

القيادة الريادية و إثراء حياة العاملين بدراسة تطبيقية في تشكيلات وزارة النقل العراقية

أ.م.د. انتظار أحمد جاسم الشمري* سلمان صدام جاسم البهادلي**

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد واختبار العلاقة بين القيادة الريادية وأبعادها المتعارف عليها في الفكر الإداري وهي (المبادأة ، وتحمل المخاطر ، واستغلال الفرص ، والإبداع والابتكار) وإثراء حياة العاملين باعتباره أحد أهم مكونات عملية الاستثمار في الموارد البشرية . ولتحقيق أهداف البحث فقد تم صياغة فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية . خلص البحث إلى نتائج مهمة من أهمها وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية . كما خلص البحث إلى تأكيد العلاقة بين متغيرات القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين ، أضف إلى ذلك أن البحث توصل إلى تأكيد من أن وزارة النقل العراقية هي منظمة أعمال ريادية قادرة وجاهزة لإدارة قطاع النقل في العراق من خلال قدرة مدرائها في استثمار متغيرات القيادة الريادية في إثراء حياة العاملين . كما عرض البحث جملة من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها .

Abstract

The research endeavors to examine the relation and influence of Entrepreneurial Leadership and its renowned dimensions in managerial concept (proactive, risk-taking, opportunities investment, creativity and invention) and enriching the life, being as one of the most significant factors in human resource investment.

In order to achieve the sought aim of this research, one main hypothesis and other secondary hypotheses have been formulated in this context.

The research has reached a number of significant conclusions; of the most important is the positive and strong relation between Entrepreneurial Leadership and enriching the life of employees working in the affiliated companies of the Iraqi Ministry of Transportation. The research is also confirms the relation among Entrepreneurial Leadership variables and enriching the life of employees, and concluded that Iraqi Ministry of Transportation is an Entrepreneurial Leadership organization which has the readiness and capability to manage the transport sector in Iraq, through the capability of its managers to invest in Entrepreneurial Leadership variables in terms of enriching the life of employees.

Finally, the research has submitted a number of recommendations in light of conclusions reached.

* الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد .

** باحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/3/4

مستل من رسالة ماجستير

المقدمة :

يتناول الباحث "العلاقة بين القيادة الريادية و إثراء حياة العاملين ، بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقية " دور وعلاقة القيادة الريادية باعتبارها قمة العملية الإدارية بأبعادها المتعارف عليها في الفكر الإداري المعاصر وهي المبادأة ، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص فضلاً عن الإبداع والابتكار في إثراء حياة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في وزارة النقل العراقية باعتبارها احد أهم متغيرات عملية الاستثمار في الموارد البشرية فيها، وما تعكسه هذه العلاقة من قدرة لدى تشكيلات الوزارة من تحقيق الأهداف المرسوم لها باعتبارها إحدى أهم وزارات الدولة الخدمية .

وقد حدد الباحث لبحثه منهجية خاصة وعدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وفق مضمون المشكلة وتساؤلاتها ضمن المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فقد تناول فيه المضمون النظري للقيادة الريادية وإثراء حياة العاملين ، في حين تناول المبحث الثالث التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات ، وقد خصص المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

وقد توصل الباحث في بحثه إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية ، كما أظهر التحليل أن أكبر علاقة ارتباط بين متغيرات القيادة الريادية كان بين متغير الإبداع والابتكار وإثراء حياة العاملين .

كما أوصى الباحث بعدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة تعزيز الدور القيادي الريادي لمدراء السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية فضلاً عن التوصية باعتماد مزايا إثراء حياة العاملين باعتبار أن ذلك من أهم مزايا عملية استثمار الموارد البشرية .

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

تشكل القيادة الريادية منهجاً متقدماً في العملية الإدارية التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى القيادة الريادية ضمن مضمونها الى ممارسة السلوك الريادي لتنظيم مجموعة الأفراد في المنظمة لتحقيق هدف مشترك متفق عليه، من خلال الريادة في إدارة المخاطر والمبادأة والاستفادة من الفرص المتاحة والإبداع والابتكار داخل البيئة الديناميكية لصالح المنظمة .

وبالرغم من أن موضوع القيادة الريادية يعد ممارسة ريادية جديدة لمدراء منظمات الأعمال العراقية ، فقد سعى الباحث الى أن يعطي هذا الموضوع أهمية خاصة في وزارة النقل العراقية، بسبب ممارستها للعملية الإدارية من موقع السلم الأول في إدارة وزارة النقل العراقية من جهة . ولكون تشكيلات وزارة النقل العراقية قد توسعت في محيط مواردها البشرية بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، نظراً لكون عملية إثراء حياة العاملين تعد من أهم متغيرات الاستثمار في الموارد البشرية الأمر الذي جعل الباحث يسعى الى تحديد علاقة القيادة الريادية بأبعادها المتعارف عليها في الفكر الإداري وهي المبادأة وتحمل المخاطر واستغلال الفرص والإبداع والابتكار في عملية إثراء حياة العاملين كأحد أبعاد في عملية استثمار الموارد البشرية . ويمكن إعادة صياغة المشكلة أعلاه بعدد من الأسئلة الآتية :

- 1- ما هي علاقة القيادة الريادية في إثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية؟
- 2- ما هي علاقة المبادأة في إثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية ؟
- 3- ما هي علاقة تحمل المخاطر في إثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية؟
- 4- ما هي علاقة استغلال الفرص في إثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية ؟
- 5- ما هي علاقة الإبداع والابتكار في إثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية ؟

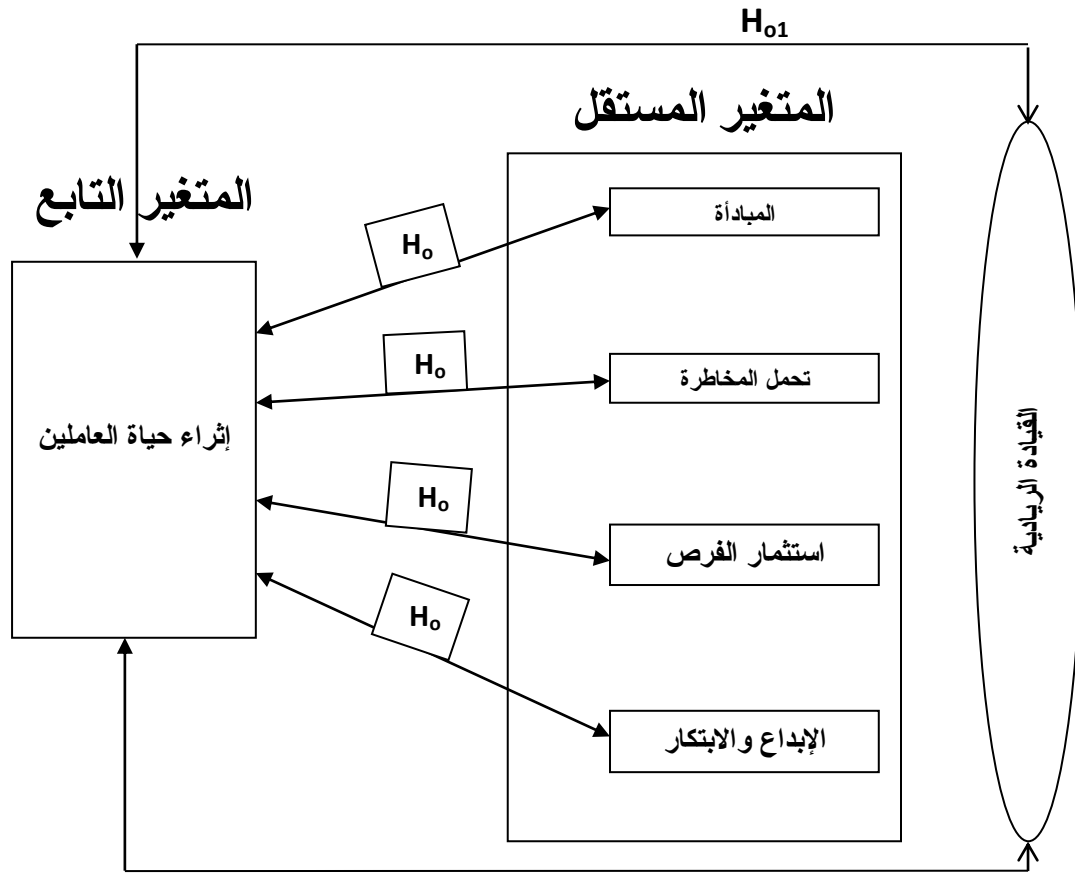
ثانياً : أهداف البحث :

- 1- عرض ودراسة المفاهيم المعاصرة للقيادة الريادية وقواعد تطبيقها في الدوائر أو التشكيلات الإدارية في الوزارات العراقية .
- 2- استعراض أهم أبعاد القيادة الريادية وكيفية تأثيرها في إثراء حياة العاملين .
- 3- بيان مضمون إثراء حياة العاملين باعتباره أحد أهم متغيرات الاستثمار في الموارد البشرية .
- 4- تزويد الإدارة العليا في تشكيلات وزارة النقل العراقية بالأفكار العلمية التي من خلالها يمكن استخدام القيادة الريادية كممارسة قيادية من قبل جميع المدراء في مستوى السلم الأول فيها .
- 5- تطوير مهارات المدراء في تشكيلات وزارة النقل العراقية بشأن إثراء حياة العاملين فيها .

ثالثاً : أهمية البحث :

- 1- تكمن أهمية هذا البحث من كونه محاولة لتسليط الضوء على أحد أهم متغيرات الفكر الإداري المعاصر وهي القيادة الريادية ودورها الفعال في إثراء حياة العاملين باعتبار أن هذا المتغير يعد أهم متغيرات عملية استثمار الموارد البشرية .
- 2- يعد البحث واحداً من البحوث العلمية التي تهتم بالجانب الحيوي للمنظمات الخدمية في العراق وتأهيلها لتحقيق ميزة تنافسية فعالة .
- 3- يظهر هذا البحث الدور القيادي الريادي الفعال لمدرء السلم الأول من تشكيلات وزارة النقل العراقية وقدرتهم في تحقيق المبادأة وتحمل المخاطر ، واستثمار الفرص والإبداع والابتكار كمتغيرات في القيادة الريادية في تحقيق استثمار فعال في موارد الوزارة البشرية من خلال متغير إثراء حياة العاملين فيها .

رابعاً : المخطط الافتراضي للبحث



شكل رقم (1)

المخطط الافتراضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث :

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، حدد الباحث لبحثه فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية التي يسعى الى اثبات صحتها أو رفضها وهي :
- الفرضية الرئيسية الأولى
- H_{01} = لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القيادة الريادية (المبادأة ، المخاطرة ، استثمار الفرص ، الإبداع والابتكار) وإثراء حياة العاملين في شركات وزارة النقل العراقية .
- وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وهي :-
- $H_{01.1}$ الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين المبادأة وإثراء حياة العاملين في شركات وزارة النقل العراقية .

- $H_{01.2}$ الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين تحمل المخاطر وإثراء حياة العاملين في شركات وزارة النقل العراقية .
- $H_{01.3}$ الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين استثمار الفرص وإثراء حياة العاملين في شركات وزارة النقل العراقية .
- $H_{01.4}$ الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الإبداع والابتكار وإثراء حياة العاملين في شركات وزارة النقل العراقية .

سادساً : مجتمع وعينة البحث :

تم تطبيق البحث في أحد أهم القطاعات الخدمية في العراق، حيث تمثل مجتمع البحث بالمدرء العاملين ومعاونيهم ومدرء الدوائر، وقد تم اختيار عينة من المدرء وفق العينة الطبقية العنقدية ، حيث بلغ المجموع الكلي لمجتمع البحث (100) مديراً ، حيث تم توزيع الاستبانة التي تم إعدادها بصورة مباشرة على هؤلاء المدرء .

سابعاً : صدق الاستبانة وثباتها :

أعد الباحث لأغراض بحثه استبانة خاصة (مرفق نموذج منها) وقد حدد الباحث أسئلتها استناداً إلى عدد من الدراسات والأبحاث التي تناولتها الأدبيات المتخصصة ، وقد تم إجراء عدد من التعديلات حذفاً أو إضافة على فقرات الاستبانة بما حدده المحكمين من جهة وطبيعة البحث من جهة أخرى ، علماً أن صدق الاستبانة قد تم تحكيمه من عدد من الخبراء ، كما سعى الباحث إلى تحديد ثبات الاستبانة من خلال معامل الفاكرونباخ للاتساق الداخلي ، حيث بلغ معامل ثبات المقياس (0.931) وهي دالة جيدة على ثبات واستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أنه يعطي النتائج نفسها إذا ما تم أعدته تطبيقه على العينة ذاتها .

المبحث الثاني

القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين

في هذا المبحث يتناول الباحث مضمون القيادة والقيادة الريادية والخصائص الشخصية للقائد الريادي وأبعادها المختلفة التي تتفق عليها الأدبيات العلمية ، إضافة إلى تحديد مضمون إثراء حياة العاملين ، وأهميته من قبل إدارة المنظمة باعتباره أحد أهم متغيرات الاستثمار في الموارد البشرية لديها .

أولاً : القيادة والقيادة الريادية

وفق إطلاعات الباحث على الأدبيات الإدارية المختلفة ، يستطيع القول أن القيادة الإدارية كوظيفة أو ممارسة إنما تمثل قمة هرم العملية الإدارية التي يزاولها المدرء والتي من خلالها تضمن المنظمة النجاح والنمو إذا ما أتقنت بفاعلية .

وبما أن نجاح المنظمة يتحقق من خلال مجموعة المرووسين فيها لذلك يمكن القول أن القيادة الإدارية كوظيفة إنما هي مجموعة من المهارات السلوكية والتنظيمية المؤثرة في مجموعة المرووسين ولذلك ليس كل من يمارسها يستطيع أن يضمن النجاح للمنظمة ، فليس كل مدير قائد كما أنه ليس كل قائد مدير . ويشير Radcliffe ، من أن القيادة لها قدرة من أن تعمل فرقاً كبيراً في حياة الناس وفي نجاح المنظمات (Radcliffe , 2012, 2) هذا يعني أن القائد هو الذي يستطيع أن يؤثر إيجابياً في سلوك مجموع المرووسين من خلال ما يتمتع به من مهارات سلوكية تبعده عن استخدام القوة أو الإكراه ، وأيضاً قدرته التنظيمية التي من خلالها يجعل الآخرين يعملون كفريق واحد .

ومثل غيرها من الوظائف الإدارية ، فقد دخلت القيادة مجالات الاختبار والتحليل والتنظير منذ بدايات ظهور الفكر الإداري ، وخلالها تطورت القيادة تطوراً ملحوظاً حتى وصلت إلى ما وصلت إليه الآن من تحديد ، وخلال هذه الفترة فقد تباينت الأساليب القيادية إضافة إلى تباين النظريات التي نضجت هذا الموضوع . وعموماً فإن الأساليب القيادية التي حددت الطريقة التي تمارس فيها القيادة هي ثلاث كما هو متعارف عليه في الفكر الإداري . وهذه الأساليب هي : (الغالب ، العامري ، 2008 ، ص 463) .

1. أسلوب القيادة الأوتقراطية (الاستبدادية) Autocrat Style .

2. أسلوب القيادة غير الموجهة Lessez - Fair Style .

3. أسلوب القيادة الديمقراطية Democratic Style .

ويشير الباحث أن لكل أسلوب من الأساليب الثلاث أعلاه ، دوره وتأثيره ، مما يجعلنا نؤكد إلى أنه لا يوجد أسلوب يمكن القول أنه الأصلح في الممارسة .

كما ويشير الباحث أيضاً إلى أن القيادة كتنظيم وظيفي ، نضجت مجموعة كبيرة من النظريات ، حيث أن لكل نظرية منهجها وطريقته وتحديد لها للقيادة كظاهرة اجتماعية وإنسانية ، وحدثت هذه النظريات وفقاً للفترة الزمنية التي ظهرت فيها .

وقبل تحديد مضمون القيادة الريادية ، لابد من التوضيح لمعنى " الريادة " حيث ورد في قاموس (Merriam - Webster's) بأن الريادي هو " الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال . (السكارنة ، 2010 : 20) .

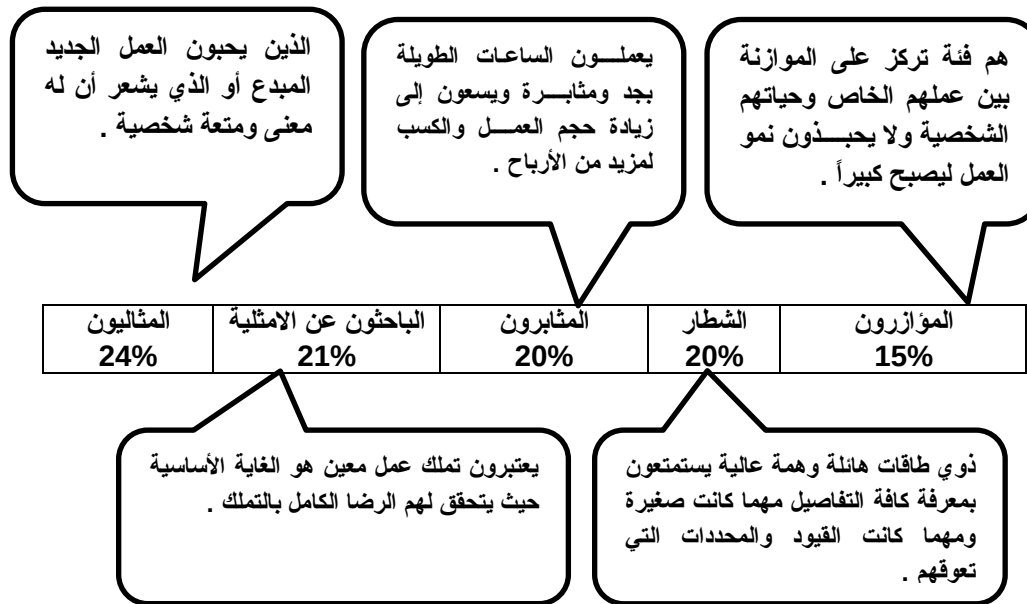
ويشير مبارك الى أن الريادة هي ظاهرة ترتبط بالابتكار والإبداع والتجديد واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة والمخاطرة والتعامل مع الظروف الغامضة ، والحاجة الى الانجاز الذي يقود الى خلق الثروة والنمو ، مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج (مبارك، 2009، ص45) .
وعرف الريادي بأنه " ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات اخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية ، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة ، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة ، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً ، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية أو الاجتماعية أو النفسية التي تمكنه من الإبداع. (Histrich, 2005 : 10 et.al.) .

كما وانه " الشخص الذي يكون مسروراً بتأمين الثروة للآخرين بإيجاد طرق جديدة للانتفاع من الموارد ، وتقليل الفاقد ، وإنتاج الوظائف للآخرين . (النجار والعلي ، 2006 : 9)
أو انه " المبادر في تبني الأفكار الجديدة ، ويمتلك روح المخاطرة والرؤية الواضحة والقدرة على التخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من اجل إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق الربح والنمو. (الشيخ وآخرون ، 2009 : 498) .

ويستنتج الباحث من أن الريادي Entrepreneurship هو من يتمتع بخصائص وسلوكيات تتعلق ببدء عمل ما ، والتخطيط له وتنظيمه ، وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته . (الغالبي ، العامري ، 2008 ، ص 172) .

ويشير الباحث إلى انه لا يوجد مستوى واحد للريادة الإدارية ، أو للمدير الرائد ، أو للقائد الريادي ، ففي دراسة مهمة عرضها الغالبي والعامري صنفت الرواد إلى خمس طبقات ، المثاليون Idealists والباحثون عن الامثلية Optimizers والمثابرون Hard Workers والشطار Jugglers والموازنون Sustainers .

ويعرض الشكل (2) هذه الطبقات الخمسة وخصائصهم الرئيسية ونسبة كل فئة منهم .



شكل (2)

الطبقات الخمسة للرواد وخصائصهم الرئيسية

المصدر : الغالبي ، طاهر محسن ، العامري ، صالح مهدي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان / الأردن ، 2008 ، ص 173 .

ويشير الباحثين وعلى وفق الأدبيات الإدارية أن مفهوم القيادة الريادية قد قدم بصورة واضحة المعالم عام 2000 من قبل العالمان (McGrath & MacMillan) حيث أشارا إلى أنه مطلوب قائد إداري من نوع جديد في الأسواق الديناميكية التي يزداد فيها عدم التيقن والضغط التنافسي ، ووصفاً ذلك القائد الإداري "بالقائد الريادي " . وقد سعت الكثير من المنظمات العملاقة إلى إدخال مفهوم القيادة الريادية في عالم أعمالهم ، ومن أمثلتهم البنك العالمي (UBC) الذي استطاع من الفترة من عام 2002 إلى 2006 نشر مفهوم القيادة الريادية بشكل استباقي بين 500 من أفضل قادته .

ثانياً : الخصائص الشخصية للقيادة الريادية :-

على وفق التحديد السابق لمعنى الريادة وما يجب أن يتمتع به القائد الريادي من قدرة في التخطيط والتنظيم وتحمل المخاطر والإبداع والابتكار ضمن ممارسته العملية الإدارية ، فإن المدير الريادي أو القائد الريادي لابد وأن تتوفر فيه العديد من الخصائص الاستثنائية ، والتي تميزه عن غيره من المدراء أو القادة داخل المنظمة ، ومن أهم تلك الخصائص:-

أ. الاستعداد والميل نحو المخاطرة (Willingness to take risks)

تطالب الإدارة العليا في المنظمات الكبيرة بنجاح أكبر كلما زادت كمية الأصول اللازمة ، وكلما زادت فترة ربط هذه الأصول بالمشروع المقترح ، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تفسر ظاهرة حدوث الابتكارات بتكرار أكبر في المنظمات الصغيرة مقابلة بالمنظمات الكبيرة . إذ تتقبل المنظمات الصغيرة التي يديرها رجل واحد هو صاحب الفكرة الأساسية مخاطرة أكبر مما تقبله منظمات كبيرة متعددة الملكية .

(Whleen and Hunger, 2004 : 101) .

ويعتقد البعض بأن القادة الرياديين هم الناس الذي تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة ، ولكننا نعتقد أن أي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً ، هو رجل ريادي حيث يحمل هذا المشروع والعمل نوعاً من المخاطرة ، فالمدير / المالك يعمل غالباً بأمواله الخاصة حتى أن هذه المخاطرة قد تمتد للعائلة أيضاً ، وتتعاظم هذه المخاطرة وتزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع . (Pickle &)

(Abrahamson, 1990 : 15-16)

أن أهم ما يجب أن يتمتع به الرجل القيادي الريادي هو الشجاعة والمخاطرة ، التي تقوم على العمل الشاق ، وانتهاز الفرص السانحة ، انها متعة العمل من أجل النجاح . (Longenecker , et.al,2000 : 9) وهو منهج العمل الريادي في المنظمات المعاصرة .

ب. الرغبة في انجاز الأعمال (Willingness to success)

لا يمكن أن يتحقق النجاح في أداء أي مشروع إذا لم تكن هناك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لدى مالك المشروع بالفكرة التي انشأ من أجلها هذا المشروع ، وإن يتولد لديه الرغبة في انجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل . (Peter,2003:10) .

ج. الثقة بالنفس (Self confidence)

يستطيع أصحاب الأعمال الرياديون عن طريق الثقة بالنفس أن يجعلوا أعمالهم أعمالاً ناجحة ، أنهم يملكون شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ بينت معظم الدراسات أن الرياديين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين . (Anderson and Dunkelberg,1993 : 6) .

ح. الاندفاع للعمل (Passion for the business)

يظهر الرياديون مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى أن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق . إذ يشكل الرواد في المنظمات مجالاً حيويًا لروح المبادرة في مجال الإنتاج وهم النواة التي تبدأ منها أفكار الصناعات الكبيرة .

(Longenecker,et.al,2000 : 10)

د. الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة (Willing to work long hours)

أن من يعمل ساعات طويلة ومن يسهر لا بد أن يمتلك أرادة قوية تمكنه من ذلك وهم في العادة القادة الرواد، ومن يراقبهم عن قرب يجد أنهم حتى في أسوأ حالات مرضهم يمتنعون عن مغادرة العمل ولا يقدمون إجازات مرضية ، أثناء عملهم لأنهم يرون النشاط في العمل ، والابتعاد عنه هو المرض يعينه . (النجار والعلی ، 2006 : 12) .

و. الالتزام (Commitment)

يكون الريادي شديد الالتزام بالخطط التي يضعها وهو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً وهو يدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً وهو مخلص وملتزم لمؤسسته ولل فريق الذي يعمل تحت قيادته للوصول إلى وسيلة أفضل في الحياة لتحقيق أهدافه وتقديم خدمة ممتازة إلى عملائه . (العجمي ، 2010 : 172)

هـ. التفاؤل (Optimistic)

يمتلك الرياديون خاصية التفاؤل ، فهم غير متشائمين ، أنهم متفائلون أكثر من غيرهم وهم يسعون الى تحويل الفشل إلى نجاح ، والخسارة إلى انتصار ، يشبه تحويل الطاقة السلبية إلى طاقة ايجابية ، والتفكير السلبي إلى تفكير ايجابي ، فهناك بالفعل قوة وطاقة وراء التفكير الايجابي ، إذ أن التفاؤل يمكن أن يساعد على النجاح.(تاركنتون،1998 : 7) .

و. منهجي ومنظم (Orderly and Methodology)

يتمتع الرياديون بالقدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد ، وهم قادرون على رؤية الصورة الكبيرة وبشكل واقعي ، ومدركين في نفس الوقت للتفاصيل الدقيقة داخل تلك الصورة . وهذا يحتاج إلى قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البينية قد لا يملكها الآخرون . فوجود المشاكل في العمل لا يعني أنك مدير غير فعال ، بل هي دليل على أنك تكافح ، وان الصراع من اجل النجاح مستمر . (تاركنتون ،1998 : 7) .

ثالثاً : متغيرات وأبعاد القيادة الريادية

تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد متغيرات أو أبعاد القيادة الريادية ، ووجد الباحث أن أفضل تحديد لهذه المتغيرات والتي اعتمدها أساساً في اختبار فرضياته هي المبادأة ، وتحمل المخاطر ، واستثمار الفرص ، والإبداع والابتكار ، حيث تشكل هذه الأبعاد في مجموعها هيكل القيادة الريادية للمدير في أي منظمة أعمال ، وفيما يلي استعراض لهذه المتغيرات أو الأبعاد وكما يلي :-

أ. المبادأة

تشير الكثير من الأدبيات الإدارية إلى أن المبادأة ما هي إلا التوجه الايجابي في الحياة ، وممارسة العمل سبقاً عن غيره ، وهي سمة من سمات القيادة الريادية تشكل منظومة متكاملة حدودها الشجاعة في الإدارة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات والتفكير الابداعي لمواجهة كل التوقعات .

كما تعني المبادأة القدرة على إيجاد الفرص أو تميزها عند القيام بطرح المنتجات في السوق ، وتكون كاستجابة للتغيرات وليس كردة فعل للإحداث ، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق .(Dale and Mayer,2000:119) .

والمبادأة بمنظور (Caruang and Albert ,2000:16) ، هي القدرة على اخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات ، وتتضمن ثلاثة عناصر أساسية :-

1. أقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع .
2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير .
3. محاولة التعاون مع المنافسين من اجل احتوائهم .

ب. تحمل المخاطرة

من أهم سمات القيادة الريادية هو الإدارة الفعالة للمخاطر وتحملها أملاً في تحسين جملة النتائج التي لها تأثيرها على المنظمة وتضمن القيادة الريادية الفعالة للمخاطر إمكانية انتهاز الفرص وتشكيل حزمة من الخيارات لان قائد الأعمال الريادي يدير منظمات تعيش في بيئة يكتنفها الغموض والتغيير السريع . وقد أشار (Patrick, et.al, 2002:8) إلى أن تحمل المخاطرة يتناول الآتي :-

1. يدرس الرياديون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم .
2. لا يتجه الرياديون إلى الأعمال بأخذ جزء من المخاطرة مثل غير الرياديين ، ولكن يتم التنبؤ بتميز وضع الأعمال الأكثر ايجابية .

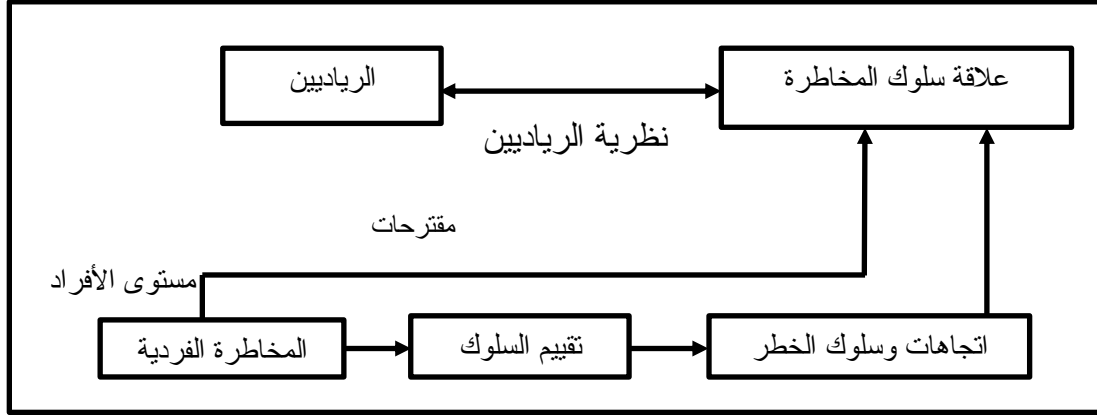
وتأتي مهارات المخاطرة مع حالات اللاتأكد ، والغموض ، والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل ، وحتى يبقى الريادي لابد من حساب المخاطرة . (نجم ، 2007 : 6) . أن معرفة المخاطرة وتقييم درجتها يشكلان قاعدة لعملية إدارة المخاطر في المنظمة ، هذه الإدارة تتكون من تحديد المخاطرة ووضع أولوية لها في سلم درجات خاص بالمخاطر وبالتالي الوصول الى أهم المخاطر التي تواجه المنظمة . (HoPkin,2013,139) .

وتوجد عناصر عديدة تسهم في تكوين مهارات تحمل المخاطر وتتمثل بالآتي :- (Charles and

(Robyn , 2002 : 2)

- 1- الرؤية الايجابية للأشياء ، حيث يتمتع الريادي بالتميز وتكون لديه الرؤية المستقبلية الايجابية .
- 2- يتمتع الريادي بنظرة ورؤية ثابتة لدعم تنفيذ الأعمال بحيث تنقله الرؤية الايجابية نحو المسار الريادي .
- 3- أن يكون للريادي الوقت لرؤية وتقييم الأهداف يومياً .
- 4- العمل على تقييم الأعمال بعد انجاز كل مهمة ، وعلى العكس في حالة عدم الانجاز .
- 5- قبول المخاطرة واللاتأكد والتحضير لأسوأ الحالات في ميدان العمل كعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

ويشير (Bostjan, 2003: 3) انه لا توجد حدود معينة لسلوك تحمل المخاطرة ما بين المنظمات والأشخاص بالنسبة للمشاريع الجديدة ، فالمخاطرة المنخفضة تجعل المدير عبارة عن عامل ، أما اذا زادت المخاطرة ، تجعل المدير ريادة ، وان تحمل المخاطر يأتي تقييمه من ناحية اقتصادية ويكون ذا علاقة باتخاذ القرارات ، ومبنياً على مبدأ المغامرة ، والمخرجات المتأنية بالنسبة لتحمل المخاطرة والفائدة المتوقعة . ويوضح الشكل (3) الإطار العام لمفهوم الرياديين داخل المنظمة من خلال نظريات سلوك إدارة الخطر الذي يتم من خلال التكامل ما بين هذه النظريات .



شكل (3)

الإطار العام لأنموذج الخطر الريادي

Source : Bostjan . Antoncic .2003 , Risk Tacking in Intra Partnership Translating the Individual Level Risk Aversion in to the Organizational Risk Tacking,Journal of Enterprising Culture.vol.No1,P.7.

ج. استثمار الفرص

من أكثر اهتمامات القيادة في المنظمات المعاصرة هو تحديد واستثمار الفرص واعتبر هذا المتغير سمة من أهم سمات القيادة الريادية في المنظمات المعاصرة ويشير الباحث إلى أن نجاح كثير من المنظمات الريادية لم يأت بشكل مفاجئ بما يتعلق باستثمار الفرص وإنما من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن في السوق ، ومن مجتمعات الأعمال وأنظمة قنوات التوزيع . والتقييم لهذه الفرص واستثمارها يأتي من خلال معرفة طول ومدة الفرصة الابتكارية وإدراك القيمة لها وكذلك العائد والمخاطرة المترتبة عليها والمهارات التي يتمتع بها الأفراد وتحقيق الأهداف والمزايا المختلفة للبيئة التنافسية ، فضلاً عن معرفة السبب للفرصة هل هي جاءت نتيجة للتغيرات التكنولوجية أو تحرك السوق أو تعليمات الحكومة أو المنافسة .

وحجم السوق هو مفتاح للفرصة من بداية تحديد المخاطر والعوائد لها حيث تعكس المخاطر السوق والمنافسة والتكنولوجيا ومقدار رأس المال. ومهارات الأفراد والأهداف تعد من الأشياء الأساسية لنجاح المخاطرة ولابد أن تكون هناك خطة قصيرة الأمد للأعمال يتم في ضوءها تحديد الموارد المطلوبة والموارد المالية والأنشطة الرئيسية المطلوب تنفيذها. (Histrich,et.al,2005 :39) .

د. الإبداع والابتكار

يمثل الإبداع عنصر أساسي لعملية خلق الثروة من خلال عملية اقتصادية أطلق عليها الاقتصادي (Schumpeter) تسمية التفكير الإبداعي ويحدث التفكير الإبداعي عندما تضطرب الأسواق وتتدهور حالة التوازن القائمة في السوق بعد دخول منتج أو خدمة جديدة حيث يؤدي هذا الدخول إلى توليد عرض وطلب جديدين على المنتج أو الخدمة الجديدة مما يسهم في بقاء ونمو المنظمات في السوق (Lumpkin and Dess , 1996 :142) ويعد هذا التفكير الإبداعي المحرك والدافع الذي يحافظ على رأس المال ويدفعه نحو التطور إذا ما تم توظيفه لتوافقات جديدة لتكوين عمل جديد أو تطوير عمل سابق ولكن بطريقة جديدة من خلال الأفكار الإبداعية الخلاقة مما يعني أن هذه السمة واحدة من أهم اهتمامات القيادة الريادية التي تسعى إلى ضمان نجاح المنظمة في بيئة متغيرة ومعقدة (بمعنى كثرة العوامل المطلوب دراستها) من حيث المنافسة كما هو واقع منظمات الأعمال الحالية .

ويميز (Schumpeter) بين خمسة أنواع من التوافقات الجديدة لتكوين عمل جديد هي :- (مبارك

2005 : 24)

1. تقديم منتج جديد .
 2. تقديم طريقة أو أسلوب إنتاجي جديد .
 3. افتتاح أو دخول سوق جديد .
 4. الحصول على مصدر توريد جديد للمواد الخام لتقديم السلع .
 5. إنشاء وتشغيل منظمة جديدة أو صناعة جديدة .
- يتجاوز الإبداع في منظور الأعمال فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة وقد استعرض (Harrison & Samson , 2002 : 47) تعريفات جديدة فذكر بأنها تنطوي على فكرة جديدة عالية المجازفة تقدم للمنظمة وعرف العملية الإبداعية بأنها نظام يتكون من أنشطة منظمة تنقل التكنولوجيا من مجرد فكرة إلى شيء ممكن الاتجار به ، ويأتي الإبداع بأشكال مختلفة كالإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات والقيام بعمليات جديدة وهناك الإبداع السلعي التسويقي الذي يضمن دراسة السوق وتصميم المنتج والابتكار في الإعلان والترويج والإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي (Dess & Lumpkin : 150 , 2005) .
- وتشير التفسيرات آتفة الذكر إلى أن الإبداع عملية إيجاد منتجات أو خدمات جديدة فضلا عن إيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات والخدمات إلى الزبون وطرق جديدة في كيفية تعرف الزبون على المنتجات أو إيجاد طرق جديدة في تنظيم المنظمة وإدارة علاقاتها بالمنظمات الأخرى ، وإجمالاً يمكن القول أن الإبداع هو استعداد المنظمة لتطوير حلول مبكرة وغريبة أو تقديم عروض جديدة خارجية .
- ووضع كل من (Saleh and Wand) نموذجا عاما يحدد ثلاث سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعية هي :- (Harrison & Samson , 2002 : 50)
- السمة الأولى :- تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية الآتية : المجازفة والاستباقية والالتزام الإداري .
 - السمة الثانية :- امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني .
 - السمة الثالثة :- الافتتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين ومكافأة الانجاز .
- أما الابتكار فيعرف بأنه إيجاد منتج أو صناعة أو فكرة أو طريقة أو عملية ذو قيمة وفائدة من قبل العاملين أن الابتكار هو ذلك المغزى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن ويشير (Weaver , 2002 : 20) إلى أن المنظمات الابتكارية هي تلك المنظمات التي تتبكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة للتأثير في السلوك الابتكاري .
- ويوضح (جرينبرج وبارون ، 658 : 2009) أن الابتكارات لا تأتي خطوة واحدة بل أنها تأتي متتابعة وهي تمر بخمس مراحل تبدأ من تحديد رسالة المنظمة لتنتهي بتغذية ودعم الأفكار .
- رابعاً : إثراء حياة العاملين :**
- من المعروف في الفكر الإداري أن المنهج التقليدي في إدارة الموارد البشرية والذي يركز على منهج التخصص الوظيفي وأسلوب توسيع العمل لم يستطع القضاء على الروتين والرتابة والملل الذي يسببه العمل والذي يتعرض له العاملين في منظمات الأعمال ، وقد عرضت الأبحاث والدراسات الإدارية الأسباب التي تقف وراء ذلك مما ساعد الباحثين إلى التوصل إلى منهج جديد هو ما يعرف بمنهج أو أسلوب إثراء (أغناء) العاملين أو إثراء العمل ، حيث بدأ هذا المنهج يتبلور في الفكر الإداري المعاصر بعد تسعينات القرن الماضي نتيجة حزمة من التطورات المتراكمة في العمل الإداري ونظرياته بشكل عام والعمل الإداري ونظرياته في الموارد البشرية بشكل خاص .
- ولذلك يمكن القول أن إثراء حياة العاملين هو عملية تعزيز الرضا الوظيفي والوفاء بإصلاح الأدوار وواجبات الموظف الذي يتغير على أساسها يوماً بعد يوم .
- أن هذا المنهج الحديث يستند على نظرية هيرزبرج Herzberge للإثراء الوظيفي والتي يطلق عليها بنظرية البعدين (العاملين) (tow – Factor Theory) والتي ركزت على نوعين من العوامل هما :
- (حسين ، 2012 ، ص 5)
- أ- العوامل الوقائية
 - ب- العوامل الدافعة
- ومثل هذه العوامل تزيد من الشعور بالرضا وتزيد من فاعلية ودافعية العاملين نحو العمل . أي تمنع حالات عدم الرضا ، (فليمان ، 1424 ، 49-50)
- وهناك من الباحثين من يشير إلى أن هيرزبرج قد حدد مجموعتين من العوامل هي (السيد احمد ، 1991 ، ص17 ، الشمري ، 2009 ، ص12)

- 1- عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه ، وهي بمثابة دوافع تؤدي الى رضا العاملين في أعمالهم ، وقد حددها هيرزبرج في إحساس الفرد بالإنجاز .
 - 2- عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل ، وهي مجموعة من الدوافع التي تؤدي الى عدم رضا العمال عن أعمالهم وحصرها في مجموعة الظروف التي تحيط بالعمل كالإدارة والمدرء والإشراف .
- أن نظرية فردريك هيرزبرنج التي ظهرت عام 1968 تحظى باهتمام الباحثين الإداريين رغم قدمها . ومضمون هذه النظرية هبي البراعة في تحليل الكثير من الأفكار والاتجاهات في مجال تحفيز العاملين في منظمات الأعمال وهذه النظرية ترتبط أساسا بتطبيق ما يعرف بسلم ماسلو للحاجات .
- وتفرق هذه النظرية بين العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الصالحة للعمل والمحفزة للأداء الوظيفي ، وتعتمد هذه النظرية عل استقصاء ودراسة العوامل المسببة لما يقارب من ألفي حالة من الحالات الاستياء والرضا الوظيفي في بيئات عمل ودول وأنظمة اقتصادية وسياسية مختلفة (قربان ، 2012) ويشير الباحث إلى هيرزبرنج قد فرق بين العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الصالحة للعمل والعوامل لمحفزة للأداء الوظيفي وأسبابه هو الشعور المعاكس للشعور بالاستياء الوظيفي وذلك لان لكل شعور عوامله المسببة له . ورغم أن نظرية هيرزبرنج تعد من النظريات الإدارية المعاصرة ذات القبول الواسع في إدارة الموارد البشرية وإدارة العاملين .
- ألا إنها تعرضت مثل غيرها من النظريات الإدارية إلى الانتقادات بسبب تجاهلها - كما يدعي البعض من المتخصصين - إلى كيفية تأثر العاملين بخصائص العمل وبظروف أترء العاملين .
- وقد ساعد هذا الانتقاد إلى ظهور أسلوب أو منهج جديد يتعلق بخصائص العمل والذي يهدف إلى تجاوز سلبيات إثراء حياة العاملين ومستوى أوضاعهم ودوران العمل (حسين ، 2012، ص16) ويركز هذا الأسلوب على تحليل الأعمال وإجراء تعديل أو تغيير في أبعاد العمل الرئيسية .
- أن هذا التحول في المنهج وفي التطبيق أطلق عليه بنظرية الإثراء الوظيفي (عبيس ، 2012) وهي إحدى طرق تصميم الوظيفة المستندة إلى نظرية خصائص العمل ، حيث أوضحت هذه النظرية بان الدافعية ورضا العاملين يزدادان عند مزاولتهم وظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي بسبب تمكنهم من الوصول إلى النتائج مع ضمان إبلاغهم بالنتائج أولاً بأول .
- وتشير الكثير من الدراسات العلمية المرتبطة بالاستثمار في الموارد البشرية الى أن "إثراء حياة العاملين" قد استند الى مجموعة من النماذج والاستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات العاملين في منظمات الأعمال (الكردي ، 2012) .
- ويشير الكردي من أن الوصول الى عمل يتضمن جوانب اثرانية يتطلب تغير المحتوى الوظيفي أو تغير محتوى حياة العاملين من خلال مجموعات العمل المستقلة . ومن أكثر النماذج اهتماما هي :
- 1) نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي **Job Content** ، حيث يقصد بالمحتوى الوظيفي كل ما يتضمن العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه وبالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض أو كل العناصر الجوهرية الآتية :
- أ. تشكيل وحدات عمل وفق قدرات العاملين لتحسين أقصى كفاءة .
 - ب. دمج وربط المهام من خلال التنوع والتكامل في تلك المهام والتوسع في المهارة والمعرفة المطلوبة لانجازها .
 - ج. بناء علاقات جيدة مع العملاء وهذه العلاقات يمكن تحقيقها بناء على إجراءات محدده من أهمها :
 - تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة .
 - تحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة .
 - فتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين .
 - د. التحميل العمودي ، حيث يعد التحميل العمودي من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي والذي يتحقق من خلال صلاحيات الى الأفراد العاملين وتحقيق الرقابة
 - هـ . فتح قنوات التغذية العكسية .
- 2) نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا والمستقلة .
- أن أحد أهم النماذج المعاصرة في إثراء حياة العاملين ، أو الإثراء الوظيفي هي التركيز على استخدام الطرق المدارة ذاتيا ويعد هذا النموذج من النماذج المعاصرة التي استخدمتها شركات صناعة السيارات ، حيث استخدمت فرق العمل المستقلة لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين في ظل التكنولوجيا وفقا للأسس التالية :
- 1- تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة .
 - 2- تحديد وبناء معايير أداء المجموعة ، وغالبا ما تحدد هذه المعايير من قبل أفراد المجموعة ذاتها .
 - 3- تشكيل المجموعة وفقا لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء .

وفق ما تقدم يشير الباحث الى أن هذه الاختلافات في النظريات أو النماذج التي حددت إثراء حياة العاملين كمتغير في عملية استثمار الموارد البشرية قد ساعدت على اختلاف الآراء التي حددت مفهوماً لإثراء حياة العاملين والتي يقصد بها إحداث زيادة في محتوى العمل بواسطة إعطاء العاملين حيز أكبر من المسؤولية والحوافز لاستخدامها في التخطيط وتقييم الواجبات .

كذلك فإن الممارسة والخبرة تعزز من محتوى العمل من خلال إضافة عوامل تحفيزية أكثر للعمل مثل: المسؤولية، الاتجاز، الترقية، وهذه الاستراتيجية في تقييم العمل يمكن أن تتم بنصيحة أغناء العمل التي وصفها (فريدريك هرزبرك) . (Schroeder,2000,156)

ويرى (Evans,1997:157) بأن إثراء العمل هو توسيع عمودي لواجبات العمل لذلك نجد أن العاملين يتحملون مسؤولية أكبر في اختيار مدى التكامل ونوعية العمل المناط بهم . وان ما يمكن الاعتماد عليه عند قياس مدى إثراء العمل هو مفهوم (حلقات الجودة) (Quality Circle).

وبذلك تتحمل مجاميع العمل مسؤولية حل مشاكل الإنتاج والسيطرة على الجودة والقدرة على اتخاذ القرارات ويستند إعفاء العمل كذلك على التمكين (Empowerment) .

أي تمكين العاملين من التخطيط والمسؤولية والتنظيم، والأداء، والسيطرة وأخيراً تقييم العمل الذي يؤديه ، ويشابه أغناء العمل كذلك توسيع العمل ، حيث يتم توسيع وزيادة عدد المهام التي يتم توزيعها في العمل ، أي أن يضم توزيع مهمات جديدة مثل عملية اتخاذ القرارات أو إدخال عملية تكنولوجيا جديدة للعمل إلى غير ذلك . (Slack,et al,1998:339)

ويمكن إجمال الخصائص الرئيسية لهذا الأسلوب بالاتي :-

1. يؤدي إلى إضافة صلاحيات للعمل أي أن عنصر التخطيط يكون واضحاً في العمل فضلاً عن عنصر التنفيذ ، ولذلك فإن هذا الأسلوب يتيح الفرصة للأفراد العاملين بالتخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم .
2. إعطاء الحرية للأفراد العاملين لتطبيق طرائق بديلة ومتعددة لأداء أعمالهم
3. الإشراف الذاتي من قبل الأفراد العاملين على أعمالهم دون تدخل من قبل المشرف المباشر .
4. عند إثراء العمل من الممكن أن تناط بعض المسؤوليات التي تكون في المستويات العليا بالمنظمة بالمستويات الدنيا في المنظمة . أي تتم إعادة تضمين الأعمال الدنيا لتشمل بعض المسؤوليات الموجودة في المستويات العليا (Robeyt,1981:332)

المبحث الثالث

التحليل الإحصائي للبيانات وإخبار الفرضيات

أولاً : التحليل الإحصائي للبيانات :

في هذا الجزء من البحث سوف يتم تحليل البيانات في استمارة الاستبانة وذلك من خلال وصف البيانات التي تتعلق بكل شركة من الشركات المبحوثة ، إضافة إلى وصف البيانات الشخصية والتوزيع التكراري لأبعاد القيادة الريادية والتوزيع التكراري لإثراء حياة العاملين ، وكما يلي :

1- وصف البيانات التي تتعلق بكل شركة

لقد تبين من خلال المسح الميداني جملة مؤشرات هي

أ- شملت الدراسة جميع تشكيلات وزارة النقل العراقية المدرجة في الجدول (1) أدناه

جدول (1)

عدد المشمولين بالدراسة من كل تشكيل من تشكيلات وزارة النقل العراقية

ت	التشكيلات	العدد
1	الشركة العامة للنقل البري	8
2	المنشأة العامة للطيران المدني	11
3	الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل	9
4	الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود	8
5	الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية	7
6	الهيئة العامة للأتواء الجوية والرصد الزلزالي	9
7	الشركة العامة لإدارة النقل الخاص	15
ت	التشكيلات	العدد
8	الشركة العامة للموانئ العراقية	12
9	الشركة العامة لسكك حديد العراق	11
10	الشركة العامة للنقل البحري	10
	المجموع	100

المصدر: من إعداد الباحثين

ب- أن غالبية الشركات العاملة ضمن تشكيلات وزارة النقل العراقية هي شركات رابحة حيث بلغت نسبتها (76%) من مجموع تشكيلات وزارة النقل وكما مبين في الجدول (2) أدناه

جدول (2)

التوزيع التكراري النسبي للشركات الربحية والخاسرة

في تشكيلات وزارة النقل العراقية

تقييم الشركة	التكرار	النسبة المئوية
خاسرة	24	% 24
رابحة	76	% 76
المجموع	100	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين

ت- أن جميع تشكيلات وزارة النقل العراقية مضى على تأسيسها أكثر من (10) سنوات حيث بلغت نسبتها 100% من مجموع التشكيلات وكما مدرج في الجدول أدناه

جدول (3)

التوزيع التكراري النسبي على وفق سنوات التأسيس

لتشكيلات وزارة النقل العراقية

فئات سنوات التأسيس	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	0	% 0
6- 10	0	% 0
10- فأكثر	100	% 100
المجموع	100	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين

ث- من خلال الجدول (4) يتضح أن (50%) من الشركات المبحوثة قد حصلت على جوائز في مجال الإبداع والتميز، وأن (23%) من التشكيلات المشمولة بالدراسة لم تحدد إجابتها على هذه الفقرة

جدول (4)

التوزيع التكراري النسبي لعدد الشركات الحاصلة على جوائز في مجال الإبداع والتميز

ضمن تشكيلات وزارة النقل العراقية

الإبداع والتميز	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	% 50
كلا	27	% 27
عدم الاستجابة	23	% 23
المجموع	100	100.0

المصدر : من إعداد الباحثين

ج- من خلال الجدول (5) يتبين أن (18%) فقط من شركات تشكيلات وزارة النقل قد حصلت على براءة اختراع، و أن (26%) من التشكيلات لم تحدد إجابتها بهذا المجال وهي نسبة قريبة من نسبة الشركات التي لم تستجب في الجدول (4) أعلاه أي أن ما يقارب 25% من تشكيلات وزارة النقل ليس لها مساهمة تذكر في مجال الإبداع والتميز والحصول على براءة الاختراع.

جدول (5)

التوزيع التكراري النسبي للشركات الحاصلة على براءة اختراع

ضمن تشكيلات وزارة النقل العراقية

براءة الاختراع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	% 18
كلا	56	% 56
عدم الاستجابة	26	% 26
المجموع	100	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين

2- وصف البيانات الشخصية

ظهر من خلال البيانات التي تم الحصول عليها عن منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية في تشكيلات وزارة النقل مجموعة مؤشرات منها :

أ- أن أكثر عدد من منتسبي السلم الأول هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (75%)

جدول (6)

التوزيع التكراري النسبي لمنتسبي السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية

حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	75	% 75
أنثى	25	% 25
المجموع	100	%100

المصدر : من إعداد الباحثين

ظهر من خلال الدراسة أن أعلى نسبة من منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية هم ضمن الفئة العمرية (47-57) التي تمتاز بكونها تمتلك اندفاع وريادة في العمل وفي الوقت نفسه لديها الخبرة في العمل واتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العمل وعدم خلق أزمات تعاني منها تشكيلاتهم، وكما يظهر من الجدول (7) أن أقل نسبة من منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية هم ضمن الفئة العمرية (25-35) وهذا مؤشر ايجابي لوزارة النقل بتطوير تدريجي لقياداتها الإدارية بزرج نسبة من فئة الشباب ضمن القيادات الإدارية ليتفاعلوا ويكتسبوا الخبرة المطلوبة للقيادة الريادية.

جدول (7)

التوزيع التكراري النسبي لمنتسبي السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية

حسب العمر

فئات العمر (سنة)	التكرار	النسبة المئوية
35-25	8	% 8
46-36	31	% 31
57-47	34	% 34
58 - فأكثر	27	% 27
المجموع	100	%100

المصدر : من إعداد الباحثين

ب- أن أعلى نسبة من منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية كان تحصيلهم الدراسي شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (84%) من مجموع منتسبي السلم الأول لوزارة النقل وكما يظهر في الجدول (8)، وهي التحصيل العلمي الأدنى المطلوب للقيادات الإدارية، وأن أدنى نسبة (3%) من مجموع منتسبي السلم الأول لوزارة النقل هم من المنتسبين الذين تحصيلهم العلمي شهادة الدكتوراه وهي الحد الأعلى للشهادة المطلوبة للقيادات الإدارية وهذا المؤشر تأكيد آخر على ضرورة رفد القيادات الإدارية بحملة الشهادات العليا.

جدول (8)

التوزيع التكراري النسبي لمنتسبي السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية

حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	84	% 84
دبلوم عالي	5	% 5
ماجستير	8	% 8
دكتوراه	3	% 3
المجموع	100	%100

المصدر : من إعداد الباحثين

ت- من خلال الجدول (9) يتضح أن نسبة (72%) من منتسبي السلم الأول في القيادات الإدارية لتشكيلات وزارة النقل العراقية لديهم خدمة أكثر من (16) سنة وهذا مؤشر ايجابي إذ يفترض في القائد الإداري المعرفة الشاملة بمنظمته الإدارية مرتبط بالمؤشر المذكور في الفقرة (1) البند (ث) عدد سنوات التأسيس حيث كانت النسبة (100%) للتشكيلات التي مضى على تأسيسها أكثر من (10) سنوات وأن (5\%) فقط من منتسبي السلم الأول في القيادات الإدارية لتشكيلات وزارة النقل العراقية لديهم خدمة اقل من (10%) وهذا المؤشر ينسجم مع المؤشرين السابقين الواردين البندين (ب، ت) في الفقرة ذاتها.

جدول (9)

التوزيع التكراري النسبي لمنتسبي السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية
حسب عدد أعوام الخدمة

فئات سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
10-6	5	5 %
15-11	23	23 %
16 – فأكثر	72	72 %
المجموع	100	100 %

المصدر : من إعداد الباحثين

3- التوزيع التكراري لأبعاد القيادة الريادية

في الفقرات التالية سنستعرض بشكل تفصيلي المؤشرات التي تم الحصول عليها من بيانات المسح الميداني لإجابات منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية في تشكيلات وزارة النقل العراقية عن كل بند من بنود أبعاد القيادة الريادية على وفق معيار ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وكما مبين أدناه

أ- المبادأة

من ملاحظة النسب المئوية لإجابات منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية جدول (10) عن مدى اعتماد فقرات البعد الأول من أبعاد القيادة الريادية / المبادأة في تشكيلاتهم يتضح أن أكثر من (63%) من منتسبي السلم الأول في كافة التشكيلات (مجموع النسب المدرجة في العاودين اتفق واتفق بشدة) تعتمد كافة فقرات مفهوم المبادأة في القيادة الريادية باستثناء فقرة (يتم في الشركة اختيار المشاريع من قبل العاملين) والتي كانت نسبتها (49% = 33% + 16%)، وهذا يعني أن (63%) من مجموع منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية في تشكيلات وزارة النقل العراقية متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم المبادأة في قياداتها.

جدول (10)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات منتسبي السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية
عن أبعاد القيادة الريادية / المبادأة

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		عدم الاستجابة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
تتبنى الشركة منظوراً مستقبلياً بخصوص البيئة التي تعمل فيها (بيئة المهمة)	1	%1	9	%9	12	%12	41	%41	35	%35	2	%2
تستجيب الشركة للتغيرات في بيئة المهمة	2	%2	9	%9	11	%11	46	%46	26	%26	6	%6
تلبي الشركة حاجات جمهورها المستقبلية	0	%0	4	%4	17	%17	44	%44	34	%34	1	%1
تتبنى الشركة علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصالح	2	%2	11	%11	17	%17	44	%44	21	%21	5	%5
تسعى الشركة إلى الاستجابة السريعة لطلبات جمهورها	1	%1	7	%7	15	%15	41	%41	34	%34	2	%2
تطور الشركة خدماتها باستمرار	2	%2	6	%6	10	%10	38	%38	42	%42	2	%2
تلتزم الشركة بمقترحات جمهورها بصورة جدية	0	%0	8	%8	24	%24	43	%43	20	%20	5	%5
يتم في الشركة اختيار المشاريع من قبل العاملين	3	%3	20	%20	25	%25	33	%33	16	%16	3	%3
توظف الشركة نخبة من المتخصصين في مجالات عملها	0	%0	7	%7	14	%14	50	%50	27	%27	2	%2
تستخدم الشركة أكثر المصادر التقنية سرعة وفعالية من خلال التطوير الداخلي أو الترخيص أو الاستحواذ	1	%1	8	%8	23	%23	55	%55	13	%13	0	%0
تستغني الشركة عن المشاريع التي تبدو عليها علامات العجز في تحقيق النجاح المطلوب	0	%0	2	%2	23	%23	54	%54	20	%20	1	%1
تستخدم الشركة إداريين وفنيين يجمعون بين مهارة اختصاصية رفيعة وبصيرة نافذة وخلاقة في عالم الأعمال	3	%3	6	%6	23	%23	47	%47	20	%20	1	%1
توجد لدى الشركة رؤيا مدعومة بأفكار قوية وجديدة في السوق	2	%2	5	%5	25	%25	46	%46	21	%21	1	%1
تمتلك الشركة رؤية شاملة وواضحة لكيفية تحقيق أهدافها الاستراتيجية	2	%2	5	%5	20	%20	46	%46	27	%27	0	%0

المصدر : من إعداد الباحثين

يتضح من العمود الأخير في الجدول (10) أن نسبة الاستجابة على فقرات مفهوم المبادأة عالية جداً حيث بلغت نسبتها (94%) .

ب-تحمل المخاطر

من ملاحظة النسب المئوية لإجابات منتسبي السلم الأول في القيادات الإدارية جدول (11) عن مدى اعتماد فقرات مفهوم المخاطرة البعد الثاني من أبعاد القيادة الريادية في تشكيلاتهم يتضح أن (57%) من منتسبي السلم الأول في كافة التشكيلات (مجموع النسب المدرجة في العاشرين اتفق واتفق بشدة) تعتمد كافة فقرات مفهوم المخاطرة في القيادة الريادية باستثناء فقرة (تستثمر الشركة في مشاريع عالية المخاطرة) والتي كانت نسبتها (20% = (14% + 6%))، وهذا يعني أن (57%) من مجموع منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية في تشكيلات وزارة النقل العراقية متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم المخاطرة في قياداتها.

يتضح من العمود الأخير في الجدول (11) أن نسبة الاستجابة على فقرات مفهوم المخاطرة عالية جداً حيث لم تتجاوز نسبة عدم الاستجابة على أي فقرة من فقرات مفهوم المخاطرة الـ (4%) .

جدول (11)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات منتسبي السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية
عن أبعاد القيادة الريادية / المخاطرة

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		عدم الاستجابة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
تستثمر الشركة في مشاريع عالية المخاطرة	7	7%	40	40%	31	31%	14	14%	6	6%	2	2%
تمول الشركة مشاريعها الجديدة ذاتياً	6	6%	23	23%	7	7%	34	34%	27	27%	3	3%
تتخذ الشركة قرارات جريئة	0	0%	11	11%	22	22%	40	40%	25	25%	2	2%
تطوير الخدمات بغض النظر عن الكلفة العالية	2	2%	11	11%	29	29%	38	38%	19	19%	1	1%
تواجه الشركة المخاطر التي تهددها	1	1%	8	8%	23	23%	44	44%	23	23%	1	1%
تنفذ الشركة استراتيجياتها بإصرار وتصميم على تحقيق الأهداف	1	1%	0	0%	16	16%	51	51%	30	30%	2	2%
تحتسب الشركة كلفة المخاطرة وكيفية الوصول إلى السوق وتلبية حاجات الجمهور	0	0%	8	8%	26	26%	45	45%	17	17%	4	4%
تقدم الشركة خدماتها بجودة عالية	2	2%	6	6%	21	21%	44	44%	25	25%	2	2%
تستطيع الشركة إدارة الأزمات رغم مخاطرها العالية	0	0%	5	5%	20	20%	49	49%	24	24%	2	2%
تجد الشركة حلولاً جديدة ومبتكرة للمخاطر التي تواجهها	1	1%	3	3%	19	19%	59	59%	16	16%	2	2%
تقيم الشركة حجم المخاطر الداخلية والخارجية وتتخذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها	2	2%	6	6%	18	18%	49	49%	22	22%	3	3%

المصدر : من إعداد الباحثين

ت- الفرص

من ملاحظة النسب المئوية لإجابات منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية جدول (12) عن مدى اعتماد فقرات البعد الثالث من أبعاد القيادة الريادية / الفرص في تشكيلاتهم يتضح أن أكثر من (53%) من منتسبي السلم الأول في كافة التشكيلات (مجموع النسب المدرجة في العاودين اتفق واتفق بشدة) تعتمد كافة فقرات مفهوم الفرص في القيادة الريادية، وهذا يعني أن (53%) من مجموع منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم الفرص في قياداتها، ويظهر من الجدول (12) وجود تجانس في نسب فقرات مفهوم الفرص حيث تتذبذب النسب بمدى صغير نسبياً (30%=83%-53%) مقارنة بمدى تتذبذب فقرات المخاطرة (61%=81%-20%) .

جدول (12)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات منتسبي السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية
عن أبعاد القيادة الريادية / الفرص

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		عدم الاستجابة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
تقتصر الشركة الفرص المتاحة	1	1%	5	5%	15	15%	50	50%	26	26%	3	3%
تتبع الشركة إستراتيجية النمو	0	0%	3	3%	18	18%	58	58%	20	20%	1	1%
تواجه المنافسين بصورة غير تقليدية	2	2%	10	10%	26	26%	45	45%	12	12%	5	5%
تسعى الشركة للمحافظة على مركز قيادي مع المنافسين	3	3%	4	4%	19	19%	50	50%	23	23%	1	1%
ترد الشركة بصورة مباشرة وبمستوى متطور على المنافسين	1	1%	9	9%	29	29%	43	43%	15	15%	3	3%
تسبق الشركة المنافسين في تقديم منتجات وخدمات جديدة	2	2%	10	10%	33	33%	38	38%	15	15%	2	2%
تعمل الشركة على تضمين خدماتها ومنتجاتها مزايا جديدة	1	1%	9	9%	25	25%	47	47%	15	15%	3	3%
تدرس الشركة تحركات المنافسين بصورة دورية ومستمرة	4	4%	9	9%	32	32%	44	44%	10	10%	1	1%
تمتلك الشركة أدوات إنتاج ذات تكنولوجيا متطورة	4	4%	13	13%	28	28%	38	38%	15	15%	2	2%
تقيم الشركة الفرص وفق معايير الكلفة والعائد	0	0%	7	7%	21	21%	52	52%	17	17%	3	3%
تستثمر الشركة كافة الفرص من أجل تقديمها على المنافسين	2	2%	5	5%	20	20%	47	47%	25	25%	1	1%
تسعى الشركة إلى اقتناص الفرص التي تفوق قدرتها الحالية	3	3%	9	9%	30	30%	46	46%	10	10%	2	2%
تساهم الشركة في المؤتمرات العلمية والمتخصصة للبحث عن فرص جديدة	2	2%	2	2%	10	10%	54	54%	29	29%	3	3%
تطور الشركة الأعمال بما يخلق لها فرصا جديدة	2	2%	2	2%	13	13%	52	52%	26	26%	5	5%

المصدر : من إعداد الباحثين

يتضح من العمود الأخير في الجدول (12) أن نسبة الاستجابة على فقرات مفهوم الفرص عالية جدا حيث لم تتجاوز نسبة عدم الاستجابة على أي فقرة من فقرات مفهوم الفرص الـ (5%).

ث- الابتكار والإبداع

من ملاحظة النسب المئوية لإجابات منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية لتشكيلات وزارة النقل العراقية جدول (13) عن مدى اعتماد فقرات البعد الرابع من أبعاد القيادة الريادية / الابتكار والإبداع يتضح أن أكثر من (53%) من منتسبي السلم الأول في كافة التشكيلات (مجموع النسب المدرجة في العمودين اتفق واتفق بشدة) تعتمد كافة فقرات مفهوم الابتكار والإبداع في القيادة الريادية، وهذا يعني أن (56%) من مجموع منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم الابتكار والإبداع في قياداتها، ويظهر من خلال الجدول (13) وجود تجانس عالي في نسب اعتماد فقرات مفهوم الابتكار والإبداع حيث تتذبذب قيم هذه النسب بأضيق مدى تتذبذب (23% = 56% - 79%) مقارنة بمدى تتذبذب فقرات أبعاد القيادة الريادية الأخرى المبدأة (31% = 49% - 80%)، المخاطرة (61% = 81% - 20%) والفرص (30% = 83% - 53%).

يتضح من العمود الأخير في الجدول (13) أن نسبة الاستجابة على فقرات مفهوم الابتكار والإبداع عالية جدا حيث لم تتجاوز نسبة عدم الاستجابة على أي فقرة من فقرات مفهوم الابتكار والإبداع الـ (3%) .

جدول (13)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات منتسبي السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية
عن أبعاد القيادة الريادية / الابتكار والإبداع

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		عدم الاستجابة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
تحفز الشركة العاملين على تقديم أفكار جديدة	2	2%	8	8%	10	10%	46	46%	33	33%	1	1%
تشجع الشركة العاملين على تجربة أساليب جديدة	2	2%	5	5%	19	19%	43	43%	28	28%	3	3%
تهتم الشركة بالخدمات والمنتجات المبتكرة	2	2%	3	3%	28	28%	37	37%	28	28%	2	2%
تستقطب الشركة أفراداً ذوي مؤهلات فنية وعلمية	4	4%	4	4%	20	20%	43	43%	28	28%	1	1%
تدخل الشركة تعديلات جذرية باستمرار على خدماتها ومنتجاتها	2	2%	9	9%	30	30%	35	35%	22	22%	2	2%
تدعم الشركة وظيفة البحث والتطوير مادياً ومعنوياً	4	4%	6	6%	25	25%	41	41%	23	23%	1	1%
تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة	2	2%	10	10%	26	26%	38	38%	21	21%	3	3%
تمنح الشركة العاملين حرية تطبيق الأفكار الجديدة	5	5%	12	12%	26	26%	38	38%	18	18%	1	1%
توافق الشركة على تحقيق الأهداف حسب رؤية المروسين	0	0%	7	7%	26	26%	46	46%	20	20%	1	1%
يتمتع العاملون في الشركة بحرية البحث عن البدائل	1	1%	11	11%	28	28%	41	41%	18	18%	1	1%
تشجع الشركة العاملين على طرح أفكار جديدة باستمرار	1	1%	5	5%	21	21%	42	42%	29	29%	2	2%
تؤكد الشركة على عدم تفرد المدير العام في اتخاذ القرارات	4	4%	6	6%	18	18%	40	40%	31	31%	1	1%
تستثمر الشركة علاقتها مع الجميع لتطوير الابتكار والإبداع	1	1%	5	5%	17	17%	49	49%	26	26%	2	2%
يتم تنفيذ الأفكار الجديدة بعد إقرارها بسرعة	1	1%	9	9%	30	30%	42	42%	16	16%	2	2%
توفر الشركة البيئة البحثية الملائمة للابتكار والإبداع	2	2%	12	12%	25	25%	43	43%	16	16%	2	2%

المصدر : من إعداد الباحثين

4- إثراء حياة العاملين

من ملاحظة النسب المئوية لإجابات منتسبي السلم الأول في القيادات الإدارية لتشكيلات وزارة النقل العراقية جدول (14) عن مدى اعتماد فقرات إثراء حياة العاملين في تشكيلاتهم يتضح أن أكثر من (51%) من منتسبي السلم الأول في كافة التشكيلات (مجموع النسب المدرجة في العمودين اتفق واتفق بشدة) تعتمد كافة فقرات مفهوم إثراء حياة العاملين باستثناء الفقرتين (يوجد رضى وظيفي بمستوى عال لدى العاملين عن سياسات الشركة) والتي كانت نسبتها (47% = 34% + 13%)، و(تحمي الشركة حقوق النشر وبراءات الاختراع للعاملين) بنسبة اعتماد مقدارها (49% = 30% + 19%) وهذا يعني أن (51%) من مجموع منتسبي السلم الأول للقيادات الإدارية متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم إثراء حياة العاملين في قياداتها، هذا وقد احتلت فقرة (تتعامل الشركة بمنتهى الإنسانية مع العاملين وفي كافة المجالات) أعلى نسبة من التطبيق في التشكيلات المبحوثة حيث بلغت نسبتها (74% = 47% + 27%)، تليها في المرتبة الثانية في اعتماد مفهوم إثراء حياة العاملين في استثمار الموارد البشرية فقرة (تقدر الشركة الموظفين الذين قدموا منتجات وأفكار إبداعية من خلال الندوات أو المحاضرات أو المكافآت المادية) بنسبة (71% = 45% + 26%) وتأتي فقرة (يعتبر الاتفاق على تطوير العاملين في الشركة جزء مهماً من الاتفاق على التطوير العام) في المرتبة الثالثة بنسبة (70% = 41% + 29%)، وهكذا تتدرج نسب اعتماد بقية الفقرات وصولاً إلى النسبة (51% = 38% + 13%) على فقرة (يستفيد العاملون من خدمات ومنتجات الشركة) في تطبيق مفهوم إثراء حياة العاملين في استثمار الموارد .

يبين العمود الأخير في الجدول (14) أن نسبة الاستجابة على فقرات مفهوم إثراء حياة العاملين عالية حيث لم تتجاوز نسبة عدم الاستجابة على أي فقرة من فقرات مفهوم إثراء حياة العاملين الـ (5%)، باستثناء الفقرة (يزداد باستمرار رضى العاملين عن الخدمة المقدمة لهم) كانت نسبة عدم الاستجابة لها (8%) .

جدول (14)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات منتسبي السلم الأول في تشكيلات وزارة النقل العراقية
عن إثراء حياة العاملين

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		عدم الاستجابة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
تستخدم الشركة المعرفة في إثراء حياة العاملين	0	0%	9	9%	24	24%	51	51%	12	12%	4	4%
تستثمر الشركة في المجالات التي توفر حياة أفضل للعاملين	0	0%	14	14%	28	28%	39	39%	17	17%	2	2%
تساهم الأرباح التي تحققها الشركة في تحسين ظروف العمل	2	2%	14	14%	16	16%	38	38%	29	29%	1	1%
ترضى الشركة طموحات العاملين في مجال الترقية	4	4%	13	13%	19	19%	46	46%	16	16%	2	2%
تطور الشركة قابليات العاملين باستمرار	3	3%	8	8%	22	22%	43	43%	22	22%	2	2%
يستفيد العاملون من خدمات ومنتجات الشركة	1	1%	18	18%	26	26%	38	38%	13	13%	4	4%
يوجد رضى وظيفي بمستوى عال لدى العاملين عن سياسات الشركة	3	3%	15	15%	30	30%	34	34%	13	13%	5	5%
تتيح الشركة للعاملين نشر أبحاثهم في المنشورات الداخلية لاطلاع بقية العاملين	2	2%	13	13%	19	19%	42	42%	21	21%	3	3%
تحمي الشركة حقوق النشر وبراءات الإبداع للعاملين	3	3%	9	9%	35	35%	30	30%	19	19%	4	4%
تقدر الشركة الموظفين الذين قدموا منتجات وأفكار إبداعية من خلال الندوات أو المحاضرات أو المكافآت المادية	2	2%	6	6%	20	20%	45	45%	26	26%	1	1%
يعتبر الاتفاق على تطوير العاملين جزء مهما من الاتفاق على التطوير العام	2	2%	4	4%	23	23%	41	41%	29	29%	1	1%
تتعامل الشركة بمنتهى الإنسانية مع العاملين وفي كافة المجالات	0	0%	3	3%	19	19%	47	47%	27	27%	4	4%
تقدم الشركة خدماتها الخاصة بالعاملين بجودة عالية	2	2%	6	6%	27	27%	39	39%	21	21%	5	5%
يزداد باستمرار رضى العاملين عن الخدمة المقدمة لهم	1	1%	4	4%	33	33%	41	41%	13	13%	8	8%
تنظر الشركة إلى العاملين على أنهم جزء من أصولها وليس كلفة عليها تحملها	2	2%	7	7%	23	23%	45	45%	19	19%	4	4%
تبذل الشركة جهوداً كبيرة للاحتفاظ بالموارد البشرية بصورة عامة	0	0%	8	8%	21	21%	46	46%	20	20%	5	5%

المصدر : من إعداد الباحثين

ثانياً : اختبار الفرضيات

باستخدام التطبيق الجاهز (SPSS) تم إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لبيرسون بين أبعاد القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين الموضحة في الجدول (15) أدناه
جدول (15)

مصفوفة معاملات الارتباط البسيط مع قيمة الـ p-value لاختبار من الطرفين لمعنوية

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين

الأبعاد	المقياس	إثراء حياة العاملين
القيادة الريادية	ارتباط بيرسون	.902(**) .000
	Sig. (2-tailed)	
المبادأة	ارتباط بيرسون	.785(**) .000
	Sig. (2-tailed)	
المخاطرة	ارتباط بيرسون	.686(**) .000
	Sig. (2-tailed)	
الفرص	ارتباط بيرسون	.745(**) .000
	Sig. (2-tailed)	
الابتكار والإبداع	ارتباط بيرسون	.811(**) .000
	Sig. (2-tailed)	

المصدر : من إعداد الباحثين

** معنوية معاملات الارتباط بمستوى دلالة 1%.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة ال (p- value) مساوية إلى الصفر لاختبار معنوية كل معامل من معاملات الارتباط البسيط لبيرسون حسب الفرضية التالية

$$H_0 : p = 0$$

$$H_1 : p \neq 0$$

وهذا مؤشر إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط بين الظاهرتين المبحوثتين ولجميع الحالات المحددة وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ارتباط طردي، قوي ومعنوي بين الظاهرتين المدروستين ولجميع قيم معاملات الارتباط المحددة أدناه

■ بين مفهوم القيادة الريادية ككل وإثراء حياة العاملين (معامل ارتباط واحد).

■ بين كل بعد من أبعاد القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين (4 معاملات ارتباط).

وكما يظهر من الجدول (15)

أ. أن أعلى معامل ارتباط بلغت قيمته (0.902) كان بين مفهوم القيادة الريادية ككل ومفهوم إثراء حياة العاملين ومن هذا نستنتج برفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ((لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القيادة الريادية (المبادأة ، المخاطرة ، استثمار الفرص ، الإبداع والابتكار) وإثراء حياة العاملين في شركات وزارة النقل العراقية قبول الفرضية البديلة للبحث بوجود علاقة بين القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين .

ب. أن كل قيم معاملات الارتباط بين مفهوم إثراء حياة العاملين وكل بعد من أبعاد القيادة الريادية موجبة وقيمتها عالية مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين إثراء حياة العاملين وأبعاد القيادة الريادية مرتبة حسب قوة العلاقة بينهما (الابتكار والإبداع (r= 0.811) ، المبادأة (r= 0.785) ، الفرص (r=0.745) وأخيراً المخاطرة (r= 0.686))) مما يؤكد رفض الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسية الأولى للبحث وقبول الفرضيات البديلة بوجود علاقة بين إثراء حياة العاملين وكل بعد من أبعاد القيادة الريادية.

ج. أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين " الابداع والابتكار " كبعد في القيادة الريادية وبين إثراء حياة العاملين حيث بلغت r=0.811 ، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة عنها والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الإبداع والابتكار وإثراء حياة العاملين في شركات وزارة النقل العراقية .

د. حققت الأبعاد الأخرى للقيادة الريادية وإثراء حياة العاملين معاملات ارتباط طردية وقوية حيث حقق البعد الثاني للقيادة الريادية " المبادأة " وإثراء حياة العاملين معامل ارتباط بلغ r=0.785 ، ثم بعد " استثمار الفرص " r=0.745 وأخيراً بعد " تحمل المخاطر " r=0.686 ، علماً إن معامل p.value مساوياً إلى الصفر مما يعني رفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة وقبول الفرضيات البديلة لها لوجود علاقة طردية وقوية بين كل من بعد المبادأة واستغلال الفرص وتحمل المخاطر وإثراء حياة العاملين .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

على وفق ما عرضه الباحث من استعراض نظري وما توصل اليه من نتائج تحليلية لإثبات العلاقة بين القيادة الريادية بشكل عام وأبعادها الأربعة وهي المبادأة وتحمل المخاطر واستثمار الفرص والإبداع والابتكار وبين إثراء حياة العاملين كأهم أبعاد عملية استثمار الموارد البشرية. يعرض الباحث أهم الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن عرضها فيما يلي :

أولاً : الاستنتاجات :

1- أظهرت عملية التحليل أن للقيادة الريادية علاقة طردية وقوية مع إثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية .

2- أظهرت عملية التحليل العلاقة القوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين رغم تباين درجاتها وكانت أكبر علاقة هي بين الإبداع والابتكار وبين إثراء حياة العاملين مما يشير الى منطقية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تشكيلات وزارة النقل العراقية حيث جميع المدراء هم من فئة الشباب الذين لديهم استعداد للإبداع والابتكار واندفاعهم الدائم لتطوير عملية استثمار الموارد البشرية من خلال إثراء حياة العاملين فيها .

3- من الاستنتاجات المهمة التي توصل اليها الباحث هي أن وزارة النقل العراقية هي منظمة ريادية جاهزة لإدارة وتطوير قطاع النقل في العراق ، من خلال قدرة مدرائها في الإبداع والابتكار والمبادأة وتحمل المخاطر واستغلال الفرص .

4- أظهر التحليل أن مدراء وزارة النقل العراقية استطاعوا أن يحققوا مزايا عملية استثمار الموارد البشرية من خلال إثراء حياة العاملين فيها باعتبار أن هذا البعد يشكل طاقة إبداعية هائلة قابلة للتجديد .

ثانياً : التوصيات :

- 1- يوصي البحث بضرورة الاستمرار بتعزيز الدور القيادي الريادي لمدراء السلم الأول من تشكيلات وزارة النقل العراقية وذلك باستمرار تحفيزهم وتدريبهم وتأهيلهم .
- 2- التوصية باعتماد مزايا إثراء حياة العاملين باعتبار أن ذلك من أهم مزايا عملية استثمار الموارد البشرية .
- 3- نظراً لأن النتائج أظهرت العلاقة القوية لمتغير " الإبداع والابتكار " وإثراء حياة العاملين ، لذلك فإن الباحث يوصي باستمرار الإبداع والابتكار من خلال التشجيع المستمر بذلك لدى مدراء السلم الأول.
- 4- التوصية للقيادات الإدارية في وزارة النقل العراقية بتطبيق منهج وأسلوب القيادة الريادية بإبعادها التي اعتمدها الباحث أولاً في تعزيز النتائج الأخرى لمتغيرات عملية استثمار الموارد البشرية .

المراجع العربية

أ. الكتب

1. السكارنة ، بلال خلف (2010) ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، ط ٢ ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
2. العجمي ، محمد حسنين (2008) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط ٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
3. الغالبي ، طاهر محسن ، العامري ، صالح مهدي (2008) ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان / الأردن .
4. النجار ، فايز جمعة صالح والعلوي ، عبد الستار محمد (2006) ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، تالاردن .
5. جرينووغ ، جيرالد وبارون ، روبرت ، 2009 ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ، ط 2 ، الرياض ، السعودية .
6. عباس ، سهيلة محمد ، وعلي ، علي حسين ، 2007 ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، عمان ، الاردن .
7. مبارك ، مجدي عوض (2009) ، الريادة في الأعمال ، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية ، ط ٢ ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

ب. الدوريات

1. الشيخ ، فؤاد نجيب ويحيى ، ملحم والعكايل ، وجدان محمد (2009) ، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن : سمات وخصائص ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (5) .
2. حسين ، قيس إبراهيم ، اثر تصميم العمل في الإجهاد الوظيفي ، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة ، محافظة السليمانية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد الرابع والعشرون .
3. نجم ، عبود نجم (2007) ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سلسلة بحوث ودراسات ، العدد (352) ، القاهرة .

ج. الرسائل والاطروحات الجامعية

1. فلمبان ، إيناس فؤاد : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية المملكة العربية السعودية .
2. السيد احمد ، شكري، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية ، كلية التربية ، جامعة قطر ، العدد 8 ، 1991 .

د. الشبكة الدولية للمعلومات

1. الكردي ، احمد ، نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية ، <http://www.hrdiscussion.com> .
2. عبيس ، كامل شكير ، تحليل الوظائف ، محاضر عالمية ، نظام التعليم الالكتروني ، 2012 <http://www.uobabylon.edu.iq> .
3. قربان ، هشام محمد ، شرح مفصل لنظرية فردريك هرزبرغ الرائدة في مجال تحفيز الأداء الوظيفي ، 2013 ، <http://www.alukah.net/> .

هـ. ثانياً : المصادر الأجنبية

أ. الكتب

- 1- Anderson , Robert.L. , & DunKelberg , Joh S.(1993) , Managing small Business , Minneapolis : West publishing company .
- 2- Artur N.Turner and paul R.Lawren c , (1995) , Industrial Job and the worker , Harvard university .
- 3- Evans , (1997) , operations management , 2nd ed , Mc Grow Hill . company .
- 4- Harrison N . and Samson D. (2002) . Technology management : Text and International cases , Mc Grow Hill Inc .
- 5- Histrich - Robert .D and Michael. Peters , (2005) , entrepreneurship , sixth edition , Mc Grow - Hill Higher Education.

- 6- Longenecher , Justin G. , Moore , Carlos .W. , and Petty , J. , William, (2002) , Small Business management an Entrepreneurial Emphasis , South - Western college publishing International Thomson publishing company .
- 7- McGrath, R.G.&Moccmillan, I.C., The entrepreneurial mindset : Strategies for Countinously creating opportunity in an age of uncertainty , Boston Harvard Business School Press, 2000 .
- 8- Peter - Cook , (2003) , The creativity Advantage your organization the leader of Pack . Gower Aldershork . U . K .
- 9- Pickle Hal B. , & Abrahamson , Royce L. (1990) , Small Business Management , 5thed. , New York , John Willey and Sons .
- 10- Radeliffe, S.,(2012) Leadership Plain and Simple, FT, Pulishing .
- 11- Richard J. Hackman & Greg R. Oldham , (1976) , Motivation through the Design of work , Test of theory , Organizational Behavior and Human performance , Mc Grow - Hill Inc , U.S.A .
- 12- Robey
- 13- R.G , Schroeder , (2000) , operations management , 4thed , Book Pit Many . N . Y .
- 14- Slack , N . , Chambers , S. Harland , C , Harrison , A. , and Johnston , (2001) , operation , 4thed .
- 15- Weaver
- 16- Wheelen , Thomas & Hunger m J. David , (2004) , Strategic Management And Business policy , New York : Addison - Wesley Pub co .

ب. الدوريات

- 1- Bostjan , Antonic , (2003) , Risk Aversion In to the organizational Risk tacking , Journal of Enterprising culture . Vol. No. I .
- 2- Dess , Gregory & Limpkin G.T. (2005) , The Role of Entrepreneurial Orientation in Simulating Effect Corporate Entrepreneurship , Academy of Management Executive , Vol. (19): P : 147-156 .

ج. الشبكة الدولية للمعلومات

- 1- Patrick M. Kreiser & Louis D. Marino & Kmart Weaver , (2002) , Assessing the Psychometric properties of the Entrepreneurial orientation Scale : Amulti - country Analysis. WWW.Ebscoht. – com .

.....
.....
.....