

**دور القائد الريادي في تمكين العاملين**  
**دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية –**  
**شركة أسيا سيل أنموذجا**

م.م. ميسون خليفة علي / الجامعة التقنية الوسطى / معهد الفنون التطبيقية

تاريخ التقديم: 2017/11/27

تاريخ القبول: 2018/7/25

### المستخلص

اصبحت الريادة في وقتنا الحالي عملية هدفها تطبيق طرق وتقنيات تجعل من المنظمة في قمة الهرم التنافسي لديها حصة سوقية أكبر، حيث أصبحت الريادة محط اهتمام لجميع القادة والمدراء، وأصبح القادة والمديرين يسعون بشكل كبير لتطوير مهاراتهم وأساليبهم ليصبحوا قادة رياديين. وقد أنطلق البحث من مشكلة واضحة تتمثل بتساؤلات محددة تضمن من خلالها تحقيق الهدف العام للبحث والمتمثل بوصف خصائص القائد الريادي وتوضيح أبعاد تمكين العاملين وتسليط الضوء على دور القائد الريادي في تمكين العاملين. ويتناول البحث تحديد العلاقة بين دور القائد الريادي في تمكين العاملين، حيث سعى إلى اختبار علاقة ودور القيادة الريادية بأبعادها المحددة بالإبداعية والمبادأة والاستباقية والرؤية الاستراتيجية واستثمار الفرص والمخاطرة في تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية وامتلاك المعرفة. واختبر البحث عدد من الفرضيات والتساؤلات وفق مضمون المشكلة وتساؤلاتها، واختبار صحة هذه الفرضيات استخدمت استبانة خاصة تتضمن متغيرات النموذج الوصفي للبحث، حيث تم اعداد (50) استبانة، وتم توزيعها بشكل عشوائي واسترجعت منها (40) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات وتم وضع عدد من التوصيات التي من تعمق دور القائد الريادي في تمكين العاملين في شركة أسيا سيل ( عينة البحث ).

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** القائد الريادي ، القيادة الريادية ، تمكين العاملين.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 109 المجلد 24

الصفحات 278-300



## المقدمة Introduction

تعد الريادة في المنظمات عملية مستمرة تهدف لتطبيق وممارسات وتقنيات جديدة تمكن المنظمة من تحسين ادائها وجودة منتجاتها وخدماتها، حيث ظل العولمة الاقتصادية المستمرة والمتزايدة أصبحت فكرة الريادة موضوع اهتمام القادة والمديرين ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع بل القدرة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لنجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، كما يعد موضوع الريادة من أبرز الموضوعات في مجال الإدارة، إذ أن الإداريين والقادة يتطلعون لتطوير مهاراتهم وبشكل مستمر ليصبحوا قادة رياديين.

يمتاز القائد الريادي بثلاث سمات أولها السمات الشخصية وثانيها موقعه ومركزه الوظيفي وثالثها السلوك الفعلي والإجراءات العملية التي يخطوها لتحقيق الأهداف المخططة، ويمكن القول أن نجاح العملية القيادية يرتبط أيضاً بخصائص الظروف أو الموقف الذي تحدث فيه العملية.

ويطلق مصطلح القائد الريادي على الشخص الذي يحقق النجاحات التي تتصف بالديمومة في المنظمة الذي يؤدي إلى الاستقرار داخل المنظمة خلال أهم دوراتها الاستثمارية المتمثلة بمرحلة الانتقال من طور الاستقرار إلى طور التوسع، ومن أهم صفات القائد الريادي هو قدرته على تحديد الرسالة والأهداف الرئيسية وتقييم البيئة الخارجية والمواقف الداخلية للمنظمة، كما أنه يتصف بنظرة استراتيجية، ويكون القائد الريادي الشخص القادر على تغيير تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة فضلاً عن تغيير الثقافة التنظيمية والهياكل والنظم والعلاقات داخل المنظمة الاقتصادية وبين الأطراف التي تتعامل معها (عمالها ومنافسيها).  
ويعد مفهوم القائد الريادي بديل متطور للقيادة التقليدية، حيث أن القائد الريادي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم، الدوافع، الطموحات، والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين.

## الفصل الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

### المبحث الأول/ منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث

يلعب القائد الريادي دور مهم في تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحفيزهم لوضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمة، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي :  
( ما هو الدور الذي يلعبه القائد الريادي في تمكين العاملين ؟ )  
ومنه تتفرع التساؤلات الآتية :

- 1- هل يؤثر القائد الريادي في تمكين العاملين في شركة اسيا سيل ؟
- 2- هل يلعب تمكين العاملين دوراً في حل مشكلات الشركة ؟
- 3- ما مدى المام الشركة عينة البحث بأبعاد تمكين العاملين ؟

#### ثانياً : أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال ما يأتي :

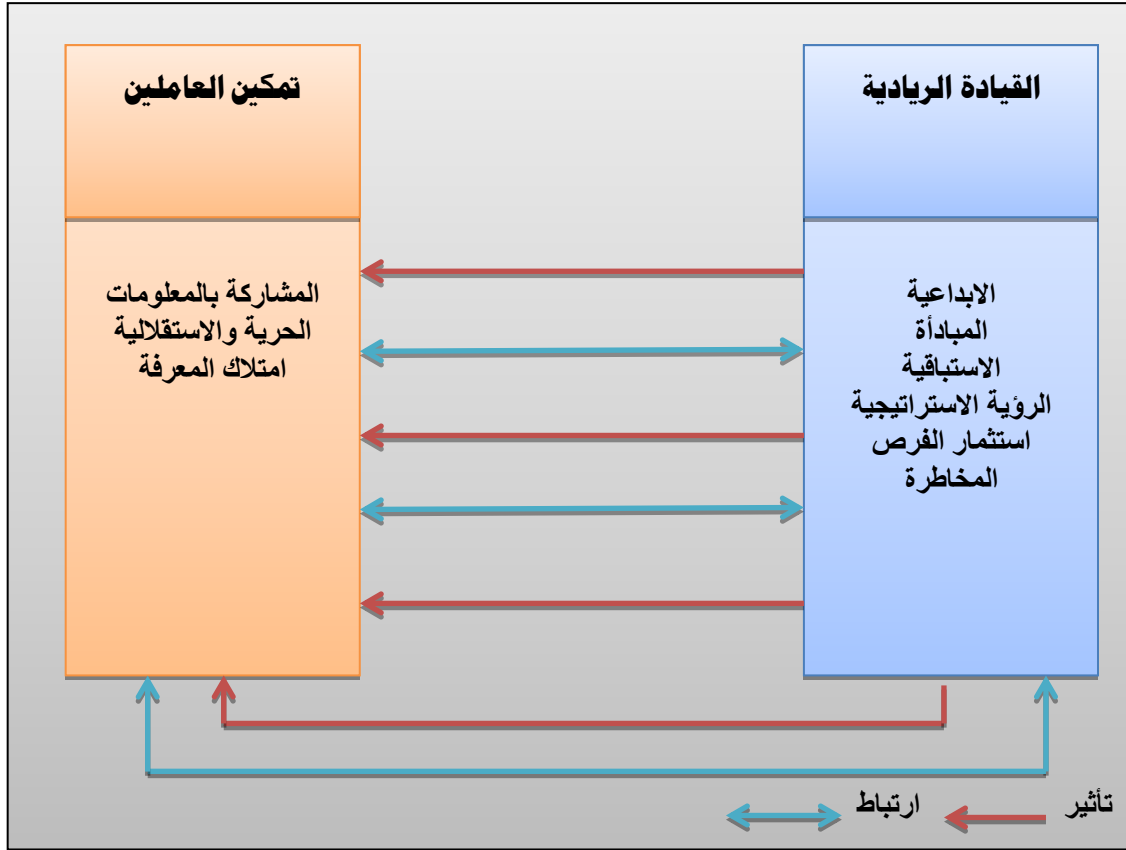
- 1- تسليط الضوء على مفهوم وخصائص القائد الريادي.
- 2- بيان مفهوم تمكين العاملين وأهميته وأبعاده.
- 3- دراسة واقع كل من القيادة الريادية وتمكين العاملين في المنظمة المبحوثة.
- 4- تسليط الضوء على مفهوم تمكين العاملين وأهميته وأبعاده.

#### ثالثاً : أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يأتي:

- 1- بيان دور تمكين العاملين في حل المشكلات التي تواجه الشركة عينة البحث.
- 2- تسليط الضوء على دور القائد الريادي في تمكين العاملين في الشركة المبحوثة.
- 3- التعرف على مستوى تمكين العاملين في الشركة عينة البحث.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



المصدر : من عمل الباحثة

خامساً : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية وتمكين العاملين، ومنها تتفرع الفرضيات التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداعية وتمكين العاملين.
  - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المبادأة وتمكين العاملين.
  - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستباقية وتمكين العاملين.
  - 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية وتمكين العاملين.
  - 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استثمار الفرص وتمكين العاملين.
  - 6- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المخاطرة وتمكين العاملين.
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الريادية وتمكين العاملين، ومنها تتفرع الفرضيات التالية :

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابداعية وتمكين العاملين.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمبادأة وتمكين العاملين.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية وتمكين العاملين.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية وتمكين العاملين.
- 5- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستثمار الفرص وتمكين العاملين.
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمخاطرة وتمكين العاملين.



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

### سادساً : عينة البحث

وقع اختيار الباحثة على شركة اسيا سيل للاتصالات، وقد تم توزيع (50) استبانة واسترجاع (40) منها صالحة للتحليل، وتعتبر شركة أسيا سيل من المنظمات الهادفة للربح حيث تقدم خدمات الاتصال للزبائن، وفيما يلي نبذة مختصرة عن العينة المبحوثة:

أسست شركة أسيا سيل للاتصالات الخلية عام ( 1999 ) على يد رجل الأعمال العراقي فاروق مصطفى رسول، لتكون بذلك أول شركة اتصالات عراقية خلية في العراق.

في عام ( 2012 ) أعلنت شركة (ألتاي)، (Altai) الفرنسية لأبحاث التسويق أن أسيا سيل هي العلامة التجارية الأولى في العراق في مجال الاتصالات النقالة، وهو ما يعكس الحضور القوي لعلامة أسيا سيل التجارية.

تعد المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات النقالة عالية الجودة في العراق ولديها أكثر من (10) مليون مشترك، وتعتبر أسيا سيل الشبكة الأولى في العراق باعتبارها أول مزود لخدمات الاتصالات النقالة في العراق وقد حققت تغطية لكافة اجزائه، حيث وفرت الشركة خدماتها في جميع المحافظات العراقية الثمانية عشر بما في ذلك العاصمة بغداد وجميع المدن العراقية الرئيسية، وتغطي شبكة أسيا سيل ( 99.9% ) من سكان العراق مما يجعل تغطيتها الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق.

### سادساً : منهج البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، حيث تم الاستعانة في المنهج الوصفي بالمصادر العلمية ذات العلاقة من بحوث ودراسات والدوريات والمجلات العربية، إما المنهج التحليلي تم جمع البيانات من خلال الاستبانة وباستخدام المقياس الخماسي أو مقياس ليكرت للحصول على النتائج الاحصائية النهائية باستخدام برنامج ( Spss ) اعتماداً على الوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري في تحليل الاستبانة.

## المبحث الثاني / الدراسات السابقة

أولاً : دراسة (عزيز : 2011) بعنوان : ( التمكين ودوره في الإبداع الإداري ) :  
تتمثل مشكلة الدراسة في افتقار إدارة المنظمات عينة البحث إلى الإلمام والدراية الكافية بأبعاد التمكين من جانب وبإبعاده الوثيقة بالإبداع الإداري من جانب آخر.

وتناولت هذه الدراسة التمكين كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية وهي ( المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية ، امتلاك المعرفة ) والإبداع الإداري كمتغير معتمد.

وقد سعت هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها : دراسة واقع المنظمات المبحوثة للتعرف على الاستراتيجيات أو السياسات المتبعة مع العاملين، علاوة على ذلك معرفة مدى دعم هذه المنظمات لاستراتيجية التمكين، وصف ابعاد التمكين المتمثلة بـ (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة ) ومدى مساهمتها في تعزيز وتحقيق الإبداع الإداري، اختبار علاقة الارتباط والأثر بين ابعاد التمكين والإبداع الإداري في المصارف المبحوثة.

ثانياً:دراسة (العامري: 2014) بعنوان: (عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في اداء المنظمات):  
تضمن البحث التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية (التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة بالمعلومات، الثقة، التفويض ) واداء المنظمة الخدمية كمتغير تابع بأبعاده الفرعية (تحسين كفاءة العمل، بناء المقدرات الجوهرية، التركيز على المستفيد من الخدمة، زيادة مشاعر رضا العمل، دعم الالتزام التنظيمي)، وشخصت مشكلة البحث من خلال المعايير الميدانية التي اجراها الباحث في مديرية المرور عينة البحث وتكمن في ضعف اداء هذه المديرية فتم اقتراح عوامل التمكين الإداري للمساهمة في معالجة ضعف الاداء وذلك لافتقار إدارة المديرية إلى الدراية الكافية بأبعاد التمكين من جانب وبإبعاده الوثيقة بأداء المديرية من جانب آخر.

وسعى البحث الى تحقيق مجموعة اهداف أهمها : وصف ابعاد التمكين الإداري واداء المنظمة الخدمية ومدى مساهمة عوامل التمكين في تعزيز اداء المنظمة الخدمية، واختتم البحث بمجموعة توصيات من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة بتحسين اداء مديرية المرور العامة.



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين

دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

ثالثاً : دراسة ( البهادلي: 2014 ) تحت عنوان : ( دور القيادة الريادية في عملية استثمار الموارد البشرية ) : سعى الباحث في هذه الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير القيادة الريادية بأبعادها المحددة بالمبادأة وتحمل المخاطر واستغلال الفرص والابداع والابتكار في عملية الاستثمار في الموارد البشرية بأبعاده المحددة بالمعرفة والتدريب وإثراء حياة العاملين والانجاز.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها اظهر الدور المتميز للقيادة الريادية في عملية الاستثمار في الموارد البشرية ، وهذا الدور يظهر من خلال شكل العلاقة التي ظهرت واضحاً من عملية التحليل بين المتغيرات، فضلاً عن ذلك وجود الأثر الفعال للقيادة الريادية ومتغيراتها من المبادأة ، وتحمل المخاطر ، واستثمار الفرص ، والإبداع والابتكار في عملية الاستثمار.

رابعاً : دراسة ( طاهر : 2015 ) بعنوان ( أثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية ) :

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر المعرفة الالكترونية وأبعادها) شبكة الاتصالات الالكترونية، التعلم الالكتروني، رأس المال البشري والملكية الفكرية ( في القيادة الريادية وأبعادها ) الابداعية، الرؤية الاستراتيجية ، المبادأة أو الاستباقية، استثمار الفرص، المخاطرة ( لذا استندت الدراسة إلى متغيرين اثنين يتفعلان فيما بينهما لتشكيل الإطار الفكري والفلسفي لها والمتمثلة بالمعرفة الإلكترونية كمتغير مستقل والقيادة الريادية كمتغير معتمد وقد انطلقت الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية ومن أبرزها: كيف تساهم المعرفة الالكترونية وأبعادها في نجاح القيادة الريادية لدى عينة من شركات السفر والسياحة المبحوثة، ومدى اهتمام قيادات الشركات المبحوثة بالمعرفة الالكترونية لتعزيز القدرات الجوهرية وتحقيق الريادة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

- 1- التعرف على طبيعة العلاقة بين المعرفة الالكترونية و القيادة الريادية في المنظمات.
- 2- استعراض المفاهيم والمنطلقات الفكرية للمعرفة الالكترونية والدور الذي تؤديه القيادة الريادية.
- 3- تقديم استنتاجات وتوصيات مناسبة في هذا الشأن لتحسين اداء المنظمات التي لم تحقق لحد الان الريادة وبناء قيادة ريادية.

## الفصل الثاني / الجانب النظري

المبحث الاول : القائد الريادي ( مدخل مفاهيمي )

أولاً : مفهوم القائد الريادي

1- مفهوم الريادة

تعني الريادة بحسب رأي (مبارك: 2009) أنها ظاهرة ترتبط بالإبداع والابتكار والتجديد، واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها، والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة إلى الانجاز الذي يقود إلى خلق الثروة والنمو وتبني القيم الجديدة مثل اضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج، أو أي مزايا أخرى إضافية ترضي العملاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى (مبارك: 2009: 45).

أيضاً الريادة تعني مساعدة الآخرين على تحقيق أفضل ما لديهم، ويشمل هذا وضع الاهداف عالية المستوى ومراجعة الآراء وايجاد الاساليب اللازمة لتحسين العمليات والاجراءات القانونية، وتمثل الريادة عنصراً أساسياً لمقومات نجاح الفريق، ولكي يكون الشخص ريادياً فعال فلا بد أن يسير ويتفهم ويناقش الآخرين لا أن يسيطر عليهم ويتحكم فيهم (غبانين : 2009 : 128).

وقد شغل هذا المفهوم (الريادة) حيزاً كبيراً من تفكير الكتاب والادباء في مجال الإدارة، وقد اعتبروا أن الريادة هي أسلوب لقيادة العمل بُني على عملية اختيار وتمييز الامكانيات العالية، حيث تعتبر الريادة استراتيجية لإيجاد فرص العمل، وقد عرف (Stevenson) الريادة على أنها استراتيجية أكتشاف الأفراد أو المؤسسات والمنظمات لفرص الاعمال المتاحة والعمل على استغلالها، وهذا التعريف يؤكد على أن الريادة كمفهوم يجب أن تتوفر فيها التوافق بين الموارد المتاحة والموارد الضرورية لاستغلال الفرصة (اسماعيل: 2010: 71).



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

إن الريادة في معجم الرائد على أنها رواداً ورويداً وتعني راد الشيء طلبه، وراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول أم لا، وأيضاً تعرف الريادة على أنها ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح سواء بضائع جديدة أو قديمة ( الشافعي : 2011 : 37 ).

### 2- مفهوم القائد الريادي

إن منظمات الاعمال في عصرنا الحالي تواجه بيئة مضطربة تتسم بنوع من التنافس السريع، وهذا يتطلب نمطاً قيادياً يختلف عن النمط التقليدي المتمثل بالقيادة الادارية، إلا وهو القيادة الريادية، حيث أن القائد الريادي يساهم في توجيهه مروضيه ويحثهم لاكتشاف قدراتهم ويوجهها بشكل صحيح ويساهم بفعالية كبيرة لتحقيق اهداف المؤسسة.

ويمكن تعريف القائد الريادي على أنه الشخص الذي يقوم بالمبادرة ويقوم بتبني الافكار الجديدة، كذلك هو الشخص الذي يمتلك روح المبادرة ويقوم بالمخاطرة ويمتلك رؤية واضحة وقدرة عالية على التخطيط، ويستطيع أن يتعامل مع الظروف الغامضة، وهو أيضاً الشخص الذي يمتلك القدرة على تطوير المنتجات القديمة بما يحقق الربح والنمو للمنظمة ( الشيخ وآخرون: 2009 : 498 ).

كما أن القائد الريادي هو الشخص الذي يقوم بالبحث عن الفرصة المربحة ليقوم ببناء ثروة ويستفيد مادياً، ومثال ذلك ( بيل جيتس )، إذ أن الريادي يمتلك مهارات مختلفة مثل المهارات الادارية ومهارات ادارة المشاريع بشكل عال ( مبارك : 2009 : 46 ).

وقد قام كلاً من ( McGrath and MacMillan ) بتقديم مفهوم القيادة الريادية في عام 2000 لأول مرة، إذ أشار كلاً منهما إلى ضرورة ايجاد قائد من نوع جديد في الاسواق الديناميكية التي تتصف بالاضطراب وحدة وشدة المنافسة، حيث يمنح الريادي لتلك الاسواق أسلوب يتصف بالقدرة على استغلال الفرص لتحقيق المنافع والاهداف المرسومة لمنظمتهم أسرع من غيرهم ( البهادلي : 2014 : 28 ).

وبحسب ويكيبيديا الموسوعة الحرة، فقد تم تعريف القائد الريادي أو القيادة الريادية على أنها تنظيم مجموعة من الافراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة ( ويكيبيديا الموسوعة الحرة : شبكة الانترنت ).

وترى الباحثة أن القائد الريادي هو الشخص الذي يتصف بالمبادرة واستثمار الفرص المتاحة والمرونة، كما أنه يمتلك القدرة على بناء فريق عمل فعال وكفوء.

### ثانياً : خصائص القائد الريادي

أن نجاح الشخص الريادي يعتمد كلياً على طبيعة شخصية القائد وسماته السلوكية، حيث أن الشخص أو القائد يمكن أن يكون ريادياً متميزاً لما يتسم به من سمات خاصة، مثل الرغبة في بناء وتأسيس مملكته الخاصة، ورغبته في النجاح والابداع، حيث أن القائد الريادي يجب أن يتصف بالإبداع والتجديد (العامري والغالبى : 2007 : 169 ).

ويعتقد البعض أن القائد الريادي هو ذلك الشخص الذي يجب تستند اعماله على اختراع منتج جديد أو خدمة جديدة، ولكن كل من (النجار والعلي) يعتقدون أن القائد الريادي الذي كلما زادت رغبته في النجاح يزداد معها ميله واستعداده نحو المخاطرة، حيث أن أهم ما يجب أن يتمتع به القائد الريادي أو رجل الاعمال الناجح هو الشجاعة واستعداده الكامل للخوض في المخاطر من أجل تحقيق النجاح ( النجار والعلي : 2010 : 32 ).

وبحسب مفهوم الريادي الذي تم تحديده سابقاً وما يجب أن يتمتع به هذا الشخص من قدرة عالية على التخطيط والتنظيم والمخاطرة والمقدرة الابداعية والابتكارية ضمن موقعه في الاداري في العمل، فإن القائد أو المدير الريادي لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص التي لا تتوفر في الاشخاص الاخرين، التي تميزه عنهم في المنظمة الواحدة، ومن أهم تلك الخصائص نوجز أهمها كما يلي : ( البهادلي : 2014 : 35 )



### 1- الاستعداد والميل للمخاطرة

إن من أهم الميزات التي يجب أن تتوفر في القائد الريادي هو ميله نحو المخاطرة، إذ أن أي صاحب مشروع يمتلك شجاعة كافية ليبدأ عملاً جديداً أو مختلف عن الأعمال الأخرى هو شخص ريادي، حيث يحمل عمله هذا نوعاً أو بعض من المخاطرة سواء عند بدئه أو عند تشغيل العمل، وتتزايد وتكبر هذه المخاطرة مع زيادة احتمالية فشل مشروعه، ويختلف هذا المعنى (المخاطرة) عن معنى المغامرة، حيث تعتمد المخاطرة على العمل وعلى انتهاز الفرصة المتاحة، في حين تعتمد المغامرة على المصادفة والحظ والصدفة البحتة (ظاهر : 2015 : 76).

### 2- الثقة بالنفس

إن العشور بالأمان الذي يقوم جميع الناس بالبحث عنه عادة لا تحد من قدرات الشخص الريادي في حركته وجرئته وسيطرته على زمام الأمور، ذلك لأن الريادي لا يشعر بالخوف عن ارتكاب الأخطاء، وإن حصل أي خطأ فهو يعلم بشكل مسبق أن هذا الخطأ هو ضريبة العمل والمثابرة والإرادة المستقلة، وهو غير مضطر لكي يقوم بإخفاء الأخطاء، بدلاً من ذلك فهو يقوم بالأبداع وإضافة قيم جديدة لمجتمعه (البهادلي: 2014 : 36).  
إن الشخص الذي يمتلك الثقة العالية بالنفس يشعر بإمكانياته الكبيرة في مواجهة جميع التحديات والمخاطر المحتملة، إذ يستطيع الريادي الناجح أن يجعل من عمله ومشروعه الصغير عملاً ناجحاً عن طريق ثقته العالية بنفسه، وامتلاكه شعور وإحساس عال بأنواع المشاكل المختلفة، وتشير جميع الأدبيات والدراسات السابقة على أن القادة الرياديين يمتلكون الثقة بأنفسهم ولديهم إمكانية عالية على ترتيب المشاكل التي تواجههم ويتعاملون معها بطريقة مهنية عالية أفضل من غيرهم (ظاهر : 2015 : 76).

### 3- الرغبة في النجاح

أن الرياديين يعرفون أهدافهم بشكل جيد، فهم يقومون بالعمل بمثابرة لتحقيق تلك الأهداف، حيث انهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح، ذلك أن الرياديين يمتلكون مسؤولية عالية تجاه أعمالهم ووظائفهم، فالنجاح في عالم الأعمال ليس سهلاً وليس مستحيلاً في نفس الوقت، فالصعوبة والسهولة تتوقف بدرجة كبيرة على إرادتهم لأنهم يصدون أن يقوموا بكل ما هو مطلوب منهم على اكمل وجه (النجار والعلي : 2010 : 33).  
ويبقى نجاح أي مشروع هو مستحيل إذا ما لم تكن ناك الرغبة العارمة والقناعة الكبيرة لدى مالك المشروع بالفكرة التي انشأ مشروعه من الها، وأن لم تتولد الرغبة في نجاح هذا المشروع فهو مشروع ميني على تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل (البهادلي : 2014 : 36).

### 4- الالتزام

يجب على الريادي أن يضع نصب عينيه تحقيق أهدافه، حيث أن كل إنسان يمكن أن ينجح في إقامة مشروعه الخاص بشرط أن ينظر ويتعلم من أخطاءه وإخفاه غيره، إذ تشير الدراسات إلى وجود نوع من العلاقات الايجابية بين مدى التزام الشخص ونجاحه في أعماله، لأن نمو العمل لا يبني فقط على الخصائص المتمثلة بالوضوح والتنظيم والتخطيط، بل أن نمو هذه الأعمال مبني اساساً على الابتكار والالتزام (ظاهر : 2015 : 77).

### 5- التفاؤل

يتميز القائد الريادي بأنه متفائل بشكل كبير أكثر من غيره، حيث أن اغلب الأشخاص قد لا يستطيعون تحقيق شيء ما في مراحل حياتهم ويفشلون وهذا أمر لا يمكن تفاديه ولكن يجب التعلم من ذلك الفشل ليستمر النجاح (اسماعيل : 2010 : 74).

### 6- الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة :

أن أي شخص يرغب في يمتلك عملاً صغيراً لا يمكن أن يتوقع أنه سيعمل ثمان ساعات يومياً وخمسة أيام في الاسبوع، فهم أول القادمين صباحاً وآخر المغادرين يومياً، وهم في الغالب يداومون ساعات طويلة، وهذه الخاصية من خصائص القائد الريادي الذي يمتلك ارادة قوية تمكنه من عمل ذلك، ومن يلاحظهم عن قرب يجد أنهم حتى في أسوأ حالات مرضهم لا يغادرون أعمالهم ولا يقدون على طلب أي اجازات مرضية أثناء عملهم لأنهم يحسون بالنشاط في العمل والابتعاد عنه هم المرض بالنسبة لهم (النجار والعلي : 2010 : 34).



### ثالثاً : أبعاد القيادة الريادية : Leading leadership dimensions

تناول الكتاب والادباء للمراع والكتب النظرية والعملية القيادية للقيادة الريادية من عدة جوانب وأبعاد، إلا أن أكثر هذه الأبعاد انتشاراً واستخداماً هي ( الابداعية، المبادأة أو الاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، استغلال أو استثمار الفرص، المخاطرة) والتي سوف يتم تناولها بالتفصيل كما يلي :

#### 1- الابداعية

أن ظاهرة الابداع تعد من أقدم الظواهر التي تمتد جذور الاهتمام بها إلى وقتنا الحالي، حيث أن الانسان يبدع ويبتكر في شتى المجالات، وقد زاد الاهتمام بالابداع في مختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطاتها، فالإبداع تحتاج إليه جميع المنظمات الخدمية منها والصناعية والسياحية وغيرها وأن أفضل المدراء هم الذين يستطيعون توفير مناخ تنظيمي يلائم جميع الاعضاء العاملين في المنظمة ويحثونهم على استخدام مواهبهم وقدراتهم الابداعية ( الكلكاوي : 2004 : 21 ).

ويمكن تعريف الابداع على أنه انتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة ولكن بصورة وشكل جديدين في شتى المجالات، ويعرف الابداع أيضاً في الموسوعة البريطانية على أنه إيجاد شيء جديد مثل حل لمشكلة ما أو أثر فني جديد أو أسلوب جديد ( الاخضر : 2011 : 30 ).

ويمثل الابداع عنصر أساسياً لعملية خلق الثروة من خلال إطلاق عليها الاقتصاديون مصطلح التفكير الابداعي، ويحدث هذا التفكير عندما تتدهور أمور الاسواق وتضطرب ويختل التوازن الذي يقوم عليه السوق بعد دخول منتج أو خدمة جديدة، حيث يؤدي هذا الدخول إلى خلق عرض وطلب جديد على المنتج أو الخدمة الجديدة مما يساهم في بقاء ونمو المؤسسات والمنظمات ( البهادلي : 2014 : 46 ).

#### 2- المبادأة والاستباقية

ويقصد بها إيجاد أو خلق الفرصة بشكل متميز والقيام بطرحها في السوق على شكل منتجات جديدة تحصل على رغبة واستجابة، ويرتبط سلوك المبادأة بما يأتي : ( الشافعي : 2011 : 33 ).

- أ- اغتنام الفرص في الاسواق التي ليس لديها صلة وعلاقة بالتطورات الحالية.
- ب- تقديم منتجات تتصف بالندرة والتجديد تختلف عن بقية المنافسين.

ت- التخطيط الاستراتيجي في العمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة عمليات المنتج .

وتشير الاديبيات في الإدارة إلى أن المبادأة هي توجه ايجابي في الحياة، وهي اغتنام فرصة العمل قبل الغير، وتعني أيضاً القدرة على اخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة ( البهادلي : 2014 : 43 ).

#### 3- الرؤية الاستراتيجية

تعد الرؤية من أهم الصفات التي يمتلكها القائد الريادي، إذ أن القائد الريادي هو من يتصف بالرؤية والإلهام، فهو الذي يمتلك شعوراً واحساساً واضحاً بخصوص المستقبل ويفهم ويعرف بشكل كبير للإجراءات المطلوبة للنجاح، حيث أن عملية القيادة تتطلب تحويل الرؤية إلى نتائج ملموسة، وأن الرؤية تتلازم مع رسالة المنظمة وصياغتها لأهدافها ومراجعة هذه الاهداف، فالرؤية تحضر المنظمة لتتوقع المستقبل وتساعد في انشاء توجه بعيد الأمد مرتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ( طاهر : 2015 : 86 ).

#### 4- استثمار الفرص

يهتم القادة في جميع المنظمات الحديثة بتحديد واستثمار الفرص، ويعتبر مفهوم استثمار الفرص سمة من أهم سمات القيادة الريادية في المنظمات المعاصرة، ويتم استثمار الفرص المتاحة من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لما يحتاجه الزبائن في السوق وقنوات التوزيع ومجتمعات الاعمال بشكل عام (البهادلي: 2015 : 45 ).

ويعرف استثمار الفرص على أنه استغلال الفرص في مجالات معينة الهدف منه هو الانفراد والقياد بعمل مميز أو تأسيس منظمة جديدة أو منتج جديد يجعل من صاحبه شخصاً ريادياً في مجاله أو عمله ( طاهر : 2015 : 88 ).





## 5- المخاطرة

يعد تبني المخاطرة من الصفات الملازمة للقادة الرياديين، لان تبني المخاطرة يؤدي إلى تحقيق عائد أعلى، وقد أشار (الشافعي : 2011 : 33 ) في دراسته إلى أن تبني المخاطرة يتناول الآتي :

- أثبت أن الرياديين يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم.
- أن الرياديين لا يتجهون إلى الأعمال بأخذ جزء من المخاطرة مثل غير الرياديين.

ويمكن تعريف الخطر بأنه : ( الحالة التي يترتب على أساسها الضرر أو الخسارة في المنظمة وفي عالم الاعمال وهي تؤدي أحياناً إلى الخسارة والافلاس واعاقبة نمو المنظمة ) ( المنصور : 2003 : 390 ).

المبحث الثاني : تمكين العاملين ( المفهوم – الأهمية – الأبعاد )

### أولاً : مفهوم تمكين العاملين

لقد أصبح تمكين العاملين من قبل الإدارة عنصراً من عناصر الحسم في مجال تنظيم العاملين ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز، ورقابة الأعمال التي تناط اليهم على مستوى الفرد والجماعة والتنظيمي في المنظمات بشكل عام.

أذ يُعد التمكين من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في عالم ادارة الاعمال المعاصرة، حيث يعتبر هذا المفهوم أحد أهم المفاتيح المهمة لاستمرارية المنظمة في عصر العولمة واحتدام التنافس بين المنظمات الذي يتطلب استخدام قابليات بأكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة، ولقد أصبح التمكين أحد أهم العناصر الأساسية التي تتصل بالأفراد وتعمل على تحفيزهم نحو تحقيق وانجاز ما هو أفضل ويمكنهم من تحمل مزيد من المسؤوليات والرقابة على ادائهم على المستوى الجماعي والتنظيمي ( عزيز : 2011 : 33 ).

ويمكن تعريف التمكين على أنه البيئة التي يتوافر من خلالها للعاملين المقدرة والامكانية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية من أجل أشباع حاجات المستهلك من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم الهدف منها هو تحقيق أهداف للمنظمة ومنافع لها ( حمود : 2010 : 15 ).

ويعد تمكين العاملين من المداخل الأساسية للتطوير الإداري ويهدف إلى السماح للعاملين بالمشاركة في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية كاملة في المواقف التي يواجهونها فضلاً عن كونه مساراً مهماً للمعلومات من الأسفل إلى الأعلى ( الدوري : 2010 : 35 ).

ولا يختلف التمكين كمفهوم عن غيره من مفاهيم الإدارة الحديثة التي راجت وانتشرت مع بعضها البعض في ظل ظروف بيئية متسارعة، إذ يمكن تعريف التمكين على أنه اعطاء دور حقيقي للعاملين بمنحهم فرصة لاتخاذ قرارات نهائية لتحسين وظيفتهم أو مواجهة ظروف طارئة ومستجدة ضمن مقاييس معينة (حسان : 2013 : 60 ).

ويمكن تعريف التمكين أيضاً على أنه عملية منح السلطة للأفراد لتحمل المسؤولية دون رجوعهم للسلطات العليا ذات الصلة بأعمالهم الأمر الذي ينعكس على فاعلية منظماتهم ( جلاب : 2013 : 24 ).

ويرى ( العامري : 2014 : 39 ) إلى أن تمكين العاملين هو حالة ذهنية، فالعامل الذي لديه الحالة الذهنية من التمكين يواجه الأساس الآتية :

- الإحساس بالسيطرة على العمل المراد انجازه.
- الإحساس بمعرفة نطاق العمل المراد انجازه.
- المسؤولية عن مخرجات العمل في المنظمة.
- الإحساس بالمسؤولية المشتركة عن الأداء لوحدة الأعمال.
- الإحساس بحق المكافأة المستندة إلى الأساس الفردي والجماعي.

ويجب التمييز بين كلاً مفهومي التمكين والتفويض، فالتفويض يعتبر مرحلة انتقالية باتجاه التمكين، أي بمعنى آخر أن التفويض هو منح بعض الصلاحيات للعاملين ولكن تحت إشراف ومراقبة الإدارة العليا، ويقصد به أيضاً اسناد مهمات للعاملين ومحاسبتهم في حال تم الخطأ من قبل الإدارة ( الهواري : 2001 : 223 ).



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

وتم تعريف التمكين من قبل ( كردي : شبكة الانترنت ) على أنه : فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

بحسب وجهة نظر الباحثة، فإن التمكين ما هو إلا عبارة عن تحفيز وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية والعمل على حثهم لا اتخاذ قرارات في مستويات دنيا ومنحهم الصلاحية من أجل ذلك دون الاشراف عليهم بشكل مباشر، مما يرفع من قدراتهم ويزيد الثقة بأنفسهم على إنجاز المهام المناطة لهم ويجعلهم قادرين على مواجهة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها.

ثانياً : أهمية تمكين العاملين

يُعد تمكين العاملين جزءاً من أجزاء التغيير في عالم اليوم الذي يتسم بالمنافسة والتطور التكنولوجي ، فهو يلعب دوراً تهيئياً للعاملين في المنظمة الذي يقومون بالمشاركة في الاعمال والمهام اليومية بأقل عدد ممكن من المدراء في ظل التقدم التكنولوجي، كما ويعد عاملاً مهماً لتحفيز العاملين نحو الابداع في المنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لتمكين العاملين لديها لصنع القرارات بأنفسهم هي على معرفة أن العاملين لديها يريدون الاستفادة من العمل، وهي واثقة من أن التمكين يتيح الفرصة للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم ( الدوري وصالح : 2009 : 28 ).

وبحسب رأي ( كنعان : 2007 : 32 ) إن الاهتمام بتمكين العاملين يعد أمراً مهماً للمنظمات، حيث أن هذا المفهوم يقوم على فلسفة جديدة مفادها أن لا يكون تركيز القائد والمدير على المنظمات المنافسة وإنما يركز في الدرجة الأولى على العاملين ويقوم بتنمية الجوانب الابداعية والانسانية لديهم.

ويرى ( السوداني : 2014 : 56 ) أن أهمية التمكين تتمثل بالحالات التالي وكما يأتي :

1- ممارسة تغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة: تلجأ الإدارة الى نقل القوة الى أسفل الهرم التنظيمي، وتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة،

2- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الادوار: تسعى الادارة من خلال التمكين الى تحقيق أفضل إستجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة، ولكن ذلك لا بد أن يتعزز بقدرة الادارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازمة لدعم تلك الممارسات التنظيمية.

3- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: إذ لا بد ان يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الاوامر في الحدود المسموح بها وهو أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون.

إما ( الدوري : 2010 : 40 ) فقد أشارت الى أهمية التمكين في تنمية وإعداد موارد بشرية أكثر اندفاعاً، وأنشطة ذات جودة عالية، إذ يشير الى ان المحامين يعدون التمكين الاستراتيجية التحفيزية الوحيدة ذات المنطق في بيئة الاعمال ، ذلك ان التمكين يدخل في إطار نظرية التوقع في الدافعية ويجعل الشخص المشارك في اتخاذ القرارات أكثر التزاماً بتنفيذها بنجاح مما يشعرهم بالرضا ويشبع حاجاتهم وتحقيق الذات لهم ، وترى أن أهمية التمكين تتمثل كما يلي :

1- تشكيل فرق العمل الذاتية.

2- توسيع مدارك العاملين.

3- تشكيل دوائر الجودة الشاملة.

4- بروز مجموعات المشاركة في اتخاذ القرارات والتمتع بسلطة إتخاذها.

وبحسب رأي ( العامري : 2014 : 48 ) أن هناك أسباب عدة تدفع المؤسسات الإدارية إلى تبني فلسفة التمكين الإداري ومن أهمها ما يأتي :

1- استثمار الوقت لاتخاذ القرارات بسرعة.

2- تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

3- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للتطوير والمنافسة.

4- عدم انشغال الإدارة بالأمور الروتينية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية.

5- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز والانتماء.

6- إعطاء العاملون مسؤوليات أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.

وترى الباحثة أن أهمية تمكين العاملين في المنظمات تأتي من خلال افساح المجال أمامهم ليحلوا محل المدراء في المنظمة وتحفيزهم لإخراج طاقاتهم الابداعية في العمل وحل مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة، وهي بذلك تعمل على تطويرهم وتقليل عدد المدراء في نفس الوقت.



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

### ثالثاً : أبعاد تمكين العاملين

بعد الاطلاع على الادبيات ذات الصلة بموضوع البحث وفيما تناولوه من أبعاد مختلفة لتمكين العاملين وتحديدها من وجهات نظرهم المختلفة، تم التوصل إلى وجود أبعاد مشتركة بين الباحثين، حيث سيتم اعتماد الأبعاد المتكررة في اغلب الدراسات ذات الصلة، والتالي جدول يوضح أهم الأبعاد وأكثرهم تداولاً :  
أبعاد تمكين العاملين وفق رأي بعض الباحثين

#### جدول رقم (1)

ت	الباحث / السنة	الابعاد
1	الملوك : 2002	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة
2	الذهب : 2004	المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية ، الهيكل التنظيمي
3	العتيبي : 2004	القوة ، الالتزام، الثقافة، المهمة
4	الساعدي : 2006	اتاحة المعلومات، حدود التمكين، فرق العمل الذاتية
5	جواد وحسين : 2007	المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية ، المعرفة
6	الياسري وآخرون : 2008	المعلومات، المعرفة ، القوة ، المكافاة
7	الدوري وصالح : 2009	المعلومات ، الحرية والاستقلالية ، الهيكل التنظيمي
8	الدوري : 2010	المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية ، فرق العمل الذاتي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاطلاع على الادبيات ذات الصلة  
بعد الاطلاع على الجدول رقم (1) تم التوصل إلى عدد من الأبعاد التي تكررت في أكثر من دراسة، وسوف يتم اعتمادها في هذه الدراسة، وهي كما يلي :

#### 1- المشاركة بالمعلومات

تعد المعلومات عنصر اساسي في استراتيجية تمكين العاملين وخاصة حين توفرها في المستويات الدنيا، ويعود سبب أهميتها دورها في جعل العاملين أكثر فهماً واستيعاباً لأسباب اتخاذ القرارات لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة، إذ أن تحقيق التمكين يتطلب توفر مزيد من المعلومات للإدارة التي من دونها لن تستطيع ادارة المنظمة أن تكون متأكدة من مقدرة العاملين المعنيين على تحمل المسؤولية ومعرفة طاقاتهم الابداعية ( عزيز : 2011 : 49 ).

#### 2- الحرية والاستقلالية

أن التمكين يتطلب تقليص الهيكل التنظيمي في المنظمة ليستطيع العاملين العمل باستقلالية أكبر، إلا أنه على القائد ان يبدأ بعملية التمكين من خلال العمل على توسيع الهيكل التنظيمي لا تقليصه، وتعد حرية التصرف والاستقلالية من الأبعاد الأكثر أهمية في تمكين العاملين، إذ أنه أثبتت الدراسات الحديثة أن العاملين الذين تم منحهم حرية اتخاذ القرار كان لديهم نوع من الشعور بالرضا وزيادة ثقتهم بأنفسهم (الدوري: 2010 : 56 ).  
وبحسب رأي ( عزيز : 2011 : 51 ) فإنه يوجد ثلاث أنواع من حرية التصرف وهي :

- حرية التصرف الروتينية.
- حرية التصرف الخلاقة.
- حرية التصرف المقيدة.

ويقصد بالاستقلالية هو الغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي العمل على منح العاملين صلاحيات أوسع في اتخاذ قرارات ذات مساحات أوسع.

#### 3- امتلاك المعرفة

يشير مصطلح المعرفة في الواقع إلى مصدر قوة غير مرني يتواجد بشكل كبير في عقول البشر، حيث أن المعرفة والخبرة والمهارة شروط مهمة جداً يجب توافرها في العاملين لتمكينهم على العمل والتعامل مع الزبائن بحكمة وبساطة ( السودانى : 2014 : 57 ).



### المبحث الثالث/ دور القائد الريادي في تمكين العاملين

يلعب القادة الرياديين دوراً مهماً وأساسياً في صياغة قيم المنظمات وثقافتها، ولكنهم غير قادرين على أداء هذا الدور إلا من عن طريق مهاراتهم الإبداعية والشخصية والتفاعلية، ومن أحد الصعاب التي تواجه القائد الريادي هو قدرته على التخلي عن سلطته من أجل تمكين العاملين، وكما جرت العادة فإن القيادة الريادية ترتبط بزيادة فاعلية منظماتهم، إذ على القائد الريادي تفهم رغبات وحاجات مرؤوسيه ويتكيف معها، فهو الوحيد القادر على تمكين وتعزيز دور العاملين في المنظمة من خلال استخدامه أسلوب القيادة الريادية. مما تقدم يمكن أن نستنتج أن للقائد الريادي يستطيع أن يمارس أسلوب تمكيني ويدعم مرؤوسيه ويحفزهم لإخراج طاقاتهم وقابلياتهم الإبداعية الكامنة ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة ومبدعة تصب في رفع أداء المنظمة.

كما أن أنتهاج الإدارة لأسلوب تعامل معين مع العاملين مبني على النظرة الإيجابية من قبلها نحو الفرد العامل لديها، وأشعاره بأهميته والقيام ببناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير المتبادل جميعها عوامل تعمل على تحفيز العاملين، كما أن الابتعاد عن الروتين وتبسيط إجراءات العمل اليومية يفسح المجال أمام العاملين عن البحث عن أساليب جديدة ومتطورة تتسم بنوع من الحرية. ومن الفوائد المتحققة من تمكين العاملين على مستوى المنظمة: (السوداني: 2014: 56)

- التوجه الاستراتيجي من مستوى وحدة العمل.
- تنفيذ الاستراتيجية على مستوى وحدة العمل.
- زيادة كفاءة وحدة العمل.
- زيادة التركيز على العملاء.
- زيادة التركيز على حل المشكلة والوقاية منها.
- زيادة الاحترام والثقة بين وحدات العمل.
- تحسين التنسيق عبر الوظائف.

أن القادة الذين يتمتعون بسلوك ريادي يمتلكون القدرة على امداد العاملين لديهم بطاقة إيجابية والهامهم للتصرف بناءً على رؤية مستقبلية بدلاً من اعتماد أسلوب العقاب والمكافأة، وبجانب امداد العاملين برؤية مستقبلية، فالقيادة الريادية تتميز بإمكانيتها على خلق سلوك الهامي يعزز فاعلية الموظفين للوصول للهدف المنشود. وترى الباحثة أن دور القائد الريادي يبرز من خلال تمكين العاملين الذي يميز القيادة الريادية عن أنواع القيادات الأخرى، حيث أن أهم ما يميز القيادة الريادية هو اتباع أساليب تشجع على تبني أسلوب تمكين العاملين وتشجعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية.

### الفصل الثالث/ الجانب العملي

#### تمهيد

يعتمد هذا المبحث من جانبه العملي على تجسيد المنطلقات النظرية التي بحثت بخصوص دور القائد الريادي في تمكين العاملين إذ اختص إلى عرض واقع حال شركة آسيا سيل وكذلك تحليل متوسطات عينة الدراسة، فضلاً عن اختبار فرضيات العلاقة وفرضيات التأثير بين محاور القيادة الريادية وتمكين العاملين.

#### 1- مجتمع وعينة البحث

وقع اختيار الباحث على شركة آسيا سيل كمجتمع للبحث، وقد تم توزيع (40) استمارة استبيان على أقسام الشركة المختلفة.

#### 2- خصائص عينة البحث

أ- الجنس: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الأغلبية من عينة البحث المستهدفة وهم بنسبة (87.5%) يمثلون الذكور، في حين مثل ما تبقى من المبحوثين الإناث وبنسبة بلغت (12.5%). كما في جدول رقم (1) الآتي:



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88%	35	ذكور
12%	5	إناث
100%	40	المجموع

ب- الفئات العمرية: تصدرت الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة) فئات أعمار عينة العاملين في الشركة إذ شكلت نسبة (42.5%)، ثم تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) إذ شكلت (25.0%)، ومن ثم تلتها الفئة العمرية (40- أقل من 50 سنة) وبنسبة تمثيل بلغت (22.5%)، وأقل نسبة حصلت عليها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وتعكس الفئات العمرية الممثلة لعينة البحث مدى التقدم العمري للعينة المستطلعة. كما في الجدول (2) الآتي:

النسبة المئوية	التكرار	العمر
25%	10	أقل من 30 سنة
43%	17	30 - أقل من 40 سنة
22%	9	40 - أقل من 50 سنة
10%	4	50 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

ج- عدد سنوات الخدمة:

لدى بيان عدد سنوات الخدمة لعينة البحث المستطلعة أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الإغلبية العظمى من تلك العينة (42.5%) لديهم خبرة في العمل تتراوح بين (5-10 سنوات)، كما أن (32.5%) من المبحوثين لديهم خدمة في العمل أقل من (5 سنوات)، في حين ما تبقى من المبحوثين والبالغة نسبتهم (12.5%) لديهم خدمة تتراوح بين (10 - أكثر من 15 سنة) وتعكس هذه النتائج تناغماً، إذ تأتي الخبرة المتراكمة لدى أفراد العينة المبحوثة تبعاً لارتفاع وتقدم أعمار أولئك المبحوثين. كما في الجدول (3) الآتي:

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخدمة
33%	13	أقل من 5 سنوات
43%	17	5 - أقل من 10
12%	5	10 - أقل من 15
12%	5	15 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

د- المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بالتحصيل الدراسي لعينة البحث بأن الإغلبية العظمى من العاملين في الشركة (55.0%) حاصلين على شهادة البكالوريوس، وأن (25.0%) من المبحوثين حاصلين على شهادة ثانوية فما دون، وما تبقى من المبحوثين (20.0%) فقد كانوا من الحاصلين على شهادة الماجستير بينما لم يلاحظ تمثيل للمبحوثين الحاصلين على شهادة الدكتوراه. كما مبين في الجدول (4) الآتي:

النسبة المئوية	التكرار	التحصيل الدراسي
25%	10	ثانوية فما دون
55%	22	بكالوريوس
20%	8	ماجستير
-	-	دكتوراه
100%	40	المجموع



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

هـ- العنوان الوظيفي:

أظهرت النتائج المتعلقة بالعنوان الوظيفي لعينة البحث بأن الاغلبية العظمى من العاملين في الشركة (52.5%) كانوا من الموظفين، وان (22.5%) من المبحوثين كانوا من ضمن معاون مدير ومدراء اقسام، وما تبقى من المبحوثين (2.5%) فقد كانوا بتكرار (1) من فئة المدير وكما مبين في الجدول (5) الآتي:

العنوان الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	2%
معاون مدير	9	23%
مدير قسم	9	23%
موظف	21	52%
المجموع	40	100%

### 3- تحليل متوسطات عينة الدراسة

يهدف تحليل المتوسطات الى بيان مدى ادراك وتفاعل واستجابة عينة البحث تجاه فقرة معينة، إذ تتم مقارنة المتوسطات تبعاً للأسلوب الآتي:

كلما زادت قيمة الوسط الحسابي للفقرة المحسوبة قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) ، مما يعكس درجة استجابة عالية في شدتها من قبل عينة البحث تجاه مضمون الفقرة، وفيما يأتي نتائج تحليل المتوسطات لفقرات وعناصر الاستبانة كافة:

اولاً: تحليل متوسطات متغير القائد الريادي:

جدول (6) يوضح تحليل اجابات العينة حول متغير القيادة الريادية

التراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفرقات	
		1	2	3	4	5		
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
اولاً: الابداعية								
1.03497	3.1750	3	8	9	19	1	التكرار 1. يسمى القائد الريادي الى اختيار الافكار الجديدة لغرض تنفيذها.	
		7.5	20.0	22.5	47.5	2.5	%	
1.09749	3.2250	3	7	12	14	4	التكرار 2. يستقطب القائد الريادي افراد ذوي موهلات علمية وفنية لتقديم افكار جديدة.	
		7.5	17.5	30.0	35.0	10.0	%	
1.16987	3.3750	4	4	11	15	6	التكرار 3. يستقبل القائد الريادي مقترحات الزبائن بشأن الخدمات المقدمة وسبل الارتقاء بها.	
		10.0	10.0	27.5	37.5	15.0	%	
1.10078	3.2583	المتوسط العام والانحراف المعياري						
ثانياً: المبادرة والاستباقية								
1.10680	3.5750	1	6	12	11	10	التكرار 4. يستقبل القائد مقترحات الزبائن بشأن الخدمات المقدمة وسبل الارتقاء بها.	
		2.5	15.0	30.0	27.5	25.0	%	
1.12518	3.6250	3	3	8	18	8	التكرار 5. يمتلك القائد الريادي تفكير ابداعي استباقي لبلوغ الريادة في عالم الاتصالات	
		7.5	7.5	20.0	45.0	20.0	%	
1.21950	3.5000	4	5	5	19	7	التكرار 6. يستخدم القائد الريادي أساليب التنقيب للتعرف على رغبات الزبائن.	
		10.0	12.5	12.5	47.5	17.5	%	
1.15049	3.5667	المتوسط العام والانحراف المعياري						



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

ثالثاً: الرؤية الاستراتيجية									
0.92819	3.6000	1	4	10	20	5	التكرار	7. يسعى القائد الريادي إلى وضع رؤى مستقبلية لمواجهة الازمات التي قد تتعرض لها.	
		2.5	10.0	25.0	50.0	12.5	%		
1.24447	3.3000	4	8	6	16	6	التكرار	8. يمتلك القائد الريادي أمكانية تحويل الرؤية الى نتائج ملموسة.	
		10.0	20.0	15.0	40.0	15.0	%		
1.29075	2.2250	2	6	8	7	17	التكرار	9. يتصف القائد الريادي بالرؤية والالهام المطلوبة لتحقيق نجاح المنظمة.	
		5.0	15.0	20.0	17.5	42.5	%		
1.15447	3.0417	المتوسط العام والانحراف المعياري							
رابعاً: استثمار الفرص									
1.32433	2.8000	8	11	6	11	4	التكرار	10. يسعى القائد الريادي باستمرار على استثمار الفرص التي تتناسب وقدرت المنظمة الحالية.	
		20.0	27.5	15.0	27.5	10.0	%		
1.10911	2.4750	1	6	8	17	7	التكرار	11. يستثمر القائد الريادي الفرص من خلال ملاحظته لما يحتاجه الزبون.	
		5.0	15.0	20.0	42.5	17.5	%		
1.17424	2.1750	4	1	4	20	11	التكرار	12. ينتهز القائد الريادي الفرص في جميع المجالات ويحولها إلى عمل مميز.	
		10.0	2.5	10.0	50.0	27.5	%		
1.20256	2.4833	المتوسط العام والانحراف المعياري							
خامساً: المخاطرة									
1.08575	2.4750	1	8	7	17	7	التكرار	13. يمتلك القائد الريادي طرقاً تكنولوجية حديثة للتعامل مع المخاطر التي تواجهها.	
		2.5	20.0	17.5	42.5	17.5	%		
1.06217	2.0000	-	6	4	14	16	التكرار	14. يسعى القائد الريادي الى التعرف على كيفية التعامل مع التهديدات والمخاطر غير المألوفة.	
		-	15.0	10.0	35.0	40.0	%		
0.93233	2.4500	-	6	12	16	6	التكرار	15. يتجهز القائد الريادي إلى الاعمال بأخذ جزء من المخاطرة بنظر الاعتبار.	
		-	15.0	30.0	40.0	15.0	%		
1.02675	2.3083	المتوسط العام والانحراف المعياري							

### تحليل النتائج:

1. من ملاحظة النسب المنوية لإجابات العينة المبحوثة للقيادات الإدارية عن مدى اعتماد فقرات البعد الأول من أبعاد القيادة الريادية / الإبداعية يتضح أن أكثر من (49%) من العينة (مجموع النسب المدرجة في العامودين اتفق واتفق بشدة) تعتمد كافة فقرات مفهوم الإبداعية في القيادة الريادية، وهذا يعني أن (49%) من مجموع عينة البحث للقيادات الإدارية متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم الإبداعية في قياداتها.
2. نلاحظ من خلال إجابات العينة ان الوسط الحسابي للبعد الثاني (المبادأة والاستباقية) هو (3.5667) وبانحراف معياري (1.15049) وهذا يعني أن (61%) من مجموع عينة البحث للقيادات الإدارية في الشركة متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم المبادأة والاستباقية في قياداتها.
3. يشير الجدول اعلاه إلى بعد الرؤية الاستراتيجية والمتمثل بالفقرات من (7-9) إذ حصل على وسط حسابي عام بلغ (3.0417) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري قدره (1.15447) وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات عينة الدراسة وهذا يعني أن (59%) من مجموع عينة البحث للقيادات الإدارية متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم الرؤيا الاستراتيجية في قياداتها.



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة آسيا سيل أنموذجاً

4. يشير الجدول اعلاه إلى بعد استثمار الفرص والمتمثل بالفقرات من (10-12) إذ حصل على وسط حسابي عام بلغ (2.4833) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري قدره (1.20256) وهو منخفض يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات عينة الدراسة وهذا يعني أن (58% ) من مجموع عينة البحث للقيادات الإدارية متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم استثمار الفرص في قياداتها.

5. من ملاحظة النسب المئوية لإجابات العينة في القيادات الإدارية لموظفين شركة آسيا سيل عن مدى اعتماد فقرات مفهوم المخاطرة البعد الخامس من أبعاد القيادة الريادية يتضح أن (63%) من العينة (مجموع النسب المدرجة في العامودين اتفق واتفق بشدة) تعتمد كافة فقرات مفهوم المخاطرة في القيادة الريادية ، وهذا يعني أن (63% ) من مجموع العينة للقيادات الإدارية في الشركة متجهة نحو الريادة من خلال اعتمادها مفهوم المخاطرة في قياداتها.

أما على مستوى الفقرات فقد تحقق أعلى وسطاً حسابياً لفقرة (5) (يمتلك القائد الريادي تفكير ابداعي استباقي لبلوغ الريادة في عالم الاتصالات) إذ بلغت قيمته (3.6250) بانحراف معياري قدره (1.12518) وهذا يدل على ان القائد الريادي يمتلك الابداع الاستباقي في التفكير لبلوغ الريادة في قيادته.

فيما حققت الفقرة (14) (يسعى القائد الريادي الى التعرف على كيفية التعامل مع التهديدات والمخاطر غير المألوفة) على أدنى وسط حسابي إذ بلغ (2.0000) و بانحراف معياري يبلغ (1.06217) وهذا يدل على ان الشركة لا تولي اهتماماً كبيراً في التعرف على التهديدات للتعامل مع المخاطر غير المألوفة.

ثانياً: تحليل متوسطات متغير تمكين العاملين:

جدول (7) يوضح تحليل إجابات العينة حول متغير تمكين العاملين

انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفقرات	
		1	2	3	4	5		
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً		
أولاً : المشاركة بالمعلومات								
1.19293	2.2500	3	3	7	15	12	التكرار	1. توفر المعلومات عن الشركة يجعل العاملين اكثر فهماً لأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات الشركة.
		7.5	7.5	17.5	37.5	30.0	%	
1.05945	3.1750	6	7	16	10	1	التكرار	2. يسهم توفر المعلومات في جعل العاملين اكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة.
		15.0	17.5	40.0	25.0	2.5	%	
1.23621	2.6000	1	11	10	7	11	التكرار	3. يساعد توفر المعلومات في خفض حالات عدم التأكد من خلال فهم العاملين لبيئة عملهم واحساسهم بملكية الشركة.
		2.5	27.5	25.0	17.5	27.5	%	
1.16286	2.675	المتوسط العام والانحراف المعياري						
ثانياً : الحرية والاستقلالية								
1.33877	3.0500	5	14	6	8	7	التكرار	4. تمنح ادارة الشركة حرية للعاملين في سرعة التصرف في المواقف الحرجة اثناء اداء العمليات.
		12.5	35.0	15.0	20.0	17.5	%	
1.25167	2.8500	4	9	11	9	7	التكرار	5. يمتلك العاملون حرية التصرف في إتباع سلوكيات العمل التي لا تتناسب مع وصفهم الوظيفي.
		10.0	22.5	27.5	22.5	17.5	%	
1.19400	3.1000	5	11	11	9	4	التكرار	6. تتيح ادارة الشركة للعاملين التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.
		12.5	27.5	27.5	22.5	10.0	%	
1.26148	3.0000	المتوسط العام والانحراف المعياري						





## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

ثالثاً : امتلاك المعرفة									
1.29990	3.5500	11	14	4	8	3	التكرار	7. تعتمد الشركة برامج تدريبية مكثفة للعاملين لتطوير قدراتهم.	
		27.5	35.0	10.0	20.0	7.5	%		
0.90441	4.0500	-	3	6	14	17	التكرار	8. تؤمن ادارة الشركة بأن التعلم و اكتساب المعرفة هو السبيل للنجاح والتميز في العمل.	
		-	7.5	15.0	42.5	35.0	%		
1.21845	3.5500	3	4	12	10	11	التكرار	9. يقلل تبادل الخبرة والثقافة والمعلومات من ارتكاب الأخطاء.	
		7.5	10.0	30.0	25.0	27.5	%		
1.14092	3.7167	المتوسط العام والانحراف المعياري							

### تفسير النتائج:

1. المشاركة بالمعلومات : حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2.675) وهو أقل من الوسط الفرضي والبالغ (3) وكما موضح في الجدول اعلاه وهذا يدل على أن الشركة تهتم بمشاركة المعلومات على مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية وبمستوى متوسط وبنسبة اتفاق بين أفراد العينة بلغت (47%) ، وبانحراف معياري بلغ (1.16286) لتشير إلى تجانس مقبول في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

2. الحرية والاستقلالية :

يتضح من الجدول اعلاه أن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.0000)، هذا الوسط الحسابي مساوي الى الوسط الفرضي (3) ليشير إلى أن الإدارة العليا تمنح الإدارة الوسطى الحرية والاستقلالية في تأدية وظائفهم وبمستوى جيد، وقد بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة حول وجود هذا البعد (37%) ، وبانحراف معياري بلغ (1.26148) ليشير إلى تجانس ضعيف في إجابات العينة حول هذا فقرات هذا البعد .

3. امتلاك المعرفة:

يعكس الجدول اعلاه الذي يتعلق بفقرات التمكين وسطا حسابيا لمتغير (امتلاك المعرفة) فوق الوسط المعياري والبالغ (3) والذي قد بلغ (3.7167) وبانحراف معياري (1.14092) ما يظهر مستوى فوق المتوسط لدى الإدارة العليا في الاهتمام بأهمية امتلاك المعرفة من قبل العاملين في الشركة. اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (8) والتي تنص على (تؤمن ادارة الشركة بأن التعلم و اكتساب المعرفة هو السبيل للنجاح والتميز في العمل) على اعلى وسط حسابي بقيمة (4.0500) وبانحراف معياري (0.90441) وهذا يدل على ان الشركة تعتقد وتؤمن بأن المعرفة هي الطريق للوصول الى النجاح والتميز في العمل.

ولقد حصلت الفقرة (1) وهي (توفر المعلومات عن الشركة يجعل العاملين اكثر فهماً لأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات الشركة) على ادنى وسط حسابي (2.2500) وبانحراف معياري (1.19293) وهذا يدل على عدم اتفاق العينة على مضمون هذه الفقرة.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية وتمكين العاملين: لاجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الاولى والتي تتألف من خمسة فرضيات فرعية لكل من الابداعية، المبادأة والاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، استثمار الفرص، المخاطرة سيتم احتساب معامل ارتباط سبيرمان لارتباط الرتب بين كل محور من محاور القيادة الريادية وتمكين العاملين عبر البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) كما في الجدول (8) وتفسير النتائج كما يأتي:



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

المخاطرة	استثمار الفرص	الرؤية الاستراتيجية	المبادأة والاستباقية	الابداعية	محاور القيادة الريادية	
					محاور تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات
0.485	0.150	0.180	0.512	0.787	معامل ارتباط سبيرمان	المشاركة
0.002	0.355	0.268	0.001	0.000	Sig	بالمعلومات
0.276	0.393	0.147	0.249	0.343	معامل ارتباط سبيرمان	الحرية والاستقلالية
0.085	0.012	0.364	0.121	0.030	Sig	
0.081	0.054	0.088	0.259	0.266	معامل ارتباط سبيرمان	امتلاك المعرفة
0.620	0.741	0.590	0.107	0.096	Sig	

1. نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد المشاركة بالمعلومات وبعد الابداعية هو (0.787) وهي قيمة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وايضاً هناك علاقة ارتباط بين الابداعية وبين الحرية والاستقلالية بمعامل ارتباط (0.343) وهي قيمة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) ولا توجد علاقة ارتباط بين الابداعية وامتلاك المعرفة وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الابداعية وتمكين العاملين".
  2. نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد المبادأة والاستباقية وبعد المشاركة بالمعلومات هو (0.512) وهي قيمة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) ولا توجد علاقة ارتباط بين بعد المبادأة والاستباقية وبين الحرية والاستقلالية وامتلاك المعرفة وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المبادأة والاستباقية وتمكين العاملين".
  3. لا توجد علاقة ارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية وبين ابعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة) وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرؤية الاستراتيجية وتمكين العاملين".
  4. نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد استثمار الفرص وبعد الحرية والاستقلالية هو (0.393) وهي قيمة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) ولا توجد علاقة ارتباط بين بعد استثمار الفرص وبين المشاركة بالمعلومات وامتلاك المعرفة وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استثمار الفرص وتمكين العاملين".
  5. نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد المخاطرة وبعد المشاركة بالمعلومات هو (0.485) وهي قيمة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) ولا توجد علاقة ارتباط بين بعد المخاطرة وبين الحرية والاستقلالية وامتلاك المعرفة وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المخاطرة وتمكين العاملين".
- ونتيجة لقبول الفرضيات الفرعية الأربعة اللواتي تختص بالقيادة الريادية يتم قبول الفرضية الاولى العامة والتي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القائد الريادي وتمكين العاملين.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الريادية وتمكين العاملين:  
لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تتألف من خمس فرضيات فرعية لكل من الابداعية، المبادأة والاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، استثمار الفرص، المخاطرة سيتم احتساب الاثر المعنوي وذلك باستخدام نموذج الانحدار المتعدد حيث تكون المتغيرات (الابداعية، المبادأة والاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، استثمار الفرص، المخاطرة) هي متغيرات مستقلة وتمكين العاملين يكون متغير معتمد وذلك باستخدام برنامج (SPSS) كما في الجدول (9) الآتي:



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

جدول (9) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير محاور القيادة الريادية وتمكين العاملين

Summary	Coefficients				Variables	
Adjusted R square	Beta	Tcal	Ttab	P_ Value	X	Y
0.023	0.053	1.684	0.325	0.747	الابداعية	تمكين العاملين
0.016	0.100	1.684	0.619	0.540	المبادأة والاستباقية	
0.016	0.101	1.684	0.623	0.537	الرؤية الاستراتيجية	
0.271	0.538	1.684	3.940	0.000	استثمار الفرص	
0.020	0.077	1.684	0.478	0.636	المخاطرة	

1. اظهر الجدول (9) وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمحور استثمار الفرص في متغير تمكين العاملين لكون قيمة (t) المحسوبة مساوية الى (3.940) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية المساوية الى (1.684) في حين فسر المتغير المستقل استثمار الفرص ما نسبته (27%) من اجمالي الانحرافات في قيم تمكين العاملين وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد اذ ستكون قيمة معلمة الانحدار ذات دلالة احصائية.

وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير محور استثمار الفرص في متغير تمكين العاملين كما يأتي :

$$y = a + bx$$

تمكين العاملين =  $-3.859 - (0.293)$  استثمار الفرص

وتعني المعادلة أن زيادة في متغير استثمار الفرص بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في تمكين العاملين قدرها (0.293). وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "هناك تأثير معنوي لاستثمار الفرص في تمكين العاملين".

2. لا توجد علاقة اثر معنوي بين كل من (الابداعية، المبادأة والاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة) وبين تمكين العاملين وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة اقل من نظيرتها الجدولية لذا ترفض الفرضيات الاربعة. ونتيجة لرفض الفرضيات الفرعية الاربعة وقبول فرضية فرعية واحدة اللواتي تختص بالقيادة الريادية يتم رفض الفرضية الثانية العامة والتي تنص " يوجد اثر معنوي بين القيادة الريادية وتمكين العاملين".



## الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

- 1- فيما يلي أهم الاستنتاجات التي تصوت إليها الباحثة من خلال الدراسة النظرية والتحليلية، نوجزها فيما يلي:  
1- سعي منظمات الأعمال ومنها شركات الاتصالات إلى الريادة وبناء قيادات ريادية، ليس فقط أن تهتم بالمخاطرة وخوض تجارب جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى محاولة الحصول على مكاسب جديدة من أجل نجاح الشركة وتحقيق أهدافها في الاستمرار والمنافسة.
- 2- شكلت القيادة موضوعاً من أكثر المواضيع التي اعدت عنها البحوث في سلوك المؤسسات وهي عملية جوهرها التأثير على الآخرين لتحقيق الاهداف المحددة وهي ظاهرة اجتماعية أكثر من كونها ادارية ترتبط بعلاقات متداخلة مع مفاهيم السلطة، القوة، النفوذ، التأثير. لكن الأخير هو اداتها الاساسية وهو يقع بين القوة كتعبير عن القدرة على فرض الارادة . والسلطة كتعبير عن الحق القانوني في اصدار الاوامر ولكل قائد اساليبه وأدواته ووسائله في التأثير والتي تعتمد الى حد كبير على فلسفته الخاصة في القيادة ذاتها .
- 3- المفهوم المعاصر للريادة مفهوم معقد متعدد الابعاد لأنه نشأ اعتماداً على اساليب ونظريات مستعارة من علوم اخرى لكن الجوانب الاساسية في أي تعريف لها نجد فيه ثلاث جوانب اساسية الصفة ، التأثير ، الجمع ما بين الصفة والتأثير . هذا الجمع ما بين الصفة والتأثير كان سبباً للتفكير بالقيادة كمفهوم يعتمد هو الآخر على الصفة والتأثير الى حد ما ومن هنا كانت القيادة الريادية .
- 4 - أظهرت النتائج أن للقيادة الريادية دوراً واضحاً وموثراً في تمكين العاملين ضمن تشكيلات شركة آسيا سيل . وهذا الدور يظهر من خلال شكل العلاقة الواضحة والكبيرة التي تربط القيادة الريادية ومتغيراتها.
- 5- أظهرت النتائج التحليلية عن وجود أثر فعال للقيادة الريادية في تمكين العاملين في شركة الاتصالات آسيا سيل مما مكنها من تحقيق أهدافها المحددة لها .
- 6- تشير النتائج إلى الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تشكيلات شركة الاتصالات، حيث جميع القادة الإداريين هم من فئة الشباب الذين لديهم استعداد لممارسته العمل القيادي واندفاعهم الدائم في عملية إدارة وتمكين العاملين التي يتعاملون معها.

### ثانياً : التوصيات

- بناءً على نتائج التحليل ترى الباحثة أن هناك عدد من التوصيات نوجزها بما يلي :
- 1- رفد القيادات الإدارية في تشكيلات شركة الاتصالات آسيا سيل بحملة الشهادات العليا ممن يمتلكون الخبرة والكفاءة المطلوبة للعمل الإداري والقيادي وكذلك تطوير القيادات الحالية من خلال زجهم في برامج الدراسة العليا في الجامعات الأجنبية والعراقية .
  - 2- جعل الريادة كخيار استراتيجي لمنظمات الأعمال ولاسيما شركات الاتصالات في ظل البيئة الديناميكية والتهديدات المحتملة والتنافس الشديد والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحاجة الشركات إلى التغيير وتقديم خدمات و سلع تنافس فيها المنظمات الأخرى وتميزها عن غيرها بما تقدمه من خدمات.
  - 3- إبراز دور المسؤولية الاجتماعية للشركة وتضمينها المكونات الأساسية لأي استراتيجية للشركة وبالشكل الذي يظهر تلك الشركة كشركة مسؤولة اجتماعياً لتكتسب بذلك ميزة تنافسية تتجسد كسمعة وولاء لدى العملاء تجاهها .
  - 4- زيادة وعي العاملين بأهمية دور الفريق في العمل والشعور بالانتماء مما يزيد من التزامهم تجاه المهام المناطة الى الفريق من خلال تنظيم دورات وبرامج تدريبية ، وزيادة التبصير بثقافة الفريق وتعميم طقوس الشركة ومعاييرها مما يزيد من استعداد الأشخاص العاملين للعب دور في الفريق .
  - 5- إعادة النظر بنظام تقديم الحوافز المادية والمكافآت بشكل يوازي الجهود المبذولة بالعمل مما يؤدي الى تحفيز العاملين بشكل اكبر والمثابرة بالعمل ويشعر العاملين بروح الملكية والعدالة.
  - 6- تعزيز نظم الاتصالات التي تتيح تبادل البيانات والمعلومات بين أقسام المنظمة جميعاً بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ، مما يسهم في ارتفاع مستوى المشاركة بالمعلومات إلى مستوى الطموح .



## قائمة المصادر

### أولاً : الكتب

- 1- جلاب، احسان دهش والحسيني ، كمال كاظم ،(2013) ، ادارة التمكين والاندماج " ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع : عمان.
- 2- حمود ، خضير كاظم ، (2010) ، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان.
- 3- الدوري ، زكريا مطلق ، صالح ، احمد علي، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى، عمان - الأردن .
- 4- السكارنة، بلال خلف، (2010)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- 5- غباين، عمر محمود(2009)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 6- كنعان، نواف، (2007) ،اتخاذ القرارات الإدارية بين التطبيق والنظرية، ط 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- مبارك، مجدي عوض (2009)، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، ط1 ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 8- النجار، فايز جمعة صالح والعلي، عبد الستار محمد (2010)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- 9- الهواري، سيد، (2001) ، الادارة : الاصول والاسس العلمية للقرن 21 ، مكتبة عين شمس : القاهرة.

### ثانياً : الرسائل و الأطاريح

- 1- الاخضر، خراز (2011)، دور الابداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد - الجزائر.
- 2- البهادلي، سلمان صدام محمد(2014)، دور القيادة الريادية في عملية استثمار الموارد البشرية / دراسة تحليلية في تشكيلات وزارة النقل العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 3- حسان، ضياء طالب محمد ( 2013 )، دور وظائف ادارة الموارد البشرية
- 4- الدوري ، ياسمين خضير عباس ، (2010)، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 5- السوداني، محمد رحمة فنجان، ( 2014 )، تمكين وابداع المرووسين في اطار انموذج القيادة التحويلية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة البعثات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- 6- الشافعي ، نغم مهدي (2011)، الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات إدارة التميز في الخدمة المصرفية ، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد.
- 7- طاهر، عبد الكريم مزعل، ( 2015 )، أثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية - دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
- 8- العامري، علاء الدين برع جواد ( 2014 )، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 9- عزيز، ديلمان احمد(2011) رسالة غير منشورة بعنوان التمكين ودوره في الابداع الاداري، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية .
- 10- في دعم التمكين النفسي : بحث ميداني تحليلي لآراء عينة من موظفي بعض كليات جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.



## دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسيا سيل أنموذجاً

11- الكلكاوي، أحمد حميد (2004)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والأبداع المنظمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

### ثالثاً : المقالات والدوريات

- 1- أسماعيل، عمر علي (2010)، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الأبداع التقني/دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (4)، المجلد (12).
- 2- حسين، ميسون علي (2013)، ريادة الاعمال : الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول/ بحث نظري، مجلة جامعة بابل/ العلوم الإنسانية، المجلد(21)، العدد(2).
- 3- الشيخ، فؤاد نجيب ويحيى، ملحم، والعكائيل، وجدان محمد، (2009) "، صاحبات الاعمال الرياديات في الاردن : سمات وخصائص"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 5، العدد 4.
- 4- العامري، صالح مهدي، الغالي، طاهر محسن، (2007)، راس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الاعمار في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر الدولي العلمي الثامن، جامعة الزيتون - عمان.

### رابعاً : الانترنت

- 1- احمد السيد كردي، مفهوم تمكين العاملين  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190279>
- 2- ويكيبيديا، مفهوم القيادة الريادية  
[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9\\_%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9)



**The role of the leader in empowering workers  
Application study in a sample of Iraqi telecom companies - Asia-Cell model**

**Abstract**

Leadership has now become a process for applying methods and techniques that make the Organization at the top of its competitive pyramid a greater market share. Leadership has become a focus for all leaders and managers, and leaders and managers are increasingly seeking to develop their skills and leadership skills. The research started with a clear problem of specific questions to ensure that the general objective of the research is to describe the characteristics of the leader and to clarify the dimensions of empowering the workers and to highlight the role of the leader in empowering the workers. The study examines the relation between the role of the leader in empowering employees and the role of leadership in its creative, proactive and strategic dimensions, and the investment of opportunities and risk in empowering workers in their dimensions of sharing information, freedom, independence and knowledge. The study examined a number of hypotheses and questions according to the content of the problem and its questions. In order to test the validity of these hypotheses, a special questionnaire was used, including the variables of the descriptive model of the research, where 50 questionnaires were prepared and distributed randomly and 40 samples were retrieved for statistical analysis. The research found a number of conclusions and a number of recommendations were made that deepen the role of the leader in empowering the employees of AsiaCell.

**Keywords/ Leadership Leader, Leadership Leadership, Empowering Employees.**