



القيادة السامة وتأثيرها على السلوك الاستباقي للعاملين

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل إسمنت الكوفة في محافظة النجف الاشرف

Toxic leadership and its impact on employees' proactive behavior

م . م جميل شعبة ذيبان⁽¹⁾ م . م علي محسن نعمة⁽²⁾ م . م علي فالح جبر⁽³⁾

تربية النجف الاشرف

<http://dx.doi.org/10.29124/kjeas.1654.16>

الملخص

الغرض من البحث هو دراسة العلاقة بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين وكذلك معرفة تأثير المتغير المستقل (القيادة السامة) بأبعاده الاربعة (عدم التقدير، والمصلحة الذاتية، والأنانية، والحالة الروحية السلبية (Özer et al., 2017:16). على المتغير التابع (السلوك الاستباقي للعاملين) بأبعاده الاربعة (صوت الموظفين، والابتكار الفردي، وتحمل المسؤولية، ومنع المشكلة (Beck et al., 2014:1371)

التصميم/المنهجية: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (150) من الموظفين العاملين في معمل إسمنت الكوفة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وسعى البحث الى معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم اعتماد تحليلات احصائية عدة البيانات منها الفا كور نباخ والموزون والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS VR.26).

النتائج: عن طريق البحث الحالي تم التوصل الى استنتاجات معرفية وتطبيقية منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ووجود تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين.

التوصيات:

ضرورة توعية العاملين على السلوكيات الاستباقية في المنظمة قيد الدراسة وتشجيعهم على تجنب السلوكيات السامة في العمل.

الكلمات الرئيسية: القيادة السامة، السلوك الاستباقي للعاملين، معمل إسمنت الكوفة.

Abstract

The purpose: of the research is to study the relationship between toxic leadership and the proactive behavior of employees, as well as to know the effect of the independent variable (toxic leadership) with its four dimensions (lack of appreciation, self-interest, selfishness, and negative spiritual state (Özer et al., 2017:16). on the dependent variable (Özer et al., 2017:16). Proactive behavior of employees) with its four dimensions (employee voice, individual innovation, taking responsibility, problem prevention (Beck et al., 2014:1371(

Design/Methodology: A simple random sample of (150) employees working in the Kufa Cement Factory was selected, and the questionnaire was relied upon as a tool for collecting data. The research sought to know the nature of the correlation and influence between the research variables, and several statistical analyzes of the data were adopted, including alpha Correct, weighted, standard deviation, arithmetic mean, simple correlation coefficient, and regression analysis using the statistical program (SPSS VR.26).

Results: Through the current research, cognitive and applied conclusions were reached, including the existence of a statistically significant correlation between the independent variable and the dependent variable, and the existence of a statistically significant effect between toxic leadership and the proactive behavior of employees.

Recommendations:

The need to educate workers on proactive behaviors in the organization under study and encourage them to avoid toxic behaviors at work

.Keywords: toxic leadership, proactive behavior of employees, Kufa Cement Factory

المقدمة

يعد سلوك العاملين من أهم المفاهيم التي جذبت انتباه العديد من الباحثين في الفكر الإداري ، وذلك لما له من تأثير مباشر على أداء المنظمات ونجاحها. ولذلك حرص الباحثون على دراسة سلوك العاملين داخل المنظمات ، ومن بين تلك السلوكيات ما يعرف بالسلوك الاستباقي الذي يتناول كيفية تنفيذ العمال لمتطلبات وأنشطة العمل تلقائياً دون الحاجة إلى توجيه خارجي. ويغير السلوك الاستباقي المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية من أجل حصول المنظمة على المكاسب عن طريق اغتنام الفرص الجديدة والاستثمار الذكي، والمنظمات التي يمارس فيها العاملون السلوك الاستباقي لديها القدرة على مراقبة اتجاهات السوق ومعرفة المستقبل، ومواكبة التطورات البيئية في الطلب ،الأمر الذي يؤدي إلى توليد فرص جديدة وتحقيق النمو والتنمية بما يعود بالنفع على كل من المنظمة والزبائن .

ويشمل السلوك الاستباقي الإجراءات التي تهدف إلى تحسين ظروف العمل العامة؛ إذ تتجاوز هذه الإجراءات المسؤوليات الأساسية للموظفين وهي استباقية بطبيعتها. ويرتبط السلوك الاستباقي بشكل إيجابي بالنتائج الفردية وغير التنظيمية ، والالتزام المؤسسي ، والرضا الوظيفي ، والأداء التنظيمي ، وأداء الموظف ، مما يؤدي إلى فإن هذا السلوك هو قوة مهمة للحفاظ على النجاح التنظيمي ، يُنظر إليه على أنه سمة شخصية مستقرة ، وميل سلوكي للأفراد لاتخاذ إجراءات لتعزيز تأثيرهم في بيئتهم. المنظمة الاستباقية هي المنظمة التي تهتم بالتوقعات وفي نفس الوقت تمارس درجة عالية من الاستجابة لإشارات الإنذار المبكر وتتعامل معها بفكر المدخل الإبداعي للتفكير الاستراتيجي الذي يتضمن دراسة الفرص بجميع أنواعها ودرجاتها وكيفية الاستثمار كما تتناول التهديدات المحيطة بالتنظيم Al-Awamleh & (Shaker,2020:83).

ويؤثر السلوك القيادي السلبي على سلوكيات الأفراد العاملين ومنها السلوك الاستباقي ، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي بطريقة سلبية وانخفاض الرضا الوظيفي، والغياب عن العمل، وزيادة النية لترك العمل، القيادة السامة هي نوع من القيادة السيئة التي تخاطر بقيم ومعايير المنظمة وتطور سلوكيات غير مناسبة للعاملين وتعرف القيادة السامة على أنها نوع من المواد السامة التي تخلق ضغطاً فعالاً بشكل خطير على شخصية الموظف. ويذكر أيضاً أن هذا النوع من القادة يظهر خصائص أنانية، ويريد أن يتعالى على أكتاف شخص آخر، ويظهر إعاقات شخصية ولا يمنح الثقة.

إن القيادة السامة هي أسلوب يضر بالعاملين كما يضر بالمنظمة؛ إذ إن القائد السام هو الشخص الذي يتنمر ويهدد موظفيه ويصرخ عليهم، ويتصرف القادة السامون بمجموعة واسعة من الأساليب المدمرة ويظهرون خصائص شخصية مختلة، ويميل القادة السامون في الغالب إلى التصرف بطريقة باردة وبعيدة عن قصد، ويتجنب هؤلاء الأشخاص المواقف التي تتطلب منهم شرح قراراتهم أو سلوكياتهم سواء كان ذلك عن قصد أم لا، فإن القادة السامين يربكون عقول مرؤوسيهم فيقللون من مستوى ثقة المرؤوسين ويزيد الخوف من العقاب وارتكاب الخطأ . ويذكر أن القادة السامين لا يمتلكون القدرة على تصحيح فريق العمل ولذلك فإن هذا النوع من القيادة له تأثيرات على المستويين الفردي والتنظيمي (Chillab et al.,2022:275). ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي لاختبار تأثير القيادة السامة على السلوك الاستباقي للعاملين .

ويتألف البحث الحالي من أربعة مباحث رئيسة؛ يعرض المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فيتناول الإطار النظري، ويدرس المبحث الثالث الجانب التطبيقي، أما المبحث الرابع فاشتمل على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن بيئة العمل الحالية تتطلب من العاملين الانخراط في السلوك الاستباقي الذي يمثل مجموعة من السلوكيات ذاتية الانطلاق والموجهة نحو العمل التي تهدف إلى تعديل الموقف أو تعديل الذات الذي يحقق الفعالية الشخصية والتنظيمية (Hou & Huang, 2021:129) . وتؤدي المنافسة الشرسية في السوق إلى تغيير المنظمة لاكتساب القدرة التنافسية في السوق بشكل نشط والتي تعتمد إلى حد كبير على السلوك الاستباقي للعاملين الذي يتجاوز الدور ويهدف إلى إحداث تغييرات في ضوء المشكلات المستقبلية في المنظمة والتي يمكن التعبير عنها بشكل فعال في بيئة عمل شديدة التنافسية ، فإن السلوك الاستباقي مرغوب فيه من قبل المنظمات ويعرف على أنه مبادرة وسلوك عمل يبدأ ذاتياً يتبناه العاملون من

أجل التغلب على الصعوبات أو متابعة الأهداف. ونظرا إلى أهمية السلوك الاستباقي في المنظمات أصبحت هناك حاجة إلى فهم أفضل أنماط القيادة التي تؤثر على هذا النوع من السلوك (Bohlmann& Zacher, 2021:609).

إن القيادة جزء أساسي من نجاح المنظمة ولذلك فقد اجتذب أسلوب القيادة اهتمام الباحثين التنظيميين. تستمد أساليب القيادة من شخصية القادة وتتبعكس على سلوكهم. وتؤثر أساليب القيادة في النهاية على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم في العمل مما يؤدي إلى على أدائهم. ومن ثم فإن القائد الذي يمتلك خصائص قابلة للتقليد مثل النزاهة واحترام الآخرين والكفاءة والرؤية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على العاملين (Manaa, 2022:1). ومن ناحية أخرى فإن القيادة السلبية ومنها القيادة السامة هي قاتل صامت لأنها تستنزف الطاقة من المنظمات والعاملين الأكفاء، مما يعزز جوًا محبطًا ومخيفًا يثبط عزيمة العاملين المبدعين والحيويين، ويضعف المنظمات. علاوة على ذلك، فإن هذا النوع من القيادة لا يهتم بالمروسين والمنظمات، مما يؤدي إلى آثار سلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، ونوايا دوران الموظفين، والضيق النفسي وانخفاض الالتزام. أصبحت القيادة السامة ظاهرة متنامية يمكن أن يكون لها عواقب مدمرة على صحة المنظمات وإلحاق ضرر جسدي ونفسي شديد بمروسيها. مما يؤدي إلى فم الضروري التعرف على سلوكيات القادة التي يمكن أن تضر بالمنظمة ورفاهية العاملين وتؤثر أيضًا على الثقافة التنظيمية مما يؤدي إلى حالة من الصمت السائد لدى العاملين خوفًا من التوبيخ، وانخفاض السلوكيات الاستباقية للعاملين. تؤدي القيادة السامة أيضًا إلى عدم الثقة والخوف وزيادة الضيق النفسي والاكتئاب والقلق والانسحاب شعور العاملين بالتوتر وانخفاض الإنتاجية. مما يؤدي إلى فم المهم دراسة عواقب القيادة السامة (Freitas, 2021:6).

وتأتي فكرة البحث الحالي لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل القيادة السامة والمتغير التابع السلوك الاستباقي للعاملين. لذا يأتي هذا البحث بوصفه محاولة لرمد الفجوة المعرفية بين هذه المتغيرات.

يسعى البحث الحالي الى تقديم إجابة عن التساؤلات البحثية عن طريق المحتوى المعرفي للبحث كما يأتي:

التساؤل الرئيس الاول: ما هي العلاقة بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين، وينبثق من هذا التساؤل تساؤلات فرعية عدة ؟

1. ما هي العلاقة بين عدم التقدير والسلوك الاستباقي للعاملين ؟
2. ما هي العلاقة بين المصلحة الذاتية والسلوك الاستباقي للعاملين ؟
3. ما هي العلاقة بين الانانية والسلوك الاستباقي للعاملين ؟
4. ما هي العلاقة بين الحالة الروحية السلبية والسلوك الاستباقي للعاملين ؟

التساؤل الرئيس الثاني: كيف تؤثر القيادة السامة على السلوك الاستباقي للعاملين ، وينبثق من هذا التساؤل تساؤلات فرعية عدة ؟

- (1) كيف يؤثر عدم التقدير على السلوك الاستباقي للعاملين ؟
- (2) كيف يؤثر المصلحة الذاتية على السلوك الاستباقي للعاملين ؟
- (3) كيف يؤثر الانانية على السلوك الاستباقي للعاملين ؟
- (4) كيف تؤثر الحالة الروحية السلبية على السلوك الاستباقي للعاملين ؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في :

1. على الرغم من أن أبعاد القيادة السامة تقلل من السلوك الاستباقي لدى العاملين ، إلا أن الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث تبين له محدودية الدراسات التي حاولت معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الحالي في النموذج واحد.
2. تقديم اطار فكري لموضوع البحث (القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين)
3. تحديد مستوى انتشار وممارسة القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين في معمل إسمنت الكوفة ومعرفة مدى تأثيرها على اداء العاملين.

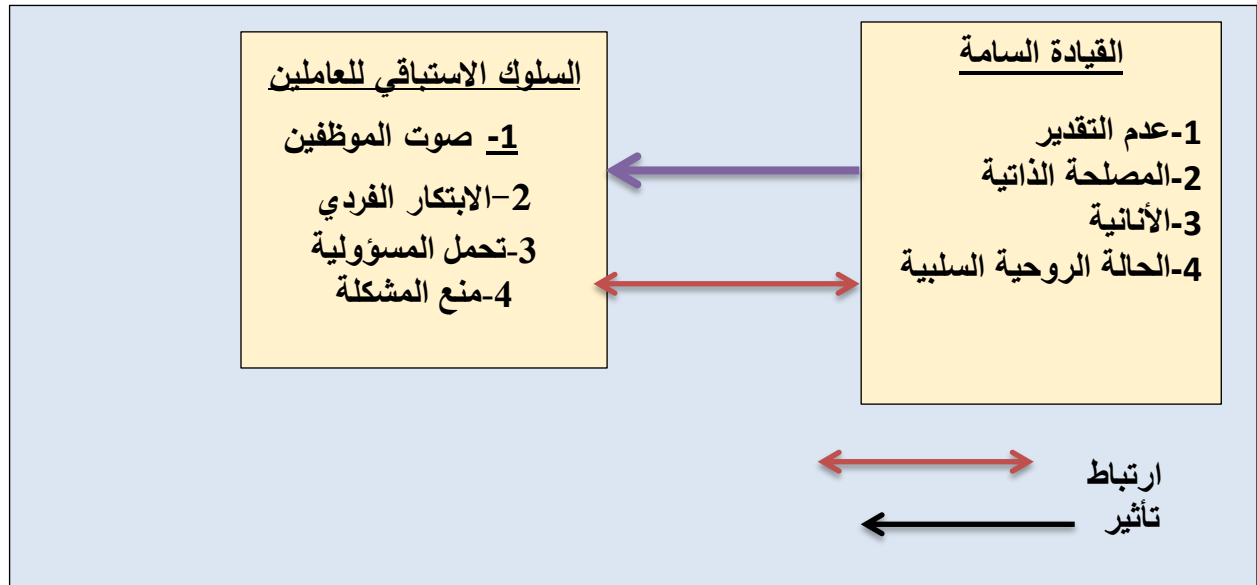
ثالثاً: أهداف البحث:

تنبثق من تساؤلات البحث مجموعة من الأهداف مبينة بالآتي:

- (1) تشخيص مستوى انتشار القيادة السامة في معمل إسمنت الكوفة قيد البحث.
- (2) تحديد الوسائل التي يمكن عن طريقها مواجهة السلوكيات السامة في العمل.
- (3) معرفة مستوى انتشار السلوك الاستباقي للعاملين في معمل إسمنت الكوفة قيد البحث.
- (4) تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين في معمل إسمنت الكوفة قيد البحث.
- (5) اختبار علاقة التأثير بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين في معمل إسمنت الكوفة قيد البحث.

رابعاً- مخطط البحث الفرضي.

من أجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم تصميم مخطط فرضي للبحث يعبر عن العلاقة والاثـر بين متغيرات البحث التي تتمثل في القيادة السامة وأبعادها كمتغير مستقل و السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده كمتغير تابع كما مبين بالآتي:



المخطط الفرضي للبحث

يتكون مخطط البحث الفرضي من متغيرين هما المتغير المستقل للقيادة السامة، ويتكون من أربعة أبعاد والمتغير التابع السلوك الاستباقي للعاملين ويتكون من أربعة أبعاد أيضا .

خامسا :فرضيات البحث

لغرض إيجاد إجابات منطقية وموضوعية على تساؤلات البحث ومن أجل تحقيق أهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية:

1-الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين، وقد انبثقت من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية ومنها :

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد عدم التقدير والسلوك الاستباقي للعاملين

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد المصلحة الذاتية والسلوك الاستباقي للعاملين

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد الأنانية والسلوك الاستباقي للعاملين

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد الحالة الروحية السلبية والسلوك الاستباقي للعاملين

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين، وقد انبثقت من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية ومنها:

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد عدم التقدير والسلوك الاستباقي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد المصلحة الذاتية والسلوك الاستباقي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد الأنانية والسلوك الاستباقي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد الحالة الروحية السلبية والسلوك الاستباقي للعاملين.

سادسا: مجتمع البحث وعينته

تضمن مجتمع البحث العاملين في معمل إسمنت الكوفة والبالغ عددهم (150) ولغرض تمثيل المجتمع بشكل دقيق وبعيدا عن التحيز، فقد اعتمد الباحث على (Krejcie and Morgan,1970:608) لتحديد حجم العينة ووفقا له فإن حجم العينة هو (108) وتم توزيع (120) وبلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (8) اما الاستبانات المسترجعة والصالحة للعمل الاحصائي هي 112 وبلغ نسبة تمثيل العينة بلغ 93%

المبحث الثاني-الإطار النظري

اولا : مفهوم القيادة السامة

لدى العديد من المؤلفين مفاهيم مختلفة عن القيادة السامة إلا أنهم جميعا يشتركون في فكرة أن القيادة السامة تؤثر سلبا على المنظمة ورسالتها. فالقيادة السامة هي مزيج من الدوافع والسلوكيات المرتكزة على الذات التي لها آثار سلبية على المنظمات والمرووسين . وتمثل أسلوب قيادة سلبي يهدد قيم ومعايير المنظمة عن طريق تطوير سلوكيات غير مناسبة تساهم في خلق مناخ غير صحي (Freitas, 2021:10)

أصبح مفهوم القيادة السامة في الآونة الأخيرة قضية أساسية لمختلف المنظمات؛ لذلك فإن سلوكيات القادة السامة لها تأثير كبير على العاملين، ونتائج العمل ومنها انخفاض السلوك الاستباقي للعاملين ، وزيادة التغيب عن العمل ، وانخفاض الأداء والتفكير الجماعي ، وانخفاض إنتاجية العاملين وتحفيزهم ، وانخفاض الرضا، وانخفاض الالتزام داخل المنظمة ، وارتفاع نوايا دوران العاملين (Zaabi et al.,2018:372)

ويُنظر إلى القادة السامين على أنهم القادة الذين "يظهرون نطاقا واسعا من المشاعر المتطرفة بنمط لا يمكن التنبؤ به، ويفتقرون إلى الذكاء العاطفي، ويتصرفون بطرق غير حساسة ، وتحفزهم في المقام الأول المصلحة الذاتية، ويؤثرون على الآخرين عن طريق توظيف السلبيات في العمل". (Batchelor et al., 2023:132).

ويمتلك القادة السامون خصائص شخصية لها آثار ضارة على مرووسيه؛ سلوكهم وأفعالهم تحط من قدر العاملين وتثبطهم وتؤدي مشاعرهم، كما يمكن أن تظهر السلوكيات القيادية السامة من أعلى منصب قيادي مثل المدير إلى أدنى مستويات القيادة مثل المشرف (Manaa,2022:2)

وتعرف القيادة السامة بأنها أسلوب القيادة الذي يضر بالعاملين والمنظمة وتتطوي على عدم الكفاءة الإدارية، والتهديد والسيطرة، والسلوكيات غير القانونية، والإيذاء الجسدي وغير الجسدي الذي يؤدي عمداً إلى الإضرار بالأفراد والجماعات في العمل (Chillab et al.,2022:271)

،يمكن للقادة السامين اتخاذ قرار في وقت قصير جداً وتغيير أي قرار بشكل غير متوقع ودون ذكر سبب وجيه. أثناء اتخاذ القرار، عادة لا يفكر القادة السامون في نتائج القرار، ويعتقدون عموماً أنهم يفعلون الصواب دائماً. وأن سلوكياتهم لا علاقة لها على الإطلاق بالعاملين والمنظمة، فإنهم يؤثرون على مناخ المنظمة بطريقة سلبية (Özer et al., 2017:13)

ووفقاً لـ (13 : 2010 , Lipman-Blumen) فإن السلوكيات الشائعة التي يكررها القادة السامون هي تجنب المرؤوسين وإظهار السلوكيات العدوانية ضد الآخرين، إذلال المرؤوسين ، وإخفاء الأهداف الوظيفية ، وإلقاء اللوم على الآخرين في مشاكلهم الخاصة ، وتخويف الآخرين سواء عن قصد أو بغير قصد ، يربك القادة السامون عقل المرؤوسين مما يؤدي إلى التقليل من مستوى ثقة المرؤوسين ؛ وزيادة الخوف من العقاب والخطأ. وفي هذا السياق عرف (376 : Pelletier, K, 2010) القيادة السامة بأنها نوع سيء من القيادة يخاطر بقيم ومعايير المنظمة ويطور سلوكيات غير لائقة .

أما القيادة السامة فهي مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات المتمحورة حول الذات التي لها آثار سلبية على المرؤوسين والمنظمة وأداء المهمة. ويفتقر هذا النوع من القيادة إلى الاهتمام بالآخرين ومناخ المنظمة ، مما يؤدي إلى آثار سلبية قصيرة وطويلة المدى. يعمل القائد السام بإحساس متضخم بقيمة الذات ومن المصلحة الذاتية الحادة. ويستعمل القادة السامون باستمرار السلوكيات المختلفة لخداع الآخرين أو ترهيبهم أو إكراههم أو معاقبتهم بشكل غير عادل للحصول على ما يريدون لأنفسهم (4 : 2014 , Reed).

ثانياً : أبعاد القيادة السامة. Dimensions of toxic leadership.

إن القيادة السامة لها أربعة أبعاد تشمل المصلحة الذاتية، والأنانية، وعدم التقدير، والحالة الروحية السلبية؛ ومن ناحية أخرى بينت العديد من الدراسات أن أبعاد المصلحة الذاتية والأنانية تتوافق مع البعد النرجسي وتم التعبير عنها ببعد المصلحة الذاتية للقيادة السامة. وفي ادناه توضيح لأبعاد القيادة السامة (Özer et al .,2017:16).

1-عدم التقدير Inapprecitiveness ينطوي هذا البعد على سلوك غير مهني ويشير إلى القادة الذين يفتقرون إلى الاحترام الجماعي للمرؤوسين ، وهذه الفئة من القيادة تدرس قادة الأعمال غير المهنية التي تؤدي إلى رفض العاملين وإنكارهم ، مما يؤدي في النهاية إلى تثبيط همته . غير أن عدم التقدير من قبل القادة له تأثير خطير على الأداء الوظيفي للعاملين يبدأ فيها الأداء الوظيفي في الانخفاض ويتبع ذلك زيادة في التغيب عن العمل ودوران الموظفين فقدان الوظائف ، وفقدان الإنتاجية ، وتدمير الروح المعنوية في مكان العمل . فإن الضرر الذي يلحق بالعاملين يكون دائماً وعميقاً إن عدم التقدير تجرد الضحية من إنسانيتها وتخلق بيئة من انعدام القيمة الذاتية ، وتعزز الشعور بالإنكار ، وعدم الاحترام في مكان العمل . ويجب على المنظمات المسبئة الانتباه إلى تأثير العواقب العاطفية والجسدية لممارساتها الإدارية على موظفيها (Özer et al .,2017:16).

2-المصلحة الذاتية Self-interest وتشير إلى خصائص القادة الذين يظهرون السلطة والسيطرة على العاملين من أجل تلبية مصالحهم . والمصلحة الذاتية هي العامل الأول الذي يمكن عن طريقه تحديد القيادة السامة. ويتضمن هذا السلوك القادة الذين يروجون لمصالحهم الخاصة ويهددون المنافسين أو العاملين الذين قد يتمتعون بمهارات غير عادية. وهذا العامل شائع بين لدى القادة السامين في المستويات العالية من المنظمة والذين يستعملون مستواهم التنظيمي لتحقيق مكاسب أنانية . ويُذكر أن هذا النوع من القادة يُظهر خصائص تتمحور حول الذات ، ويريد أن يرتفع فوق أكتاف شخص آخر ، ويعرض إعاقات شخصية للعاملين (Özer et al .,2017:16). تشير المصلحة الذاتية إلى الاهتمام بالذات وتسمى أيضاً حب الذات أو الإعجاب بالنفس. يمارس القادة السامون الترويج لأنفسهم عن طريق الترويج لمصالحهم وتهديد المنافسين أو الموظفين الذين قد يتمتعون بمهارات رائعة (Freitas, 2021:9)

3-الأنانية : Selfishness الأنانية هي قضية رئيسة للعديد من المديرين والرؤساء التنفيذيين يشير هذا إلى الاهتمام بالنفس، ويسمى أيضًا حب الذات أو الإعجاب بالنفس. تلعب الأنانية دورًا غير واضح في القيادة (Özer et al., 2017:16).. ترتبط الأنانية ارتباطًا وثيقًا بالكاريزما والاستعمال الشخصي للقوة وتتضمن الهيمنة والعظمة والغطرسة والاستحقاق والسعي الأناني وراء المتعة ، يجادل العديد من المؤلفين بأن الأنانية مرتبطة بالقيادة المدمرة . وترتبط الأنانية الخبيثة " بالعدوانية المفرطة والعلاقات الشخصية والاستغلالية ، أما القادة الأنانية فمغمسون في أنفسهم ويبحثون عن الاهتمام ويتجاهلون وجهات نظر الآخرين أو رفاهيتهم (Padilla et al., 2007:181) .

4-الحالة الروحية السلبية Negative Spiritual State

إن القيادة السامة تنطوي على نتائج سلبية لا واعية وتتكون القيادة السامة من عملية النية السلبية وتشمل القيادة السامة كلا من الخصائص النفسية والمظاهر السلوكية المرتبطة بها ومنها السلوكيات القيادية السامة في مكان العمل والحصول على المكاسب الشخصية ، واستبعاد الموظفين من المناسبات الاجتماعية، والتهديد بإنهاء الخدمة، وإلقاء اللوم على المرؤوسين بسبب أخطاء غير مقصودة، وتوضيح متطلبات العمل غير المعقولة، وغيرها من مظاهر الغضب، والتقلب العاطفي. والسلوك التهديدي. تخلق هذه السلوكيات بيئة من عدم اليقين والخوف في المنظمة Batchelor et al., (2023:131).

أن السمات السلبية للقادة المسيئين والاستبداديين هي جوانب منتظمة لسلوك القائد . وبعبارة أخرى أن الطبيعة السامة للقيادة هي سمة ثابتة أي أن القادة السامين سامون في معظم الأوقات. . (Özer et al .,2017:16).

ثالثا: مفهوم السلوك الاستباقي للعاملين

يعرف السلوك الاستباقي للعاملين من منظور السلوك التنظيمي بأنه السلوك الموجه نحو المستقبل الذي قد يؤدي إلى تكيف الأفراد مع البيئة الخارجية. ويوضح منظور الإدارة أن الأفراد ذوي السلوك الاستباقي العالي يميلون إلى التحفيز العالي ؛ قادرون على التخطيط الجيد ؛ مدركين للأهداف وحساسين للتغيرات البيئية ؛ قادرون على توليد أفكار جديدة والتعامل مع المشاعر ؛ واستعمال السلوك الإيجابي لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الوظيفية (Ismail et al., 2016:100).

وعرّف قاموس أوكسفورد الإنجليزي السلوك الاستباقي بأنه أخذ زمام المبادرة ، وتوقع الأحداث والمشاكل بدلاً من مجرد الاستجابة لها بعد حدوثها (Oxford Dictionary, 1980). عرف السلوك الاستباقي بأنه نوع من الإجراءات التي يتم تحفيزها وتركيزها على التغيير وبوعي أكبر ويقظة ونية راسخة لتغيير البيئة" (Ali & Muhammad, 2021:4417)

بشكل عام يُنظر السلوك الاستباقي على أنه سلوك مواطنة تنظيمي موجه نحو التغيير مما يعزز الفعالية التنظيمية عن طريق إحداث تعديلات إيجابية. مع الطبيعة الديناميكية واللامركزية المتزايدة لأماكن العمل المعاصرة أصبح سلوك الموظفين الاستباقي محددًا مهمًا لنجاح الأعمال (Wu et al., 2018:2).

يمتلك العاملون الاستباقيون العديد من الأهداف والغايات التي يتعين تحقيقها ، وليس مجرد الاستجابة للأهداف. فلا يمكنهم التخطيط لكل شيء بعناية منذ البداية ، ولكن عند إجراء نوع من الاستجابة ، يمكن للموظفين الاستباقيين التفكير

في الأمر على المدى الطويل. ويستطيع الموظفون الناجحون تقديم استجابات فورية مرتبطة بالأهداف أو الأهداف الشاملة وطويلة الأجل ، بينما يستجيب الموظفون الأقل نجاحًا للضغط المفاجئ بطريقة غير انتقادية أو غير مدروسة نسبيًا. وتشمل هذه الفئة من القدرات صفات مثل رؤية العمل بعمق أكبر ، والتفاني والمسؤولية ، وامتلاك "إحساس" بالمهمة ، وتحمل المسؤولية عن شيء يحدث بدلاً من تجنب التخلي عن المسؤولية للآخرين. (Widokarti et al., 2019:73).

أما سلوك العمل الاستباقي فهو سلوك يهدف إلى تحسين وضع العمل الحالي أو خلق فرص جديدة في بيئة العمل. يسعى الموظفون النشيطون إلى تحقيق الأهداف والتوقعات. فضلاً عن ذلك ، فإن السلوك الاستباقي مبادرة لاتخاذ قرارات تؤدي إلى حالة أفضل ، والتكيف مع الوضع الحالي مع محاولة تغييره. ويشكل السلوك الاستباقي أحد السلوكيات المحفزة في مكان العمل ؛ وأحد السلوكيات التي تتأثر بالسلوك الاستباقي هو **إنجاز الفرد للعمل** وهذا يعني أن للفرد زمام المبادرة في تنفيذ المهام الموكلة إليه. علاوة على ذلك ، فإن مبادراتهم تؤدي إلى عدد من الأفكار والمواقف والسلوكيات التي تحدد أفكارًا جديدة لتعزيز عمليات العمل وتجديد المهارات والبحث عن أفضل فهم لسياسات المنظمة Nurjaman (et al.,2019:373).

إن للسلوك الاستباقي القدرة على أن يكون "مفهومًا عالي النفوذ بدلاً من مجرد بدعة إدارية أخرى . فإن المفاهيم التي تتعلق بالسلوك الاستباقي على المستوى الفردي تركز عادةً على الإجراءات الذاتية والموجهة نحو المستقبل التي تهدف إلى تغيير وتحسين الموقف أو الذات السلوك الاستباقي على أنه "أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية ؛ وأنه ينطوي على تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية "(ويشير إلى مفهوم المبادرة الشخصية ، ويتم تعريفه على أنه سلوك يبدأ ذاتيًا (القيام بشيء ما دون إخباره أو بدون متطلبات دور واضحة) ، واستباقي (وجود تركيز طويل الأجل وتوقع مشاكل أو فرص مستقبلية) ، ومستمر (التغلب على العوائق لإحداث التغيير) (أحد العناصر المربكة في الأدبيات هو أن السلوك الاستباقي تم تعريفه أحيانًا على أنه نوع من الأداء السياقي أو سلوك الدور الإضافي ومع ذلك ، فإن العمل الحديث يتحدى هذا التفكير (Parker et al .,2006:637).

ومع ظهور بيئة تنافسية فائقة يُحتاج من العاملين المزيد إلى إفراح المجال لوعيم الداخلي الخاص بالمبادرة، واستعمال مبادرتهم الخاصة لخلق المزيد من القيمة للجائزة ، مثل التنبؤ الاستباقي للبيئة التنظيمية ، والبحث الاستباقي عن فرص لحل المشكلات ، والترويج الاستباقي للإصلاح والابتكار التنظيمي. وجوهر السلوك الاستباقي هو السلوك الفردي مدفوعًا بدافع العمل الإيجابي. وتظهر الأبحاث الحالية أن السلوك الاستباقي له تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء التنظيمي. نظرًا لأنه سلوك مبادرة للموظفين ، مدفوعًا بدوافعهم الداخلية ، فيمكنه الحصول على نتائج عمل أفضل ، مثل أداء العمل والرضا الوظيفي. لذلك ، فإن السلوك الاستباقي يركز على المستقبل ويؤكد على العفوية وتغيير التوجه المستقبلي. بين بعض الباحثين أن السلوك الاستباقي يجمع ثلاثة أنواع من السلوكيات هي :

(1) السلوكيات تهدف إلى تغيير البيئة الداخلية للمنظمة ، بما في ذلك الابتكار الفردي ، والوقاية من المشكلات ، وسلوك التحكم .

(2) السلوكيات تهدف إلى تغيير الموظف نفسه أو جعل نفسه أكثر ملاءمة للمنظمة. بما في ذلك والمبادرة المهنية

(3) السلوكيات تهدف إلى تغيير استراتيجية المنظمة أو التوافق مع البيئة الخارجية (Li, 2020:915-916).

رابعاً: أبعاد السلوك الاستباقي للعاملين

وصف سلوك العمل الاستباقي بأنه السيطرة على البيئة التنظيمية الداخلية وتحقيق حول التغيير بداخله يركز سلوك العمل الاستباقي على التحكم في العمليات وإحداث تغييرات نشطة في البيئة التنظيمية . وتشمل أبعاد سلوك العمل الاستباقي تولي المسؤولية والابتكار الفردي والصوت ومنع المشكلات (Beck et al ., 2014:1371)

1-صوت الموظفين Employee's voice

يمثل صوت الأفراد البداية الأساسية للتغيير ، والسلوك الصوتي يمثل شكل من أشكال السلوك الاستباقي ، يتمثل في الجهود النشطة للأفراد للتحدث بصوت عالٍ ، وتحدي الوضع الراهن بشأن القضايا المهمة ، وتقديم مقترحات مبتكرة للتغيير من بيئة العمل الخاصة بهم (Ali & Muhammad , 2021:4417). ويعرف الصوت بأنه نقل الأفكار المبتكرة للتحسين واقتراح التحسينات على الآخرين ، والتحدث بصوت عالٍ وهذا أمر بناء ويفيد المنظمة بشكل إيجابي (Permata & Mangundjaya, 2021:2). كما يعرف صوت الموظفين على أنه سلوك ترويجي واتصال غير رسمي وتطوعي من قبل الموظف يجلب معه أفكاراً أو اقتراحات أو مخاوف أو معلومات عن المشكلات أو الآراء المتعلقة بقضايا العمل ، والتي يتم إرسالها إلى الأشخاص القادرين على اتخاذ الإجراءات المناسبة ، بقصد تحقيق التحسين أو التغيير. يهدف السلوك الصوتي أن يكون أكثر إيجابية في المنظمة ، وعلى الرغم من ذلك يمكن اعتبار صوت الموظف سلوكاً منحرفاً لأنه يتحدى الوضع الحالي وينظر إليه باعتباره شكوى أو نقداً شخصياً . يشير السلوك الصوتي للموظف أيضاً إلى التحدي الاستباقي للوضع الراهن وتقديم اقتراحات بناءة ، مما يؤدي إلى يمكن تحديده على أنه سلوك نشط وبناء يهدف إلى التحسين بدلاً من النقد. (Al-Awamleh & Shaker ,2020:84).

2. الابتكار الفردي Individual innovation

يميل الأفراد الاستباقيون إلى الانطلاق بأنفسهم والتطلع إلى المستقبل ويركزون على تحسين أنفسهم والبيئة التي يعملون فيها ، مفضلين البحث عن المعلومات والفرص بدلاً من الانتظار بشكل سلبي ، حيث تقود مبادراتهم لتحديد أفكار جديدة لتحسين إجراءات العمل والسعي إلى فهم أفضل للمنظمة (Ali, Firas & Muhammad , 2021:4417). يتم تفسير الابتكار الفردي على أنه سلوكيات ، بما في ذلك إنشاء الأفكار وتنفيذها ، والاعتراف بالفرصة ، وتطوير مفاهيم أو طريقة جديدة لتطبيق الأفكار الجديدة (Permata & Mangundjaya, 2021:2).

ويمكن للسلوك الابتكاري أن يولد ويعزز ويحقق أفكاراً جديدة في العمل ومجموعة العمل والمنظمة التي توفر فوائد لأداء مجموعة العمل أو المنظمة . وتمتع الابتكار الذي تم إنشاؤه بالقدرة على دفع أداء الشركة للفوز بالمنافسة. يمكن أن يكون الابتكار عاملاً محدداً في المنافسة الصناعية وله دور حيوي في المنافسة. ويرتبط السلوك المبتكر بالإجراءات العامة للأفراد التي تؤدي إلى ظهور شيء جديد والاعتراف به وتطبيقه يفيد جميع مستويات المنظمة. وهذا يتعلق بالأفكار أو تطوير التكنولوجيا في المنتجات الجديدة والتغييرات في الإجراءات الإدارية التي تهدف إلى تحسين أداء الفرد (Nurjaman et al.,2019:373).

إن السلوك الاستباقي يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء الابتكار الفردي. إذا تمكن الفرد من ممارسة الاستقلالية في العمل ، فسيكون أكثر استعداداً لتجربة أفكار جديدة ومن المرجح أن يتحسن أداء الابتكار لديه . استناداً إلى التحليل

أعلاه ، ونعتقد أن السلوك الاستباقي يمكن أن يتنبأ بشكل إيجابي بأداء الابتكار الفردي للموظفين (Chunhui. 2021:419).

3. تحمل المسؤولية Taking charge

يمثل الشعور بالمسؤولية اتجاه التغيير البناء شكلا من أشكال السلوك الاستباقي ، وهو الاعتقاد بأن الفرد ملزم شخصيًا بإحداث تغيير بناءً والاستعداد لتحمل المسؤولية للسلوك والنتائج ". أما الأفراد الذين يتمتعون بمرونة عالية في أداء وظائفهم ، وكانوا يشاركون على نطاق واسع ، وكانوا أكثر عرضة للانخراط في سلوك العمل الاستباقي ، وشعروا بملكية الأهداف التي رأوها على أنها جزء لا يتجزأ من مهام عملهم ، وخاصة الأهداف الاستباقية الموجهة لحل المشكلات. ويعرّف تحمل المسؤولية بأنه "جهود طوعية وبناءة من قبل الأفراد لإحداث تغيير في الوظيفة التنظيمية تهدف إلى تحسينات في مكان العمل" ، مما يعني أنه "سلوك تطوعي وليس إلزاميًا من قبل المنظمة تهدف إلى تحسين بيئة العمل الداخلية (Ali & Muhammad , 2021:4417).

ويوصف تحمل المسؤولية بأنه محاولة بناءة وطوعية للتأثير على التحول الوظيفي للمنظمة فيما يتعلق بكيفية أداء العمل (Permata & Mangundjaya, 2021:2). تحمل المسؤولية يشير إلى الجهود التطوعية البناءة التي يبذلها الفرد في مكان العمل لإجراء تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظيفته أو وحدة عمله أو منظمته . (Al-Awamleh & Shaker,2020:84).

ويشكل التطور السريع والمستمر أحد أكثر الأشياء وضوحًا في البيئة الحديثة وتنظيم العمل الحالي. أصبحت حالة عدم اليقين والتحديات التي يواجهها الاقتصاد العالمي اليوم دافعًا قويًا للمنظمة لإجراء تغييرات مستدامة. من أجل تلبية احتياجات هذا التغيير ، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بالتغييرات في الطبقة الدنيا عن طريق إعداد الموظفين الذين لديهم الاستعداد للتغيير. ويعتمد نجاح هذا التغيير على مواقف الموظف في تحمل المسؤولية الشخصية للتغيير وتوقعه السريع لإمكانية التغيير والابتكار (Nurjaman et al.,2019:373) يعد تحمل المسؤولية مثالًا على السلوك الاستباقي ، في إشارة إلى الجهود النشطة لإحداث تغيير في أساليب العمل . (Bindl et al.,2011:4).

4. منع المشكلة Problem prevention

يشير منع المشكلة إلى السلوك الذاتي والتنبؤ لتجنب تكرار مشاكل العمل والتعامل مع عملية منع حدوث التحديات والعقبات في بيئة العمل عن طريق التخطيط للمستقبل والتفكير في الاستجابات الذاتية والمستقبلية التي تهدف لمنع حدوث المشاكل أو التدخل في حلها بطريقة غير مألوفة . (Al-Awamleh, & Shaker ,2020:84). في اكتشاف المبادئ الأساسية للطبيعة البشرية يميل الأفراد ذوو السلوك الاستباقي إلى البحث عن المعلومات وتقديم الأفكار تلقائيًا نحو التغييرات الكبيرة من حولهم ، وعن طريق مبادرتهم الخاصة ، يتقدم الموظفون الاستباقيون لاقتراح أفكار لحل المشكلات التنظيمية وبذل الجهود لمنع عودة ظهور مشكلات مماثلة.(Widokarti et al., 2019:73)

وقد عرف قاموس أوكسفورد الإنجليزي السلوك الاستباقي على أنه السيطرة على الموقف عن طريق أخذ زمام المبادرة وتوقع الأحداث أو المشاكل عن طريق المبادرة الشخصية التي تتضمن تجاوز المهام المحددة ، وتطوير أهداف الفرد ، ومحاولة حل المشكلات التي لم تحدث بعد (Bindl et al.,2011:4) . بسبب الضغط المتزايد لتحويل العمل

نحو اللامركزية والمرونة والابتكار المستمر والتغييرات تتطلب المنظمات موظفين استباقيين على استعداد لاتخاذ مبادرات في حل المشكلات التنظيمية وتحسين الظروف الحالية . تشير سلوكيات العمل الاستباقية إلى الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يتخذها الموظف لإحداث تغييرات أو تطوير المواقف الحالية . ينبع السلوك الاستباقي من المتغيرات المتعلقة بالشخص والعوامل السياقية (Arefin et al., 2015:132).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: ثبات الاستبانة.

تم استعمال معادلة الفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويبين الجدول رقم (1) ان معامل الثبات الكلي بلغ (0.810). لا جمالي فقرات الاستبانة. فيما تراوح ثبات المتغير المستقل (القيادة السامة) (0.821). وثبات المتغير التابع (السلوك الاستباقي للعاملين) (0.790). وهذا يدل على أن الاستبانة تمتع بدرجة مرتفعة من الثبات تفي بأغراض البحث وكما مبين في الجدول الآتي:

الجدول (1) معامل الثبات

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	عدد الفقرات	الثبات للمتغيرات	الثبات الكلي
			Cronbachs Alpha	Cronbach's Alpha
القيادة السامة	عدم التقدير	11	. 821	.810
	المصلحة الذاتية	9		
	الأنانية	5		
	الحالة الروحية السلبية	5		
السلوك الاستباقي للعاملين	صوت الموظفين	4	.790	
	الابتكار الفردي	3		
	تحمل المسؤولية	3		
	منع المشكلة	3		

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.26).

ثانيا :التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة السامة

وفقا لنتائج الجدول (2) حقق متغير القيادة السامة أهمية نسبية (0.786) وهي نسبة مرتفعة و ووسط الحسابي قيمته (3.928) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وايضا قيمة الانحراف المعياري (0.758) يشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها .

والتحليل الوصفي لإبعاد متغير القيادة السامة مبين بالاتي:

- 1- **عدم التقدير** :حقق وسط حسابي (3.850) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي(3) وأهمية نسبية(0.770) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.702). يشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها
- 2- **المصلحة الذاتية**: حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (4.180) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (0.836) وانحراف معياري(0.628) يشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها
- 3- **الأنانية**: حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.780) وهو أعلى من الوسط الفرضي(3) وأهمية نسبية (0.756) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (0.563) يشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها
- 4- **الحالة الروحية السلبية** حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.900) وهو أعلى من الوسط الفرضي(3) وأهمية نسبية (0.780) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (0.733) يشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير القيادة السامة

الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
عدم التقدير	3.850	0.702	0.770
المصلحة الذاتية	4.180	0.628	0.836
الانانية	3.780	0.563	0.756
الحالة الروحية السلبية	3.900	0.733	0.780
القيادة السامة	3.928	0.758	0.786

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26.

2-التحليل الوصفي لمتغير السلوك الاستباقي للعاملين

وفقا لنتائج الجدول (2) حقق متغير السلوك الاستباقي للعاملين أهمية نسبية (0.648) وهي نسبة مرتفعة و ووسط الحسابي قيمته (3.238) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وقيمة الانحراف المعياري (0.408) ، ويشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها .

والتحليل الوصفي لإبعاد متغير السلوك الاستباقي للعاملين مبين في ما يأتي:

1- صوت الموظفين :حقق وسط حسابي (3.130) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي(3) وأهمية نسبية (0.626) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.602) يشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها .

2- الابتكار الفردي:حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.280) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (0.656) وانحراف معياري(0.558) يشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها

3- تحمل المسؤولية : حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.080) وهو أعلى من الوسط الفرضي(3) وأهمية نسبية (0.616) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (0.573) يشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها

4- منع المشكلة حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.460) وهو أعلى من الوسط الفرضي(3) وأهمية نسبية (0.692) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (0.883) يشير ذلك الى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها .

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير السلوك الاستباقي للعاملين

الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
صوت الموظفين	3.130	0.602	0.626
الابتكار الفردي	3.280	0.558	0.656
تحمل المسؤولية	3.080	0.573	0.616
منع المشكلة	3.460	0.883	0.692
السلوك الاستباقي للعاملين	3.238	0.408	0.648

ثالثاً: التحليل الاستدلالي لمتغيرات البحث

1-تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

استعمل معامل الارتباط البسيط من اجل اختبار قوة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث الحالي وللتعرف على مدى ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها مع المتغير الكلي وكما مبين في مصفوفة الارتباط في جدول (4) .

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين. وقد انبثقت من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية ومنها

ومن نتائج اختبار الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين (-). 650^{**} وهي علاقة دالة احصائياً بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ($P\text{-value}=0.000$) التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من (0.05) والنتيجة قبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث.

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد عدم التقدير والسلوك الاستباقي للعاملين.

ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية بين بعد عدم التقدير والسلوك الاستباقي للعاملين. فقد سجلت قيمة معامل الارتباط (-0.574^{**})، وهي علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بالاعتماد على قيمة ($P\text{-value}=0.000$) التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد المصلحة الذاتية والسلوك الاستباقي للعاملين..

ومن قراءة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية بين بعد المصلحة الذاتية والسلوك الاستباقي للعاملين. فقد سجلت قيمة معامل الارتباط (-0.702^{**})، وهي علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بالاعتماد على قيمة ($P\text{-value}=0.000$) التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد الانانية والسلوك الاستباقي للعاملين.

ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية بين بعد الانانية والسلوك الاستباقي للعاملين. فقد سجلت قيمة معامل الارتباط (-0.765^{**})، وهي علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بالاعتماد على قيمة ($P\text{-value}=0.000$) التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد الحالة الروحية السلبية والسلوك الاستباقي للعاملين.

من متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية بين بعد الحالة الروحية السلبية والسلوك الاستباقي للعاملين. فقد سجلت قيمة معامل الارتباط (-0.690^{**})، وهي علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بالاعتماد على قيمة $(P\text{-value}=0.000)$ التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين

الابعاد	صوت الموظفين	الابتكار الفردي	تحمل المسؤولية	منع المشكلة	السلوك الاستباقي للعاملين
عدم التقدير	-0.668^{**}	-0.568^{**}	-0.368^{**}	-0.787^{**}	-0.574^{**}
المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000
المصلحة الذاتية	-0.476^{**}	-0.596^{**}	-0.666^{**}	-0.629^{**}	-0.702^{**}
المعنوية	.000	.000	.000	.000	.001
الانانية	-0.456^{**}	-0.569^{**}	-0.659^{**}	-0.559^{**}	-0.765^{**}
المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000
الحالة الروحية السلبية	-0.701^{**}	-0.771^{**}	-0.641^{**}	-0.420^{**}	-0.690^{**}
المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000
القيادة السامة	-0.601^{**}	-0.481^{**}	-0.670^{**}	-0.470^{**}	-0.650^{**}
المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى برنامج (SPSS VR.26)

2- تحليل علاقة التأثير بين المتغيرات

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين. وقد انبثقت من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية ومنها.

نتائج تحليل الانحدار في الجدول (5) تبين وجود تأثير عكسي وذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد السلوك الاستباقي للعاملين، ونستدل عن طريق النتائج بقبول قيم معاملات الانحدار؛ إذ تشير قيمة المعلمة الفا (β) $\beta = -5.674$ والمعلمة بيتا ($\beta = -0.641$) وهي قيمة سالبة وتعني أن التغيير في القيادة السامة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير بالنقصان بمقدار (-0.641) في المتغير التابع السلوك الاستباقي للعاملين ، وقد بينت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار إلى أن القيادة السامة تفسر (55.0%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي للعاملين ، طبقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.550$)، وأن العلاقة عكسية ومعنوية وفقاً لقيمة ($p\text{-value} = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$Y = a + \beta X$$

$$Y = 5.674 + (-0.641)X$$

(X): القيادة السامة

(Y): السلوك الاستباقي للعاملين

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد عدم التقدير والسلوك الاستباقي للعاملين.

تشير النتائج ضمن الجدول (5) إلى أن هنالك تأثير عكسي ومعنوي لبعد عدم التقدير في السلوك الاستباقي للعاملين تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ($\beta = 6.144$) والمعلمة بيتا ($\beta = -0.510$)، وهي قيمة سالبة وتعني أن التغيير في عدم التقدير بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير بالنقصان بمقدار (-0.510) في السلوك الاستباقي للعاملين ، وقد أظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار أن عدم التقدير تفسر (47.4%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي للعاملين ، طبقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.474$)، وأن العلاقة معنوية وفقاً لقيمة ($p\text{-value} = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن تطبيق عدم التقدير لدى العاملين عينة البحث سوف يقلل ذلك من السلوك الاستباقي للعاملين بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد المصلحة الذاتية والسلوك الاستباقي للعاملين.

تشير النتائج ضمن الجدول (5) إلى أن هنالك تأثير عكسي ومعنوي لبعد عدم التقدير في السلوك الاستباقي للعاملين تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ($\alpha = 4.292$) والمعلمة بيتا ($\beta = -0.493$)، وهي قيمة سالبة وتعني أن التغيير في المصلحة الذاتية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير بالنقصان بمقدار (-0.493) في السلوك الاستباقي للعاملين ، وقد أظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار أن المصلحة الذاتية تفسر (50.2%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي للعاملين ، طبقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.502$)، وأن العلاقة معنوية وفقاً لقيمة ($p\text{-value}$)

(value=0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ان تطبيق المصلحة الذاتية لدى العاملين عينة البحث سوف يقلل ذلك من السلوك الاستباقي للعاملين بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد الانانية والسلوك الاستباقي للعاملين.

تشير النتائج ضمن الجدول (5) الى أن هنالك تأثير عكسي ومعنوي لبعد الانانية في السلوك الاستباقي للعاملين تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ($\alpha=4.722$) والمعلمة بيتا ($\beta=-.721$)، وهي قيمة سالبة وتعني أن التغيير في بعد الانانية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بالنقصان بمقدار (-.721) في السلوك الاستباقي للعاملين، وقد اظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار ان بعد الانانية فسر (56.5%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي للعاملين، طبقا لقيمة معامل التحديد ($R^2=.56.5$)، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة p-value=0.000 وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ان تطبيق بعد الانانية لدى العاملين عينة البحث سوف يقلل ذلك من السلوك الاستباقي للعاملين بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد الحالة الروحية السلبية والسلوك الاستباقي للعاملين.

تشير النتائج ضمن الجدول (5) الى أن هنالك تأثير عكسي ومعنوي لبعد الحالة الروحية السلبية في السلوك الاستباقي للعاملين تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ($\alpha=5.342$) والمعلمة بيتا ($\beta=-.421$)، وهي قيمة سالبة وتعني ان التغيير في الحالة الروحية السلبية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بالنقصان بمقدار (-.421) في السلوك الاستباقي للعاملين، وقد اظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار ان الحالة الروحية السلبية تفسر (48.5%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي للعاملين، طبقا لقيمة معامل التحديد ($R^2=.48.5$)، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة (p-value=0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني أن تطبيق الحالة الروحية السلبية لدى العاملين عينة البحث سوف يقلل ذلك من السلوك الاستباقي للعاملين بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الجدول(5) معاملات التأثير بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين

المتغير التابع	Sig	F	T	R ²	B	A	الابعاد
السلوك الاستباقي للعاملين	.000	17.753	13.842	.474	-.510	6.144	عدم التقدير
	.000	12.521	7.803	.502	-.493	4.292	المصلحة الذاتية
	.000	17.691	10.516	.565	-.721	4.722	الانانية
	.000	19.791	11.516	.485	-.421	5.342	الحالة الروحية السلبية

القيادة السامة	5.674	-.641	0.550	10.249	30.229	.000
----------------	-------	-------	-------	--------	--------	------

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.26).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين وهذا يعني انه على معمل إسمنت الكوفة ان يركز اكثر على تقليل القيادة السامة من اجل تحسين السلوكيات الاستباقية للعاملين .
2. تبين نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير عكسي للقيادة السامة على والسلوك الاستباقي للعاملين وهذا يبين ان انخفاض القيادة السامة في العمل يسهم بشكل كبير في زيادة السلوك الاستباقي للعاملين.
3. تبين نتائج الجانب العملي ان ابعاد القيادة السامة لها تأثير معنوي وعكسي على السلوك الاستباقي للعاملين لذلك يجب على المنظمة عينة الدراسة الالتزام في تقليل ابعاد السلوكيات السامة من اجل ضمان انتشار السلوك الاستباقي في العمل .
4. أظهرت نتائج الجانب العملي ان بعد عدم التقدير له تأثير معنوي وعكسي على السلوك الاستباقي للعاملين ويؤدي الى انخفاض السلوكيات الايجابية في العمل ومنها السلوك الاستباقي .
5. أظهرت نتائج الجانب العملي ان بعد المصلحة الذاتية لدى القادة لها تأثير معنوي وعكسي على السلوك الاستباقي في العمل ويسبب الكثير من المشاكل للمنظمة عينة الدراسة .
6. إن الجانب التطبيقي للبحث اظهر بان سلوكيات الانانية التي تصدر من قبل القادة تؤثر عكسيا على السلوكيات الاستباقية للعاملين .
7. إن التحليل الاحصائي للبحث بين ان الحالة الروحية السلبية للقادة تؤثر عكسيا على الأفراد العاملين وتؤدي الى ظهور العديد من السلوكيات السلبية وهذا يرتبط عكسيا بالسلوكيات الايجابية للعاملين .

ثانياً: التوصيات

- (1) على القادة في معمل إسمنت الكوفة نشر ثقافة السلوك الاستباقي وإيضاحها لكافة العاملين وفي جميع المستويات الادارية من اجل تمكين العاملين على انجاز المهام المناطة بهم بكفاءة عالية .
- (2) على القادة في المنظمة عينة البحث الاستماع الى مشاكل العاملين والعمل على تلبية متطلباتهم وجعل آرائهم موضع اهتمام وتقدير وتحفيزهم بصوره مستمرة لان هذه الاجراءات تقلل من السلوكيات السلبية وتطور السلوكيات الايجابية التي تحقق فوائد للمعمل
- (3) أهمية استبدال القادة السامين المخيبين للآمال، والعمل على تبني أنماط قيادية حديثة تعزز التعاون بين الأفراد، وتسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات للمساعدة في خلق بيئة عمل مناسبة في المنظمة عينة البحث.
- (4) من أجل الحد من اساليب القيادة السامة تحتاج بيئة معمل إسمنت الكوفة إلى إيلاء الاهتمام الواجب لمثل هذه السلوكيات عن طريق اعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة التي تقلل من السلوكيات السلبية .

- (5) العمل على الحد من محفزات ومثبرات السلوك السام في مكان العمل ومعرفة العوامل والأحداث التي تحرض على ممارسة مثل هذه السلوكيات والعمل على معالجة أسبابها وتقليل الإحباط لدى الأفراد، وبث روح التفاؤل، وتعزيز الشعور لدى الأفراد بأن أهدافهم جزء من أهداف المنظمة مما يولد الدافع لدى العاملين لمواجهة صعوبات العمل والسعي لتحقيق الأهداف المشتركة مع المنظمة .
- (6) ينبغي على قادة معمل إسمنت الكوفة وضع أسس ومعايير لاختيار القادة تركز على أنماط القيادة الإيجابية التي تحقق التوازن بين متطلبات العمل والجوانب الإنسانية والأخلاقية التي تساهم في تحقيق النتائج المرجوة على جميع المستويات الهرمية.
- (7) العمل على رفع مستوى القيادة الفعالة لدى القادة عن طريق تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتزويد هؤلاء المديرين بالمهارات والاتجاهات الإيجابية التي تساعد في التعامل مع مرؤوسيه.
- (8) إجراء اختبارات نفسية دورية للقادة على كافة المستويات الهرمية للتأكد من أن السمات الشخصية للقادة تؤهلهم للاستمرار في أداء واجباتهم.

المصادر

1. Al-Awamleh, Sana'Ali & Shaker Jaralla Alkshali. (2020). The Impact of Proactive Behavior on Strategic Success in Jordanian Commercial Banks. International Journal of Scientific & Technology Research, 9, 83-88.
2. Ali, Firas & Muhammad , Nisreen, (2021). Impact of proactive behavior on sustainable performance. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(12), 4416-4423.
3. Arefin, M. S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment. International Journal of Business and Management, 10(3), 132-140.
4. Beck, J. A., Cha, J., Kim, S., & Knutson, B. (2014). Evaluating proactive behavior in lodging revenue management. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
5. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization. (pp. 567-598). American Psychological Association.
6. Chillab, I. D., Al-Ghanimi, A. A. W. M., & Qadisiyah, I. (2022). Effect of Toxic Leadership on Workplace Incivility Analytical Study for Sampled Teaching Staff in Private Schools in Al-Qadisiya Governorate, Iraq. AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences, 24(3).

7. Chunhui. (2021). The Effect of Psychological Factors on Individual Innovation Performance-Mediating Role of Proactive Behavior and Moderating Role of Organizational Supportpaper Title. CONVERTER, 2021(7), 417-433.
8. Hou, X., & Huang, R. (2021, February). The Literature Review of Proactive Behavior at Work. In 2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science (ICMEHS 2021) (pp. 129-132). Atlantis Press.
9. Ismail, A., Nowalid, W. A. W. M., & Bakar, R. A. (2016). Proactive behaviour as a mediator of the relationship between career management and career satisfaction. Jurnal Pengurusan, 48(2016), 99-110.
10. Li, X. (2020). The Preliminary Literature Review of Proactive Behavior. American Journal of Industrial and Business Management, 10(5), 915-919.
11. Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: a conceptual framework. In Handbook of top management teams (pp. 214-220). Palgrave Macmillan, London
12. Imann, C., & Zacher, H. (2021). Making things happen (un) expectedly: interactive effects of age, gender, and motives on evaluations of proactive behavior. Journal of Business and Psychology, 36(4), 609-631.
13. Manaa, Y. H. (2022). The Effect of Toxic Leadership on Counter-Productive Work Behaviors and Intention to Leave: An Empirical Study. International Business Research, 15(11), 1-1.
14. Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. Humanities & Social Sciences Reviews, 7(6), 373-379
15. Oxford, (1980) "oxford word power." Dictionary.
16. Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., & Avci, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. Global Business and Management Research, 9(1), 12
17. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. The leadership quarterly, 18(3), 176-194
18. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. Journal of applied psychology, 91(3), 636.
19. Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. Leadership, 6(4), 373-389

20. Permata, F. D., & Mangundjaya, W. L. (2021, March). The role of work engagement in the relationship of job autonomy and proactive work behavior for organizational sustainability. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 716, No. 1, p. 012055). IOP Publishing.
21. Reed, G. E. (2014). Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness. *Air and Space Power Journal*, 26(3), 3-10
22. Widokarti, J. R., Kartini, D., Oesman, Y. M., & Sari, D. (2019). An Analysis of the Relationship between Compensation and Employees' Working Motivation Controlling for Proactive Behavior in Indonesian Hotel Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 10(3), 70.
23. Zaabi, H. H. A., Elanain, H. M. A., & Ajmal, M. M. (2018). Impact of toxic leadership on work outcomes: An empirical study of public banks in the UAE. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(3), 373-392
24. Batchelor, J. H., Whelpley, C. E., Davis, M. M., Burch, G. F., & Barber III, D. (2023). Toxic Leadership, Destructive Leadership, and Identity Leadership: What are the Relationships and Does Follower Personality Matter?.
25. Freitas, D. A. (2021). Toxic leadership determinants: The role of individual and organisational variables (Master's thesis). .

مقياس الدراسة

المتغير الاول/ القيادة السامة

عدم التقدير					
المقياس					ت
لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5	
					1 لا يريد أن يكون على اتصال/يتواصل مع الموظفين خارج العمل.
					2 يتحدث إلى الآخرين عن موظفيه بطريقة

					متشائمة أو متذمرة.	
					يهين موظفيه في نظر الجمهور.	3
					-ظهر سلوكاً مهيناً تجاه موظفيه.	4
					يذكر الموظفين بأخطائهم / عيوبهم الماضية بشكل غير متعاطف.	5
					يخبر الموظفين أنهم غير فعالين في العمل. .	6
					يتخذ موقفاً ضد موظفيه دون الاستماع إليهم في أي مناسبة.	7
					لا يسمح لموظفيه بتجربة طرق/أساليب/ابتكارات جديدة. .	8
					لا يقدر موظفيه.	9
					بالكاد يظهر المرونة تجاه موظفيه. .	10
					اتصالاته تكون في الأوامر.	11
ب- المصلحة الذاتية						
المقياس					رئيسي في العمل	ت
لا اتفق تماماً 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماماً 5		
					ينقل إخفاقاته إلى الموظفين.	1
					لا يعامل إلا بشكل مفيد للأشخاص الذين يتحملون الربح له/لها .	2
					-الانخراط في الخداع لكي يبدو بمظهر جيد أمام رؤسائه.	3

4	يحتفظ بإيجابيات النجاحات التي لا تخصه لنفسه.				
5	يرفض تقاسم مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها الموظفون. .				
6	حاول فقط القيام بعمله على أكمل وجه من أجل مصلحته التالية. .				
7	الترقية/المنصب هو كل ما يهتم به				
8	يضع مصلحته الشخصية في المقدمة. .				
9	لديه سلوكيات و/أو قرارات تعسفية.				

ج – الانانية					
ت	المقياس				
	لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5
1					
2					
3					
4					
5					

د - الحالة الروحية السلبية					
ت	رئيسي في العمل	المقياس			
		اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2 لا اتفق تماما 1
1	يعكس حالته الروحية السلبية في صوته اثناء التعامل مع الموظفين. .				
2	يؤثر على بيئة مكان العمل بسبب حالته السلبية الروحية				
3	يريد ان يتصرف موظفوه وفقاً لحالته المزاجية.				
4	يعاني من عدم الاستقرار والتنوع في سلوكياته.				
5	بسبب حالاته الروحية السلبية (الغاضب، المكتئب، المحبط)، لا أحد يرغب في الاقتراب منه				

المتغير الثاني: السلوك الاستباقي للعاملين

1- صوت الموظف					
ت	الفقرات ... في منظمتي التي اعمل فيها	المقياس			
		اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2 لا اتفق تماما 1

1	نقل آرائك حول قضايا العمل إلى الآخرين في مكان العمل ، حتى لو اختلفت وجهات نظرك واختلف معك الآخرون				
2	تحدث وشجع الآخرين في مكان العمل على الانخراط في القضايا التي تؤثر عليك؟				
3	ابق على اطلاع جيد بالقضايا التي قد يكون رأيك مفيدا في مكان عملك				
4	تحدث بأفكار جديدة أو تغييرات في الإجراءات				

2- الابتكار الفردي						
ت	المقياس					الفقرات ... في منظمتي التي اعمل فيها
	لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5	
1						هل تبحث عن تقنيات وتقنيات و / أو أفكار منتجات جديدة؟
2						الترويج للأفكار وتأييدها للآخرين؟
3						توليد أفكار إبداعية؟

3- تحمل المسؤولية					
ت	المقياس				
	لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5
	الفقرات ... في منظمتي التي اعمل فيها				
1					1-هل تحاول إنشاء أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية؟
2					2-هل تحاول تحسين الإجراءات في مكان عملك
3					3-محاولة تنفيذ حلول لمشاكل المنظمة الملحة

4- منع المشكلة					
ت	المقياس				
	لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5
	الفقرات ... في منظمتي التي اعمل فيها				
1					هل تحاول إنشاء طرق عمل جديدة أكثر فاعلية؟
2					هل تحاول تحسين الإجراءات في مكان عملك؟
3					محاولة تنفيذ حلول لمشاكل المنظمة الملحة