



دور سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين الحكوميين

جامعة تكريت أنموذجاً

حنان محمد ابراهيم⁽³⁾

حاضر صباح شعير⁽²⁾

مهران محمود خطاب⁽¹⁾

hanan.m.ibraheem@tu.edu.iq

Hathers@tu.edu.iq

Mahran.mahmoud.k@st.tu.edu.iq

جامعة تكريت- كلية الادارة والاقتصاد

<http://dx.doi.org/10.29124/kjeas.1653.12>

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحليل واقع ممارسات سلوكيات القيادة التحويلية والسلوك الريادي لدى عينة من مديري وموظفي جامعة تكريت، فضلاً عن تشخيص طبيعة علاقة الاثر بين سلوكيات القيادة التحويلية والسلوك الريادي في جامعة تكريت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في (جامعة تكريت) (رئاسة الجامعة حصراً) والبالغ عددهم (3500) موظف ، تم سحب عينة قوامها (200) مفردة وبعد الفرز الاولي تم تقسيم العينة الى عينتين طبقتين الاولي مثلت المديرين وقوامها (60) مفردة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، في حين تكونت العينة الثانية من الموظفين وقوامها (140) مفردة لقياس ابعاد السلوك الريادي وتم دراستها بشكل كامل.

أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار والإبداع وزيادة رضا الموظفين. كما وجد أن هذه السلوكيات تساعد في تحسين التواصل التنظيمي وتطوير القدرات القيادية وتعزيز الالتزام التنظيمي وخلق بيئة عمل ريادية. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز برامج التدريب على القيادة التحويلية وتشجيع بيئة الابتكار وتحسين قنوات التواصل وتنمية المهارات القيادية لدى الموظفين. كما توصي بدعم السلوك الريادي واستخدام الموارد البشرية بكفاءة لتحقيق أفضل نتائج تنظيمية.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية ، السلوك الريادي ، جامعة تكريت

Abstract

The current research aims to analyze the reality of the practices of transformational leadership behaviors and entrepreneurial behavior among a sample of managers and employees of Tikrit University, as well as to diagnose the nature of the impact relationship between transformational leadership behaviors and entrepreneurial behavior at Tikrit University .The descriptive-analytical approach was used in the research and the questionnaire was also used as the main tool for data collection . The study community consisted of employees at (Tikrit University) (University presidency exclusively) and the number of (3500) employees, a sample of (200) single was drawn and after the first screening the sample was divided into two samples, the first represented managers and (60) single to measure the transformational leadership behaviors, while the second sample consisted of employees and (140) single to measure the dimensions of entrepreneurial behavior and was studied fully. The results showed that transformational leadership behaviors contribute significantly to improving job performance, promoting innovation and creativity, and increasing employee satisfaction. These behaviors have also been found to help improve organizational communication, develop leadership abilities, enhance organizational commitment, and create an entrepreneurial work environment. Based on these findings, the study recommends strengthening transformational leadership training programs, encouraging an innovation environment, improving communication channels, and developing employees ' leadership skills. It also recommends supporting entrepreneurial behavior and using human resources efficiently to achieve the best organizational results.

Keywords: transformational leadership, entrepreneurial behavior, Tikrit University

المقدمة

تعتبر القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية التي ظهرت في العقود الأخيرة، حيث تتميز بقدرتها على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء استثنائي وتطوير قدراتهم الإبداعية والريادية. في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، تزداد الحاجة إلى قيادات قادرة على مواجهة التحديات وتحفيز الموظفين على تجاوز الحدود التقليدية للوصف الوظيفي. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين الحكوميين، مع التركيز

على جامعة تكريت كنموذج تطبيقي. . تعتبر ريادة الأعمال في القطاع العام أمراً بالغ الأهمية لوضع وتنفيذ السياسات حيث تتغير الطلبات على الخدمة العامة بمرور الوقت. تحتاج المنظمات العامة إلى أن تكون مبتكرة وريادية في البيئة الحالية المعولمة والمتغيرة بسرعة على الرغم من أهمية ريادة الأعمال في القطاع العام ، فقد وجدت الدراسات أن نشاط ريادة الأعمال يميل إلى أن يكون منخفضاً في القطاع العام . بالرغم من الحوافز التي تقدمها الجهات الحكومية لتبني هذه السلوكيات في القطاعات العامة .

تعاني الجامعات العراقية من وضع بيروقراطي شديد التعقيد حال دور قدرتها على تبني السلوكيات الريادية فضلاً عن تراكمات السنوات السابقة الأمر الذي جعل الجامعات العراقية تتراجع عن غيرها من الجامعات في الوقت الذي كان التعليم في العراق يقاس بالتعليم في الدول المتقدمة .

من جانب آخر ولفرض النهوض بواقع التعليم في الجامعات العراقية لا بد من تبني سلوكيات قيادية قادرة على دعم وتشجيع سلوكيات العاملين . في هذا الصدد فإن القيادة التحولية قادرة على إحداث تغييرات جذرية من خلال إقناع الرؤوسين بالنظر إلى ما وراء مصالحهم الذاتية ، وتوسيع مصالحهم وتعميم مهاراتهم في التفكير في المستقبل ، والعمل الجماعي من أجل الصالح العام وتقييم رؤية وأهداف الجامعة يتطلب الوصول إلى واقع منظمة ريادة الأعمال جهداً كبيراً في تغيير ثقافة المنظمات ، وتوجيه الثقافة نحو تطوير ما يسمى بسلوك ريادة الأعمال من أجل استخدام الإبداع كوسيلة لتتبع فرص ريادة الأعمال ، مما يساهم بشكل كبير في تسريع التنمية الاقتصادية من خلال توليد أفكار جديدة

المحور الاول : منهجية الدراسة .

أولاً: مشكلة الدراسة : تدمج ريادة الأعمال في القطاع العام مفهومين متميزين هما (ريادة الأعمال والقطاع العام). بينما يشير الأول إلى فرص الاستكشاف والاستغلال يشير الأخير إلى المنظمات التي تملكها وتمولها الحكومات. تحتاج المنظمات العامة إلى أن تكون مبتكرة وريادية في البيئة الحالية المعولمة والمتغيرة بسرعة ، فقد وجدت الدراسات أن نشاط ريادة الأعمال يميل إلى أن يكون منخفضاً في القطاع العام ويرجع هذا إلى الهياكل البيروقراطية الهرمية التي تحاول الابتعاد عن مخاطر الاعمال على الرغم من حوافز المنظمات العامة التي تدعم سلوك ريادة الأعمال فضلاً عن حاجة الاعمال الى موظفين ابتكارين قادرين على تبني سلوكيات وتوجهات ريادية غير ان تحقيق مثل هذه السلوكيات وتبنيها لا تأتي من فراغ . تحتاج المنظمات العامة الى تبني نوع جديد من السلوكيات القيادية التي من شأنها ان تكون اكثر ملائمة للسلوك الريادي فضلاً عن دورها في إنشاء ثقافة الابتكار التنظيمية الداعمة والمشجعة للسلوكيات الريادية لدى الموظفين ، في هذه الدراسة نحاول تحديد كيف تؤثر سلوكيات القيادة التحولية على نشاط ريادة الأعمال في القطاع العام من خلال موظفي الجامعة وبذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل البحثي التالي : (ما هو دور سلوكيات القيادة التحولية في تعزيز السلوك الريادي لدى موظفي جامعة تكريت) كما ينبثق عن هذا التساؤل البحثي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما هي مستويات ممارسة سلوكيات القيادة التحولية في الجامعة المبحوثة ؟

2- ما هي مستويات ممارسة السلوك الريادي لدى موظفي الجامعة المبحوثة؟

3- ما هو تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الريادي لدى موظفي الجامعة المبحوثة ؟

ثانياً : الفجوة البحثية : السلوك الريادي هو ميل الافراد ورجال العمال في الشركة للعمل بشكل تلقائي ومبتكر وتحمل المخاطر والقيام بشكل استباقي بالمبادرات للوصول إلى فرص السوق المحتملة. هناك علاقة إيجابية بين السلوك الريادي ونجاح الشركة في العمليات التجارية. غالباً ما تم فحص السلوك الريادي على اعتباره جزء من سلوكيات رجال الاعمال العاملين في الشركات والمنظمات الصغيرة سريعة الحركة وليس الموظفين. لذلك فان الهدف من البحث هو لفحص مدى توفر سلوكيات ريادية لدى الموظفين الحكوميين فضلا عن فحص مدى توفر البيئات الداعمة للسلوكيات الريادية في المنظمات الحكومية .

ثالثاً: اهمية الدراسة

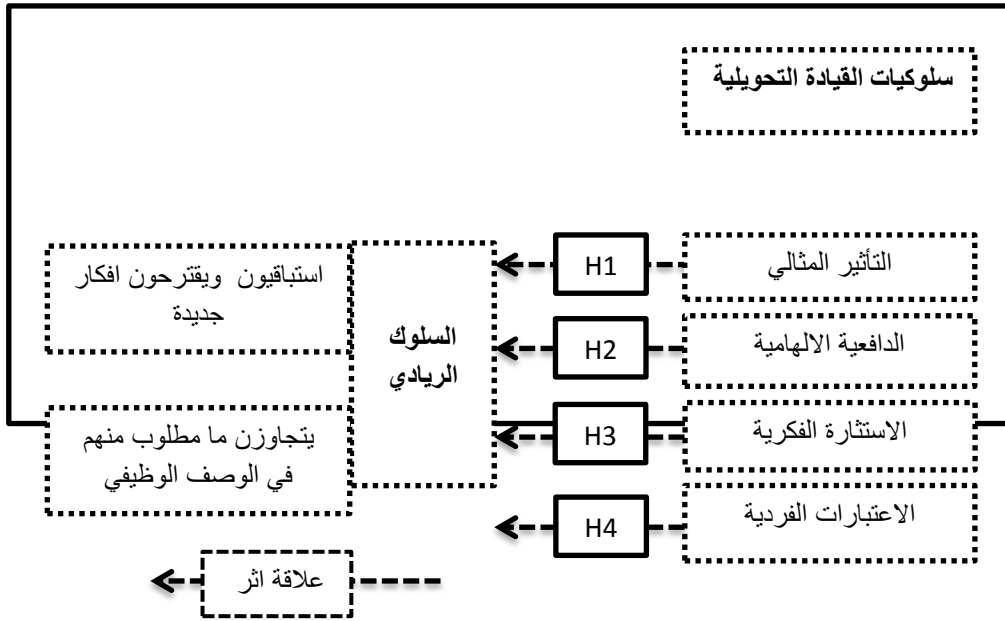
- 1- تكمن اهمية البحث من خلال تناوله لمتغيرين مهمين في حقل الدراسات الادارية والاستراتيجية والموارد البشرية والتنظيمية وهما (سلوكيات القيادة التحويلية والسلوك الريادي) وبهذا فابحث الحالي يمثل اضافة نوعية للمحورين المعرفي والعلمي وبداية لفتح افاق جديدة للباحثين لتقديم مزيد من الدراسات تتناول متغيرات البحث في مجالات وميادين بحثية أخرى.
- 2- تم اختيار ميدان اداري وتنظيمي مهم وحساس وهو جامعة تكريت وهذا الميدان من المعروف انه على تماس مباشر بحياة المواطنين لذلك فان نجاح وتفوق وحل مشكلات هذه الميدان يجب ان تكون من اولويات الباحثين والاكاديميين.
- 3- يوضح البحث الحالي طبيعة علاقة والاثر بين متغيرات البحث والخروج بمجموعة من المقترحات والارشادات والتوصيات التي من شأنها ان تخدم ادارة جامعة تكريت من اجل تحسين مستويات الاداء ومحاولة بسيطة لتعزيز الجوانب الايجابية ومعالجة حالات القصور والضعف من خلال دعم سلوكيات القيادة التحويلية وبما يعزز من السلوك الريادي لدى موظفي الجامعة .

رابعاً : اهداف الدراسة :

- 1- تحديد مستوى ممارسة القيادات الادارية في الجامعة لسلوكيات القيادة التحويلية .
- 2- تحديد مدى توفر السلوكيات الريادية في الجامعة المبحوثة .
- 3- تحديد طبيعة علاقة الاثر بين سلوكيات القيادة التحويلية والسلوك الريادي لدى الموظفين في الجامعة المبحوثة .

خامساً : مخطط الدراسة الفرضي

- 1- **المتغير المستقل :** سلوكيات القيادة التحويلية : ويتم قياسها من خلال الابعاد التالية (التأثير المثالي ، الدافعية الالهامية ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردية) بالاعتماد على دراسة (المصري ، 2021: 7) و(المجالي ، 2022: 471) .
(Ngaithe et al,2016: 7).
- 2- **المتغير المعتمد :** السلوك الريادي : ويتم قياسه من خلال الابعدين التاليين (الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديد، الموظفون يتجاوزن ما مطلوب منهم في الوصف الوظيفي) بالاعتماد على ابعاد دراسة (Demircioglu &)
(Chowdhury,2021:6).



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات الدراسة :

- 1- **الفرضية الاولى :** لا تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً بالسلوك الريادي للموظفين (الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديدة) في الجامعة المبحوثة.
- 2- **الفرضية الثانية :** لا تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً بالسلوك الريادي للموظفين (الموظفون يتجاوزن ما مطلوب في الوصف الوظيفي) في الجامعة المبحوثة.

سادساً : منهجية البحث وادواته :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته مع طبيعة البحث الحالي، فضلاً عن دقة وموضوعية النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال اعتماده ، اما الادوات والأساليب الاحصائية التي تم الاستعانة بها فقد استخدم الباحث (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لتحديد مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية والسلوك الريادي لدى عينة الدراسة ، في حين استعانة الباحث بـ(معامل الانحدار) لتحديد طبيعة علاقات والاطر بين المتغيرات كما استعانة الباحث ببرنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات والتوصل الى النتائج .

سابعاً: مجتمع وعينة البحث.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في (جامعة تكريت) (رئاسة الجامعة حصراً) والبالغ عددهم (3500) موظف ، تم سحب عينة قوامها (200) مفردة وبعد الفرز الاولي تم تقسيم العينة الى عينتين طبقتين الاولي مثلت المديرين وقوامها (60) مفردة في حين تكونت العينة الثانية من الموظفين وقوامها (140) مفردة. وتم دراستها بشكل كامل .

ثامناً : حدود الدراسة :

1. **الحدود المعرفية:** تمثلت بمتغيرات البحث الرئيسية ب(سلوكيات القيادة التحويلية ، السلوك الريادي).
2. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بجامعة تكريت
3. **الحدود الزمنية:** وتمثلت بالفترة التي استغرقها الباحث في اعداد البحث والتي بدأت بتاريخ 2024/6/1 الى 2024/10/2.
4. **الحدود البشرية:** تمثلت بالأفراد العاملين في مختلف المستويات الادارية في الجامعة المبحوثة.

المحور الثاني

سلوكيات القيادة التحويلية

أولاً : مفهوم القيادة التحويلية :

تم تطوير مفهوم القيادة التحويلية من قبل العالم الأمريكي (James Burns) في عام (1978) في كتابه "القيادة" و كان أول من استبدل مفهوم قيادة المعاملات بالقيادة التحويلية. وقد عرفها بأنها محاولة لاستفزاز الرؤوسين وتشجيع الأفراد والجماعات والمنظمات على التغيير نحو الأفضل في ضوء ذلك المفهوم يحاول القادة التحويليون إلهام الرؤوسين لتجاوز مصطلحتهم الذاتية مقابل مصلحة الجامعة ككل (المجالي ، 2022: 471) ، بينما ركز (Burns) (1978) في البداية على القيادة التحويلية التي تزيد من مستوى التفاهم المتبادل بين القائد والموظف ، أضاف ايضاً عام (1985) نظرية القيادة التحويلية والتي توفر فهم اعمق حول طبيعة التفاعل بين القائد والموظف والتي تدار بطريقة تدعم الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية معاً (Agbarakwe, , & Okocha, 2021:265). إن سبب تسمية هذا النوع من القيادة بهذا الاسم هو أنه يشير إلى قدرة القائد على نقل الرؤوسين إلى مستويات عالية من الأداء وتحقيق مخرجات تنظيمية بمعنى تحويل الموظف إلى قائد من خلال تزويده بفرص للتمكين الوظيفي والاستقلال (Ngaithe,et al,2016:7) القيادة التحويلية مفهوم ونهج اداري مشبعة بالدوافع الملهمة والشعور الجماعي بالرسالة ، والوعي المتزايد بالأهداف ، والرؤية والطموح المثيرين يهدف إلى تحويل القيم الشخصية والمفاهيم الذاتية للمتابعين وتحويلها إلى مستوى جديد من الاحتياجات والتطلعات. يضمن القادة التحويليون أن يتحدى الأفراد الوضع الراهن ويتم تحفيزهم فكرياً من خلال تجاوز مكاسبهم الذاتية لتحقيق مكاسب جماعية أعلى (Afsar,et al ,2016:10)، في هذا الصدد فان القادة التحويليون بارعون في تحديد احتياجات وتطلعات أتباعهم ، ومن ثم موازنة تلك الاحتياجات مع الأهداف التنظيمية الأوسع. القيادة التحويلية هي القدرة على التواصل مع الرؤوسين وحثهم على القيام بالواجبات الموكلة إليهم بأفضل الجهود ، من خلال إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات من

جانب المرؤوسين من خلال الاهتمام باحتياجاتهم والعناية بها وتنظيمها (ابو غيث ، 2022: 17) تجدر الإشارة الى ان القيادة التحويلية تعمل كجسر بين القائد والموظفين لفهم اهتمامات الموظفين وقيمهم ومستويات تحفيزهم من خلال مساعدة الموظفين على تحقيق أهداف العمل وتشجيعهم على التكيف مع الممارسات التنظيمية الجديدة والتغيرات في البيئة التنظيمية (Abazeed,2018 :118).

ثانياً: أهمية سلوكيات القيادة التحويلية : تسعى القيادة التحويلية إلى التركيز باتجاه الرؤية المستقبلية للمنظمة من قبل القائد والمرؤوسين وتتجلى أهميتها من حيث تركيزها على الإثارة الفكرية والعقلية من خلال استغلال الطاقة الكامنة لدى الموظفين وتحفيزهم على الاهتمام بالتفوق بين منظماتهم أولاً ثم مصالحهم ثانياً لأنها ستؤثر إيجاباً على الجامعة بأكملها كما تتميز القيادة التحويلية بخصائص وقيم ومعتقدات تختلف اختلافاً جذرياً عن خصائص القيادة التقليدية مما يجعلها قادرة على توفير الموارد والتقنيات وأنظمة المعلومات وقيادة الجامعة بشكل فعال في بيئات مختلفة وتنافسية (المصري ، 2021: 18) ، من الجدير بالذكر فان القيادة التحويلية توفر رؤية هادفة تشجع الموظفين على استيعاب الأهداف والقيم الكبيرة للمؤسسة وتمكينهم من التعرف على أهمية المشاركة في تحقيق هذه الرؤية ونتيجة لذلك يصبح الموظفون مشاركون وعلى صلة كبيرة بأهداف ، كما تعمل القيادة التحويلية على تحفيز العاملين ودفعهم نحو تحدي الواقع من خلال استخدام الدوافع والهامهم داخل بيئة العمل حيث يتم تشجيع الموظفين على اتباع نهج جديد لحل المشكلات (Purwanto,et al, 2023:7)، تجدر الإشارة الى ان القيادة التحويلية قادرة على التواصل وتحقيق الرؤية داخل الجامعة، بحيث يمكنها لاحقاً بناء ثقافة تنظيمية أكثر صحة والتزاماً وإنتاجية لأداء الموظفين لذلك يجب أن يتمتع القائد بخصائص مختلفة مثل المعرفة الواسعة والأخلاق ومكانة أعلى من الأفراد الآخرين في المجموعة حتى يتمكن القائد من التأثير على سلوك وأفعال الأفراد الآخرين في تحقيق الأهداف التنظيمية (Ahmad, et al ,2024:44). ان "أسلوب القيادة التحويلية" من شأنه أن يحقق نتائج فعالة في المنظمات لأنه يحفز الموظفين على تجاوز التوقعات العادية ، ويولد شغف والتزام التابعين بمهمة وقيم الجامعة، ويغرس الفخر والإيمان بالاتباع ، وينقل الاحترام الشخصي ، ويحفز المرؤوسين فكرياً ، ويحفز المرؤوسين على تحقيق نتائج فعالة في المنظمات ويلهم التابعين لقبول الأهداف الصعبة عن طيب خاطر (Chebon,et al, 2019:112).

ثالثاً : سلوكيات القيادة التحويلية :

اقترح باس (1994) نموذج جديد للقيادة التحويلية الذي كان نسخة أكثر توسعاً وصقلاً من النموذج الذي أوضحه بيرنز (1978) وهاوس (1976) اذ وسع باس مفهوم ونظريات القيادة التحويلية من خلال إعطاء الأولوية للاتباع بدلا من القادة. في ضوء ذلك اقترح باس اربع سلوكيات اساسية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الدافع المهم ، التحفيز الفكري ، الاعتبارات الفردية) كما تم اعتماد هذه الابعاد في العديد من الدراسات كـ(المصري ، 2021: 7) و(المجالي ، 2022: 471). (Ngaithe et al,2016: 7). لذلك تم اعتماد هذه الابعاد كأبعاد رئيسية للبحث الحالي :

1- **التأثير المثالي :** يشير التأثير المثالي إلى سلوكيات القائد التحويلي التي تثير ثقة أتباعه وإعجابهم واحترامهم ورغبتهم في محاكاة القائد. من خلال هذه السلوكيات يعكس القادة التحويليون ان رغبات أتباعهم أعلى من مصالح أو مكاسب القائد كما انه من خلال المظهر المثالي للقائد التحويلي سوف يعجب المرؤوسين ويحاولون بمحاكاة القائد وبالتالي رفع مستوى أدائهم في العمل (Chebon,et al, 2019:135) ، كما تشير خاصية التأثير المثالي على أنها الطريقة التي يتصرف بها القائد ويؤدي

إلى إعجاب مرؤوسيه مما يساعده على نشر الرؤية التنظيمية وإلهام المرؤوسين. نظراً لأن التأثير المثالي يمثل إحدى خصائص القائد التحويلي فإنه يستلزم سلوكيات قيادية معينة مثل التضحية بالمصالح الشخصية لصالح المجموعة والسلوك الأخلاقي العالي لذلك يرى المرؤوسون القائد كنماذج يحتذى بها ومرجعاً لهم (Abazeed,2018:120). فضلاً عن أن من أهم السلوكيات القيادية المرتبطة بالتأثير المثالي القدرة على اكتساب الثقة والاحترام للموظفين واتباع المعايير الأخلاقية والقيم العليا وتجنب الاستيلاء على السلطة لتحقيق مكاسب شخصية أو إجبار الآخرين على لعب أدوار تنظيمية معينة (العرود، 2022: 313).

2- **الدافعية الإلهامية** : يشير سلوك الدافع الملهم الى قدرة القائد التحويلي التي تؤهل القائد كشخصية بحيث تلهم وتحفز الأتباع على السلوك المناسب ، يمكن من خلال سلوك الدافع والملهم ان يحفز القائد المرؤوسين بشكل واضح ومستمر لاتباع فكرة جديدة لذلك يجب على القادة التحويليين أن يتصرفوا بهذه الطريقة التي تحفز وتلهم الأتباع (Simić,1998:52). ينشأ سلوك الدافع الملهم من استخدام أنماط التأثير الفعالة والتواصلية اذ يوضح هذا السلوك أهمية ان يعمل القادة على تحفيز المرؤوسين وإلهامهم من خلال توفير المعنى والتحدى للموظفين حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة في المنظمات مما يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية طريقة جذابة لتحقيق الأهداف الشخصية (Ngaithe,et al 2016:7).

3- **التحفيز الفكري** : التحفيز الفكري هو مصطلح تم تعريفه على أنه السعي وراء عمل فكري وعقلاني ودقيق لحل المشكلات بناءً على قدرات المرؤوسين بناءً على ذلك يجب أن يكون القائد التحويلي بمثابة نموذج يحتذى به لمرؤوسيه اذ يوضح لهم كيفية التعامل مع القضايا من وجهة نظر جديدة أو مختلفة أو التوصل إلى حلول أكثر ابتكاراً وابداعاً (Teoh,et al, 2022: 5). يشير التحفيز الفكري إلى تحسين قدرة الموظف على التفكير بطريقته الخاصة حول كيفية تنفيذ مهام عمله ومن ثم يوصف التحفيز الفكري بأنه قدرة الفرد على أن يكون عقلانياً، واكثر قدرة على التفكير بطرق جديدة وحل المشكلات بأسلوب عصري جديد (Alzoraiki,et al, 2018:325) يشير التحفيز الفكري أيضاً إلى قدرة القائد على تمكين الموظفين من معالجة المشكلات التي يواجهونها من خلال الاعتماد على طرق جديدة للوصول إلى حلول منطقية لهذه المشكلات. يتم ذلك عن طريق تشجيع الموظفين على النظر في المشكلات باستخدام طريقة جديدة ومحاولة إيجاد حلول جديدة لهذه المشكلات. (ابو غيث ، 2022: 21).

4- **الاعتبارات الفردية** : يشير الاعتبار الفردي إلى تقدير القائد للموظف واهتمامه بمصالحه واهتماماته واحتياجاته المهنية بما في ذلك التدريب والتطوير والترقية، من ناحية أخرى يعتمد القائد التحويلي على تفاعله مع المعاملة العادلة لموظفيه بحيث يعطي كل موظف اهتماماً خاصاً مما يجعل الموظفين يشعرون بالدافع تنحو العمل (Shrestha,2020:475) ان ما يميز هذا البعد عن غيره هو اهتمام القائد باحتياجات الفرد وما يساعده في تطوير نفسه وأدائه ، وأيضاً يهتم بالجوانب الشخصية لكل منها ، لذلك نجد القائد مدرباً وصاديقاً ومرشداً وفي هذا الجانب يسعى القائد إلى إيجاد فرص جديدة تساهم في تعليم الفرد بشكل مستمر، إحدى المهام الموكلة إليه في هذا الإطار هي تفويض المهام والحفاظ عليها كوسيلة لتطوير المرؤوسين مع المشرف لمعرفة ما إذا كان المرؤوسون بحاجة إلى إرشادات أو تقييم إضافي (المصري ، 2021: 21) .

المحور الثالث

السلوك الريادي

أولاً مفهوم السلوك الريادي :

من الصعب استكشاف السلوك الريادي وقياسه لذلك ينظر إليه عموماً على أنه سلوك هادف موجه نحو حدث معين. اما سلوك ريادة الأعمال داخل المنظمات القائمة فهو يعني " مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها الأفراد على مستويات متعددة وبشكل مستقل والعمل على استخدام موارد مبتكرة من اجل استغلال الفرص وتحقيق النجاح (Zampetakis, & Moustakis, 2007:21). لفهم السلوك الريادي بشكل أفضل اعتمد العلماء على دراسة رجل الأعمال بنفسه فرواد الأعمال هم في صميم نشاط ريادة الأعمال لأنهم أولئك الذين يدركون الفرص ويختارون استغلالها. في ضوء ذلك يشير السلوك الريادي إلى اكتشاف واستغلال فرصة عمل جديدة بغرض الربح والنمو لذلك فان السلوك الريادي بصورة عامة ينطوي على ثلاثة أنشطة متميزة: (تحديد فرصة عمل جديدة ، إنشاء مشروع جديد واستغلال تلك الفرصة ، إدارة المشروع الجديد لجعله يزدهر بمرور الوقت) (Palma, 2009:56). تم تعريف السلوك الريادي على أنه تحديد الفرص واستغلالها ومدى تحمل الموظفين للمخاطر المتعلقة بالأعمال والمشاركة بشكل استباقي في تصور الفرص في مكان العمل والاعتراف بها وتحقيقها (Afsar,et al, 2017:4). ومن الجدير بالذكر ان السلوك الريادي يتكون من مجموعة من الأنشطة الخاصة اذ ينتقل السلوك الريادي من السلوك المستقل إلى السلوك التعاوني الذي يهدف إلى اكمال المهام بحيث تساهم هذه الاعمال والأنشطة في تكوين قيمة للمنظمة (ul Haq,et al, 2018:315).

تجدر الإشارة الى انه لا يوجد اختلاف كبيرة بين مفهوم السلوك الريادي في القطاع العام عنه في القطاع الخاص على الرغم من ان غالبية الابحاث والدراسات ركزت بشكل كبير على السلوك الريادي في القطاعات التجارية كون السلوك الريادي يركز بشكل كبير على المشاريع الصغيرة ويعمل في بيئات اكثر تنافسية غير ان السلوك الريادي في القطاعات العامة يركز بشكل اكبر على عمليات الابتكار والهدف توفير وتقديم الخدمات العامة التي تزيد من رأس المال الاجتماعي ، لذلك يعرف السلوك الريادي في القطاع العام على انه السلوك الفردي الهادف لبدء أو الحفاظ على أو توسيع مؤسسة واحدة أو أكثر من مؤسسات القطاع العام" يدعم هذا التعريف فكرة أن السلوك الريادي لصاحب المشروع العام يشبه نظيره الخاص وهو شخص واثق للغاية وذو دوافع ذاتية ولديه العديد من الأفكار المبتكرة حول كيفية "إنجاز الأمور داخل الجامعة بطرق ابتكارية تتحدى الواقع (Basheer,et al, 2022:3). علاوة على ذلك يمكن اعتبار ريادة الأعمال العامة وسيلة لإدارة المنظمات الحكومية اذ يمكن لكيانات القطاع العام أن تقدم قيمة جديدة لمختلف أصحاب المصلحة الذين تخدمهم من خلال اعتماد نهج ريادة الأعمال بالاعتماد على الموارد التي تسيطر عليها، يمكن ان نحدد سلوك ريادة الاعمال في القطاع العام على النحو التالي: من أجل تحقيق هدف الجامعة يعمل الموظف بما يتجاوز ما هو مطلوب في وظيفته ، ويذهب إلى أبعد من ذلك ، ويقترح أفكاراً أو سياسات تعمل على تحسين كيفية عمل الجامعة وأعضائها (Chowdhury & 2021:7). (Demircioglu,

ثانياً : اهمية السلوك الريادي في القطاع العام :

يمكن تعريف ريادة الأعمال في القطاع العام على أنها مبادرات السياسة العامة المبتكرة التي تهدف إلى توليد ازدهار اقتصادي أكبر من خلال تحويل البيئة الاقتصادية الراهنة إلى بيئة أكثر ملاءمة للوحدات الاقتصادية التي تشارك في الأنشطة الإبداعية في مواجهة عدم اليقين، أن النقطة الرئيسية وراء السلوك الريادي في المنظمات العامة ليست إنشاء منظمة أعمال أو منظمة تفهم السوق ، بل الفكرة هي زيادة الفرص لوضع الأفكار المبتكرة موضع التنفيذ وإيجاد طرق لتقديم المنافع العامة وتقديم خدمات عالية الجودة.(Magul, & Pasqualetto,2023:8). علاوة على ذلك فإن أهمية السلوك الريادي بشكل اساسي محدد بجوانب رئيسية بنيت عليها ريادة الاعمال منذ ستينات القرن الماضي وهي العمل على استغلال الفرص وانشاء مشاريع جديدة والاستباقية ومخاطرة وتحقيق النمو والازدهار وفي ضوء ذلك لا يمكن باي حال من الاحوال تغير هذه الاهمية نتيجة لتغير القطاعات لان ذلك يؤدي الى افراغ السلوك الريادي من محتواه الحقيقي بالرغم من ان السلوك الريادي يسعى الى تحقيق الربح الاقتصادي بالدرجة الاساس والذي لا يتناسب مع رجل الأعمال العام، لذلك فإن المنافع التي من المحتمل ان يحققها السلوك الريادي في القطاع العام بصرف النظر عن الربح كـ) التقدم الوظيفي ، وإعادة الانتخاب ، والاعتراف الاجتماعي (Zampetakis, , & Moustakis, 2007:57). فضلاً عن ان السلوك الريادي في القطاع العام يلعب دوراً محورياً في بدء وتشكيل وتسريع أجندة التنمية التحويلية التي تقودها مجموعات ريادة الأعمال. كما يلعب السلوك الريادي في القطاع العام دوراً في التنمية التحويلية التي لا تنتج نتائج مادية فحسب ، بل تؤدي أيضاً إلى تطوير المواقف العقلية. كما أصبحت ريادة الأعمال في القطاع العام أداة "لتغيير العقلية وأنماط التفكير" فضلاً عن ان هناك ثلاثة جوانب مهمة للسلوك الريادي في القطاع العام وهي:

- 1- السلوك الريادي في القطاع العام يزيد الثقة من خلال سياسات مواتية للاستثمار وخلق ثقافة تمكينه وزيادة بناء القدرات .
- 2- يمنع السلوك الريادي في القطاع العام إساءة استخدام السلطة والحفاظ على آليات المساءلة العامة لخلق الثقة والحوكمة.
- 3- يضمن السلوك الريادي في القطاع العام خلق ثقافة إبداعية ومبتكرة في مجتمع موجه نحو تحسين نوعية الحياة معاً والحفاظ عليها.(Syam,et al, 2021:585).

تجدر الإشارة الى انه بالرغم من الاهمية البالغة للسلوك الريادي في القطاعات العامة الا انه لا يخلو من جوانب سلبية قد غفل عنها الباحثين ومنها ان تبني السلوكيات ريادة قد يكون له جوانب سلبية تتعلق بزيادة الضغوط النفسية والفكرية والجسدية على الموظفين العموميين الامر الذي قد يؤدي بهم الى ترك العمل والبحث عن بيئات عمل اقل ضغط وهو ما يزيد من حالان دوران العمل لان الموظفين العموميين بطبيعتهم يبحثون عن الاستقرار والراحة في بيئة العمل ، كما انه لغرض ان يكون الموظفون رياديون يحتاجون الى المزيد من التدريب والمشاركة في البرامج الخاصة بريادة الاعمال وهو يعد امر مكلف تتجنبه غالبية المنظمات الحكومية .

ثالثاً : اسباب انخفاض السلوك الريادي لدى الموظفين العموميين:

بصورة عامة يرجع النقص الواضح في تبني سلوكيات ريادة في القطاع العام إلى طبيعة المنظمات العامة والهياكل البيروقراطية التي تنفر من المخاطر وآليات المكافأة وتعقيد بيئات العمل التي تثني موظفي القطاع العام عن ريادة الأعمال

فضلاً عن الهياكل الهرمية للمنظمات العامة وكذلك قيود التمويل مما يقلل من ريادة الأعمال في القطاع العام. (Zampetakis, , & Moustakis, 2007:60) علاوة على ذلك يعمل موظفي القطاع العام في ظروف تختلف اختلافاً جوهرياً عن ظروف العمل في القطاع الخاص وفي مختلف المجالات والتي تقلل من السلوك الريادي لدى الموظفين مثل انخفاض مستويات المنافسة والتحمدي والاعتماد على التمويل المركزي للحكومات (Demircioglu&Chowdhury,2021:8) ، من ناحية أخرى تعمل ادارات المنظمات الخاصة على تشجيع العاملين على تبني سلوكيات ريادية من خلال انظمة الحوافز العالية وتمكين العاملين ومنحهم كافة الصلاحيات في عمليات اتخاذ القرارات فضلاً عن تقاسم الأرباح والمكافآت وهو امر ليس متاحاً للعاملين في القطاع العام بالإضافة الى برامج التدريب والتطوير وانظمة التعلم المستمر التي تتبناها المنظمات الخاصة والتي من شأنها تعزيز السلوك الريادي لدى العاملين (Vilceanu,) (2022:7).

رابعاً : ابعاد السلوك الريادي لدى الموظفين الحكوميين : دائماً ما تم قياس السلوك الريادي في منظمات الاعمال من خلال مجموعة متنوعة من الابعاد مثل (الاستباقية ، المخاطرة ، الاستقلالية ، الابتكار) وهذه الابعاد عادة ما نجدها واضحة في المنظمات العاملة في القطاعات الخاصة والمنظمات التنافسية ، في البحث الحالي نحاول ان نقيس السلوك الريادي لدى الموظفين العموميين من خلال الابعاد (الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديدة) و (الموظفون يتجاوزون ما مطلوب منهم في الوصف الوظيفي) بالاعتماد على دراسة (Demircioglu & Chowdhury,2021:6).

1- **الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديدة** : تشير الاستباقية إلى السلوكيات الذاتية التي تركز على التغيير الموجهة نحو المستقبل فالسلوك الاستباقي "كإجراء استباقي يتخذه الموظفون للتأثير على أنفسهم وبيئاتهم". (Segarra-Ciprés,et al) (2019:6). علاوة على ذلك فان السلوك الاستباقي يشير على انه أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية بمعنى إنه ينطوي على تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية وهو على النقيض من "السلوكيات التقليدية" وهي سلوكيات طوعية خارج نطاق العمل (Unsworth & Parker, 2003:5). في ضوء ذلك فإن الموظفون الاستباقيون هم اشخاص غير مقيدون بالقوى الظرفية وبيحثون عن فرص ويظهرون المبادرة ويتخذون اجراءات ويثابرون حتى يصلوا الى احداث تغير في منظماتهم وبيئاتهم (Wu, & Parker, 2011:6). يقوم الموظفون الاستباقيين بدور نشط في نهجهم تجاه العمل وهو على النقيض من نمط السلوك الأكثر سلبية وتفاعلية. اذ يبحث الأشخاص الاستباقيون بنشاط عن المعلومات والفرص لتحسين الأشياء و لا ينتظرون بشكل سلبي المعلومات والفرص للوصول إليهم كما يقدم الموظفون الاستباقيون افكار وحلول جديدة لحل المشكلات وتحسين ظروف العمل (Crant, 2000:537).

2- **الموظفون يتجاوزون ما مطلوب منهم في الوصف الوظيفي**: الوصف الوظيفي هو مستند رسمي صممه صاحب العمل يهدف إلى تحديد طبيعة وظيفة الموظف ، والمهام التي من المتوقع أن يؤديها ، والوظيفة في التسلسل الهرمي التنظيمي بالإضافة إلى ذلك ، يصف الوصف الوظيفي أيضاً العلاقة بين المناصب في التسلسل الهرمي ، يتم استخدام توصيف الوظائف لتحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة ، ومواصفات الوظيفة ، والمعرفة ، والمهارات ، والقدرات ، وغيرها من الخصائص لإكمال الوظيفة (Switasarra, & Astanti, 2021:36) تجدر الإشارة الى أن الوصف الوظيفي يمثل الحد الأدنى من الأنشطة التي يلتزم الموظف بأدائها. هذا يعني أنه قد يكون من المتوقع أن يؤدي الموظف واجبات غير مدرجة في وصف

الوظيفة لأنه لا يمكن تحديد كل وظيفة بشكل نهائي (Ramhit, 2019:4) اما تجاوز الموظفين للوصف الوظيفي فيعرف بأنه قيام الموظفين بأداء مهام أو تحمل مسؤوليات تتجاوز ما هو مذكور في وصفهم الوظيفي الرسمي. قد يحدث هذا عندما يتطلب العمل مهام إضافية غير متوقعة، أو عندما يبادر الموظفون بأداء مهام إضافية لتلبية احتياجات الشركة أو لتحقيق أهداف شخصية أو مهنية (Demircioglu & Chowdhury,2021:8)) وغالبا ما يعتبر الموظفون الذين يتجاوزون ما هو مطلوب منهم في الوصف الوظيفي من ذوي الأداء العالي والأصول القيمة لمنظمتهم. من خلال تجاوز واجباتهم الوظيفية ، يظهر هؤلاء الموظفون المبادرة والتفاني وأخلاقيات العمل القوية. يمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الرضا الوظيفي والاعتراف وفرص التقدم الوظيفي (Morgeson & Hemingway, 2005:87).

المحور الرابع

الجانب الميداني

أولاً : نبذة تعريفية عن ميدان البحث :

جامعة تكريت هي إحدى الجامعات الحكومية العراقية العريقة، تأسست سنة (1989) في محافظة صلاح الدين ، والتي تعتبر أحد أهم مراكز التطور العلمي في العراق، كانت بداية نواة جامعة تكريت بكلية التربية للبنات بعدها تأسس كليتي الطب والهندسة، تلاها العديد من الكليات العلمية والانسانية مثل كلية التربية، ثم الزراعة، وشهدت الألفية الثالثة إضافة العديد من الكليات لجامعة تكريت، لعل أهمها كلية العلوم الإسلامية وكلية الطب البيطري وكلية الادارة والاقتصاد والعلوم السياسية، ليصل إجمالي عدد كليات جامعة تكريت لاثنتين وعشرين كلية، ويصبح الالتحاق بإحدى كليات جامعة تكريت بمثابة الحلم لجميع الطلاب الباحثين عن مستقبل مشرق. (<https://www.tu.edu.iq>).

ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي : لغرض التحقق من ان بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnova,Shapiro-Wilk) ، وكانت النتائج كما في الجدول التالي :

جدول رقم (1) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
القيادة التحويلية	.114	60	.049	.951	60	.018
السلوك الريادي	.109	150	.000	.949	150	.020

a. Lilliefors Significance Correction

اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج التحليل الاحصائي (spss)

اظهرت النتائج اختبار التوزيع الطبيعي ان قيمة (sig) (0.018) و (0.20) وكلاهما اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني ان بيانات البحث تسلك سلوكاً طبيعياً بمعنى انه يمكن اختبار البيانات بالاختبارات المعلمية .

ثالثاً : قياس ثبات اداة البحث : لتحقق من ثبات اداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لكل فقرة من فقرات البحث وكانت النتائج كما في الجدول رقم (2):

جدول (2) نتائج معامل الثبات

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	N of Items
القيادة التحويلية	0.910	20
السلوك الريادي	0.923	20

اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج التحليل الاحصائي (spss)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم () ان جميع قيم معامل الثبات الخاصة بأبعاد المتغيرات اكبر من (70%) اذ كانت قيمة معمل الثبات الخاصة بمتغير القيادة التحويلية (0.91) و قيمة معامل الثبات لمتغير السلوك الريادي (0.92) وكلاهما ذات قيمة عالية وهذا يدل على ان درجة الثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض البحث الحالي .

رابعاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث : لغرض وصف وتشخيص متغيرات البحث تم استخدام الادوات الاحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية) وكانت النتائج كما في الجدول التالي :

جدول (3) وصف وتشخيص متغيرات البحث

الترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
2	%82	0.69	4.11	السلوك المثالي
1	%82	0.62	4.13	الدافعية الالهامية
3	%79	0.72	3.99	التحفيز الفكري

4	%77	0.62	3.85	الاعتبارات الفردية
	%97	0.58	4.02	القيادة التحويلية
1	%79	0.76	3.99	الموظفون اسنباقيون ويقترحون افكار جديدة
2	%72	0.87	3.62	الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي
	%76	0.70	3.81	السلوك الريادي

(spss) اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج التحليل الاحصائي.

يلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (3) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القيادة التحويلية تراوحت ما بين (4.11- 3.85)، بوسط حسابي كلي مقداره (4.02) بأهمية نسبية مقدارها (97.3%) أكبر من (70%) عند مستوى ممارسة مرتفع ، أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظر افراد العينة نحو مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية ، وفيما يتعلق بمستوى ممارسة السلوكيات الفرعية جاء بالمرتبة الأولى سلوك (الدافعية الالهامية)، ويليه بالمرتبة الثانية سلوك (السلوك المثالي)، ويليه سلوك (التحفيز الفكري) في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاء سلوك (الاعتبارات الفردية)، بالمرتبة الرابعة وتشير تلك النتائج إلى أن القيادات الادارية في جامعة تكريت تهتم بممارسة سلوكيات القيادة التحويلية ، كما ان هذه النتائج تمثل جواباً على السؤال البحثي الاول حول (مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في الميدان المبحوث) .

كما يلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (3) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد السلوك الريادي تراوحت ما بين (3.99- 3.62)، بوسط حسابي كلي مقداره (3.81) بأهمية نسبية مقدارها (76%) أكبر من (70%) عند مستوى ممارسة مرتفع ، أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظر افراد العينة نحو مستوى ممارسة السلوك الريادي، وفيما يتعلق بمستوى ممارسة السلوكيات الفرعية جاء بالمرتبة الأولى سلوك (الموظفون اسنباقيون ويقترحون افكار جديدة)، ويليه بالمرتبة الثانية سلوك (الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي)، وتشير هذه النتائج إلى أن الموظفين في جامعة تكريت مهتمون بممارسة السلوك الريادي ، كما ان هذه النتائج تمثل جواباً على السؤال البحثي الثاني حول (مستوى ممارسة السلوك الريادي في الميدان المبحوث) .

خامساً : اختبار فرضيات البحث :

1- اختبار الفرضية الاولى . لا تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً بالسلوك الريادي للموظفين (الموظفون اسنباقيون ويقترحون افكار جديدة) في الجامعة المبحوثة. ولغرض التحقق من هذا الاختبار، تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط للوقوف على حجم تأثير المتغير المفسر ومعنويته في المتغير التابع وكانت النتائج كما في الجدول التالي :

جدول (4) تحليل الانحدار الخطي البسيط

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير المعتمد
المعنوية Sig*	T المحسوبة	درجة التأثير β	المتغير المستقل	مستوى المعنوية	F المحسوبة	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	
0.572	1.475	0.259	السلوك المثالي	0.000	19.392	0.555	0.585	السلوك الريادي
0.146	-1.313	- 0.245	الدافعية الالهامية					
0.195	2.134	0.378	التحفيز الفكري					
0.037	3.345	0.668	الاعتبارا ت الفردية					

اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج التحليل الاحصائي (spss)

- أ- أظهرت النتائج من خلال جدول مصفوفة قيم معاملات الانحدار الخطي البسيط (4) ان قيمة معامل التصحيح (R2) تساوي (0.585) وهذه القيمة تشير الى ان قوة التأثير لمتغير القيادة التحويلية بأبعاده المذكورة والذي يفسر ما نسبته (58%) من التغير الحاصل في بعد (الموظفين استباقيون ويقترحون افكار جديدة) من متغير السلوك الريادي اما المتبقي ونسبته (42%) فيعود لعوامل اخرى غير داخلية في نموذج القياس
- ب- تظهر لنا قيمة (B) الموجبة اي ان تغير وحدة واحدة في السلوك المثالي يعني تغير موجب في بعد (الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديدة) بمقدار (0.25) . اما في حال تغير وحدة واحدة في (الدافعية الالهامية) يعني انخفاض في بعد

(الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديدة) بمقدار (0.24) . في حين لو تغير (التحفيز الفكري) بمقدار وحدة واحدة فانه يعني زيادة بمقدار (0.37) من التغير الحاصل في بعد (الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديدة) اخيراً في حال تغير بعد (الاعتبارات الفردية) بمقدار وحدة واحدة فان ذلك يعني حدوث تغير في بعد (الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديدة) بمقدار (66%) .

ت- اما قيمة (T) فكانت في جميع الحالات اكبر من (0.05) اذن نرفض الفرضية الاولى التي تنص على(لا تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً بسلوك الموظفين (الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديدة) في الجامعة المبحوثة. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان (سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثيراً إيجابياً بالسلوك الريادي (الموظفون استباقيون ويقترحون افكار جديدة) في الجامعة المبحوثة.

2- اختبار الفرضية الثانية . لا تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً بسلوك الموظفين (الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي) في الجامعة المبحوثة. ولغرض التحقق من هذا الاختبار، تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط للوقوف على حجم تأثير المتغير المفسر ومعنويته في المتغير التابع وكانت النتائج كما في الجدول التالي :

جدول (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Modl Summary		المتغير التابع
المعنوية Sig*	T المحد وبة	درجة التأثير β	المتغير المستقل	مستوى المعد وية	F المحسوبة	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	
.003	3.060	.470	السلوك المثالي	000	21.918	.586	.614	السلوك الريادي
								الموظفون يتجاوزن

.354	- .935-	-153-	الدافعية الالهامية					الوصف الوظيفي
.083	1.767	.274	التحفيز الفكري					
.024	2.327	.407	الاعتبار ت الفردية					

اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج التحليل الاحصائي (spss).

- أ- أظهرت النتائج من خلال جدول مصفوفة قيم معاملات الانحدار الخطي البسيط (5) ان قيمة معامل التصحيح (R2) يساوي (0.61) وهذه القيمة تشير الى ان قوة التأثير لمتغير القيادة التحويلية بأبعاده المذكورة والذي يفسر ما نسبته (61%) من التغير الحاصل في بعد (الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي) من متغير السلوك الريادي اما المتبقي ونسبته (39%) فيعود لعوامل اخرى غير داخلية في نموذج القياس
- ب- تظهر لنا قيمة (B) الموجبة اي ان تغير وحدة واحدة في السلوك المثالي يعني تغير موجب في بعد (الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي) بمقدار (0.47). اما في حال تغير وحدة واحدة في (الدافعية الالهامية) يعني انخفاض في بعد (الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي) بمقدار (0.15). في حين لو تغير (التحفيز الفكري) بمقدار وحدة واحدة فانه يعني زيادة بمقدار (0.27) من التغير الحاصل في بعد (الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي) اخيراً في حال تغير بعد (الاعتبارات الفردية) بمقدار وحدة واحدة فان ذلك يعني حدوث تغير في بعد (الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي) بمقدار (40%).
- ت- اما قيمة (T) فكانت في جميع الحالات اكبر من (0.05) اذن نرفض الفرضية الثانية التي تنص على (لا تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً بالسلوك الريادي للموظفين بدلاله بعد (الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي) في الجامعة المبحوثة. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان (سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثيراً إيجابياً بالسلوك الريادي للموظفين بدلالة بعد (الموظفون يتجاوزن الوصف الوظيفي) في الجامعة المبحوثة.

الاستنتاجات

- 1- تشجيع الابتكار والإبداع: من خلال تبني القيادة التحويلية، تم ملاحظة زيادة واضحة في مستوى الابتكار والإبداع بين الموظفين. حيث أن القادة الذين يشجعون الابتكار يعززون الروح الريادية لدى الموظفين، مما يساهم في تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات الحالية.
- 2- تعزيز الأداء الوظيفي: أظهرت الدراسة أن سلوكيات القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين في جامعة تكريت، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

- 3- زيادة رضا الموظفين: ساعدت سلوكيات القيادة التحويلية في زيادة رضا الموظفين عن عملهم. فالقيادة التي تركز على الاهتمام بالأفراد وتطويرهم تحفز الموظفين وتشعرهم بالتقدير والاحترام.
- 4- تحسين التواصل التنظيمي: لاحظت الدراسة أن القادة الذين يستخدمون سلوكيات القيادة التحويلية يعززون التواصل الفعال داخل المؤسسة. هذا التواصل المفتوح يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ويدعم تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين.
- 5- تطوير القدرات القيادية: القادة التحويليون يهتمون بتطوير الموظفين لتطوير مهاراتهم القيادية. من خلال تقديم القدوة الجيدة والدعم المستمر، يساعد القادة التحويليون الموظفين على تنمية قدراتهم القيادية، مما يساهم في تحسين أداء الفريق ككل.
- 6- تعزيز الالتزام التنظيمي: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم في زيادة التزام الموظفين بأهداف وقيم المؤسسة. هذا الالتزام يعزز الولاء المؤسسي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.
- 7- تطوير بيئة عمل ريادية: ساهمت سلوكيات القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل تشجع على الريادة والابتكار. الموظفون الذين يشعرون بالدعم والثقة من قبل قيادتهم يكونون أكثر استعداداً لتحمل المخاطر وتجربة أفكار جديدة.
- 8- الاستفادة من الموارد البشرية بشكل أفضل: من خلال تعزيز السلوك الريادي، تمكنت القيادة التحويلية من الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية المتاحة، حيث أن الموظفين أصبحوا أكثر فاعلية وكفاءة في أداء مهامهم.

التوصيات

- 1- تعزيز برامج التدريب على القيادة التحويلية: يوصى بتطوير وتنفيذ برامج تدريبية مكثفة للقيادة في جامعة تكريت لتمكينهم من تبني وتطبيق سلوكيات القيادة التحويلية بشكل فعال. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل، ودورات تدريبية، وبرامج توجيهية.
- 2- تشجيع بيئة الابتكار: يجب أن تعمل الجامعة على خلق بيئة تشجع على الابتكار والإبداع من خلال توفير الموارد والدعم اللازم للموظفين لتطوير أفكار جديدة وتجربتها. يمكن أن تشمل هذه المبادرات مسابقات الابتكار، وبرامج الحوافز للمشاركة الإبداعية.
- 3- تعزيز رضا الموظفين: يوصى بتطوير سياسات تحفيزية وزيادة الاهتمام بتلبية احتياجات الموظفين وتقدير جهودهم. يمكن تنفيذ استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- 4- تحسين قنوات التواصل: يجب على الجامعة تعزيز التواصل الفعال بين القادة والموظفين من خلال تنظيم اجتماعات دورية، وتطوير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة، واستخدام أدوات تكنولوجية لتسهيل التواصل.
- 5- تنمية المهارات القيادية لدى الموظفين: يوصى بإنشاء برامج تطوير قيادية تستهدف الموظفين الموهوبين والذين يظهرون إمكانيات قيادية. يمكن أن تتضمن هذه البرامج تدريباً عملياً، ومشاريع قيادة صغيرة، وبرامج إرشاد.
- 6- تعزيز الالتزام التنظيمي: يجب على الجامعة تعزيز قيمها وأهدافها بشكل مستمر بين الموظفين من خلال الحملات التوعوية والبرامج التثقيفية. يمكن أيضاً إنشاء لجان عمل مشتركة بين الإدارة والموظفين لتعزيز التعاون والالتزام.

- 7- دعم السلوك الريادي: يجب توفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين الذين يظهرون سلوكيات ريادية، مثل تقديم المكافآت، والدعم المالي للمشاريع الريادية، وتقديم الاستشارات والتوجيه.
- 8- استخدام الموارد البشرية بكفاءة: يوصى بتطوير نظام إدارة الموارد البشرية الذي يركز على تنمية المهارات والكفاءات، وتقييم الأداء بانتظام، وتقديم فرص التطوير المهني المستمر.

أولاً : المصادر العربية :

- 1- ابو غيث ، ايه راند عزت ، (2022) " القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين " رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الادارة والاقتصاد ، عمان ، الاردن .
- 2- العرود ، تامضر محمود كامل ، (2024) " القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات " مجلة العلوم الانسانية ، العدد (5) المجلد (4) .
- 3- المجالي ، محمد فلاح سالم ، (2022) " القيادة التحويلية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي في البلديات " مجلة العلوم الانسانية ، العدد (3) المجلد (8).
- 4- المصري ، وسام محمد. (2021) "ممارسات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز السلوكيات الريادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، دراسة ميدانية على المنظمات الزراعية بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الاقصى ، كلية الادارة والاقتصاد.

ثانياً : المصادر الاجنبية

- 1- Abazeed, R. A. M. (2018). Impact of transformational leadership style on organizational learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 118-129.
- 2- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- 3- Agbarakwe, C. B., Amah, E. P., & Okocha, B. F. P. (2021). An Analysis of the Concepts of Transformational Leadership and Transactional Leadership: The Way Forward?. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(08), 265-272
- 4- Ahmad Fauzi et al (2024), The Impact Of Principle's Transformative Leadership On Organizational Culture, Commitment, Behavior And Performance Productivity, Educational Administration: Theory and Practice, 30(5), 7686-7694, Doi: 10.53555/kuvey.v30i5.944

- 5- Alzoraiki, M., Rahman, O. B. A., & Mutalib, M. A. (2018). The effect of the dimensions of transformational leadership on the teachers' performance in the Yemeni public schools. *European Scientific Journal*.
- 6- Basheer MF, Sabir SA, Raoof R, Hameed WU and Jabeen S (2022) Impact of organizational characteristics on employees' entrepreneurial orientation with mediating role of knowledge process capabilities and moderating role of psychological factors in the era of COVID-19. *Front. Psychol.* 13:799149. doi: 10.3389/fpsyg.2022.799149
- 7- Chebon, S. K., Aruasa, W., & Chirchir, L. K. (2019). Effect of inspirational motivation and idealized influence on employee performance at Moi teaching and referral hospital, Eldoret, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 10(7), 131-140.
- 8- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462
- 9- Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2021). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 57, 1107-1123.
- 10- Magul, M. A., & Pasqualetto, A. (2023). Entrepreneurship and Innovation in Public Management. *International Journal of Business Administration*, 14(1). <https://doi.org/10.5430/ijba.v14n1p7>
- 11- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399–406. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
- 12- Ngaithe, L. N., K'Aol, G. O., Lewa, P., & Ndwiga, M. (2016). Effect of idealized influence and inspirational motivation on staff performance in state owned enterprises in Kenya.
- 13- Palma, P. J., Cunha, M., & Lopes, M. (2009). Entrepreneurial behavior. *The Encyclopedia of Positive Psychology*, Blackwell Publishing, Boston.
- 14- Purwanto, E., Ate, J. P., & Ifa, M. (2023). The Importance of Transformational Leadership and Job Resources to Increase Lecturer Engagement: Learned from Indonesia Case. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), e558-e558.

- 15- Ramhit, K.S. (2019). The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 17(0), a1092. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1092C>
- 16- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888.
- 17- Shrestha, M. (2020). Transformational leadership and its dimensions: Contributions in organizational change among schools. *BSSS: Journal of Management*, 11(10), 112-131.
- 18- Switasarra, A. V., & Astanti, R. D. (2021). Literature Review of Job Description: Meta-analysis. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 3(1), 33-41.
- 19- Syam, H., Gani, H. A., Akib, H., Mukmin, A., & Bare, R. R. (2021, September). Public Entrepreneurship. In *3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020)* (pp. 584-588). Atlantis Press.
- 20- Teoh BEW, Wider W, Saad A, Sam TH, Vasudevan A and Lajuma S (2022) The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Front. Psychol.* 13:913773. doi: 10.3389/fpsyg.2022.913773
- 21- ul Haq, M. A., Jingdong, Y., Usman, M., & Khalid, S. (2018). Factors affecting entrepreneurial behavior among employees in organizations: Mediating role of affective commitment. *Journal of Enterprising Culture*, 26(04), 349-378.
- 22- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 175-196.
- 23- Vilceanu, D. M. (2022). Entrepreneurship in Public Institutions. *RAIS Journal for Social Sciences*, 6(1), 1-6.
- 24- Wu, C., & Parker, S. K. (2011). Proactivity in the workplace: Looking back and looking forward
- 25- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1), 19-38.