

تاريخ الاستلام: (2021-09-12)، تاريخ القبول: (2021-11-02)

استقامة القيادة وتأثيرها على سلوك العمل الاستباقي - دراسة حالة كلية فلسطين التقنية

في دير البلح

شذا سليم أبو سليم

ناهض حسين أبو شقة

كلية فلسطين التقنية - دير البلح

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى استقامة القيادة وتأثيرها بأبعاد (العدالة، العقلانية، الثقة، الرحمة، التسامح) على سلوك العمل الاستباقي (تحمل المسؤولية، صوت العامل، الإبداع الذاتي، الوقاية من المشاكل) من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح، وطُبقت الدراسة عليهم باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم استخدام نماذج قوئل في توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (186)، وتم استرداد (166) استبانة، أي ما نسبته (89.25%) من مجتمع الدراسة، وتم استثناء العينة الاستطلاعية التي شملت (30) فرداً، وكان عدد الاستبانات التي تم تحليلها (136). وقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقامة القيادة على سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستقامة القيادة كونها الوسيلة الأنسب في دعم قدرة القيادة على خلق سلوكيات العمل الاستباقي بصورة إيجابية تحافظ على الكلية.

الكلمات المفتاحية: استقامة القيادة، سلوك العمل الاستباقي، كلية فلسطين التقنية في دير البلح.

Leadership integrity and its impact on proactive work behavior - A case study of the Palestine Technical College in Deir El-Balah

Abstract:

The study aimed to recognize the integrity of leadership and its impact on the dimensions of (justice, rationality, trust, Compassion, Forgiveness) on the behavior of proactive work (taking responsibility, worker voice, self-creation, prevention of problems) from the point of view of workers at Palestine Technical College in Deir El-Balah. The study used descriptive analytical approach, and the study population consisted of all employees of the Palestine Technical College in Deir El-Balah. The study was applied to them using the Complete Census, Google models were used in distributing the questionnaire to all members of the study community of (168) employees, the Number of (166) questionnaires were retrieved, the retrieval rate was (89.25%) of the study population. The exploratory sample that included (30) individuals was excluded, and the questionnaires that were analyzed were (136). The results showed that there was a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of leadership integrity on the proactive work behavior at Palestine Technical College in Deir El-Balah. The study recommended the necessity of paying attention to the integrity of leadership as it is the most appropriate way to support the leadership's ability to create proactive work behaviors in a positive manner that preserves the college.

Keywords: Integrity leadership, Proactive Work Behaviors, Palestine Technical College in Deir El-Balah.

مقدمة:

تحتاج منظمات اليوم إلى تحقيق النجاح والبقاء، ويتحقق ذلك بوجود قيادة مستقيمة ملهمة، عادلة، قادرة على إزالة الخوف والرغبة، وزرع الثقة والاحترام، بدل الخشية من القوة والسطوة، ولها تأثير بالغ على المرؤوسين، فتتسأ دافعية مصدرها حب القيادة والشعور بالانتماء للمؤسسة؛ تدفعهم نحو تحقيق الأهداف عن رضا وطيب خاطر، وقناعة منهم أن أهداف القيادة هي أهدافهم الخاصة، وتعكس صورة إيجابية لسلوكيات العاملين مرسومة بالرقمي والازدهار، تتضح معالمها بنجاحات القيادات المستقيمة، وتصل بممارسات مصدر إلهامها استقامة القيادة. وتتطلب استقامة القيادة بناء سمعة استراتيجية بعناصر متعددة ومتراصة فيما بينها، تبرز فيها الجوانب الإيجابية للقائد، واستقامة القيادة جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية، وحصن منيع لحماية بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتعزيز قوتها الاستراتيجية في توجيهها للحصول على الفوائد المباشرة والمزايا التنافسية الدائمة في الموارد البشرية؛ بوصفها أغنى موارد المؤسسة التي تستمد منها قوتها المعززة بالقدرات الاستباقية تجاه سلوكيات العمل الاستباقي. ويعد سلوك الفرد داخل المنظمة بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذا المنظمة ومصدر الحركة فيها، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة، وأي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة تعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية من جهة أخرى (حلاق، 2020). ودفعت الأفراد للقيام بسلوكيات العمل الاستباقي، واعتماد مبادرات العاملين الشخصية من أجل مستقبل أفضل للمنظمة مبني على نماذج الأعمال الإدارية الجديدة، التي قل فيها التركيز على الوظائف الرقابية والإشرافية.

لذا، وانطلاقاً مما سبق سعى الباحثان إلى التعرف على استقامة القيادة وتأثيرها على سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح، التي تعد من مؤسسات التعليم العالي الهامة في قطاع غزة، ومرآة عاكسة بشكل واضح لمدى استقامة القيادة، في ظل ما تشهده بيئة التعليم العالي من شدة المنافسة في دفع عجلة التطور والمعرفة في المجالات العلمية والتقنية.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

أولاً- مشكلة البحث:

في ظل ما تشهده الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من تنافس فيما بينها، تُظهره نتائج إحصائيات الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العالي في محافظات غزة للعام الدراسي 2020-2021م، حيث يوجد بها (23) كلية وجامعة موزعة بمناطق عدة في قطاع غزة، تبرز الحاجة الماسة لأعمال وأنشطة استباقية تحافظ على ديمومة هذه الجامعات، بالإضافة إلى الحاجة لعناصر قادرة على المحافظة والنهوض بمستوى الجامعة أو الكلية. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة بجانبها النظري من خلال تسليط الضوء على استقامة القيادة وإيجاد التبرير اللازم لطبيعة سلوك العمل الاستباقي في المنظمة، وقد أشار (المليفي، 2017) إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود لأمد بعيد، وأنه يجب على العاملين القيام بمهام تتجاوز أدوارهم الرسمية في الحصول على العديد من المخرجات التنظيمية. وبرزت مشكلة الدراسة بجانبها التطبيقي من حيث ربط سلوك العمل الاستباقي باستقامة القيادة في الكليات والجامعات الفلسطينية، وبالتالي وفي ضوء ما سبق يُمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما تأثير استقامة القيادة على سلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة استجابة المبحوثين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح لأبعاد استقامة القيادة المتمثلة بـ (العدالة، العقلانية، الثقة، الرحمة، التسامح)؟
2. ما واقع سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح بأبعاده المتمثلة بـ (تحمل المسؤولية، صوت العامل، الإبداع الذاتي، الوقاية من المشاكل)؟
3. هل هناك تأثير لأبعاد استقامة القيادة على سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح؟
4. هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

ثانياً- أهداف البحث:

جاءت هذه الدراسة استكمالاً للإسهامات المعرفية السابقة في مجال البحث العلمي، ولغرض الوصول إلى الفائدة المرجوة من الدراسة فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن درجة استجابة المبحوثين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح لأبعاد استقامة القيادة.
2. بيان واقع سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
3. التعرف على تأثير توافر أبعاد استقامة القيادة على سلوك العمل الاستباقي.
4. تحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة حول استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي وفقاً للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
5. الخروج بتوصيات واقتراحات من الممكن أن تسهم في تعزيز اهتمام المنظمات باستقامة القيادة، وسلوك العمل الاستباقي بنتائج السلبية.

ثالثاً- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من موضوعه العلمي ومجال تطبيقه، ويمكن تحديد أهميته من خلال الجوانب التالية:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوعات التي تناولتها حيث تطرقت إلى استقامة القيادة وتأثيرها على سلوك العمل الاستباقي من منظور العاملين بالجامعات والكليات الفلسطينية.
2. تعتبر الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوعات حيوية، كونها تناولت العلاقة بين استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي، بوصفها عنصراً حيوياً ينبغي الإحاطة بكل جوانبه.
3. تتناول الدراسة مكون هام من مكونات المجتمع الفلسطيني يتمثل في كلية فلسطين التقنية بدير البلح التي تساهم في بناء وتنمية المجتمع الفلسطيني.
4. يأمل الباحثان أن تسهم نتائج الدراسة في لفت انتباه الجامعات الفلسطينية للواقع الذي تعيشه، وأنها باستقامة قياداتها تسهم في تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية، وتحقيق مزايا استباقية تمكنها من مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية في سعيها نحو التقدم والازدهار.

رابعاً- فروض البحث:

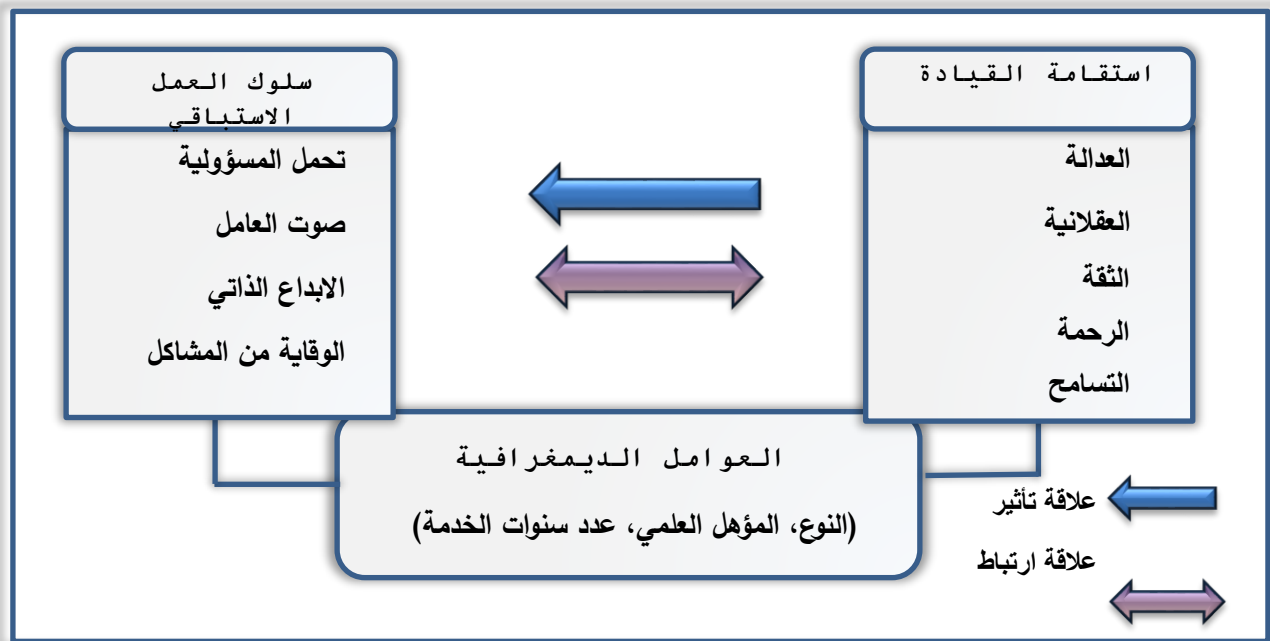
بهدف توفير إجابة مناسبة للسؤالات البحثية المطروحة، يسعى البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

خامساً- أنموذج ومتغيرات البحث:

في ضوء فرضيات الدراسة تم بناء النموذج الفرضي للدراسة ويمكن تمثيله كما في الشكل رقم (1) التالي:

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة

سادساً- حدود البحث:

1. الحد البشري: طبقت الدراسة على العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح والبالغ عددهم (186).
2. الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفترة من تاريخ (2021/4/11م إلى 2021/6/1م).
3. الحد المؤسسي والمكاني: اقتصرت الدراسة على كلية فلسطين التقنية في دير البلح بقطاع غزة.
4. حد الموضوع: تناولت الدراسة المتغير المستقل، استقامة القيادة وأبعاده: (العدالة، العقلانية، الثقة، الرحمة، التسامح)، والمتغير التابع سلوك العمل الاستباقي وأبعاده (تحمل المسؤولية، صوت العامل، الإبداع الذاتي، الوقاية من المشاكل).

سابعاً- مصطلحات الدراسة:

تعرف مصطلحات الدراسة إجرائياً بأنها:

1. **استقامة القيادة:** تبني القيادة سلوك معين مقبول وفق معايير التزام معتمدة من التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، ينتج عنها مستوى عالي من الاحترام والتقدير، وتخلق مشاعر إيجابية تدفع العاملين لنشر هذا السلوك بينهم كقيمة سامية.
 2. **سلوك العمل الاستباقي:** سلوكيات ذاتية لها تأثيرات مستقبلية على الفرد والمنظمة، يقوم بها بعض الأشخاص في بيئة العمل، دون أن تُطلب، ودون توجيه أو رقابة، ودون تعليمات واضحة للتعامل مع المتوقع من المشاكل أو الفرص، موجهة نحو التغيير؛ أي أنها لا تتطوي على ردة فعل لحالة معينة فحسب؛ بل إنها على استعداد لتغيير الوضع من أجل تحقيق مستقبل مختلف على المدى البعيد.
- ثامناً- الدراسات السابقة:**

1. **دراسة (النادي، 2021)** هدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية، من خلال التطبيق على عينة قوامها (213) مفردة من العاملين بتلك الشركات، وقد بلغت نسبة استجابة مفردات العينة (63%) وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Model Equation) SEM من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS version 26)؛ وقد أسفر البحث عن عدة نتائج أهمها أولاً: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والمتمثلة في: التدريب والتطوير، والأمان الوظيفي، وتصميم الوظيفة، والاتصالات، والترقية (التقل عبر المسارات الوظيفية) تؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على السلوك الاستباقي، ثانياً: أن لتلك الحزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثير موجب معنوي على النجاح الريادي. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير موجب معنوي للسلوك الاستباقي على النجاح الريادي للشركات موضع التطبيق. وأخيراً، أسفرت النتائج عن توسط السلوك الاستباقي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي للشركات موضع التطبيق.

2. **دراسة (Otto & others، 2021)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن الإجراءات الذاتية التي يتم اتخاذها لمنع الإرهاق لدى الموظفين في الوكالات الحكومية والرعاية الصحية والتعليم بهولندا؛ حيث أن هناك أدلة بحثية على أن الإرهاق يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على الأفراد وكذلك المنظمات؛ لذلك هناك حاجة ماسة لمنع الإرهاق، وكذلك الكشف عن السلوكيات الاستباقية التي يقوم بها الموظفون من خلال استخدام نموذج الدافع الاستباقي ونظرية الحفاظ على الموارد كأطر نظرية، هذا وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم المبحوثين أفادوا بانخراطهم في أنواع معينة من السلوكيات الاستباقية للوقاية من الإرهاق، وأن الإجراءات الاستباقية الذاتية التي تم الكشف عنها كانت تهدف للحفاظ على زيادة الموارد وتقليل طلبات العمل والمنزل والمجال الشخصي، وأيضاً تساهم الدراسة في الأدبيات العلمية من خلال ربطها لعملية التحفيز الاستباقي بالوقاية من الإرهاق، وتركيزها على عوامل العمل وغير العمل.

3. **دراسة (الشحمانى والخانقي، 2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد استقامة القيادة كمتغير تفسيري والمتمثلة بـ (الشجاعة، الزهد، العدالة، العقلانية، الإنسانية) في الصراع التنظيمي كمتغير مستجيب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال آراء عينة من العاملين في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف، والبالغ عددها (79) شخصاً، وتم إجراء التحليل بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (PLS Smart)، في احتساب (R^2 , t, p) وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها أن هناك علاقة تأثير معنوية لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي.

4. دراسة (عمر وقيزة، 2019) هدفت الدراسة إلى بيان الأثر بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، في وجود استقامة القيادة كمتغير وسيط بينهما، وقد شملت عينة تتكون من 98 موظفاً من أصل 121، يعملون في الإدارة بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق في الجزائر، وتقوم الدراسة على افتراض أن هناك ارتباط عكسي بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، وأن دخول استقامة القيادة كمتغير وسيط يؤدي إلى زيادة مستوى نفخ الصافرة، وبالتالي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تكونت من 98 فقرة تقيس 19 بُعداً. وقد تم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغيري نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، ووجود أثر لنفخ الصافرة في الصمت التنظيمي، إضافة إلى أن استقامة القيادة لها دور وسيط وملطف بين المتغيرين السابقين.

5. دراسة (محمد، 2019) هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء وطبقت الدراسة على البنوك التجارية بولاية الخرطوم في السودان، كما أنها هدفت لمعرفة مستوى مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الاستباقي لخدمة العملاء لدى العاملين في مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان وزع على عينة تمثل مجتمع الدراسة مكونة من (240) استبانة وقد تم استرداد (217) استبانة صالحة للتحليل تمثل (90.4%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية جزئية بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، هنالك علاقة إيجابية جزئية بين مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، هنالك علاقة إيجابية جزئية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط جزئياً العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء ، وقدمت الدراسة تأثيرات نظرية وتطبيقية.

6. دراسة (Ete & others، 2021) هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم النزاهة السلوكية من ثلاث بؤر مهمة في الإعدادات التنظيمية: أي القائد والتنظيم والتابع. بالاعتماد على نظريات النزاهة السلوكية والتعلم الاجتماعي والهوية الاجتماعية، واختبار الفرضيات تم استخدام بيانات من ثلاث دراسات، كانت الدراسات الأولى والثانية عبارة عن تجارب عبر الإنترنت (N = 211 و N = 200، على التوالي) حيث تم التلاعب بالسلوك السلوكي في سيناريوهات مكتوبة لاستكشاف العلاقات السببية المقترحة. وكانت الدراسة الثالثة عبارة عن دراسة ميدانية متعددة المصادر، اختبرت نموذج وساطة باستخدام البيانات المتطابقة التي تم جمعها من 280 موظفاً وزملائهم في العمل من خدمة الإطفاء والإنقاذ في المملكة المتحدة. وأظهرت الدراسة دور تحديد المتابعين كآليات وساطة رئيسة للعلاقة بين القائد وسلامة السلوك التنظيمي والنتائج السلوكية للمتابعين، وناقشت آثاره النظرية والعملية. وبينت النتائج أن هناك دعماً جزئياً للنموذج المفترض، الذي يسلط الضوء على أهمية فحص بؤر متعددة للسلامة السلوكية ودور تحديد المتابعين كآليات وساطة رئيسية للعلاقة بين القائد وسلامة السلوك التنظيمي والنتائج السلوكية للمتابعين، ودعم جزئي في تحديد المتابعين كآليات وساطة رئيسية للعلاقة بين القائد وسلامة السلوك التنظيمي والنتائج السلوكية للمتابعين.

7. دراسة (Nurjaman & others، 2019) هدفت الدراسة إلى تناول فائدة الخصائص الوظيفية كأسلوب مصمم لتعزيز تأثير السلوك الاستباقي وابتكار سلوك العمل، وقد تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من (145) مشرفاً بمصرف الشريعة في غرب جاوة إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي في تحليل جميع أسئلة البحث والإجابة عليها. وتم اختبار فرضيات التأثيرات المباشرة والتأثيرات الوسيطة باستخدام تحليل الانحدار الهرمي باستخدام SPSS كأداة تحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين السلوك الاستباقي وسلوك العمل الابتكاري. وأن خصائص الوظائف تعزز العلاقة بين السلوك الاستباقي وسلوك العمل المبتكر في مصرف الشريعة. ويجدر الإشارة إلى أن الحادثة في هذه الدراسة هي استخدام الخصائص الوظيفية في تعزيز العلاقة بين السلوك الاستباقي و IWB والتي نادراً ما يتم إجراؤها في البنوك، لا سيما في المصرفية الشرعية.

8. دراسة (الكعبي، 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسييس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت) على السلوك الاستباقي بأبعاده (السلوك الصوتي، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي، تولي المسؤولية) في معمل أسمنت كربلاء بالعراق، واختبار جودة العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس بأبعاده (التأثير، الولاء، الاسهام، الاحتراف المهني) كوسيط بينهم، ولغرض تحديد طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات تم وضع مجموعة من الفرضيات واختبارها، وتم الاستعانة بالاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتوزيعها بطريقة العينة العشوائية، حيث وزع الباحث (260) استبانة، و تم استرجاع (221) استبانة كانت (204) منها صالحة للتحليل الاحصائي وبمعدل استجابة (92%) ولتحليل البيانات تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين الاحصائيين SPSS v.25 و Amos v.21 وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي توافر التسييس التنظيمي والعلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي في معمل أسمنت كربلاء عينة البحث، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوي سالب متمثل بتأثير التسييس التنظيمي على العلاقات الاجتماعية بين القائد والعضو والسلوك الاستباقي ودور إيجابي لجودة العلاقات الاجتماعية في التأثير على السلوك الاستباقي، وأيضاً إن جودة العلاقات الاجتماعية تؤدي دور الوسيط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي.

9. دراسة (الفتلاوي ومحيسن، 2018) هدفت الدراسة الى اختبار تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي، وقدم البحث إطاراً نظرياً للتسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي، وتحليل العلاقة بينهم عن طريق آراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء، وتم توزيع (260) استبانة على عدد من العاملين في المعمل المبحوث، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (221)، أما الصالحة للتحليل الإحصائي (204) وبمعدل استجابة (92%) ولتحليل البيانات تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين الاحصائيين Spss v.25 و Amos v.21 وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي كما توجد علاقة تأثير عكسي معنوي متمثلة بتأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي، وبالرغم من ذلك، فقد اشارت إجابات عينة الدراسة إلى وجود التسييس التنظيمي بجميع أبعاده والسلوك الاستباقي بجميع أبعاده في عينة الدراسة معمل أسمنت كربلاء.

10. دراسة (العطوي والحسيني، 2017) هدفت الدراسة إلى تقديم نموذجاً متعدد المستويات لاستكشاف دور ثقافة إدارة الخطأ في سلوك العمل الاستباقي بأبعاده الأربعة (الوقاية من المشاكل، صوت العامل، تحمل المسؤولية، وإبداع العامل) من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان في عينة من مؤسسات القطاع العام في محافظة المثنى ضمت (283) فرداً موزعين على (49) وحدة تنظيمية. وأجرى الباحثان تحليل النمذجة الخطية الهرمية لاختبار تأثير ثقافة إدارة الخطأ في التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي، كما اختبرت الدراسة التأثيرات الوسيطة عابرة المستويات للتمكين النفسي بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي، وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات بأن ثقافة إدارة الخطأ تمتلك تأثير معنوي في التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي، علاوة على ذلك، فإن النتائج أظهرت بأن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي.

11. دراسة (العابدي، 2017) هدفت الدراسة إلى اختبار الدور التفاعلي بين استقامة القيادة والمرح في مكان العمل في التألق التنظيمي لعينة من الكادر التدريسي في جامعة الكوفة بلغت (325) من أصل (2069) تدريسي، ويقوم البحث على نموذج فرضي يعكس طبيعة فرضياته المنبثقة من متغيراته الرئيسة التي تتمثل باستقامة القيادة (التقاول، التسامح، الثقة، الرحمة، النزاهة) متفاعلاً مع المرح في مكان العمل والمتمثل بـ (الأنشطة الترفيهية، التنشئة الاجتماعية لزملاء العمل، ودعم المدراء للمرح) وإن التألق التنظيمي سيزداد بزيادة أبعاده المتمثلة بـ (تألق القيادة، تألق الخدمة والابتكار، وتألق المعرفة)، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار. وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته.

12. دراسة (Engelbrecht & others، 2017) هدفت الدراسة إلى التحقيق في كيفية تأثير استقامة القائد والقيادة الأخلاقية على الثقة في مشاركة القائد والموظف في العمل. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني على شبكة الإنترنت أكمله (204) موظفاً من منظمات أعمال مختلفة تعمل على الإنترنت. وتم تحليل البيانات عن طريق تحليل العناصر والتحليل العامل التأكيدي الذي تم إجراؤه عبر نمذجة المعادلة الهيكلية. وأظهرت النتائج أن هناك مستويات عالية من الموثوقية لمقاييس القياس. وقد تم عرض نموذج جيد مناسب للقياسات والنماذج الهيكلية. والعثور على دعم تجريبي لجميع العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلية. ويجدر الإشارة أن الحادثة في هذه الدراسة هي أنها الأولى لتحليل العلاقات المشتركة بين استقامة القائد ومشاركة العمل من خلال الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية (أي الإدارة الأخلاقية) والثقة في الدور الرئيسي الذي يلعبه القادة الأخلاقيون في خلق بيئة أخلاقية وثقة مناخ العمل يفضي إلى مشاركة الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة أبعاد استقامة القيادة من أكثر من جانب كحزمة واحدة دون التطرق لطبيعة العلاقة بينها وبين أبعاد سلوك العمل الاستباقي، أو مدى تأثير هذه الأبعاد على سلوك العمل الاستباقي، حيث تناولت دراسة (الشحمانى و الخانقي، 2021) بُعد (العقلانية، والعدالة)، بينما تناولت دراسة (العابدي، 2017) أبعاد استقامة القيادة (التسامح، والثقة، والرحمة)، أما الدراسات التي تناولت السلوك الاستباقي تطرقت لعدة أبعاد كدراسة (الكعبي، 2018) وهناك العديد

من الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل عام مثل دراسة (النادي، 2021)، لذا تميزت هذه الدراسة بأنها قامت بالربط بين أبعاد استقامة القيادة وأبعاد سلوك العمل الاستباقي في قطاع حيوي وحساس؛ وهو كلية فلسطين التقنية بدير البلح، حيث يحتاج هذا المجال للدراسة لأخذ حقه من البحث، خصوصاً في الأبحاث العربية منها، وقد جاء هذا البحث بعد الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بهدف توسيع دائرة الأفق البحثي.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية كذلك من حيث طريقة تناول المتغيرات، ومجال التطبيق، وطرق التحليل، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً- استقامة القيادة Virtuous Leadership:

مفهوم استقامة القيادة Concept of Leadership Virtuous:

تُعد الاستقامة أفضل الصفات التي تتحلى بها القيادة، وهي خاصية تنظيمية أو ميزة لسلوك فاضل، تتبناه المؤسسات المعاصرة في تفاعلها وسعيها نحو تحقيق نجاحها الحقيقي في البيئة المحيطة.

وللعلماء جهود أشار (الطروانة، 2012) لها في إيجاد مفهوم مشترك يتم فيه التفريق بين لفظ القيادة الذي يعتبر مفهوم حديث نسبياً كون تاريخ ظهوره في قواميس اللغة الإنجليزية يعود إلى نحو 200 عام، وبين لفظ القائد الذي عُرف منذ 1300 عام قبل الميلاد، وأوضح (Walumbwa & Others, 2011) أن القيادة ظاهرة مرتبطة بإتباع سلوكيات القائد داخل المنظمة، وتتطوي في جوهرها على علاقة القائد بالمرؤوسين، وتؤثر سلوكياته في سلوكياتهم، وكما يتم فهم سلوكيات القيادة يتم تحليلها كظاهرة إلى جانبين؛ الجانب الأول هو المحتويات والسلوكيات التي تمثل السمات والأدوار القيادية، بينما الجانب الثاني هو عمليات التأثير الاجتماعي والديناميكيات النفسية الكامنة.

ويذكر (العساف، 2019) أن القيادة تقوم على ركيزتين أساسيتين الأولى معنوية والثانية مادية، وتتجسد الركيزة الأولى في العقيدة التي تؤمن بها القيادة، وترسم لها المثل العليا التي تقتدي بها، وتشحن نفوس المرؤوسين بالطاقة والدافعية والتضحية، وتتمثل الركيزة الثانية بمختلف الأدوات اللازمة للقيادة مثل: السلطة الملائمة، وشبكة الاتصالات الفعالة، والقوى البشرية اللازمة، والإمكانات المادية المتنوعة، والأموال التي تحتاجها القيادة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويرى (Pearce & Others, 2009) أن استقامة القيادة تتعلق بالسعي وراء الأهداف الصالحة والمعنوية للأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، ويؤيده بهذا القول (Nikandrou & Tsachouridli, 2015) الذي يعتبر أن استقامة القيادة يُمكن أن تكون مفتاح الحفاظ على القوة العاملة المخلصة، والداعمة لها في فترة الأزمات، وهي التي تساعد في خلق المشاعر الإيجابية، وبناء علاقات أساسها المثل الفاضلة.

وأوضح (Richard L. Daft, 2010) أن استقامة القيادة تعبير يشير إلى التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار. والقائد له تأثير هام على القيم الأخلاقية، بتعبيره عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملون، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عال

من الاحترام والتقدير من المرؤوسين، وتميز بين الصواب والخطأ في الدور القيادي للمرء وتتخذ خطوات تضمن العدالة والأمانة والتأثير وتمكين الآخرين من متابعة الأهداف الصالحة والمعنوية لأنفسهم ومنظمتهم.

وأكد (Cameron, 2004) على أن الاستقامة تحظى بتأييد إيجابي وتركيز على رفع النتائج والازدهار، وأن القيادة المستقيمة تعمل على تحسين صناعة الثروة والقيمة لجميع الأطراف، وإنشاء علاقات تنظيمية، وبناء نظم من الثقة العالية. وأكدت (ذاكر، 2019) أن بناء نظم الثقة العالية يلزمها وجود القائد الأخلاقي الذي يستند في سلوكه وممارساته إلى الضوابط والمبادئ الأخلاقية، والاستقامة والإخلاص والعدل، وأن القيادة الأخلاقية لها دور بتحقيق الفعالية الجماعية والإبداع والالتزام التنظيمي للعاملين.

وعرف (محمود، 2017) استقامة القيادة بأنها إظهار سلوك قيادي يلتزم بالمعايير الأخلاقية المقبولة والمعتمدة ثقافياً سواء في شخصية القائد أو تعامله مع مرؤوسيه وترويج هذه السلوكيات فيما بينهم، وأن القيادة الأخلاقية لا يمكن إدراكها إدراك فعاليتها إلا من خلال البعدين الشخصي والإداري. والقائد ذو الشخصية الأخلاقية لا يمكنه تحقيق أهداف المنظمة دون انعكاس ذلك على الإدارة الأخلاقية.

وبناء على ما سبق يرى الباحثان أن استقامة القيادة منظومة متكاملة من القيم والمعايير الشخصية عميقة الجذور، تُحقق مستويات متقدمة من التطور الأخلاقي متمثلة بـ (العدالة، العقلانية، الثقة، الرحمة، التسامح)، وتتضمن قوة دافعة لخلق المشاعر الإيجابية وامتصاص ردود الأفعال السلبية، وتُحدث تناغماً بين جاذبية القائد وسلوكيات فريق في بيئة صالحة لتعزيز السلوكيات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف.

أبعاد استقامة القيادة :Dimensions of Virtuous Leadership:

انطلاقاً من أهمية استقامة القيادة، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف اعتبارات القيم والمعتقدات وقواعد السلوك والتصرفات في سياق العمل، عكف كثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة؛ وبمراجعة الأدبيات السابقة اتضح أن هناك إجماع حول خمسة أبعاد لاستقامة القيادة اعتمدها كلٌّ من عمر وقيزة (2019) في دراستهما، وهذه الأبعاد هي:

1. العدالة Justice:

العدالة مفهوم نسبي، بمعنى أن الإجراء الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون في نظر فرد آخر أنه إجراء متحيز أو غير موضوعي، وتتحدد العدالة بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، وقد قُدمت تعريفات عدة للعدالة تُعبر عن وجهات نظر مختلفة؛ وفق رؤية الفرد للإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة، (الصويجي، 2019)، ويعرفها (البشباشة، 2008) على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتقاس العدالة في مكان العمل بمدى إدراك العاملين لنزاهة أسلوب عمل القيادة، ولهذا يتم بناء مستوى الثقة بدرجات متفاوتة بين القيادة والعاملين وفق إدراكهم للعدالة المتحققة، وينعكس الشعور بمستوى العدالة على درجة التزام العاملين تجاه المنظمة.

2. العقلانية Rationality:

هي الحكمة أو النية أو الميل العقلي، وتساعد في توجيه العقل نحو التصرف بالاتجاه الصحيح، فالعقلانية سمة شخصية تمكن القادة من إصدار الأحكام الصحيحة اللازمة لتحقيق الأهداف الصحيحة. من ناحية السياق تظهر عقلانية القيادة عندما يتم إجراء فحص وتقييم الفرص بشكل كامل في ضوء العواقب المحتملة (Araújo & Lopes, 2015). وتقرر القيادة سلوكها بناءً على ما لديها من معلومات مبنية على دراسة ودافع ونتائج انتهاج سلوك معين في قيادية المنظمة، وتكون قراراتها عقلانية بمقدار ما تملك من معلومات حول دوافع اختيار القرار، والعقلانية في اتخاذ القرار لا تعني الخيار الأفضل بقدر ما تعني الخيار الأجدي نفعاً.

3. الثقة Trust:

هي إيمان الفرد والقائد التنظيمي بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من حيث النية والسلوك، وهي الشعور الشامل باستحقاق المنظمة أن تكون مؤتمنه بوصفها كياناً يدركه الموظف (1988 Gambetta,). وتتكون الثقة من مجموعة من الأبعاد والعوامل السلوكية المختلفة (الجديرة بالثقة)، مثل الكفاءة والقدرة على التنبؤ وتدقيق المعلومات، والاتصال التنظيمي، والنزاهة، والسلوك المتوازن من قبل المدراء، وأيضاً الإخلاص، والصدق، والشفافية، إضافة إلى عدد من العناصر التي لها تأثير في تنمية الثقة بين الأفراد في المنظمات (2010, Häkkinen et al). وبالتالي فالثقة بالقيادة أساسها احترام قواعد المنظمة، وتقوية أو أصرر الثقة بين الأفراد العاملين، وتعزيز استمرارية نجاح المنظمة؛ وبناء علاقات جيدة مع الآخرين على المدى البعيد.

4. الرحمة Compassion:

يجب أن تتواجد الرحمة في كل فرد أو جماعة، والشعور بمعاناة الآخرين، والعمل على تخفيف تلك المعاناة والتفاعل بينهم فيما يؤدي إلى تعزيز مشاعر الترابط (Hollinger & Clark, 1982). والرحمة ليست مجرد حالة أو سمة نفسية فقط، ولكنها أيضاً تعتبر ممارسة علائقية اجتماعية تتشكل من خلال وسائط المعرفة، وعلاقات القوة الحيوية، والظهور المستمر (Simpson et al, 2014). كما تسهم رحمة القيادة في تلبية احتياجات الأفراد أثناء العمل، مما يدل على مصداقية المنظمة، وسهولة التطور الإيجابي، والسمة الإيجابية للمنظمة، ويعتبر النهج الفعال للرحمة مؤشر إيجابي لفاعلية الإجراءات المتبعة لقيادة المنظمة (العابدي، 2017). مما سبق يُمكن إدراك أن رحمة القيادة تنبئ المشاعر الإيجابية في المنظمة، وتخفف المعاناة الناتجة عن إجراءات وضغوط العمل، وتعزز من مستويات الالتزام تجاه المنظمة وزملاء العمل. وبالتالي يمكن اعتبار الرحمة من الاستراتيجيات الاتصالية التي تعكس سعادة إيجابية من الممارسات القيادية الرؤوفة بالعاملين في مكان العمل.

5. التسامح Forgiveness:

التسامح أحد فضائل الإنسان الفطرية التي نادى بها الديانات السماوية، ويتفق معظم الباحثين على أن التسامح يحدث عندما يختار الطرف المعتدى عليه التخلي عن الاستياء، والحكم السلبي والمرارة، والسلوك غير المبالي، رداً على الإساءة، واستبدال المشاعر والمواقف السلبية بمشاعر ودوافع إيجابية وسلوك اجتماعي إيجابي تجاه المسيء، لذا فالتسامح اختيار واعٍ تحل فيه المواقف الإيجابية محل المواقف السلبية وتحسن به علاقات الأفراد ببعضهم البعض،

وعلى مستوى المنظمة يساهم التسامح في ارتفاع الروح المعنوية والرضا، وزيادة رأس المال الاجتماعي والثقة، ورعاية العلاقات الإنسانية في المنظمات (Cameron & Caza, 2002). كما ويهدف التسامح وقبول الاعتذار الصادق إلى منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل البشري، وإتاحة الفرصة في حصول المنظمة على مستويات عالية في الأداء (Exline & Bright, 2011). وبالتالي فالتسامح ظاهرة اجتماعية، تُظهر النماذج القيادية بسلوكيات إيجابية ذات معايير عالية في الأداء، تُركز على احتياجات واهتمامات العاملين، وتقبل الاعتذار الصادق، وتتغاضى عن أخطاء العمل غير المقصودة، وتخفف المخاوف المتعلقة بنتائج الأعمال الخطرة في الحياة التنظيمية.

ثانياً-سلوك العمل الاستباقي Proactive Work Behaviors:

مفهوم سلوك العمل الاستباقي Concept of proactive Work Behavior:

اعتمد الباحثون عدداً من المناهج المختلفة في التعرف على السلوك الاستباقي في العمل، وحدث بينهم جدال حول ما إذا كان السلوك الاستباقي يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الإضافي، وذلك لأن السلوك الاستباقي يمكن أن يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الإضافي، وقد ينخرط الموظفون في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في الدور الرسمي الذي يستوفون فيه متطلبات العمل الأساسية، وأحياناً يكون السلوك الاستباقي نوعاً من الأداء أو السلوك خارج الأدوار (Frese & Fay, 2001). ويُعرف سلوك العمل الاستباقي بأنه عمل يقوم به الفرد بتوجيه ذاتي بهدف إحداث تغيير ما في الوضع أو الموقف الراهن للمنظمة كإدخال أساليب عمل جديدة والتأثير على إستراتيجية المنظمة، أو داخل ذات الفرد نفسه مثل تعلم الفرد مهارات جديدة في التعامل مع المطالب المستقبلية (الكعبي، 2018). فسلوك العمل الاستباقي هو مجموعة من الظواهر التي يقوم فيها الفرد بنفسه باتخاذ إجراءات استباقية معينه ومتمتعة في التنفيذ من أجل تغيير وضعه أو بيئته الخارجية (العطوي والحسيني، 2017). وتتضمن أغلب تعريفات سلوك العمل الاستباقي ثلاثة عناصر رئيسية، العنصر الأول الاستباقية التوقعية Anticipatory ويعني التوقع المبكر بتوجه ذاتي للمواقف المستقبلية، والعنصر الثاني يتعلق بالسيطرة والتركيز المستقبلي في عملية التغيير Taking Control and Change Causing، أما العنصر الثالث فيتمثل بالمبادرة أو الشروع الذاتي Self-initiation في التوجه نحو التغيير، ويحتاج الفرد إلى المبادرة في كلٍ من عنصري التوقعية والسيطرة (Parker & Collins, 2010). ويجدر الإشارة إلى أن مفهوم سلوك العمل الاستباقي Proactive يختلف عن مفهوم سلوك العمل الإبداعي Innovative وعن مفهوم سلوك العمل التكيفي Adaptivity، وكما هو معروف فإن سلوك العمل الإبداعي يرتبط بالأصالة والتجديد، في حين أن سلوك العمل الاستباقي لا يستلزم بالضرورة الحداثة والأصالة، من جانب آخر يرتبط سلوك العمل الإبداعي وسلوك العمل الاستباقي مع بعضهما من خلال نقطتين أساسيتين يمثلان: التركيز على المستقبل، والتركيز على التغيير، وكذلك بنفس السياق يختلف سلوك العمل التكيفي عن سلوك العمل الاستباقي فالسلوك التكيفي يعني تعديل الفرد لسلوكه بما ينسجم مع الموقف، وبهذا فهو يمثل استجابة للتغيير الموجود، في حين أن السلوك الاستباقي يمثل المبادرة بإجراء التغيير والشروع به، وكذلك يرتبط السلوك التكيفي مع السلوك الاستباقي في أن كلاهما تظهر أهميته في بيئة عدم التأكد والسياقات التي لا يمكن التنبؤ بها (Bindl & Parker, 2010).

وقد توصل الباحثان بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات السابقة إلى أن سلوك العمل الاستباقي ينبع من مبادرة شخصية ذاتية، غير خاضعة للتوجيه الخارجي في إحداث تغيير لأساليب العمل، وتوليد أفكار مبتكرة وخطط مبدعة للسيطرة على التوقعات المستقبلية في متطلبات وأنشطة العمل، وحل المشكلات، وإزالة المعوقات، وتقديم مقترحات تعطي نتائج إيجابية في خلق واقع جديد يظهر أثره على الفرد والمنظمة.

أبعاد سلوك العمل الاستباقي Dimension of The Proactive Work Behaviors:

تبني الباحثان مقياس (Beck et al., 2014)، لقياس السلوك الاستباقي، حيث يتطابق هذا المقياس مع أهداف وتوجهات البحث الحالي، وكذلك هو المقياس الوحيد الذي قدم الغرض من هذا السلوك في المنظمات، وبين كيفية التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية، وأدخل أساليب عمل أكثر كفاءة، وقدم مقترحات لتحسين العمل الجماعي، ويشمل هذا المقياس أربعة أبعاد للسلوك وهي:

1. تحمل المسؤولية Take Responsibility :

تشمل المسؤولية القيام بمبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين (Grant et al., 2009) ويتعلق النشاط الاستباقي بتولي المسؤولية وأخذ زمام المبادرة في العمل، مع ذلك لا يعرف إلا القليل جداً عن الاستباقية فيما يتعلق بتطوير العمل الاستباقي من ناحية التخطيط الوظيفي والسير الوظيفي، والخطط الممكنة للوصول إلى أهداف وظيفية تتطوي على تحمل المسؤولية عند وضع الخطط المهنية وتنفيذها (Eberhardt & Presbitero, 2015). ويؤدي تولي المسؤوليات دوراً هاماً في جمع رؤى جديدة للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار وتعزيز استدامة المنظمة (الفتلاوي ومحيسن، 2018). وبالتالي يُعد إسناد المسؤولية أمر في غاية الأهمية، ويحتاج من هو قادر على تولي المسؤولية بحقها، وهي أساس لنجاح العملية التنظيمية في تعزيز فعالية تنفيذ الأنشطة الإدارية، في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل، وزيادة قابلية الفرد واستعداده الطوعي للقيام بالمهام الموكلة إليه، وتلك التي من شأنها تغيير آليات ووظائف العمل وتحسينها.

2. صوت العامل The voice of the worker :

يتعلق صوت العامل بالجهود النشطة التي يقوم بها العاملون من أجل تحدي الوضع الراهن والتحدث عن القضايا المهمة، وتقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بإجراءات تعديلات في الإجراءات القياسية (Grant et al., 2009). ويصفه (Beck et al., 2014) بأنه سلوك صوتي لإيصال وجهات النظر والتحدث عن القضايا الهامة إلى المدراء والمسؤولين؛ معتبراً إياه البداية الأساسية للتغيير والذي من شأنه التأثير على وضع المنظمة الراهن، والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب فهم طبيعة صوت العامل باعتباره سلوك التنمية التنظيمية مع تجنب الانفعالات العاطفية وردود الأفعال غير المحسوبة، وجعل صوت العامل أكثر إيجابية، والحرص على عدم تحوله إلى سلوكيات عكسية أو نقد شخصي.

3. الإبداع الذاتي Self-Creativity:

يشير الإبداع الذاتي إلى سلوكيات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، وذلك عندما يدرك العامل الفرص الجديدة ويولد أفكار جديدة أو نهج عمل جديد وينفذ تلك الأفكار الجديدة (Parker & Collins, 2010). ويعمل الإبداع الذاتي على إعادة تكوين المعارف الجديدة التي يمتلكها الفرد، والمعرفة الجديدة التي تمكن المنظمات من البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة بشكل أكثر كفاءة وتحديد محددات الإبداع مثل حجم المنظمة وهيكل السوق ونمو المنظمة والربحية (Matzler et al., 2013). ولأن الإبداع الذاتي ينطوي على اتخاذ إجراءات ذاتية لتحقيق التغيير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الفكرة، يمكن عد السلوك الابتكاري الفردي نوعاً من سلوك العمل الاستباقي (Wu et al., 2014).

4. الوقاية من المشاكل Prevention of Problems :

ينطلق السلوك الاستباقي في الوقاية من مشاكل العمل، من أهداف ذاتية للسيطرة على الحوادث والأضرار المتوقعة والتغلب عليها (Frese & Fay, 2001). لذا تتضمن الوقاية من المشكلات اتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه واستباقية لمنع تكرار مشاكل العمل (Parker & Collins, 2010). وتسعى المنظمات لاكتشاف الجذور الرئيسية المسببة للمشاكل، وتحدث الوقاية من المشاكل حينما يقوم العاملون بتنفيذ الإجراءات الكفيلة بمنع تكرار هذه المشاكل في المستقبل، والعمل على تحديد نقاط الضعف، والأخطاء المتعلقة بجوانب الأداء، والقصور المتعلقة بعمليات اتخاذ القرار (الكعبي، 2018). وبالتالي فالسلوك الاستباقي في الوقاية من مشاكل العمل يتم من خلال أفراد لديهم مرونة عالية في التعامل مع المشكلات الاستباقية وإجراءات استباقية ذاتية التوجيه تهدف لمنع مشاكل العمل قبل حدوثها.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية**أولاً: منهج البحث**

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

اختار الباحثان مجتمع البحث المكون من جميع العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح، والبالغ عددهم (186) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لاختيار عينة البحث، وتم استخدام استبانة مبنية على نماذج قوئل على عينة البحث، كما تم استثناء العينة الاستطلاعية والتي شملت (30) فرد، وكانت الاستبانة التي تم تحليلها (136) استبانة، وجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث.

جدول (1)**خصائص عينة البحث**

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
النوع		
ذكر	91	66.9%
انثى	45	33.1%
الإجمالي	136	100%
المؤهل العلمي		
دبلوم متوسط	6	4.4%
بكالوريوس	35	25.7%
ماجستير	40	29.4%
دكتوراه	55	40.4%
الإجمالي	136	100%
عدد سنوات الخدمة		
أقل من 5 سنوات	15	11.0%
من 5 - أقل من 10 سنوات	36	26.5%
أكثر من 10 سنوات	85	62.5%
الإجمالي	136	100%

يتضح من جدول (1) السابق ما يلي:

- نسبة الذكور أعلى من الإناث بنسبة 66.9%، مما يدل على تغليب رأي الذكور في الحكم على استقامة القيادة وهذا بدوره سيعكس مستوى قدرتهم على سلوكهم في العمل الاستباقي.
- أما المؤهلات الدراسية فكانت النسبة الأكبر هي لحملة الدكتوراه بنسبة 66.9% يليها حملة الماجستير بنسبة 29.4%، وهذا يتوافق مع طبيعة المؤسسة بوصفها كلية جامعية ينصب تركيزها في اختيار العاملين بناءً على مؤهلاتهم العليا، تلبيةً لمتطلبات العمل بمؤسسات التعليم العالي في حاجتها لحملة المؤهلات والشهادات العليا.
- ارتفاع نسبة العاملين الذين لديهم خدمة أكثر من 10 سنوات لتصل 62.5%، وهذا يدل على أن الكلية لديها عاملون متمرسون يمتلكون الخبرة والكفاءة في العمل، وقد كانت النسبة الأدنى لمن لهم أقل من 5 سنوات بنسبة 11.0%، وذلك دلالة على أن الكلية بحاجة لإشراك العناصر شبابية في العمل واكسابها الخبرة اللازمة التي تكفل الحفاظ على ديمومة واستمرارية المؤسسة.

ثالثاً: أداة البحث (الاستبانة)

تم إعداد استبانة موجهة لعينة البحث حيث تكونت من ثلاث أجزاء وهي: الجزء الأول: البيانات الشخصية، ويتكون من ثلاثة متغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)، والجزء الثاني المتغير المستقل، ويتكون من مجالين (العدالة ويتكون من 6 فقرات، العقلانية ويتكون من 6 فقرات)، والجزء الثالث المتغير التابع ويتكون من مجالين (تحمل المسؤولية ويتكون من 6 فقرات، الوقاية من المشكلات ويتكون من 6 فقرات)، وتم استخدام مقياس ليكرت العشاري لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة

رابعاً: صدق أداة البحث (الاستبانة)

نعني بصدق أداة البحث أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة على عدد (11) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، وقد تراوحت ما بين (0.801) و(0.978)، أي أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض البحث.

خامساً: ثبات أداة البحث (الاستبانة):

1. الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية وقد تراوحت ما بين (0.912) و(0.986)، أي أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات دالة إحصائياً وتفي بأغراض الدراسة.

2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاوَر الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد تراوحت ما بين (0.948) و(0.993)، أي أن معاملات الارتباط لمحاوَر الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات دالة إحصائياً وتفي بأغراض الدراسة.

3. اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وتبين من النتائج أن قيمة "Sig." لجميع محاوَر الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاوَر الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، أي أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث

السؤال الأول: ما درجة استجابة المبحوثين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح لأبعاد استقامة القيادة المتمثلة بـ (العدالة، العقلانية، الثقة، الرحمة، التسامح)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام البحث باستخدام بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات المحور والاستجابة الكلية للمحاور، كما هو مبين في جدول رقم (2):

جدول رقم (2)**تحليل بيانات محاوَر وفقرات استقامة القيادة**

م	الفقرة / المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتسم الإجراءات التي تقوم بها إدارة الكلية تجاه العاملين بالعدالة والانصاف.	7.301	2.157	%73.01	3
2	تتخذ قيادة الكلية قراراتها الخاصة بالعمل بناءً على أسباب منطقية عادلة.	7.389	2.004	%73.89	2
3	يتم تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بشكل متساوٍ دون استثناء.	7.147	2.392	%71.47	4
4	تهتم الإدارة بتوزيع مكافآت عادلة مقابل الجهود الإضافية المبذولة في العمل.	6.882	2.369	%68.82	6
5	يتعامل المسؤولون في الكلية مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة.	7.501	2.254	%75.01	1
6	يهتم المسؤولون بالتظلمات التي ترفع لي من قبل العاملين.	7.117	2.267	%71.17	5
	جميع فقرات بعد العدالة	7.224	2.016	%72.24	---
7	تعمل إدارة الكلية على تدريب العاملين على التعامل بعقلانية مع مشكلات العمل الطارئة.	6.279	2.289	%62.79	6
8	تتبنى الإدارة العليا في الكلية منهج تبادل الأدوار وفق الحاجة في حل المشكلات.	6.411	2.662	%64.11	5
9	يمارس رأس الهرم الإداري عملية التفكير السليم في اتخاذ القرار بشأن المسارات المثالية للعمل.	7.286	2.058	%72.86	2
10	تتبنى إدارة الكلية التفكير الرشيد في تقييم متطلبات المواقف التي ستعامل معها بشكل فعال.	7.169	2.067	%71.69	3
11	توفر الجهات السائدة في الكلية للعاملين استجابة احترافية في تعاملها مع مشكلات العمل.	7.022	2.137	%70.22	4
12	تهتم إدارة الكلية باستخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية عند التعامل	7.433	2.176	%74.33	1

م	الفقرة / المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	مع المواقف المتنوعة.				
	جميع فقرات بعد العقلانية	6.933	2.015	%69.33	---
13	يثق الأفراد العاملين بالطريقة التي تتبعها الإدارة في إدارة الكلية.	7.117	2.470	%71.17	5
14	يعتقد الأفراد العاملين أن القيادة تقدم مصلحة الكلية على مصالحها الذاتية.	7.264	2.444	%72.64	2
15	يؤمن الأفراد العاملون بأن أقوال إدارة الكلية توافق الأفعال التي تقوم بها.	7.147	2.528	%71.47	4
16	يؤمن الأفراد العاملون بقدرة الإدارة على مواجهة مخاطر التغيرات البيئية.	7.198	2.470	%71.98	3
17	يجزم الأفراد العاملون بالتزام إدارة الكلية بالمسؤولية الإنسانية والأخلاقية.	7.272	2.417	%72.72	1
18	يثق العاملون بأن إدارة الكلية تقوم بتوزيع المسؤوليات على العاملين حسب إمكانياتهم.	69.41	2.753	%69.41	6
	جميع فقرات بعد الثقة	7.156	2.411	%71.56	---
19	تُظهر إدارة الكلية اهتمامها برعاية ظروف الأفراد العاملين فيها.	7.455	2.502	%74.55	2
20	تعمل إدارة الكلية على تلبية احتياجات المرؤوسين الأساسية في العمل.	7.125	2.120	%71.25	5
21	تشارك إدارة الكلية العاملين في المناسبات العامة سواء الأفراح أو الأحزان.	7.860	2.416	%78.60	1
22	تتظر إدارة الكلية بعين الرحمة لقدرات العاملين عند توزيع المهام والواجبات.	7.235	2.633	%72.35	4
23	تحرص إدارة الكلية على وجود الرحمة بين الأفراد العاملين عند تعاملهم مع بعضهم البعض.	7.345	2.329	%73.45	3
24	تتميز العلاقات بين العناصر القيادية في الكلية بأنها مبنية على أحاديث وقصص الرحمة.	7.014	2.644	%70.14	6
	جميع فقرات بعد الرحمة	7.339	2.303	%73.39	---
25	تغفر إدارة الكلية الأخطاء بسرعة بعد التأكد من عدم تكرار حدوثها.	7.051	2.852	%70.51	3
26	تعتبر إدارة الكلية متسامحة وتراعي القضايا الإنسانية في العمل.	7.227	2.485	%72.27	1
27	تمتلك إدارة الكلية معايير أداء عالية تمكنها من العفو عن الأخطاء عندما يتم الاعتراف وتصحيحها.	7.051	2.432	%70.51	4
28	تعمل إدارة الكلية على توفير المناخ الإيجابي الملائم لنشر ثقافة التسامح بين العاملين.	6.977	2.637	%69.77	5
29	تمتلك إدارة الكلية الجرأة للاعتراف بأخطاء العمل التي قد تحدث وتصحيحها.	6.867	2.526	%68.67	6
30	تلتزم إدارة الكلية بحماية العاملين من نتائج أخطاء العمل غير المقصودة.	7.382	2.425	%73.82	2
	جميع فقرات بعد التسامح	7.093	2.460	%70.93	---
	استقامة القيادة	7.149	2.241	%71.49	

تبين من الجدول السابق رقم (2) أن:

- واقع العدالة في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (72.24%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويرجع ذلك إلى تحلي إدارة الكلية بصفات قيادية كونهم أصحاب شهادات عليا وخبرة في ممارسة العمل القيادي، والعاملين أيضاً من أصحاب العقول النيرة ومشهود لهم بالكفاءة ولديهم شهادات علمية عالية، وذلك يفرض عدالة ورقي التعامل، مع ذلك فالشعور بالعدالة هو أمر نسبي قد يختلف من شخص لآخر وينعكس هذا الشعور غالباً على سلوك العاملين.

- واقع العقلانية في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (69.33%) وهو بدرجة موافقة (متوسطة) ، ويرجع ذلك إلى أن كل فرد لديه نظريته الخاصة التي تم صقلها بخبرته المكتسبة سنوات عمله في كيفية توظيف موارد الكلية المتاحة بالشكل الأمثل وهذا غالباً يحد من اهتمام الآخرين وأفكارهم. وهذا أيضاً هو ما أظهر عدم الاهتمام الكبير بتدريب العاملين في هذا الجانب.
- واقع الثقة في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (71.56%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع ذلك للاعتقاد الجازم لدى العاملين بأن إدارة الكلية تلتزم بالمسؤولية الإنسانية والأخلاقية تجاههم، وهذا ما ولد لديهم الثقة بالطريقة التي تتبعها الإدارة في إدارة الكلية.
- واقع الرحمة في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (73.39%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع ذلك إلى أن الكلية تشارك العاملين في جميع مناسباتهم، وتراعي حالاتهم وظروفهم وتلبي احتياجاتهم وكذلك تنظر بعين الرحمة لقدرات العاملين عند توزيع المهام والواجبات.
- واقع التسامح في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (70.93%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع ذلك إلى أن الكلية لديها إدارة متسامحة تراعي القضايا الإنسانية للعاملين، حيث تتجاوز عن الأخطاء غير المقصودة والأخطاء البسيطة حال التأكد من عدم تكرار حدوثها، وتعمل على توفير مناخ إيجابي ملائم تنشر فيه ثقافة التسامح بين العاملين.
- واقع استقامة القيادة في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (71.49%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام الكلية بزيادة فاعلية الاستقامة في نهج القيادة، وذلك من خلال سلوكيات منضبطة تتشكل فيها شخصية القيادة وفق مجموعة من القيم السامية كالعدالة، العقلانية، الثقة، الرحمة، التسامح، وهذه القيم تشكل شخصية قيادية قادرة على التأثير في نفوس العاملين وإقناعهم بنهجها، لتصبح مصدر إلهام ودافعية تتخطى باستقامتها العقبات نحو الاستمرارية بنجاح.
- وانفقت هذه النتائج مع دراسة كلٍ من: (Ete & others، 2021) و (Engelbrecht & others، 2017) و (الشحمانى والخانقي، 2021) و (عمر وقيرة، 2019) ودراسة (العابدي، 2017)، والتي أكدت على أن استقامة القيادة من الخصائص الهامة التي يجب على جميع المؤسسات دعمها ورفدها لتكون قادرة على تكوين الصورة الإيجابية المؤثرة في الآخرين.

السؤال الثاني: ما واقع سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح بأبعاده المتمثلة بـ (تحمل المسؤولية، صوت العامل، الإبداع الذاتي، الوقاية من المشاكل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات المحور والاستجابة الكلية للمحاور، كما هو مبين في جدول رقم (3):

جدول رقم (3)

تحليل بيانات محاور وفقرات سلوك العمل الاستباقي

م	الفقرة / المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تحاول إدارة الكلية باستمرار إحداث تحسينات في إجراءات العمل.	7.595	1.871	%75.95	1
2	تعمل إدارة الكلية على وضع أساليب عمل جديدة وأكثر فعالية في العمل.	74.85	1.873	%74.85	2
3	تسعى إدارة الكلية بشكل مستمر لتقديم حلول للمشاكل التنظيمية الملحة في العمل.	7.338	2.037	%73.38	5
4	تتحمل قيادة الكلية النتائج المترتبة عن قيام العاملين بأنشطتهم التنظيمية ولا تتخلى عنهم.	7.367	2.039	%73.67	4
5	تحاول إدارة الكلية دائماً وضع أساليب عمل جديدة أكثر فعالية.	7.301	2.123	%73.01	6
6	يتعامل الموظفون مع الأخطاء بأنها فرص للتعلم والنجاح.	7.411	2.005	%74.11	3
---	جميع فقرات بعد تحمل المسؤولية	7.416	1.890	%74.16	---
7	تحدث قيادة الكلية وتشجع الآخرين على المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم.	7.308	2.311	%73.08	5
8	تحدث قيادة الكلية دائماً بالأفكار الجديدة أو التغييرات في إجراءات العمل.	7.419	2.009	%74.19	2
9	تستمع قيادة الكلية لوجهة نظر العاملين في قضايا العمل التي تهمهم.	7.455	2.135	%74.55	1
10	تمتلك إدارة الكلية وسائل الاتصال ملائمة لتوفير مناخ إيجابي لسماع صوت العامل.	7.419	2.151	%74.19	3
11	يحرص الموظفون على التعبير عن مقترحاتهم وأفكارهم وإن كانت مخالفة لآراء الرؤساء.	7.419	2.027	%74.19	4
12	تتيح إدارة الكلية الآليات الكفيلة بإعلام العاملين حول القضايا التي قد يكون رأيهم مهم فيها.	7.051	2.258	70.51	6
---	جميع فقرات بعد صوت العامل "السلوك الصوتي"	7.345	1.999	%73.45	---
13	تحرص إدارة الكلية كثيراً على توليد أفكار إبداعية في مكان العمل.	7.051	2.323	%70.51	1
14	تقوم إدارة الكلية دائماً بترويج الأفكار الإبداعية الجديدة وطرحها للعاملين.	67.94	2.461	%67.94	2
15	يتم دائماً تدريب العاملين على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة الملائمة لمتطلبات العمل.	6.794	2.385	%67.94	3
16	تتبنى إدارة الكلية توفير الخبرات اللازمة لخلق أفكار إبداعية في العمل.	6.573	2.566	%65.73	5
17	تسمح الكلية للعاملين بالانطلاق نحو تنفيذ أفكارهم الإبداعية في العمل.	6.352	2.548	%63.52	6
18	تعزز إدارة الكلية ثقافة توليد الأفكار الإبداعية بين العاملين ونشرها.	6.647	2.620	%66.47	4
---	جميع فقرات بعد الإبداع الذاتي "الابتكار الفردي"	6.702	2.370	%67.02	---
19	تعمل إدارة الكلية باستمرار على تطوير إجراءات وأنشطة فعالة في المدى الطويل.	7.088	2.265	%70.88	2
20	تحاول إدارة الكلية العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي قد تجابهها في العمل.	7.161	2.161	%71.61	1
21	تستثمر إدارة الكلية إمكانياتها في التخطيط لتقديم حلول كفيلة بمنع تكرار المشاكل.	70.14	2.394	%70.14	3
22	تتميز إدارة الكلية بقدرتها على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها لمواجهتها.	6.757	2.583	%67.57	5
23	تحرص إدارة الكلية على إيجاد بدائل وحلول متنوعة لحل المشكلة الواحدة.	6.757	2.583	%67.57	6
24	تسعى إدارة الكلية لمعرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به العاملون من أعمال.	6.830	2.516	%68.30	4
---	جميع فقرات بعد الوقاية من المشاكل	6.935	2.328	%69.35	---
---	سلوك العمل الاستباقي	7.149	2.241	%71.49	---

يتبين من الجدول السابق رقم (3) أن:

- مستوى تحمل المسؤولية في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (74.16%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على أن إدارة الكلية تتحمل المسؤولية المترتبة على قيام العاملين بأنشطة العمل، مما يدفع العاملين نحو الاستمرارية في إحداث تحسينات بالعمل وإجراءاته، وتقديم أساليب عمل جديدة أكثر فعالية، وتقديم حلول تتحمل الكلية المسؤولية المترتبة على قيام العاملين بأنشطة العمل، وهذا ينعكس على انتماء العاملين وبالتالي حرصهم على التميز والإبداع.
- مستوى صوت العامل "السلوك الصوتي" في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (73.45%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن قيادة الكلية تستمع لأراء العاملين ومقترحاتهم وأفكارهم دون الحاجة لممارسات السلوك الصوتي غير المقبولة في العمل، وغالباً تتحدث معهم بالأفكار الجديدة وما يطرأ من تغييرات في العمل. وتساعد التقنيات في الكلية على خلق مناخ إيجابي يُسمع فيه صوت العامل، ويتيح الفرصة للعاملين لتقديم مقترحاتهم وأفكارهم.
- مستوى الإبداع الذاتي "الابتكار الفردي" في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (67.02%) وهو بدرجة موافقة (متوسطة). يرجع الباحثان ذلك إلى حرص الإدارة على توليد أفكار إبداعية، والترويج لها وتقديمها للعاملين، لذا تقوم بتدريب العاملين على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة والخبرات التي تعزز ثقافة الإبداع بين العاملين، وتدفعهم للانطلاق نحو تنفيذ الأفكار الإبداعية في العمل.
- مستوى الوقاية من المشاكل في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (71.49%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الكلية تعمل باستمرار على تطوير إجراءات وأنشطة فعالة في العمل تستمر على المدى الطويل، وتحاول العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي قد تحدث في العمل، لذا تستثمر إمكانياتها في التخطيط لحلول تكفل منع تكرار المشاكل، وتحرص على إيجاد بدائل حل متنوعة للمشكلة الواحدة.
- مستوى سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح جاء بوزن نسبي (70.087%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وتؤكد هذه النتيجة على شعور العاملين بالانتماء للكلية، وهذا الشعور يدفعهم نحو السلوك الاستباقي في العمل، مما يسهم في تحملهم للمسؤولية وسماع صوت العامل ويدفعهم نحو الإبداع ذاتياً مع المحافظة على الوقاية من المشاكل، وبالتالي يعكس صورة إيجابية ويسهم في فرض احترام الآخرين للكلية ومكانتها.
- اتفقت هذه النتائج مع دراسة كلٍ من: (النادي، 2021) و (Nurjaman & others, 2019) و (Otto & others, 2019) و (محمد، 2019) و (الحكيم والطائي، 2019) و (الفتلاوي ومحيسن، 2018) و (الكعبي، 2018) و (لعطوي والحسيني، 2017)، والتي أكدت على ضرورة سلوك العمل الاستباقي في المحافظة على الاستمرارية والتميز.

السؤال الثالث: هل هناك تأثير لأبعاد استقامة القيادة على سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح؟
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى وهي:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (استقامة القيادة) على المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي)، ويوضح جدول رقم (3) نتائج اختبار تحليل الانحدار.

جدول رقم (3)

يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي)

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية Df		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.002	3.085	1.174	الثابت a	0.000	268.183	1	بين المجموعات	0.667	0.817	سلوك العمل الاستباقي
0.000	16.376	0.848	b			134	داخـل المجموعات			
						135	المجموع			

أشارت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون (r) أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.817، وهي علاقة طردية قوية، من قيمة مربع الارتباط R square نرى أن المتغير المستقل (استقامة القيادة) يفسر ما نسبته قيمة (66.7%) من المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 268.183 ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر بين درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استقامة القيادة)، والمتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي).

وأن نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = a + b X$$

معادلة خط الانحدار البسيط

Y = المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي)

X = المتغير المستقل (استقامة القيادة)

b: ثابت الانحدار a: معامل الانحدار للمتغير المستقل

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.174 + 0.848 X$$

السؤال الخامس: هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية التالية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بالإجابة عن الفرضية الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى للمتغير النوع.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في متوسط استجابة عينة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى لمتغير النوع، كما في جدول رقم (4).

جدول رقم (4)

نتائج اختبار t حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي تُعزى للمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي	نكر	91	7.374	1.946	2.157	0.033	دال عند 0.05
	انثى	45	6.627	1.801			

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 135 تساوي 1.975

يوضح من الجدول رقم (4):

أن القيمة t المحسوبة لجميع الأبعاد تساوي 2.157 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.975، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.033 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى لمتغير النوع، والفروق لصالح الذكور. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن النساء وفي البيئة العربية عموماً تُفرض عليها التزامات أسرية، وغالباً يصاحب هذه الالتزامات بعض الظلم والإجحاف الذي يحد من طموحها في تولي مراكز قيادية، وينعكس هذا سلباً على سعيها للقيام بالعمل الاستباقي وتحمل نتائجه.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متوسط استجابة عينة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى للمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (5) يوضح تحليل المحور.

جدول رقم (5)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي تُعزى للمتغير المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية	النتيجة
توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي	بين المجموعات	67.042	3	22.347	6.805	0.000	داله عند 0.05
	داخل المجموعات	433.509	132	3.284			
	المجموع	500.551	135				

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 132 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.675

أن القيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 6.805 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.675، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى

للمتغير المؤهل العلمي، لذلك تم استخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، والنتائج موضحة في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

اختبار LSD للفروق بين المتوسطات الاستجابية حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل تُعزى للمتغير المؤهل العلمي

دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم متوسط		الفروق بين المتوسطات
Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	
0.017	1.890	-	-	-	-	-	-	دبلوم متوسط
0.000	1.650	0.024	0.956	-	-	-	-	بكالوريوس
-	-	-	-	-	-	-	-	ماجستير
-	-	-	-	-	-	-	-	دكتوراه

M.D. Mean Difference

Sig – significant at the 0.05 level

ويتضح من الجدول رقم (6):

- يوجد فروق بين " دبلوم متوسط " و " دكتوراه " والفروق لصالح "دكتوراه".
- يوجد فروق بين " بكالوريوس " و " ماجستير " والفروق لصالح " ماجستير".
- يوجد فروق بين " بكالوريوس " و " دكتوراه" والفروق لصالح " دكتوراه".

ويرجع ذلك إلى أن الكلية هي إحدى مؤسسات التعليم العالي، ومن الطبيعي أن يكون غالبية العاملين من حملة المؤهلات العلمية العليا، هذا بدوره يعكس سبب وجود أصحاب المؤهلات العليا في مراكز القيادة، وذلك يعزز من سعيهم نحو سلوك العمل الاستباقي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى للمتغير عدد سنوات الخدمة

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متوسط استجابة عينة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى للمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول رقم (12) يوضح تحليل المحور.

جدول رقم (12)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي تُعزى للمتغير عدد سنوات

الخدمة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية	النتيجة
توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي	بين المجموعات	119.238	2	59.619	20.795	0.000	داله عند 0.05
	داخل المجموعات	381.313	133	2.867			
	المجموع	500.551	135				

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 133" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.065

إن القيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 20.795 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.065، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى للمتغير عدد سنوات الخدمة، لذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، والنتائج موضحة في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13)

اختبار LSD للفروق بين المتوسطات الاستجابية حول درجة توافر أبعاد استقامة القيادة وسلوك العمل تُعزى للمتغير عدد سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات		من 5 - أقل من 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		الفرق بين المتوسطات
Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	
-	-	0.003	1.572	0.000	2.818	أقل من 5 سنوات
-	-	-	-	0.000	1.245	من 5 - أقل من 10 سنوات
-	-	-	-	-	-	أكثر من 10 سنوات

M.D. Mean Difference

Sig - significant at the 0.05 level

ويتضح من الجدول السابق:

- يوجد فروق بين "أقل من 5 سنوات" و "من 5- أقل من 10 سنوات" والفروق لصالح "من 5- أقل من 10 سنوات".
 - يوجد فروق بين "أقل من 5 سنوات" و"أكثر من 10 سنوات" والفروق لصالح "أكثر من 10 سنوات".
 - يوجد فروق بين "من 5- أقل من 10 سنوات" و"أكثر من 10 سنوات" والفروق لصالح "أكثر من 10 سنوات".
 ويرجع ذلك إلى أن الكلية حكومية، وقد تأثرت بظروف الانقسام وما نتج عنه من متغيرات بيئية كان من نتائجها قلة فرص التوظيف، لذا ظهرت نتيجة الفروق لصالح أكثر من 10 سنوات، وهنا فمن الجيد أن يكون في المراكز القيادية ممن لديهم سنوات الخدمة كبيرة لأنهم يملكون الخبرة والمعرفة التي تؤهلهم للقيادة، لكن تبقى الكلية بحاجة لعاملين جدد بهمهم عالية تدفعهم نحو سلوك العمل الاستباقي.

نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً- نتائج الدراسة:

- بناء على ما تم ذكره في الجانب العملي للدراسة وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها أصبح بالإمكان تحديد مجموعة من الاستنتاجات المبنية على النتائج أعلاه والتي يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:
1. أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين على توافر أبعاد استقامة القيادة في كلية فلسطين التقنية بدير البلح حيث بلغ الوزن النسبي (71.49%) .
 2. أثبتت النتائج أن مستوى سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح قد حصل على موافقة بدرجة كبيرة حيث كان الوزن النسبي (70.087%) .
 3. كان ترتيب أبعاد استقامة القيادة حسب الأوزان النسبية لها كالتالي: (الرحمة 73.39%، العدالة 72.24%، الثقة 71.56%، التسامح 70.93%، العقلانية 69.33%) .
 4. كان ترتيب أبعاد سلوك العمل الاستباقي حسب الأوزان النسبية لها كالتالي: (تحمل المسؤولية 74.16%، صوت العامل 73.45%، الوقاية من المشاكل 71.49%، الإبداع الذاتي 67.02%) .

5. بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع استقامة القيادة ومستوى سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
6. أثبتت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استقامة القيادة في مستوى سلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
7. أظهرت النتائج وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى لمتغير النوع لصالح الذكور.
8. وأثبتت النتائج وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج كالتالي: بين "دبلوم متوسط" و"دكتوراه" لصالح "دكتوراه"، وبين "بكالوريوس" و"ماجستير" لصالح "ماجستير"، وبين "بكالوريوس" و"دكتوراه" لصالح "دكتوراه".
9. وأظهرت النتائج وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر استقامة القيادة وسلوك العمل الاستباقي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت النتائج كالتالي: بين "أقل من 5 سنوات" و"من 5- أقل من 10 سنوات" لصالح "من 5- أقل من 10 سنوات"، وبين "أقل من 5 سنوات" و"أكثر من 10 سنوات" لصالح "أكثر من 10 سنوات"، وبين "من 5- أقل من 10 سنوات" و"أكثر من 10 سنوات" لصالح "أكثر من 10 سنوات".

ثانياً- توصيات الدراسة:

1. ضرورة الاهتمام باستقامة القيادة كونها الوسيلة الأنسب في دعم قدرة القيادة على خلق سلوكيات العمل الاستباقي بصورة إيجابية تحافظ على الكلية.
2. أن تهتم الإدارة بتوزيع مكافآت عادلة مقابل الجهود الإضافية المبذولة في العمل.
3. أن تقوم إدارة الكلية بتدريب العاملين على التعامل بعقلانية مع مشكلات العمل الطارئة.
4. أن تقوم إدارة الكلية بتوزيع المسؤوليات على العاملين حسب إمكانياتهم، وفق طريقة تشعرهم بثقة القيادة بنجاحهم في القيام بأعمالهم وإنجازها على النحو الأمثل.
5. أن تنشر ثقافة الرحمة بين العاملين والعناصر القيادية، وتبث قصص وأحاديث لعلاقات مليئة بمواقف الرحمة وتعمق مفهومها بين العاملين في الكلية.
6. يجب نشر ثقافة الاعتراف بالخطأ، وامتلاك الجرأة للاعتراف بأخطاء العمل التي قد تحدث وتصحيحها، دون الخوف من التعرض للعقوبة، وذلك له تأثير إيجابي في نفوس العاملين.
7. أن تسعى الكلية باستمرار لتطوير أساليب عمل جديدة أكثر فعالية حيث أن الكلية تعمل في بيئة تنافسية شديدة وتحتاج دائماً لأساليب تجعلها متميزة وتحافظ على استمراريتها.
8. يجب على الكلية تطوير آليات أكثر تطوراً للتواصل مع العاملين وإعلامهم حول القضايا التي من المهم أن يكون لهم رأي فيها.
9. عقد دورات تدريبية تنمي المهارات المتعلقة بإيجاد بدائل حلول للمشكلات، والانطلاق بأفكار إبداعية في العمل ومن ثم تنفيذها.

المراجع:

المراجع العربية:

1. البشباشة، سامر (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الاردنية عمادة البحث العلمي، الأردن، العدد 4، المجلد 4، ص 461-427. الرابط المختصر <https://cutt.us/G19ze>.
2. حلاق، بطرس. (2020). السلوك التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، كتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع ND- BY- C 0.4، الرابط المختصر <https://cutt.us/W3R8M>.
3. ذاكر، آمنة. (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحايل عسير، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة أم القرى، العدد 20، الجزء 12، ص 45-1. الرابط المختصر <https://cutt.us/YWaf6>.
4. الشحمانى، زياد، والخاقاني، ضرغام. (2021). أبعاد استقامة القيادة وتأثيرها في الصراع التنظيمي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المنصة الالكترونية ResearchGate، ص 1-30. الرابط <https://cutt.us/T7b9y>.
5. الصويغي، هند (2019). القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول، تحت رعاية المعهد العالي للمهن الشاملة، مدينة درنة، ليبيا، الفترة من 10-11 أغسطس 2019م، الرابط المختصر <https://cutt.us/KSjIK/>.
6. الطراونة، تحسين. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، طبعة 1.
7. العابدي، على (2017)، المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 97، المجلد 23، ص 153-173. تم الوصول اليه عبر الانترنت بتاريخ 2021/4/23. الرابط المختصر <https://cutt.us/Vppqx>.
8. العساف، أحمد. (2019). مهارات القيادة وصفات القائد، المفكرة الدعوية، المنصة الالكترونية ResearchGate، ص 1-26. الرابط المختصر <https://cutt.us/wyjmE>.
9. العطوي، عامر، والحسيني، كمال. (2017). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، مجلة الغزي للعلوم الادارية والاقتصادية، المنصة الالكترونية ResearchGate، ص 1-47. الرابط المختصر <https://cutt.us/gMiyH>.
10. الفتلاوي، ميثاق، ومحيسن، حسين. (2021). تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 57، المجلد 14، ص 122-150. الرابط المختصر <https://cutt.us/Zpgfm>.

11. قيزة، عمر (2019)، استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق -تبسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد 4، ص 53-74. تم الوصول اليه عبر الانترنت بتاريخ 2021/4/22م من خلال الرابط المختصر <https://cutt.us/ZmfEG>.
12. الكعبي، حسين (2018)، تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. تم الوصول اليه عبر الانترنت بتاريخ 2021/4/18م. الرابط المختصر <https://cutt.us/tMab0>.
13. الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العالي في محافظات غزة للعام الدراسي 2020-2021م، تم الوصول اليه عبر الانترنت بتاريخ 2021/8/25م. الرابط المختصر <https://cutt.us/tDExm>.
14. محمد، إسراء (2019)، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. تم الوصول اليه عبر الانترنت بتاريخ 2021/4/23م. الرابط المختصر <https://cutt.us/ZwXJy>.
15. محمود، أشرف. (2017). نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، Journal System Management، العدد 15، المجلد 15، ص 153-333. الرابط المختصر <https://cutt.us/bSMIV>.
16. المليفي، (2017)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
17. النادي، نوال (2021)، الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، العدد 1، المجلد 2، الجزء 3، ص 393-456. الرابط المختصر <https://cutt.us/miP3U>.

المراجع الأجنبية:

1. Al-Abedy, Ali (2017), Fun in the workplace as an interactive variable between leadership integrity and organizational brilliance, Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad, No. 97, Volume 23, pp. 153-173. Accessed online on 4/23/2021 AD. Short link <https://cutt.us/Vppqx>.
2. Al-Assaf, Ahmed. (2019). Leadership Skills and Leader Qualities, Advocacy Notebook, ResearchGate Electronic Platform, pp. 1-26. Short link <https://cutt.us/wyjmE>.
3. Al-Atwi, Amer, and Al-Hussaini, Kamal. (2017). The role of error culture in promoting proactive work behavior, the mediating role of psychological empowerment, Al-Ghari Journal of Administrative Sciences, Electronic Platform, ResearchGate, pp. 1-47. Short link <https://cutt.us/gMiyH>.
4. Al-Bashabsha, Samer (2008). The impact of justice in crystallizing organizational symmetry in Jordanian public institutions: a field study, The Jordanian Journal of Business Administration, University of Jordan, Deanship of Scientific Research, Jordan, No. 4, Volume 4, pp. 427-461. Short link <https://cutt.us/G19ze>.

5. Al-Fatlawi, Mithaq, and Muhaisen, Hussein. (2021). The effect of organizational politicization on proactive behavior - an analytical study of the opinions of workers in the Karbala cement factory, Iraqi Journal of Administrative Sciences, College of Administration and Economics, University of Karbala, No. 57, Volume 14, pp. 122-150. Short link <https://cutt.us/Zpgfm>.
6. Al-Kaabi, Hussein (2018), The effect of organizational politicization on proactive behavior, the mediating role of social relations, an unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala. Accessed online on 04/18/2021 AD. Short link <https://cutt.us/tMab0>.
7. Al-Mulaifi, (2017), Culture and its Role in Citizenship Behavior, unpublished MA thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
8. Al-Nadi, Nawal (2021), The mediating role of proactive behavior in high-performance human resource management practices and entrepreneurial success by applying to information technology companies in Dakahlia Governorate, The Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Damietta University, No. 1, Volume 2, Part 3, p. 393 -456. Short link <https://cutt.us/miP3U>.
9. Al-Shahmani, Ziyad, and Al-Khaqani, Dergham. (2021). Dimensions of leadership integrity and its impact on organizational conflict, Journal of Accounting and Financial Studies, ResearchGate electronic platform, pp. 1-30. Link <https://cutt.us/T7b9y>.
10. Al-Suwaie, Hind (2019). Ethical leadership and its role in achieving justice, and the third lecture, Professional Ethics in Libya: Reality and Hope, under the auspices of the Higher Institute for Comprehensive Professions, Derna, Libya, from 10-11 August 2019, link <https://cutt.us/KSjIK>.
11. Araujo & Lopes (2015). Development of a Cognitive Behavioral Inventory for Therapeutic Alliance Assessment, Vol. 11, No 2, Pages 86-95
12. Beck, S., Borie, M., Chilvers, J., Esguerra, A., Heubach, K., Hulme, M., et al. (2014). Towards a Reflexive Turn in the Governance of Global Environmental Expertise. The Cases of the IPCC and the IPBES. GAIA - Ecol. Perspect. Sci.Soc. 23, Pages 80–87.
13. Cameron S., Bright D., & Caza A., (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance, American Behavioral Scientist, Vol. 47, No 6, Pages 766-790. Link on web <https://cutt.us/IOLbs>.
14. Chalen, V., Kaminski, S. & Harris, P. (1996). Research-mindedness in the radiography profession. Radiography, Vol. 2, No 2, pages 139-51.
15. Eberhardt, Markus & Presbitero, Andrea (2015). Public debt and growth: Heterogeneity and non-linearity, Vol. 97, No. 1, Pages 45-58. Link on web <https://cutt.us/F96qO>.
16. Ete, Z. Olga, E. ZhouLes, Q. & Graham, L. (2021). Leader and Organizational Behavioral Integrity and Follower Behavioral Outcomes: The Role of Identification Processes, Journal of Business Ethics, DOI: 10.1007/s10551-020-04728-6. Link on web <https://cutt.us/93ux1>
17. Engelbrecht, A.S. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and work engagement. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38, No. 3, Pages 368-379. Link on web <https://cutt.us/PYBfv>.
18. Exline, Julie & Bright, David (2011). Spiritual and religious struggles in the workplace, Journal of Management Spirituality & Religion, Vol. 8, No. 2, Pages 123-142. Link on web <https://cutt.us/mAJhA>.
19. Fay, Doris & Frese, Michael (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies, Journal of Human Performance, Vol. 14, No. 1, Pages 97-124. Link on web <https://cutt.us/JYm6s>.
20. Gambetta, D. (Ed.) (1988). Trust: Making and breaking cooperative relations. Oxford: Blackwell. Link on web <https://cutt.us/xYtum>.

21. Grant, Adam M. & Parker, Sharon & Collins, Catherine, (2009). Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel, *Personnel Psychology*, No. 62, Pages 31–55.
22. Guiza, Omar (2019), Integrity of leadership as an intermediate variable between whistle blowing and organizational silence, an exploratory study of the phosphate mining compound in Jabal al-Naq - Tebessa, *Human Resources Development Journal for Studies and Training*, No. 4, pp. 53-74. Accessed online on 4/22/2021 AD through the short link <https://cutt.us/ZmfEG>.
23. Häkkinen, S, Ikonen, M., Savolainen, T. (2010). Do Leader's Expressions of Emotions Build Trustworthiness? In: *Proceedings of the 9th International Conference of Studying Leadership, ICSL. 13.-14.12.2010, Lund University, Lund, Sweden. Electronic Publication. Link on web <https://cutt.us/lffNH>*.
24. Hollinger, R. & Clark, J. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, No. 23, Pages 333–343
25. Kim K, Svedbom A, Luo X, Sutradhar S, Kanis JA. (2014) Comparative cost-effectiveness of bazedoxifene and raloxifene in the treatment of postmenopausal osteoporosis in Europe: using the FRAX algorithm, *Osteoporos Int*, Vol. 25, No. 1, Pages 325-37.
26. Mahmoud Ashraf. (2017). Modeling causal relationships between ethical leadership, moral climate, whistle blowing, organizational silence, and anti-productive behaviors: An applied study in public education schools in the Red Sea Governorate, *Journal Management System*, No. 15, Volume 15, pp. 153-333. Short link <https://cutt.us/bSMIV>.
27. Matzler, Kurt & Bailom, Franz & Eichen, Stephan & Kohler, Thomas (2013). Business model innovation: Coffee triumphs for Nespresso, *Journal of Business Strategy*, Vol. 34, No. 2, Pages 30-37. Link on web <https://cutt.us/2rdWe>.
28. Mohamed, Esraa (2019), The mediating role of citizenship behavior in the relationship between ethical work climate and proactive performance of customer service, unpublished master's thesis, Sudan University of Science and Technology. Accessed online on 4/23/2021 AD. Short link <https://cutt.us/ZwXJy>.
29. Nikandrou, I., Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the —buffering effects of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8), Pages 1823-1842.
30. Nurjaman, K., Marta, S., Eliyana, A., Kurniasari, D. (2019). Proactive Work Behavior and Innovative Work Behavior: Moderating Effect of Job Characteristics, *Humanities & Social Sciences Reviews*: November 2019, pages 373-379. Link on web <https://cutt.us/F1Pfh>.
31. Otto, M., Ruysseveldt, j., Hoefsmit, N., Dam, K. (2021). Investigating the Temporal Relationship between Proactive Burnout Prevention and Burnout: A Four-Wave Longitudinal Study, *Prevention of burnout*, February 2021. Link on web <https://cutt.us/SX2EX>.
32. Parker Sharon K. & Collins Catherine G, (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors, *Journal of Management*, Vol. 36, No. 3, Pages 633-662
33. Parker, Sharon K. & Bindl, Uta K. & Strauss, Karoline, (2010), Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation, *Journal of Management* Vol. 36 No. 4, July 2010 827-856
34. Pearce, M., Gray, J., & Campbell-Evans, G. (2009). The Inclusive Secondary Teacher: The Leaders' Perspective. *Australian Journal of Teacher Education*, Vol. 34, No. 6, Link on web <https://cutt.us/I1060>.

35. Richard L. Daft, (2010) Organization Theory and Design, Tenth Edition, South–Western, Cengage Learning, Pages 670. Link on web <https://cutt.us/IHm5R>.
36. Safe memory. (2019). Ethical leadership and its relationship to achieving higher quality standards from the point of view of educational occupants of education in Mahayel Asir, Journal of Scientific Research in Education, Umm Al-Qura University, No. 20, Part 12, pp. 1-45. Short link <https://cutt.us/YWaf6>.
37. Simpson, A. V., Clegg, S., & Pitsis, T. (2014). I Used to Care but Things Have Changed, A Genealogy of Compassion in Organizational Theory. Journal of Management Inquiry, Vol. 23, No. 4, Pages 347-359.
38. Tarawneh, Tahseen. (2012). Ethical philosophy and leadership science and its applications in leading security work teams, Center for Studies and Research, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia, 1st edition.
39. Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., and Christensen, A. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. Org. Behav. Hum. Decis. Process. 115, Pages 204–213.
40. Wu Jing & Zhang Yusen & Mu, Zengchao (2014) Predicting nucleosome positioning based on geometrically transformed Tsallis entropy, Journal. pone.0109395, Vol. 9, No. 11. Link on web <https://cutt.us/pUGXp>.