفيز) ، (X1) في المرتبة الاولى للوسط الحسابي ، والمرتبة الرابعة لمعامل الاختلاف من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.49)، والتي تشير إلى خيار (موافق) ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى من الإهتمام لدى العينة المبحوثة ، أما (تفويض السلطة) ، (X2) كانت في المرتبة الثالثة للوسط الحسابي ، و المرتبة الاولى لمعامل الاختلاف بالنسبة لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.43)، والتي تشير إلى خيار (موافق) ، وبانسجام جيد في الإجابات ، ، وهذه النتيجة تدل على أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، وفي فقرة (3) ، (التدريب) (X3) جاء بالمرتبة الرابعة في الوسط الحسابي ، وفي المرتبة الثانية لمعامل الاختلاف من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.32)، والتي تشير إلى خيار (محايد) ، و (الاتصال الفعال) ، (X4) بالمرتبة الثانية في الوسط الحسابي ، وفي المرتبة الثالثة لمعامل الاختلاف من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.46)، والتي تشير إلى خيار (موافق) ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى من الأهمية لدى العينة، وتشير نتائج مستوى التمكين الإداري مع أبعاده، إن التحفيز يأتي بالدرجة الأولى وهذا يعني تولي المنظمة

المبحوثة وأفرادها الإهتمام بهذا البعد، يليها بعد الإتصال الفعال والذي أشار الى إنسجام جيد في الإجابات، ومن ثم تفويض السلطة والتدريب تبعاً ، و كما موضح من خلال الجدول رقم (5) ، كانت النتائج قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها أول سؤال ، وهو (تراعي نظم الحوافز المستخدمة في المديرية العامة للمجاري مطالب واحتياجات العاملين فيها) حيث بلغت قيمة الوسط (3.57) ، التي تشير الى خيار (موافق) ، وبانسجام عالي في الاجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، حيث بلغت قيمتها (1.11) ، وهذه النتيجة تدل على أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (71.34) وهي ما تؤكد درجة الإهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة ، وفي حين بلغ عدد شدة الاجابات المتفقة (100) اجابة ، أي أن اتجاهات اجابات العينة كانت متجهة نحو (موافق بشدة و موافق) ، وبنسبة مئوية (60.97 %) ، أما السؤال الرابع عشر وهو (تستخدم ادارة المديرية التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية) اذ حقق مستوى أدنى ، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.21) ، التي تشير لخيار (محايد) ، وبانسجام متوسط في الاجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (25.97) ، (0.83) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، و بلغ عدد شدة الاجابات المتوسطة (73) اجابة ، أي أن اتجاهات اجابات العينة كانت متجهة نحو (الحياضية) ، وبنسبة مئوية بلغت (44.51 %) ، وهذه النتيجة تؤكد بأن هناك عدم موافقة تقريبا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، والوسط الحسابي يعني (هو يبين مدى تمركز القيم حول قيمة معينة أو قيمة وسطية، وهو الرأي العام المتفق عليه من قبل أفراد العينة) والانحراف المعياري يعني (هو معرفة مدى تشتت آراء الأفراد حول السؤال) ومعامل الاختلاف يعني (معامل نسبي يستخدم للمقارنة بين تشتت البيانات)

الجدول رقم 5 الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات على المستوى

الفرعي والاجمالي للتمكين الاداري X

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	تراعي نظم الحوافز المستخدمة في المديرية العامة للمجاري مطالب واحتياجات العاملين فيها.	3.57	1.11	31.07	71.34
2	تمتلك المديرية العامة للمجاري نظام حوافز شفاف .	3.53	1.09	30.97	70.61
3	يتم مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها .	3.48	1.00	28.72	69.63
4	تؤثر آليات وطرائق منح الحوافز والمكافآت غالباً على درجة انتمائىالى المديرية.	3.47	0.90	25.82	69.39
5	تتسم نظم المكافآت في المديرية العامة للمجاري بالعدالة.	3.38	0.98	29.01	67.56
	التحفيز IX	3.49	0.87	24.86	69.71
6	تمنحني المديرية العامة للمجاري السلطة الكافية لإنجاز مهامى الوظيفية.	3.44	0.90	26.21	68.78
7	تثق المديرية العامة للمجاري فى قدراتى وامكانياتى على أداء المهام الموكلة إلى.	3.47	0.85	24.40	69.39

69.51	24.78	0.86	3.48	يفوضني مديري بعض المهام ويترك لي حرية التصرف في التنفيذ.	8
68.78	23.93	0.82	3.44	يمنحني رئيسي المباشر صلاحيات تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي.	9
66.22	24.71	0.82	3.31	يفوضني رئيسي المباشر بعض سلطاته لاتخاذ قرارات هامة في العمل.	10
68.54	19.72	0.68	3.43	تفويض السلطة 2X	
68.54	24.84	0.85	3.43	يوجد في المديرية العامة للمجاري جهة مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية.	11
68.29	25.52	0.87	3.41	تقيم المديرية العامة للمجاري دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لإكتساب مهارات جديدة تتناسب مع متطلبات العمل.	12
65.37	27.55	0.90	3.27	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى إستفادة المتدربين منه	13
64.27	25.97	0.83	3.21	تستخدم ادارة المديرية التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.	14
65.49	26.49	0.87	3.27	توفر ادارة المديرية الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين.	15
66.39	21.38	0.71	3.32	التدريب 3X	
68.41	25.49	0.87	3.42	تعمل وسيلة الاتصال على وصول المعلومات الى متخذي القرار.	16
68.90	25.77	0.89	3.45	تسهم سرعة الاتصال في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	17
69.39	25.22	0.88	3.47	توفير كفاءة مؤهلة لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة تسهم في تسهيل إجراءات العمل.	18
70.73	23.93	0.85	3.54	تساعد وسائط الاتصال الحديثة في اتخاذ القرارات السليمة.	19
68.41	26.50	0.91	3.42	الصيانة المستمرة لتقنيات الاتصال نجاح العمل دونمشكلات.	20
69.17	22.07	0.76	3.46	الاتصال الفعال 4X	
68.45	18.07	0.62	3.42	التمكين الإداري X	

وبشكل عام أن الوسط الحسابي لجميع فقرات محور التمكين الاداري X تساوي (3.42) ، و تشير الى خيار (أتفق) ، وهي كقيمة جيدة ، وتدل هذه النتيجة على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن التمكين الاداري X يؤثر بشكل ايجابي في المنظمة المبحوثة،

الجدول رقم 6 يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لإجمالي متغيرات التمكين الإداري X الرئيسية

الترتيب حسب الأهمية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
4	69.71	24.86	0.87	3.49	التحفيز 1X	1
1	68.54	19.72	0.68	3.43	تفويض السلطة 2X	2
2	66.39	21.38	0.71	3.32	التدريب 3X	3
3	69.17	22.07	0.76	3.46	الاتصال الفعال 4X	4
	68.45	18.07	0.62	3.42	التمكين الإداري X	

ثانياً: المتغير المعتمد (الأداء الريادي):-

جاء بعد (الإبداع , Y3) في المرتبة الأولى للوسط الحسابي ، و المرتبة الأولى لمعامل الاختلاف من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.36)، والتي تشير إلى خيار (محايد) ، وبانسجام متوسط في الإجابات ، و تشير هذه النتيجة إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (67.27) ، وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول الإبداع Y3 ، وهذه النتائج تدل على عدم اتفاق العينة المبحوثة حول تأثير محور الإبداع في المنظمة ، و بعد التخطيط المسبق (Y1) حيث جاء بالمرتبة الثانية من الوسط الحسابي ، و المرتبة الثانية لمعامل الاختلاف بالنسبة لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.35)، والتي تشير إلى خيار (محايد) ، وبانسجام متوسط في الإجابات ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (66.95) ، وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول محور التخطيط المسبق 1Y، وهذه النتائج تدل على عدم اتفاق العينة المبحوثة حول تأثير محور التخطيط المسبق في المنظمة ، و بعد (تحمل المخاطرة Y2) بالمرتبة الثالثة في الوسط الحسابي ، وفي المرتبة الثالثة لمعامل الاختلاف من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، ، وبانسجام متوسط في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (66.27) ، وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول محور تحمل المخاطرة 2Y ، وهذه النتائج تدل على عدم اتفاق العينة المبحوثة حول تأثير محور تحمل المخاطرة في المنظمة ، حيث تم قياس محور الأداء الريادي من خلال خمسة عشر سؤالاً (21 - 35) ، وكما موضح من خلال الجدول رقم (7) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الواحد والثلاثون ، وهو (تحرص على استثمار الفرص المتاحة) إذ بلغت قيمة الوسط له (3.42) ، والتي تشير إلى خيار (موافق) ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (68.41) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة ، وبلغ عدد شدة الاجابات المتفقة (79) اجابة ، أي اتجاهات اجابات العينة متجهة نحو (موافق بشدة ، موافق) ، وبنسبة مئوية (48.1 %) ، أما السؤال السابع

والعشرون وهو (تشجع منتسبها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة ، حيث بلغت ،قيمة الوسط له (3.25) ، والتي تشير الى خيار (محايد) ، انسجام متوسط في الاجابات ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (65.00) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة ، وفي حين بلغ عدد شدة الاجابات المحايدة (67) اجابة ،أي أن اتجاهات اجابات العينة كانت متجهة نحو (الحيادية) ، وبنسبة مئوية بلغت (40.85 %) ، وهذه النتيجة تدل بأن هناك عدم موافقة تقريبا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبقيّة الفقرات حققت نسب متفاوتة في الاوساط الحسابية تراوحت بين (محايد) ، وهذه النسب للفقرات تؤثر بأن هناك عدم موافقة تقريبا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات .

الجدول رقم 7 الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات على المستوى

الفرعي والاجمالي للإداء الريادي Y

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
21	تتميز بكونها سباقة في اقامة الأنشطة العلمية بالمقارنة مع المديرية الأخرى.	3.36	0.91	26.96	67.20
22	تحرص على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية	3.35	0.86	25.54	66.95
23	تسعى دائما الى اكتشاف طرائق جديدة لأتجاز الأعمال.	3.34	0.90	27.04	66.71
24	تسعى للتأثير على بيئة عملها لتعزيز وجودها فيه.	3.38	0.82	24.36	67.68
25	تحرص على اكتساب المعرفة الجديدة بطريقه اسرع من المديرية الأخرى في الوزارة.	3.31	0.92	27.70	66.22
	التخطيط المسبق 1Y	3.35	0.72	21.51	66.95
26	تنظر الى تحمل المخاطرة على أنها سمة ايجابية.	3.30	0.89	26.89	66.10
27	تشجع منتسبها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.	3.25	0.93	28.59	65.00
28	يحرص الجميع على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف او تردد.	3.37	0.87	25.71	67.32
29	تتقبل المبادرات الجديدة وان كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.	3.34	0.86	25.77	66.83
30	تفضل اجراء تغيرات جوهرية في برامجها العلمية وخططها بين الحين والآخر.	3.30	0.79	24.02	66.10
	تحمل المخاطرة 2Y	3.31	0.76	22.89	66.27
31	تحرص على استثمار الفرص المتاحة .	3.42	0.79	23.12	68.41
32	توفر الدعم اللازم لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.	3.35	0.81	24.21	67.07
33	تميل الى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.	3.35	0.78	23.30	67.07
34	يتمتع المنتسبون بالقابلية على تحويل التحديات التي تواجهها المديرية الى فرص للتطوير والتحسين.	3.31	0.84	25.38	66.22
35	تسعى لتوظيف التكنولوجيا الجديدة لتحسين أداءها في مختلف	3.38	0.85	25.25	67.56

الميادين.				
67.27	21.26	0.72	3.36	الإبداع 3Y
66.83	19.44	0.65	3.34	الأداء الريادي Y

وبشكل عام أن الوسط الحسابي لجميع فقرات محور الاداء الريادي Y يساوي (3.34) ، والتي تشير الى خيار (محايد) ، وهي قيمة متوسطة ، وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن الاداء الريادي Y لا يؤثر بشكل ايجابي في المنظمة المبحوثة .

الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لإجمالي متغيرات الاداء

الريادي Y الرئيسة

الترتيب بحسب الأهمية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
2	66.95	21.51	0.72	3.35	التخطيط المسبق 1Y	1
3	66.27	22.89	0.76	3.31	تحمل المخاطرة 2Y	2
1	67.27	21.26	0.72	3.36	الإبداع 3Y	3
	66.83	19.44	0.65	3.34	الأداء الريادي Y	

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين التمكين الإداري والأداء الريادي

استُخرجت مصفوفة الارتباط بين المتغيرين وأبعادهما الفرعية لغرض التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بينهما واستعمل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) في تحديد مستوى العلاقة

1- اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري ، والاداء الريادي) يتضح من خلال الجدول رقم (9) ، الذي يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Person) على مستوى المتغيرات الفرعية والاجمالية ، الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية موجبة قوية (طردية) ، بين التمكين الإداري ، والاداء الريادي، وكانت عدد العلاقات المعنوية (5) بما يشكل نسبة (100%) ، و بلغ معامل الارتباط بين التمكين الإداري ، والتخطيط المسبق ، (** 0.704) ، عند مستوى دلالة (0.01) وهذه النتيجة تحقق الفرضية وتعني وجود ارتباط بمستوى طردي وذو دلالة معنوية، أي ان للتمكين الإداري دور فاعل في نجاح التخطيط المسبق ، اذ كلما كانت هناك منظمة ممكنة تمتلك أفراد ممكنين كلما ساعدها ذلك على التخطيط الإستباقي في كافة توجهاتها المستقبلية ، وبلغ معامل الارتباط بين التمكين الإداري ، وتحمل المخاطرة ، (** 0.685) ، عند مستوى دلالة (0.01) وهذه النتيجة تحقق الفرضية ، وتشير الى وجود ارتباط بين التمكين الإداري وتحمل المخاطر في المنظمة ، وان الأفراد الممكنين لهم المقدرة على تحمل المخاطر والإستعداد لها وإيجاد أفضل السبل في مواجهتها ، بلغ معامل الارتباط بين التمكين الإداري ، والابداع ، (** 0.728) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يعني وجود ارتباط معنوي طردي بين التمكين الإداري والابداع ، حيث المنظمة الممكنة بأفرادها تعد بحد ذاتها من أهم عوامل الإبداع وإطلاق الطاقات الكامنه لدى أفرادها ، وهذه النتيجة تحقق الفرضية ، بلغ معامل الارتباط بين التمكين الإداري ، والاداء الريادي ، اذ بلغت قيمة الارتباط (** 0.794) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى جيد وطردي ذو دلالة معنوية ، مما يدل على

وصول المنظمة الى تمكين أفرادها سيمكنها ذلك من تعزيز ونجاح دور أداءها الريادي ،ونتيجة لما سبق تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط بين التمكين الإداري ، والأداء الريادي).

2- إختبار فرضية البحث الفرعية الأولى والتي مفادها(توجد علاقة ارتباط بين التحفيز ، والأداء الريادي) يتضح من الجدول رقم (9) ومصفوفة الإرتباط بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الريادي ، بلغ معامل الارتباط بين التحفيز ، والتخطيط المسبق (0.603^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) . أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) وهذه النتيجة تعني وجود إرتباط طردي ،وهذا يدل على إن للتحفيز دور في نجاح الإستباقية في المنظمة ووضع الخطط المستقبلية ،وبلغ معامل الإرتباط بين التحفيز ، وتحمل المخاطر (0.561^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذه النتيجة تعني ان الموظف كلما تم تحفيزه معنوياً ومادياً كلما ساعد ذلك وأدى الى نجاح وضع المنظمة ككل في تحملها للمخاطر ،لأن التحفيز يجعل من الفرد ممكن ومهيئ ونشط لأداء عمله وبأكمل وجه والإستعداد له، وبلغ معامل الإرتباط بين التحفيز والإبداع (0.544^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذه النتيجة تدل على ان التحفيز يجعل من الفرد قادر على إظهار طاقاتها الكامنه وإبداعه في عمله لأنه تلقى الشكر عليه سواء كان مادي أو معنوي فهو بكل الأحوال يحسسه بوجوده وقيمته ، وبلغ معامل الإرتباط بين التحفيز والأداء الريادي إجمالاً (0.641^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، أي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة طردية . وهذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الأولى .

3- إختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي مفادها(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة ، والأداء الريادي) يتضح من الجدول رقم(9) ومصفوفة الإرتباط بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الريادي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين تفويض السلطة ، والتخطيط المسبق ، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.551^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، أي بمعنى كلما فوضت الجهات العليا جزء من مهامها الى المرؤوسين وإعطائهم صلاحيات أوسع لإنجاز مهامهم ،فإن ذلك سوف يزرع لديهم شعور الثقة بالذات وبالتالي يدفعهم الى إتخاذ قرارات صحيحة و جعل منهم أفراد مهيين ومنظمين ولديهم القدرة على تخطيط العمل والإستعداد الإستباقي، وبلغت علاقة الإرتباط بين تفويض السلطة ، وتحمل المخاطرة (0.590^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) . وهذه النتيجة تحقق الفرضية، أي وجود علاقة طردية بين تفويض المهام وتحمل المخاطر ، كون تفويض المهام يساعد الفرد على أن يكون واثق من خطواته وقراراته وتحمله للمخاطر المحتملة وإيجاد الحل للمشكلات التي تعترض العمل، وبلغت قيمة معامل الإرتباط بين تفويض السلطة ، والإبداع (0.674^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، أي بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة قوية طردية ، كون بعد تفويض السلطة من الأمور الهامة التي تعمل على تنمية الفرد لمواهبه وإبداعه في مجال عمله لأنه يزرع الثقة في الفرد عند إتخاذ القرار وبالتالي يعد حافز للإبداع ، وبلغت قيمة معامل الإرتباط بين تفويض السلطة ، والأداء الريادي إجمالاً (0.681^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة قوية ،وهذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

4- إختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب ، والأداء الريادي) يتضح من الجدول رقم(9) ومصفوفة الإرتباط بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الريادي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين التدريب ، والتخطيط المسبق ، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.543^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) . وهذه النتيجة تحقق الفرضية ، أي بمعنى كلما تمكنت المديرية من توفير البرامج التدريبية لموظفيها كلما ساهم ذلك بجعل من أفرادها أفراد لهم المقدرة والمعرفة التي تواكب التقدم

والتغيير في ظروف العمل، لأنه يعمل على تنمية المعلومات والمهارات لديهم ، وبلغ معامل الارتباط بين التدريب ، وتحمل المخاطرة (** 0.513) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، أي بمعنى ان المنظمة عندما تمتلك أفراد متدربين و ممكنين سيساعدها ذلك من تحديد أهداف وتوزيع أدوار على حسب قدراتهم ، فكلما كانت قدرتهم أكبر كلما كانت منحهم الثقة في حل مشكلات العمل أكبر وتحملهم للمخاطر أكبر من خلال تقديم أفكار جديدة ، وبلغ معامل الارتباط بين التدريب ، والابداع ، (** 0.529) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) ، فالتدريب يعتبر عامل مهم لإطلاق ابداعات الفرد، وله دور أساسي في إثارة وإدارة الإبداع في المنظمة ، بلغ معامل الارتباط بين التدريب ، والاداء الريادي إجمالاً (** 0.595) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) وهذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

5- إختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال ، والاداء الريادي) يتضح من الجدول رقم (9) ومصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والاداء الريادي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين الاتصال الفعال ، والتخطيط المسبق ، اذ بلغت قيمة الارتباط (** 0.605) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، بمعنى إن الإتصال يعد متمم لكل وظيفة ، لأنه يساهم في عملية التبادل بين الأفراد في الآراء والأفكار والمعلومات بما يتلائم مع أهداف المنظمة وتوجهاتها والتخطيط لأهدافها ، وبلغ معامل الارتباط بين الاتصال الفعال ، وتحمل المخاطرة ، اذ بلغت قيمة الارتباط (** 0.582) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، بمعنى إن الإتصال الفعال ونقل المعلومة في وقتها المناسب وفهم المعلومة بين المرسل والمستلم ، يعمل على حل المشكلات ووضع الحلول للأزمات التي تواجه عمل المنظمة، ويساعد الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطرق والحلول ، وبلغ معامل الارتباط بين الاتصال الفعال ، والابداع (** 0.654) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، بمعنى وجود علاقه طردية موجبة ، أي ان الإتصال يساعد الأفراد على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بمايسهم في إطلاق الإبداعات لدى الأفراد ، وتقتهم بالقرارات التي يتخذوها، وبلغ معامل الارتباط بين الاتصال الفعال ، والاداء الريادي إجمالاً ، بوجود علاقة طردية موجبة قوية ، اذ بلغت قيمة الارتباط (** 0.690) ، عند مستوى دلالة (0.01) وهذه النتيجة تحقق الفرضية ، وكانت العلاقة بين الاداء الريادي ، والاتصال الفعال ، حققت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط وهذا يعبر عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية وداله ويفسر قوة العلاقة بين الاداء الريادي ، والاتصال الفعال ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الرابعة .

الجدول رقم (9) يوضح نتائج علاقة الارتباط بين متغيري التمكين الإداري مع الاداء الريادي على المستوى الفرعي والكلّي.

التحكيز	تفويض السلطة	التدريب	الإتصال الفعال	الارتباط ومستوى Sig	التمكين الإداري
التخطيط المسبق	**0.603	**0.543	**0.605	الإرتباط	**0.704
	0.01	0.01	0.01	Sig	0.01
تحمل المخاطر	0.561**	0.513**	0.582**	الارتباط	**0.685
	0.01	0.01	0.01	Sig	0.01
الإبداع	0.544**	0.529**	0.654**	الارتباط	**0.728
	0.01	0.01	0.01	Sig	0.01
الأداء الريادي	0.641**	0.595**	0.690**	الارتباط	0.794**
	0.01	0.01	0.01	Sig	0.01

** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01
* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

المبحث الرابع/الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات:

- 1- غالبية عينة البحث توافق على تطبيق التمكين الإداري وتشجع عليه ، وكانت أكثر الأبعاد توفراً هو (التحكيز) ، لما له دور في إظهار الطاقات الكامنه والمهارات وتنفيذ المنظمة لأهدافها .
- 2- ضعف دور الأداء الريادي من حيث أبعاده لدى أفراد المنظمة، و تطبيقه في المنظمة لم يأخذ دور إيجابي لدى غالبية أفراد العينة ، لذا لابد من الإهتمام بمحور الأداء الريادي وأبعاده والسعي الى تعزيزه .
- 3- ان التمكين الإداري بأبعاده (التحكيز، تفويض السلطة ، التدريب ، الإتصال الفعال) يرتبط بشكل ايجابي معنوي بأبعاد الأداء الريادي (التخطيط المسبق ، تحمل المخاطر ، الإبداع) وهذا يدل على سعي المنظمة المبحوثة الى

محافظةها على الوصول الى تنفيذ أهدافها عن طريق حفاظها على قدرات مواردها البشرية والذي يمكنها من تعزيز أداءها الريادي وتحقيق الكفاءة والفعالية في عملها .

ثانياً- التوصيات:

- 1- الاهتمام بإدراج المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري وأداء قيادة الأعمال ، وإنشاء برامج تدريبية .
- 2- يجب على المنظمة عكس العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري وأداء الأعمال في المديرية العامة بضمان وجود التدريب وتفويض السلطة والحوافز .
- 3- محاولة إيجاد أفكار متجددة وضمان استمراريتها ، وإتاحة الفرص للموظفين لإطلاق طاقاتهم.
- 4- يجب على المنظمة ربط أهدافها بإدارة للمخاطر ، ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تنظيم وتوحيد التقييمات التي تركز على تحديد الأولويات ذات الصلة.

المصادر

- 1- باقبض، هدى (2018)، "ألية التمكين الإداري" رسالة ماجستير منشورة، جامعه الملك عبدالعزيز ، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 2- جوهر، عبد الله، (2014)، "الإدارة العامة وإدارة الأعمال" ، ط1، الإسكندرية، النشر: مؤسسة شباب الجامعة ، ناشرون.
- 3- الحسناوي، صالح محمد مهدي (2010) ، "أثر استخدام المعرفة الألكترونية في بناء المنظمات الريادية" ، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين / العراق للإتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة كربلاء.
- 4- الحربي، متعب (2017)، " واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة" ، مجلة العلوم التربوية، 23، 327-372.
- 5- خليل ، نور (2013)، "متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي" ، بحث تحليلي في كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة بغداد ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد (19)، العدد (73). 238-263
- 6- در اكر، بيتر، 1980، التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ"، (ترجمة حسين عبدالفتاح)، عمان: مركز الكتب الأردني.
- 7- الدباغ، عصام عبد الوهاب (2008)، إدارة الأفراد ط1، الأردن: دار ظهران للنشر والتوزيع.
- 8- الرديني ، اخلاص خالد نصيف (2014) التدريب في اداء المنظمات بالتطبيق على عينة من مكاتب المفتشين العامين"، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدبلوم العالي في المعادل للماجستير في الرقابة والتفتيش ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 9- الزيايدي، صباح شناوة، "دور التوجه الريادي في تحسين الأداء الجامعي المتميز" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد15، العدد2 ، 2013
- 10- السكارنه ، بلال خلف ، 2011، تصميم البرامج التدريبية (المجلد الأول) عمان، الأردن
- 11- السكارنه، بلال خلف، 2010 "أخلاقيات العمل"، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان
- 12- السلمي، د.علي "خواطر في الإدارة المعاصرة" ، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص70.
- 13- الشريف، حاب الله (2009)، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية ، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج الخضر باتنه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، دائرة علوم التسيير، الجزائر.
- 14- شلتوت، حسن معوض (1999) " والتنظيم والإدارة"، ط3 ، القاهرة: دار المعارف للطباعة.
- 15- الشماخ، خليل محمد حسن، وحمود ، خضير كاظم "نظرية المنظمة" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

- 16- الشبخلي ، أسيل أمين إبراهيم (2013)، أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة إداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط
- 17- طارق، مجيدي، 2016، التمكين الإداري ودوره في عملية تحسين إتخاذ القرار في مديره الشباب والرياضه بالمسليه" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعه المسليه، معهد علوم النشاطات البدنية.
- 18- طموس، ايمان، 2015، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي" رساله ماجستير، جامعه الأزهر، كلية الاقتصاديات والعلوم الإدارية.
- 19- العثمان، محمد بن عبدالله، 2003، "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية
- 20- العدوانى ، عبدالستار محمد علي ، ومحمد ، أثمار عبدالرزاق (2012)، حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو الإداء الريادي ، دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد (18)، العدد (69). 94 -76
- 21- عفانة، حسن (٢٠١٣) " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة
- 22- علي ، ليث، وزوين ، عمار، والخفاجي ، حاكم (2010)، دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الإداء الجامعي المتميز ، دراسة إستطلاعية ، مجلة دراسات إدارية ، المجلد (3) ، العدد (6). 1-25.
- 23- المحمدي، قصي خميس خلف، (2020)، "الأداء الريادي على وفق الذكاء القيادي" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعه بغداد
- 24- مرعي، كائنكان فواز عبد الحميد (2017). أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال للشركات الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمنطقة تبوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (1)، العدد (6)
- 25- مشهور ثروت، 2010، "إستراتيجيات التطوير الإداري" الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 26- المعاضيدي، معن وعداالله، (2010) ، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الإداء الريادي : دراسة لآراء القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم ، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- 27- المنوري، أحمد (2013). واقع التمكين الإداري لدى مديري التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، سلطنة عمان
- 28- مولود، فتحة، وعيسى محارزي "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعه الحيلاني بونعامه ،كلية العلوم الاقتصادية، 2019
- 29- النعيمي، د. صلاح عبدالقادر، 2008 "الإدارة" دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الإردن

30- ياغي، محمد عبدالفتاح، 2011، "مبادئ الإدارة العامة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- 31-.-Asuwai, O., & Atta'ani, H. (2013). Administrative empowerment and its relation to job satisfaction among public school principals in Dammam, Saudi Arabia. *Journal of Studies of Educational Sciences*, 40(1), 305
- 32-Berninger, R. (2004). " Organization Performance Optimization". Available from <http://www.Excellence.htm>
- 33-Dale.G.Meyer,(2000),"Entre Preneurship Asstrategy ," Sage Publications, Inc,V.K
- 34-Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003). Strategic Management Creating Competitive Advantages.
- 35-Ginnodo (1997) The power of Empowerment : What Expert Sayand 16 Actionnable case study, Arlington Heights
- 36- Lumpkin, G., T., and Dess, G., G., (2001) "Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role Of Environment and Industry, *Journal of Business Venturing*, Volume 16, Issue 5, Pp 429–451
- 37-Timmons. J.A.- 1994. "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century". Fourth edition Irwin Press. Burr Ridge. IL
- 38-Wales, , (2019). Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 37, No. 2 ,28.