

تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية

أ.م.د. صفاء إدريس عبودي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

safa_adres@uomosul.edu.iq

الباحث: خالد خير الله محمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

khaled.alnaqib@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى اختبار علاقة تأثير القيادة المستدامة المتمثلة بـ (التنوع المتماسك، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم) في السلوك الإيجابي، المتمثلة بـ (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي). ولقد تم صياغة نموذج فرضي، لحقته مجموعة فرضيات خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من صحتها، واستخدم البحث الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية في الحصول على البيانات والمعلومات. وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً مناسباً، وكان استخدامه لتعزيز وتدعيم هذه المفاهيم، وكانت الجامعات الأهلية العراقية متمثلة بـ (كلية الحداثة الجامعة، جامعة نوروز، كلية النور الجامعة، جامعة بيان) ميداناً بحثياً للدراسة الحالية إذ بلغ مجتمع البحث (557) تدريسياً اختيرت منهم عينة غير عشوائية (قصدية) بواقع (316) تدريسياً وبمختلف الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وقد جرى تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي AMOS V.23، تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج صيغت بموجبها مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تؤكد التأثير المعنوي بين المتغيرات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، السلوك الإيجابي.

The effect of sustainable leadership in achieving proactive behavior An analytical study of the views of a sample of Iraqi private university teachers

Researcher: Khalid K. Mohammed
College of Administration and Economics
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Safa Adres Abboudi
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

This study seeks to test the impact of sustainable leadership relationship represented by (coherent diversity, organizational justice, employee development, work-life balance, orientation towards progress) in proactive behavior, represented by (employee voice, taking responsibility, preventing the occurrence of problems, individual creativity). A hypothesis model was suggested, which was followed by a group of hypotheses that were subjected to multiple tests to ensure their validity. The study used the questionnaire as an essential tool for accessing the data and information. As an appropriate approach, the study used a descriptive-analytical approach and it was used to enhance and support these concepts. The research was conducted in Iraqi private universities were represented by (Al-Hadbaa University College, Nowruz University,

Al-Noor University College, Bayan University). The research community reached (557) lecturers, from whom a non-random sample was chosen (intentionally) by (316) lecturers and with various scientific titles (assistant lecturer, lecturer, associate professor, and professor). The data were analyzed by using the statistical program AMOS V.23 to get a set of the results were whereby drafted a set of conclusions and recommendations that confirming the significant effect among the studied variants.

Keywords: Sustainable leadership, Proactive behavior.

المقدمة

يعد التعليم من أهم ركائز الاقتصاد ومجتمع المعرفة، حيث تسهم المنظمات التعليمية "وبالأخص الجامعات" في قيادة عجلة التنمية نحو تحقيق الأهداف التنموية المختلفة، كما أن لها دوراً أساسياً في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع، وكما هو الحال في دول العالم، فقد اتجه العراق نحو تعزيز وزيادة الجامعات الأهلية التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وتخصصاتها، مما زاد ذلك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومن المعروف أن التحدي الكبير الذي تواجهه مؤسسات التعليم العالي الحكومية بشكل عام والأهلية بشكل خاص يتحدد بسلسلة من التغيرات والأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها.

لذا يتحتم على الجامعات ان تبتعد عما هو مألوف، وان تتطلع للأفضل الذي يحقق لها التميز، عن طريق تبني سلوكيات استباقية؛ إذ يوفر السلوك الإستباقي القدرة على فهم أفضل لبيئة العمل الخاص بالمنظمة واستقراء المستقبل القريب مما يجعلها تتجاوز التحديات والتكيف مع تغيراته من جهة، ومن جهة أخرى استكشاف الفرص واستغلالها بشكل أسرع من المنافسين.

على الرغم من أهمية السلوك الإستباقي إلا ان هذا السلوك لا يمكن ان يتحقق بدون وجود قيادة مستدامة، فقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوي المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل، وهذا يتطلب ضرورة توافر إدارة سليمة داخل المنظمة لقيادة مواردها البشرية بفعالية، وتعد هذه القيادة هي المحرك الرئيس، والتي تعني بالقوي البشرية فتعمل على توفيرها وتأهيلها واعدادها وجعلها قوة بشرية فعالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

فمنط القيادة المستدامة يعد اليوم منهجاً قيادياً جديداً للرد على تحديات القيادة التقليدية، من خلال تنوع القوى العاملة وتوازن الحياة مع بيئة العمل والعدالة التنظيمية في كافة المستويات الادارية والتوجه والتقدم وتطوير العاملين، من اجل مساعدة المنظمات للوصول للسلوك الإستباقي المطلوب، إذ ان للسلوك الإستباقي أثر بالغ في نجاح المنظمات، من خلال توقع المشكلات وتقديم أفكار ومقترحات بناءة وتنفيذها لتحسين الأداء العام للمنظمة وبالتالي تحقيق مستقبل مرغوب فيه.

المبحث الأول: الإطار العام للمبحث

اولاً. مشكلة البحث: نظراً لما يشهده العالم من تطورات وتغييرات متسارعة ومتلاحقة كنتيجة للعولمة والتطور العلمي الهائل في كافة المجالات، وما نجم عن ذلك من تحديات كبيرة تواجهها منظمات الاعمال، إذ تمثل القيادة المستدامة منهجاً قيادياً مناسباً لمواجهة تلك التحديات والتعقيدات. وهذا ما شارته اليه دراسة كل من (Lambert, 2012)، (Drysdale, Jacobson, 2011)، (kalkavan, 2015)، (Frawely, 2009) الى ان للقيادة المستدامة مرونة وقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية وازداد (McCann, Holt, 2010) بان القيادة المستدامة مهمة في حالة الاضطراب الاقتصادي والبيئي. فالجامعات تحتاج الى هذا النمط القيادي الذي يسعى الى

تحقيق أهداف مستدامة، ويمكن الجامعات تقود الى التنمية المستدامة من خلال دمج مبادئ الاستدامة في نشاطاتها كافة وتوجيه برامجها الاكاديمية والبحثية، كما ان للقيادة المستدامة قدرة على التأثير في سلوك الافراد العاملين.

وان تحقيق السلوك الاستباقي للعاملين هي عملية تتابع لعدة مراحل تسبق تحقيقه ويظهر عند بعض الافراد الذين يمتلكون بعض الخصائص والقدرات ومن هنا يبر دور القيادة في تنمية تلك القدرات لمروسيهم (Wu, Parker, 2017: 1029).

ومن خلال المعطيات أعلاه تتبلور مشكلة الدراسة الفكرية للتكامل مع مسارات المشكلة الميدانية التي تم تشخيصها من خلال الزيارات الاستطلاعية والمقابلة الشخصية لعدد من المسؤولين والتدريسيين التي اجرها الباحث لبعض الجامعات الأهلية بغية تشخيص مدى ترسيخها لفلسفة القيادة المستدامة واثرها في تحقيق السلوك الاستباقي، فقد تبين لنا أن الاهتمام بكل من القيادة المستدامة والسلوك الاستباقي كان ضئيلاً، وحتى وإن كان قائماً فإن استثمارها أو توظيفها لم يكن لصالح أداء المنظمات المبحوثة (الجامعات لأهلية العراقية).

وبهذا يمكن تشخيص مشكلة البحث بالتساؤل الاتي: ماهي طبيعة علاقة الأثر بين القيادة المستدامة والسلوك الاستباقي في الجامعات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث:

❖ الأهمية النظرية:

١. أهمية المتغيرات المبحوثة الرئيسة: (القيادة المستدامة، السلوك الاستباقي) بوصفها ظواهر إدارية، إذ تعد القيادة المستدامة اتجاه قيادي حديث له الاثر الايجابي في المحافظة على المورد البشري وبالتالي تعزيز التنمية المستدامة والتغير نحو الافضل.
٢. تلافي النقص في الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرات التي جاء بها هذه البحث، إذ يعد هذه البحث محاولة علمية وميدانية تسلط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها مفهوم السلوك الاستباقي الذي لا يزال بؤادر الاهتمام به في البيئة العراقية في بداياتها.
٣. يأمل الباحثان ان تفيد نتائج البحث في فتح الافاق لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم.

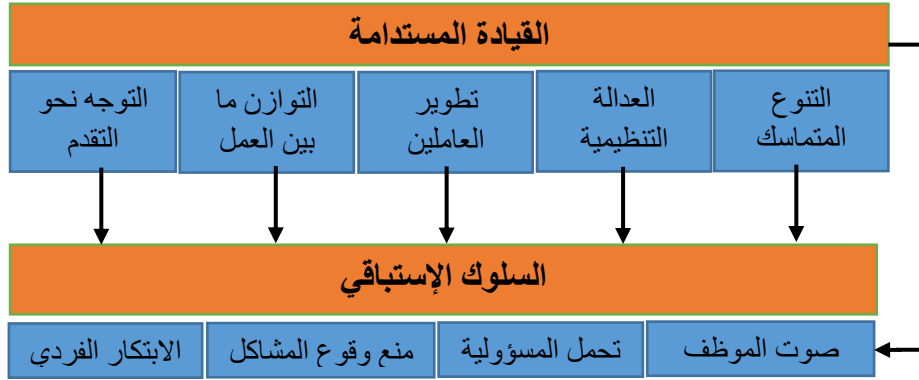
❖ الأهمية التطبيقية:

١. يستمد البحث أهميتها من أهمية القطاع الذي طبقت فيه كونه من القطاعات المهمة والفاعلة في القطر ولاسيما دوره في الإسهام في عملية التنمية المستدامة التي تستوجب وجود منظمات ناجحة وقادرة على التجاوب على نحو سريع ولها القابلية على المساهمة في إجراء التحولات الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة.
٢. يمكن لهذه البحث وعن طريق التطبيق العملي أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الجامعات المبحوثة من خلال تحديد نقاط الضعف والعمل على التغلب عليها، وبناء سلوكيات استباقية تهدف التحكم في بيئة المنظمة الداخلية وإحداث التغيير فيها مثل تحمل المسؤولية وعناصر التنفيذ الخاصة بالابتكار الفردي ومنع المشكلات.

ثالثاً. أهداف البحث: يروم البحث الحالية إلى تحقيق جملة من الاهداف تتمثل بالآتي:

١. عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لمتغيرات البحث عن طريق الاطلاع على أبرز الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة والتعرّف على مضامينها الفكرية واستخلاص المؤشرات لبناء فكر خاص بالبحث الحالية.

٢. اختبار علاقة التأثير بين القيادة المستدامة والسلوك الإبتدائي في الجامعات المبحوثة.
٣. عرض مجموعة من المقترحات أمام القائمين على الجامعات المبحوثة بشأن ما توصل إليه البحث من نتائج، فضلاً عن تلك المقترحات التي تخص الباحثين في هذا المجال لإجراء البحوث العلمية وأهداف التراكم المعرفي المطلوبة.
- رابعاً. **مخطط البحث الافتراضي**: يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، الشكل (١)، وقد حرصنا على تقديم مخطط يكون شاملاً لجميع متغيرات البحث في صورته الإجمالية، ولكي يجسد مشكلة البحث والأهداف المتوقع تحقيقها، ولكي يتم فهم المخطط على نحو أكثر تفصيلاً، سيتم توضيح ما يأتي:
١. المتغير المستقل: القيادة المستدامة وتشتمل على ابعاد تتمثل ب (التنوع المتماسك، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم).
٢. المتغير المعتمد: السلوك الإبتدائي التي تمثلت ابعاده ب: (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي).



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد تأثير معنوي بين المتغير المستقل القيادة المستدامة، والمتغير التابع السلوك الإبتدائي (على المستوى الكلي).

وتتفرع من هذا الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

لا يوجد تأثير معنوي بين البعد التنوع المتماسك ومتغير السلوك الإبتدائي.

لا يوجد تأثير معنوي بين البعد العدالة التنظيمية ومتغير السلوك الإبتدائي.

لا يوجد تأثير معنوي بين البعد تطوير العاملين ومتغير السلوك الإبتدائي.

لا يوجد تأثير معنوي بين البعد التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة ومتغير السلوك الإبتدائي.

لا يوجد تأثير معنوي بين البعد التوجه نحو التقدم ومتغير السلوك الإبتدائي.

سادساً. الأساليب الإحصائية المستخدمة: استعان الباحثان في هذا البحث بالأساليب الإحصائية

الموجودة في البرنامج الإحصائي AMOS 23.V للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيقاً لأهدافها، عبر عدد من الخطوات وهي: (ترميز أبعاد ومتغيرات البحث، قياس جودة المقياس، اختبار الفرضيات).

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: مجتمع البحث الحالي يتمثل بالجامعات الاهلية العراقية متمثلة بـ (كلية الحداثة الجامعة، جامعة نوروز، كلية النور الجامعة، جامعة بيان) وطبق البحث على عينة

من التدريسيين بمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد). وبلغ مجتمع الدراسة (557) تدريسيًا؛ إذ تم توزيع الاستبانة على الجامعات المبحوثة، وتم الحصول على (316) استمارة استبانة صالحة للتحليل الإحصائي التي تمثل عينة الدراسة. ولحساب حجم العينة بالنسبة إلى مجتمع الدراسة فقد صاغ الإحصائيون الحجم الأمثل لاختيار العينة وعلى النحو الآتي: في الدراسات الوصفية ينصح باستخدام ما نسبته 20% من أفراد المجتمع إذا كان مجتمع الدراسة (بعض مئات)، و 10% لمجتمع الدراسة كبير (بضعة آلاف)، و 5% للمجتمع الكبير جداً (عشرات الألف) (المحمودي، ٢٠١٩: ١٥٨).

وبما ان مجتمع الدراسة بلغ (557) فنقوم بضرب $0.2 * 557 = 111.4$ هذا يعني ان حجم العينة البالغة (316) يمثل حجم المجتمع، ومن ثم عد العينة ملائمة لهذه الدراسة. سادساً. أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز البحث، وما يتضمنه هذا المنهج من تقانات في تحصيل ما يستلزم من البيانات وتحديد استمارة الاستبيان التي أعدها الباحثان في ضوء السياقات العلمية المعتمدة لأعداد الاستبانة والجدول (١) يوضح المصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبيان.

الجدول (١): المصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبيان

المتغير	الأبعاد	المصدر
القيادة المستدامة	(التنوع المتماسك، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم).	(Lee, H, W, 2017)
السلوك الإستباقي	(صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي).	(Parker, Collins, 2010)

المصدر: من اعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. القيادة المستدامة: شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تغييرات متسارعة التزمّت منظمات الاعمال بضرورة اعادة التفكير بطريقة تحسين نتائج عملياتها التشغيلية او تحقيق غاياتها الاساسية، اذ ان تطبيق المبادرات والاساليب الحديثة التي استخدمتها المنظمات المنافسة لم تعد كافية لتحقيق التميز إذ لابد لمنظمات الاعمال ان تستند الى نمط قيادي يساعدها على التعاطي مع هذه التحولات والتغيرات وان تعطي للأجيال القادمة فرصة في الحصول على متطلباتهم كما اعطت فرصة للأجيال السابقة.

على الرغم من حداثة هذا المفهوم الا ان جهود الباحثين افرزت تعدداً في اتجاهات مفهومها وتركيزها انظر الى الجدول (٢).

الجدول (٢): مفهوم القيادة المستدامة من وجهة نظر الباحثين في مجال الادارة والتنظيم

ت	اسم الكاتب او المؤلف	تعريف القيادة المستدامة
١	Avery, Bergsteiner, 2011: 5	نهج إداري يهدف إلى تحقيق عوائد أفضل وأكثر استدامة، وتقليل معدل دوران الموظفين غير المرغوب فيه وتسريع الابتكار.

ت	اسم الكاتب او المؤلف	تعريف القيادة المستدامة
٢	Kalkavan, 2015: 21	ظاهرة إداري تهدف إلى زيادة الفاعلية والنتائج المتحققة، وتقليص الانتقال غير المرغوب للموظفين، ويتمثل الهدف الرئيسي للقيادة المستدامة في إحداث التوازن ما بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية، والبيئة خلال فترة وجود المنظمة.
٣	Simanskiene et al., 2016: 658	المسؤولية عن الأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمع استناداً لمبادئ الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية في سياق المجموعة، والمنظمة، والمجتمع من خلال ترويج وتطبيق أفكار الاستدامة ونشر مبادئ التنمية المستدامة استناداً إلى التعلم والتعبير الذاتي الإنساني وحماية البيئة.
٤	Bendell et al., 2017: 434	القيادة المستدامة هي أي سلوك أخلاقي يهدف إلى مساعدة مجموعات من الناس وتأثيرها على معالجة المعضلات المشتركة بطرق مهمة لم تتحقق بطريقة أخرى.

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى المصادر الواردة في منته.

استناداً لما تقدم يعرف الباحثان القيادة المستدامة بانها: توجه معاصر في القيادة يمكن تطبيقه في المنظمات التعليمية عن طريق ممارسات تسعى لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية من خلال التركيز على "التنوع لتعزيز الابداع، وتطوير العاملين، وتحقيق العدالة التنظيمية، والمحافظة على الموارد البشرية والبيئية بدلاً من استنزافهم، وإحداث التوازن ما بين اهتمامات الشخصية للأفراد، والعمل، والتركيز على التعليم المستمر لضمان تلبية متطلبات واحتياجات الاستدامة التنظيمية.

ابعاد القيادة المستدامة:

١. **التنوع المتناسك:** يعبر عن مفهوم التنوع بأنه كل ما يجعلنا مختلفين عن الآخرين سوء (بالعرق والجنس والقيم وأنماط العمل وأساليب الاتصال والخصائص) وعلى جميع الموظفين الاعتراف بها وقبولها من أجل بناء ثقافة تدعم التنوع (McCann, Kohntopp, 2017: 361). فبناء فرق عمل متعددة الثقافات يتطلب وجود قادة بخصائص فريدة تمكنهم من التأثير على تصورات أعضاء هذه الفرق من خلال التواصل مع الفريق بأكمله، والمساعدة في خلق التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق (محمد، ٢٠٢٠: ٢٧٠) بحيث يحق للعاملين الحرية في مناقشة أفكارهم المختلفة وتراثهم الثقافي دون الخوف من سياسات التمييز العنصري، كما يوفر شعور لدى جميع العاملين في المنظمة ان الاختلافات الثقافية من العرق أو الجنس أو القيم أو التعلم تم المنظمة ومجموعات العمل بقيمة مضافة، تسهم في تعزيز ميزتها التنافسية (2) (Hofhuis et al., 2016).

٢. **العدالة التنظيمية:** ينبع مفهوم العدالة من نظرية المساواة في التحفيز، والتي تقوم على الاعتقاد بأن الموظفين سيشعرون بالإحباط عندما يرون عدم المساواة بين المدخلات والمخرجات التي لوحظت

بين زملائهم في العمل وأنفسهم (Zeidan, Itani, 2020: 106). تعد العدالة التنظيمية محور اهتمام أساسي لدى القيادات المعاصرة الذين يهتمون بتوفير فرص عمل متساوية والتأكيد على وجود ممارسات في محيط العمل تضمن تحقيق العدالة والذي يعد توافرها في أي سياق تنظيمي ضرورة ملحة على الأقل من وجهتين نظر أولهما تحقيقاً للآثار الإيجابية المترتبة على توافر العدالة في المناخ التنظيمي، وثانيهما تجنباً للآثار السلبية الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية (Shahzad et al., 2014: 900-901). حيث أشار (Akram et al., 2020: 117) ان للعدالة التنظيمية تأثير مباشر وإيجابي على أداء واستدامة أي منظمة، وان أحد الاحتمالات الرئيسية للمنظمات لتصبح أكثر إبداعاً هو تشجيع سلوك العمل المبتكر لموظفيها ويصعب تحقيق ذلك ما لم يتم التعامل مع الموظفين بشكل عادل.

٣. تطوير العاملين: يشير تطوير العاملين إلى مجموعة متكاملة من البرامج المخططة، والتي يتم توفيرها على مدى فترة زمنية، للمساعدة في ضمان أن جميع الأفراد لديهم الكفاءة اللازمة لأداء أقصى إمكاناتهم لدعم أهداف المنظمة. ويمكن تقديمها من خلال مجموعة من الأساليب، بما في ذلك برامج التدريب خارج العمل وأثناء العمل، والبرامج التعليمية والحلقات الدراسية والتناوب على الوظائف وبرامج التوجيه وغيرها من الأساليب (Jacobs, Washington, 2003: 344). كما ان تطوير الموظفين وترقيتهم داخلياً يساهم بالمحافظة عليهم ويعزز قدرتهم ليكون مخلصاً ومتجنيين لدوران العمل (Zulkiffli, Latiffi, 2016: 4). أكد (Kasdorf, 2020: 8) أن الموظفين الذين أدركوا أن منظماتهم ملتزمة بالتطوير المهني وقدموا لهم فرصاً لتعزيز مهاراتهم، كانوا أقل عرضة لوجود أفكار حول الاستقالة، وكذلك الموظفين الذين لديهم فرص لتحسين مهاراتهم المهنية كانوا أكثر رضا عن وظائفهم وأقل احتمالية للمغادرة الطوعية. لذلك، فإن الموظفين الذين لديهم تصورات إيجابية ورضا عن تطوير الموظفين سيكون لديهم مستويات أقل من نية دوران الموظفين بسبب انطباعاتهم الجيدة حول التطوير التي تخفف الآثار السلبية لمتطلبات العمل.

٤. التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة: يعرف (Visser, Williams, 2006: 14) التوازن بين ما بين العمل والحياة الخاصة بأنه الوصف الامثل للتوازن بين المسؤوليات في العمل والمسؤوليات خارج العمل. اذ يعتبر الوصول الى هذا الموازنة أفضل ما يمكن اطلاقاً على الفصل الحياة العملية والخاصة. ويعرفه (Annandale, 2012: 5) بأنها الطريقة التي يجمع بها الفرد بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأخرى مثل العلاقات الاجتماعية وممارسة الرياضة والعناية بالأسرة. وفي ذات الاتجاه اشار (Mikołajczyk, 2021: 4) الى التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة على أنها إمكانية تحقيق الأهداف في مختلف مجالات الحياة، ويحاول الموظفون باستمرار التوفيق بين متطلبات العمل المهني والحياة الشخصية، والحاجة إلى التعلم وتطوير كفاءاتهم المهنية طوال حياتهم مع الالتزامات الاجتماعية والاستعداد لإيجاد وقت للترفيه.

٥. التوجه نحو التقدم: يهتم القادة المستدامون ليس فقط بجودة النتائج الحالية ولكن أيضاً بإمكانية إحراز تقدم. هذه هي النقطة التي يتم فيها تمييز القيادة المستدامة بشكل جاد عن المفهوم التقليدي للقيادة، تميل القيادة التقليدية إلى التركيز على التنفيذ السليم للعقوبات والمكافآت بناءً على ما قام به الموظفون، بينما ينظر القادة المستدامون إلى تصنيفات الأداء الحالية على أنها تشير إلى ما يحتاج إليه في المستقبل لتحسين الأداء. بعبارة أخرى، القادة المستدامون هم أولئك الذين يركزون على

التقدم (8: 2011, Avery, Bergsteiner). ويرى (34: 2002, Maurer) إن المنظمة التي تركز على التوجه بالتعلم والتطوير وتدعمها يجب أن تعزز ثقة الموظفين بأنفسهم وفي قدرتهم على التطور، وكذلك تعزيز الكفاءة الذاتية، والتأكيد على أهداف التعلم المستمر وإدراك الأخطاء ويكون هناك قلق أقل من قبل الموظفين أثناء أداء الأنشطة الصعبة. ويوضح (11: 2013, Skarie) بأن القائد المستدام يوثق كل شيء، لدفع عجلة النظام إلى الأمام، ويمهد الطريق للقائد القادم، لأنه يسجل الخطئ، وفرص التطوير الحالية والمستقبلية في حال غيابة.

ثانياً. السلوك الإستباقي

مفهوم السلوك الإستباقي: تعتبر الحاجة الى الاستباقية في الوقت الحالي ضرورة لإتقان التغيير في بيئة عمل معقدة وغير مؤكدة وبالتالي أصبحت كيفية تعزيز السلوك الإستباقي في العمل موضوعاً مهماً في أبحاث السلوك التنظيمي (3: 2015, Wu, Wang). إذ يؤثر السلوك الإستباقي على التغيير في الأفراد والجماعات والمنظمات ويرتبط بعدد من النتائج الإيجابية التي تتراوح من الأداء الفردي والرفاهية إلى فعالية المجموعة والابتكار لذلك من المهم تطوير فهم جيد لما يدفع الأفراد ليكونوا استباقيين (3: 2019, Wolsink et al.). ويختلف النشاط الإستباقي لأعضاء الفريق عن استباقية المهام الفردية والمنظمة لأنه يركز على إحداث تغييرات في عمليات الفريق بينما يركز النشاط الإستباقي للمهام الفردية على تغيير الدور الأساسي للفرد، بينما يركز النشاط الإستباقي لأعضاء المنظمة على إحداث تغييرات تنظيمية استراتيجية (6: 2016, Kueny).

يشير مصطلح "استباقي" إلى التركيز على الهدف طويل المدى، وتوقع المشاكل المستقبلية المرتبطة بهذه الأهداف، والاستمرار في التغلب على الحواجز من أجل إحداث التغيير (2: 2009, Hopkins). لذا تحتاج المنظمات من موظفيها ان يتوقعوا تلقائياً المشاكل وتحديد الفرص المستقبلية في بيئة عملهم (1: 2015, Caesens et al.). ويمكن أن يكون الانخراط في الأنشطة الاستباقية هو جزءاً لكل من السلوكيات الدور الرسمي، والتي تركز على الامتثال لمتطلبات الوظيفة، وسلوكيات الدور الإضافي، تلك التي تعيد تعريف دور الفرد في المنظمة، هذا لا يعني أن السلوكيات الاستباقية تقع خارج نطاق الوظيفة، ولكنها يمكن أن تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية، بدلاً من القيام بالحد الأدنى، يقوم الافراد العاملين بدور نشط تجاه العمل من خلال البحث عن المعلومات والفرص كوسيلة لتحسين وضع معين (23: 2007, Spinale). وتوجد مفاهيم متعددة للسلوك الإستباقي حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين يمكن ايجازها في الجدول (٣).

الجدول (٣): مفاهيم السلوك الإستباقي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي

ت	اسم الكاتب او المؤلف	تعريف السلوك الإستباقي
1	(Crant, 2000: 436)	اخذ زمام المبادرة لتحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، كما يتضمن تحدي الوضع الراهن بدلاً عن التكيف السلبي مع الظروف الحالية.
2	(Bindl, Parker, 2010: 4)	عمل موجه ذاتية ومستقبلاً في المنظمة، ويهدف الفرد فيه إلى إحداث تغيير مثل إدخال أساليب عمل جديدة، والتأثير على الاستراتيجية التنظيمية أو لتغيير الذات مثلاً تعلم مهارات جديدة للتعامل مع المطالب المستقبلية.

ت	اسم الكاتب او المؤلف	تعريف السلوك الإستباقي
3	(Escrig et al., 2018: 3)	بأنه التغيير المتداخل الذي يشجع العاملين على التوقع أو بدء التغيير ويعد أمر ضروري بشكل متزايد لضمان نجاح المنظمة وغالباً ما يعتمد على مبادرات العاملين الاستباقية لتعزيز الابتكار في المنظمات.
4	(Li, 2020: 916)	التركيز على المستقبل والتأكيد على العفوية وتغيير التوجه والتوجه المستقبلي. يعتبرها بعض العلماء على أنها عملية التنشئة الاجتماعية التي يقودها الأفراد أنفسهم

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى المصادر الوردة في متنه.

استناداً لما تقدم يعرف الباحثان السلوك الإستباقي: عمل موجه ذاتياً، يركز على المستقبل، يهدف الفرد إلى إحداث التغيير في الذات والمنظمة من خلال تقديم اقتراحات جديدة للإدارة من شأنه تحسين الوضع العام للمنظمة، وخلق الأفكار المقترنة بالإبداع والابتكار والكفاءة الذاتية لتحقيق النتائج الإيجابية في العمل، وتحمل المسؤولية عن طريق اخذ زمام المبادرة لتحسين الممارسات الروتينية واتخاذ قرارات استراتيجية مهمة تؤدي لتحقيق الأهداف الموضوعية، والتعرف على المشاكل وحلها والتصدي للمعوقات قبل وقوعها أو الفرص المحتملة في بيئة عملهم واستغلالها بكفاءة قبل أن يدركها المنافسين مما يكسبها ميزة التفرد في قطاع اعمالها.

ابعاد السلوك الإستباقي:

١. **صوت الموظف:** يعرف صوت الموظف على أنه "اتصال بناءً موجه نحو التغيير يهدف إلى تحسين الوضع" (LePine, Van Dyne, 2001: 326). ويُقصد من السلوك الصوتي أن يكون إيجابياً، بمعنى أن الهدف من الصوت هو التحسين بدلاً من النقد (Marler, 2008: 17-18). ومع ذلك، يمكن أن يكون التفاعل الصوتي محفوفاً بالمخاطر بالنسبة للموظفين لأن الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات للتغيير يواجهون الوضع الراهن (Zhang & Inness, 2019: 777). ولسلوك الموظف الصوتي ثلاث خصائص مميزة: (أولاً) الصوت هو سلوك لفظي ينخرط فيه الموظفون، يحدث هذا الاتصال اللفظي بين شخصين -الموظف المعبر والمتلقي المستهدف، والذي يكون عادةً مشرفاً. (ثانياً) يعد سلوك صوت الموظف اختياراً. (ثالثاً) صوت الموظف بناء اي يتضمن الصوت التواصل بقصد تعزيز التغيير (Tedone & Bruk-Lee, 2021: 2).

٢. **تحمل المسؤولية:** يعتبر تحمل المسؤولية شكلاً هاماً من أشكال السلوك الإستباقي الذي يحافظ على البقاء التنظيمي والتنمية الفردية، وأصبح تعلم كيفية تحفيز الموظفين على الانخراط في سلوك تحمل المسؤولية أحد الموضوعات الساخنة في مجال الإدارة التنظيمية، أن سلوك تحمل المسؤولية هو سلوك مواطنة تنظيمي موجه نحو التغيير يهدف إلى تحديد وتنفيذ التغييرات في عمليات العمل والمنتجات والخدمات (Zeng et al, 2020: 1). ويرتبط تحمل المسؤولية بشكل إيجابي بانفتاح الإدارة العليا، وهو "الدرجة التي يُعتقد أن الإدارة العليا تشجع بها وتدعم الاقتراحات وتغيير المبادرات من الأسفل" (Morrison, Phelps, 1999: 406).

وتعرف تحمل المسؤولية على انها الجهود طوعية وبناءه من قبل الأفراد العاملين بغية أحدث تغيير وظيفي من الناحية التنظيمية، فيما يخص تنفيذ العمل في سياق وظائفهم، أو المنظمة، أو أماكن العمل (Cai et al., 2019 :237).

٣. **منع وقوع المشاكل:** تعتبر تجنب المشكلة قبل حدوثها ممارسة أكثر استباقية من محاولة حلها بعد ان تقع، يمكن للمبتكرين الذين يمتلكون استجابة عالية مسبقاً، أن يكونوا أكثر قيمة للمنظمة من حل المشاكل التفاعلية (Mylar, 2014: 1). يركز منع المشكلات على التعامل مع تكرار التحديات والعوائق في بيئة العمل (Parker, Collins: 2010, 636).

ويوضح (Searle, 2011: 3) أن منع وقوع المشاكل يحصل عندما يسعى العاملون الى ايجاد السبب الجذري لحدوث المشكلات، وتنفيذ الاجراءات والتدبير الكفيلة لمعالجة السبب ومنع تكراره مما يؤدي إلى منع حدوث المشكلات مستقبلاً.

ويعرفها (Kueny, 2016: 8) على انها الجهود الاستباقية لمنع مشكلات العمليات وتدفق العمل، لا سيما فيما يتعلق بمنع تكرار أي مشكلات محتملة، كما يتضح من هذه التعريفات، فإن تغيير وتحدي الوضع الراهن حول كيفية إنجاز العمل داخل منظمة أو مجموعة هو الغرض الرئيسي من هذه السلوكيات.

ويوضح (Espedido, Searle, 2020: 3) ان المواجهة الاستباقية تتضمن التوقع والتخيل وتحديد الأهداف والعمل مسبقاً لمنع المواقف المضطربة المتوقعة، وان سلوكيات المواجهة التي استجابة لضغوط سابقة لها القدرة على التأثير في التقييمات الأولية للضغوط اللاحقة.

٤. **الابتكار الفردي:** يحدث الابتكار الفردي عندما يتعرف الموظف على الفرص الجديدة والناشئة، ويولد أفكاراً جديدة، ويعمل على تنفيذ تلك الأفكار الاستباقية (Searle, 2011: 3). ويعرف بإعادة تكوين المعارف الجديدة، التي يمتلكها الشخص والمعرفة الجديدة التي تمكن المنظمات من البحث عن فرص جديدة واستغلال الفرص المتاحة بشكل أكثر كفاءة (Matzler et al., 2013: 2). وأظهرت العديد من الدراسات أن الابتكار في المنظمة أمر بالغ الأهمية لمستقبل المنظمة، لذلك يجب على المنظمة الانتباه إلى سلوك الموظفين الابتكارية عند تنفيذ أعمالهم، وذلك من خلال الاهتمام بهذا الابتكارات وتقديم الدعم المناسب وخلق جو عمل مفيد وذا معنى بالنسبة لهم (Nurjaman et al., 2019: 374). ان المنظمات الاستباقية هي التي تساعد موظفيها على أن يكونوا مبدعين ومرنين ومنفتحين على التغيير. ويختلف الابتكار الفردي عن تحمل المسؤولية والصوت نظراً لتأكيد على الحداثة، ولكنه يشترك مع هذا السلوكيات بهدف التأثير على بيئة العمل الداخلية للفرد (Parker, Collins, 2010: 636).

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

اولاً. **التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات البحث:** أن التحليل العملي التوكيدي يسمح باختبار وتحديد مدى دقة ومصداقية نماذج قياس محددة تم بناؤها استناداً إلى أطر نظرية سابقة، إذ يتم احتساب كافة الارتباطات الداخلية والخارجية بين متغيرات المشاهدة (الاسئلة) والمتغيرات الكامنة (الابعاد) التي يتضمنها الأنموذج البنائي للدراسة، إذ تنتج مصفوفة معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات ليتم في ضوءها حساب مصفوفة التباين أو التغاير استناداً إلى افتراض وجود تطابق بين مصفوفة التباين بين المتغيرات الرئيسية والفرعية) التي يتضمنها الأنموذج الخاضع للتحليل، والمصفوفة المفترضة في أنموذج البرمجية الجاهزة، وبالتالي تبرز العديد من العبارات التي يتحدد بموجبها جودة المطابقة للأنموذج، وبناء عليها يتم قبول أو رفض الأنموذج الذي تم بناؤه.

وهنا يشير (Chan et al., 2007: 51) بأن أهم العبارات المستخدمة في تحديد جودة المطابقة في إطار اعتماد التحليل العاملي التوكيدي والمعتمدة بشكل واسع في الدراسات والبحوث التطبيقية للحكم على جودة الأنموذج، هي العبارات التي يعرضها الجدول (٤).

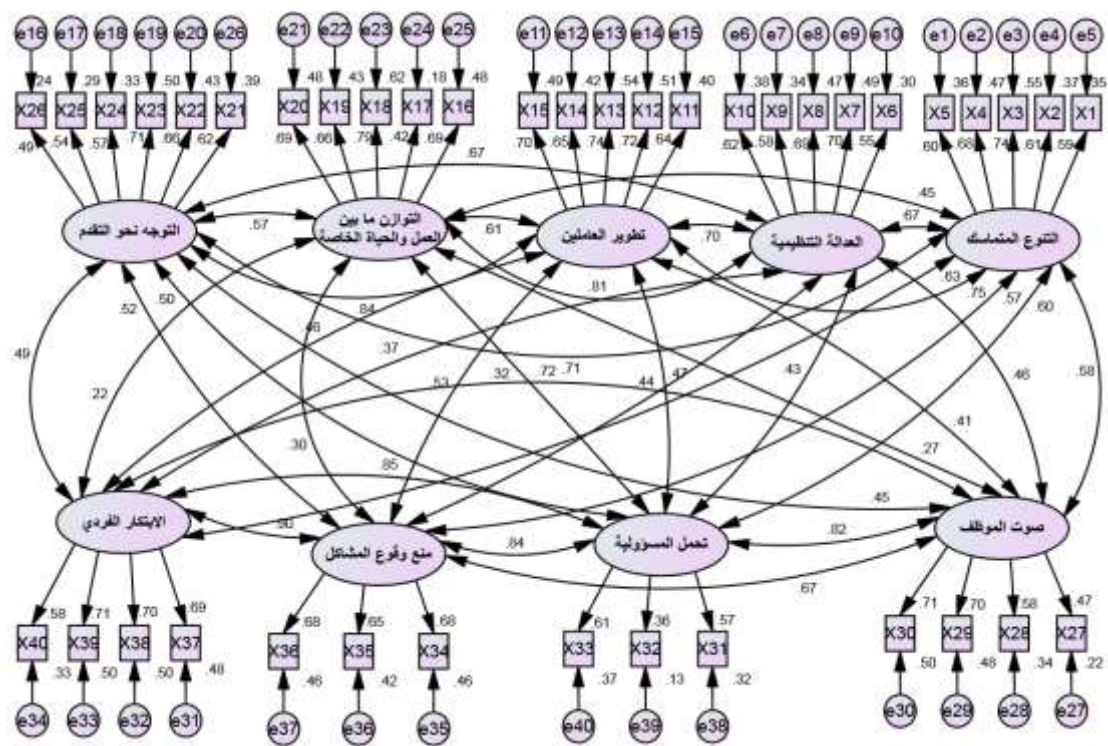
الجدول (٤): مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية

ت	المعيار	قيمة القبول
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/F	أقل من (2)
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	(0.90) فأكثر
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة أكبر من (0.85) مطابقة مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMESA) (Root Mean Square Error of Approximation)	أقل من (0.05)
6	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) (Incremental fit index)	(0.90) فأكثر
7	مؤشر المطابقة غير المعياري أو مؤشر توكر لويس (Tucker-lewis Index) (TLI)	(0.90) فأكثر
8	جذر متوسط مربعات البواقي (Root Mean Square Residuals) (RMR)	أقل من (0.05) مطابقة جيدة

Sours: Chan, F., Lee, G. K., Lee, E. J., Kubota, C., & Allen, C. A., (2007). Structural equation modeling in rehabilitation counseling research. Rehabilitation Counseling Bulletin, 51 (1), P (51).

واستنادا لما تقدم، سيتعرض الباحثان نتائج تحليل العاملي التوكيدي للمرحلتين الأولى والأخيرة، لأن كون عملية تعديل الأنموذج البنائي للدراسة تتطلب العديد من المراحل للوصول إلى مؤشرات جودة المطابقة المقبولة على وفق معاييرها المحددة، وكما يأتي:

١. **المرحلة الأولى: التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج البحث:** وفقا للمعطيات النظرية للدراسة الحالية التي تم على أساسها وضع مخطط البحث الفرضي الذي تم الاستناد إليه في بناء أنموذج المعادلة البنائية للدراسة، فقد تم تحديد ورسم علاقات الارتباط بين المتغيرات المشاهدة والكامنة له، إذ تعد هذه الخطوة الأولى في اتجاه تحديد جودة الأنموذج وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المقبولة، عن طريق تحليل البيانات التي حصل عليه الباحثان من إجابات أفراد عينة البحث عن أسئلة الاستبانة. ويبرز الشكل (٢) والجدول (٤) نتائج المرحلة الأولى للتحليل العاملي التوكيدي:



الشكل (٢): الأنموذج البنائي للدراسة للمرحلة الأولى للتحليل العملي التوكيدي

المصدر: مخرجات البرمجة الاحصائية (AMOS V.23).

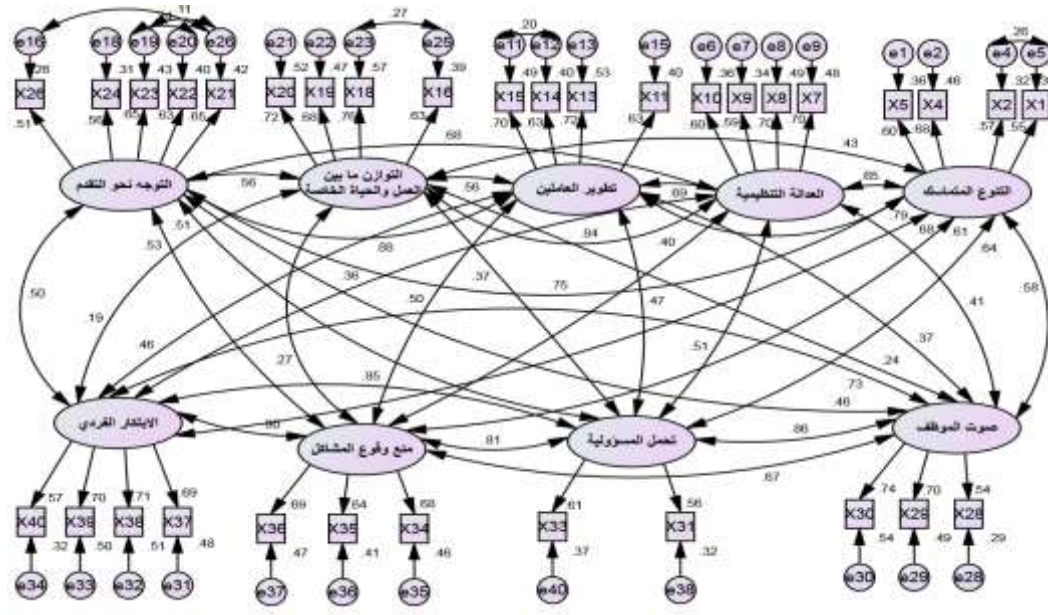
الجدول (٥): نتائج المرحلة الأولى من التحليل العملي التوكيدي لأنموذج البحث

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق / غير مطابق
1	CMIN/F	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.726	أقل من (٢)	مطابق
2	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة	0.84	فأكثر (0.90)	غير مطابق
3	(AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.82	فأكثر (0.85)	غير مطابق
4	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.89	فأكثر (0.90)	غير مطابق
5	(RMESA)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.048	اقل من (0.05)	مطابق
6	(IFI)	مؤشر المطابقة المتزايد	0.89	فأكثر (0.90)	غير مطابق
7	(TLI)	مؤشر توكر لويس	0.87	فأكثر (0.90)	غير مطابق
8	(RMR)	جذر متوسط مربعات البواقي	0.055	اقل من (0.05)	غير مطابق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS V.23). يوضح الشكل (٢) قيم تشبعات (ارتباط) المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) والمتعلقة بمتغيري (القيادة المستدامة، السلوك الإستباقي) والمبينة قيمها على السهم ذي الرأس الواحد بين السؤال والمتغير الكامن، فضلاً عن قيم معاملات الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة والمبينة قيمها على السهم ذي الرأسين.

اما الجدول (٥) يقدم بيانات يتضح عن طريقها بأن مؤشرات جودة المطابقة للأنموذج التي جاءت متطابقة مع المعايير المحددة لقيم القبول، هي: (CMIN/F)، (RMESA)، اما العبارات غير المتطابقة مع القيم القبول هي: (GFI)، (AGFI)، (CFI)، (RMESA)، (IFI)، (TLI)، فضلا عن ذلك فقد تبين أن هناك ضعفا في بعض التشبعات (القيم الموجودة فوق كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة نحو متغيراتها المشاهدة) الأمر الذي يتطلب تعديل الأنموذج لكي يصبح أكثر معنوية ويمكن قبوله، ولغرض تحقيق ذلك تم الاعتماد على مؤشرات التعديل (Modification Indices) في البرمجية الإحصائية (AMOS)، لتحديد المتغيرات التي أدت إلى ضعف الأنموذج وتشخيصها، وهذا الأمر سيستعدي من الباحث القيام بعملية حذف عدد من المتغيرات المشاهدة وذلك وفقا لقيم مربع معاملات الارتباط المتعدد وأوزان الانحدار المعيارية، فالقيم العالية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات تدل على أن العلاقة بين تلك المتغيرات لا يمكن أن تفسر عن طريق المتغيرات هذه، بما يستدعي الربط بين هذه المتغيرات أو حذفها في حالة ارتباطها بأكثر من عامل من العوامل المشاهدة للمتغير الكامن. علماً أن عملية الحذف والتعديل تطلب مراحل متعددة للوصول بالأنموذج إلى مؤشرات جودة المطابقة ووفقا للمعايير التي تم تحديدها، لذلك سيقوم الباحثان باستعراض المرحلة الأخيرة لنتائج تحليل العامل التوكيدي.

٢. المرحلة النهائية: للتحليل العامل التوكيدي لأنموذج البحث: بعد القيام بحذف الأسئلة، ارتفعت قيم العبارات الموضحة تفصيلا في الجدول (٦)، فضلا عن الحصول على تشبعات تفوق (50%) مما يدل على قوة ارتباط هذه الأسئلة بالمتغيرات الكامنة التابعة لها كون قيمها عالية وجيدة قياساً بحجم عينة البحث (Hair et al., 2019: 152)، حيث يقدم الشكل (٣) عرضاً مرئياً يتضح بالنتائج التي أفرزتها المرحلة النهائية والأخيرة للتحليل العامل التوكيدي لاختبار أنموذج البحث بعد إجراء عملية الحذف لعدد من العبارات المستخدمة في القياس (المتغيرات المشاهدة)، الذي أفضى للوصول بالأنموذج إلى معايير القبول المحددة لمؤشرات جودة المطابقة التي يعرضها الجدول (٦).



الشكل (٣): الأنموذج البنائي للدراسة للمرحلة الأخيرة للتحليل العامل التوكيدي

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS V.23).

الجدول (٦): مؤشرات حسن المطابقة لأنموذج البحث للمرحلة النهائية

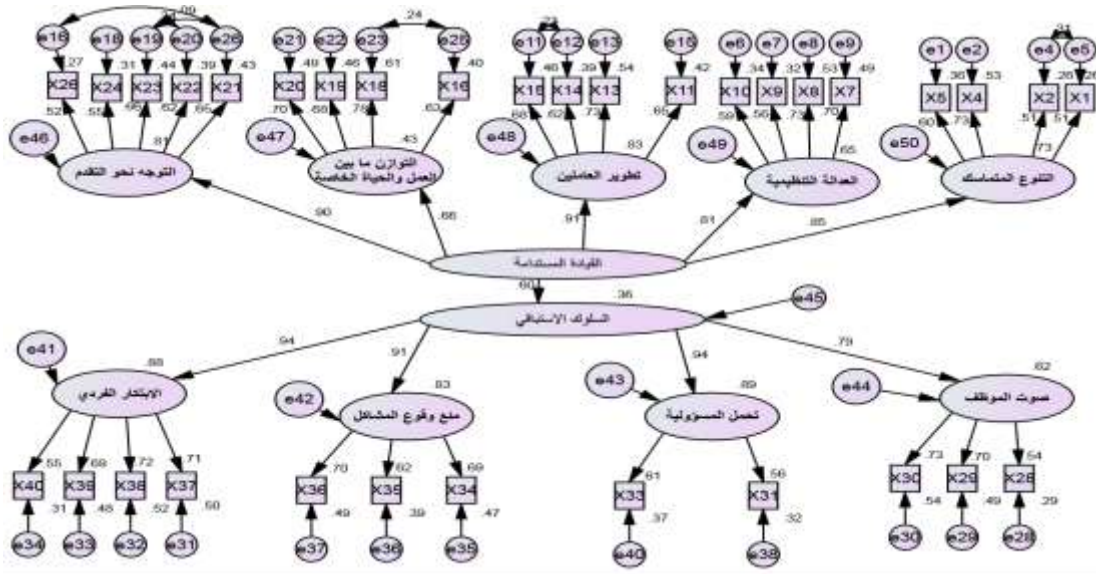
ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق/ غير مطابق
1	CMIN/F	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.428	أقل من (2)	مطابق
2	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة	0.90	0.90) فأكثر	مطابق
3	(AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.87	0.85) فأكثر	مطابق
4	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.95	0.90) فأكثر	مطابق
5	(RMESA)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.037	أقل من (0.05)	مطابق
6	(IFI)	مؤشر المطابقة المتزايد	0.95	0.90) فأكثر	مطابق
7	(TLI)	مؤشر توكر لويس	0.94	0.90) فأكثر	مطابق
8	(RMR)	جذر متوسط مربعات البواقي	0.044	أقل من (0.05)	مطابق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS V.23).
ويلحظ من معطيات الجدول (٦) الخاص بنتائج المرحلة الأخيرة للتحليل العاملي التوكيدي، بأن كافة مؤشرات جودة المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة قد بلغت حدود المعايير المقبولة، بما يعني إمكانية اعتماد الأنموذج في اختبار فرضيات البحث، ووفقاً لما هو محدد في منهجيتها وصولاً لتحقيق أهدافها.

ثانياً. الاختبارات الإحصائية لفرضيات البحث: بعد التأكد من مطابقة أنموذج البحث لبيانات العينة المبحوثة، والوصول بالأنموذج إلى معايير جودة المطابقة المطلوبة والمحددة عبر إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، أصبح بالإمكان اختبار فرضيات البحث التي تمت صياغتها في المنهجية، وتعتبر اختبار الفرضيات الخطوة الأخيرة في الجانب العملي، إذ سيقاس الباحثان بها علاقة تأثير القيادة المستدامة في السلوك الإستباقي في الجامعات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية: اختبار علاقة التأثير بين أبعاد القيادة المستدامة والسلوك الإستباقي:

أ. لا يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لأبعاد القيادة المستدامة (مجتمعة)، بالسلوك الإستباقي (مجتمعة).



الشكل (٤): نمذجة المعادلة البنائية الخاصة بأثر أبعاد القيادة المستدامة مجتمعة في السلوك الإبتياقي مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.23).

الجدول (٧): تحليل الانحدار لأبعاد القيادة المستدامة مجتمعة في السلوك الإبتياقي مجتمعة

Srw	المعنوية P	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.600	***	6.261	0.122	0.767	السلوك الإبتياقي	<---	القيادة المستدامة

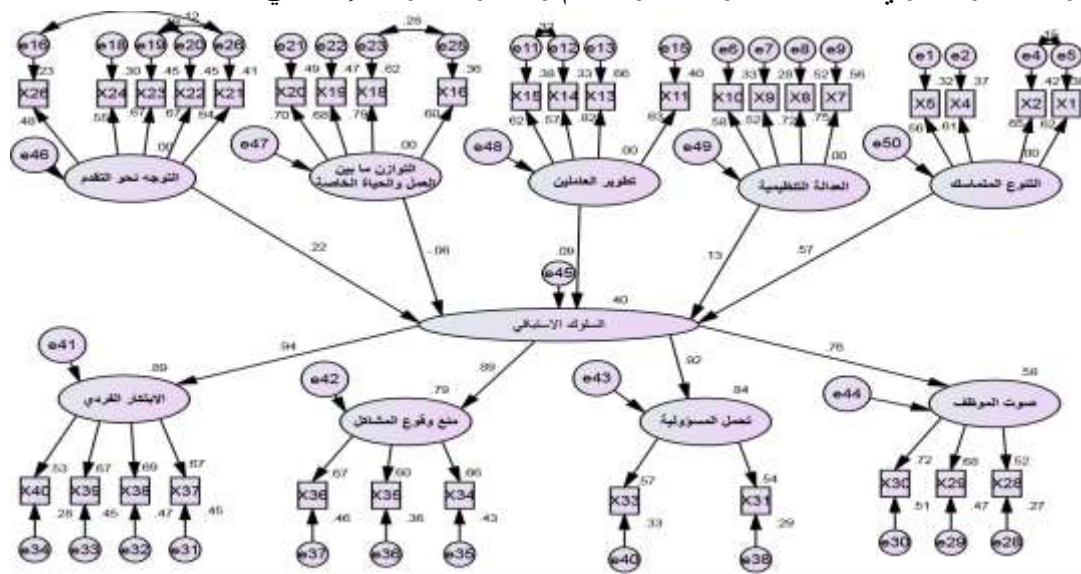
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.23).

يوضح الشكل (٤) الخاص بنمذجة المعادلات البنائية لمتغيرات البحث مجتمعة، طبيعة ومعنى العلاقات بين المتغيرات والتي تبين وجود أثر للقيادة المستدامة بأبعادها الخمسة (التنوع المتناسك، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم) في السلوك الإبتياقي من حيث أبعادها (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي) والموضحة في الجدول (٧) إذ ظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة أثر طردية معنوية الأبعاد القيادة المستدامة في السلوك الإبتياقي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (التأثير) (0.767) ومعامل التأثير هذا ذو دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة (C.R.) (6.261) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وبدلالة قيمة (P) البالغة (***) وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة الرئيسة للدراسة وقبولها. ما يدل على أنه كلما زاد تبني الجامعات المبحوثة لمفاهيم القيادة المستدامة كلما زاد السلوك الإبتياقي لدى التدريسيين في مكان عملهم .

النتيجة: استنادا إلى ما تقدم فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي مفادها يوجد أثر من الناحية الإحصائية الأبعاد القيادة المستدامة مجتمعة بالسلوك الإبتياقي مجتمعة.

ب. لا يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لأبعاد القيادة المستدامة (منفردة)، بالسلوك الإيجابي (مجتمعة):

- لا يوجد تأثير معنوي بين البعد التنوع المتماسك ومتغير السلوك الإيجابي.
- لا يوجد تأثير معنوي بين البعد العدالة التنظيمية ومتغير السلوك الإيجابي.
- لا يوجد تأثير معنوي بين البعد تطوير العاملين ومتغير السلوك الإيجابي.
- لا يوجد تأثير معنوي بين البعد التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة ومتغير السلوك الإيجابي.
- لا يوجد تأثير معنوي بين البعد التوجه نحو التقدم ومتغير السلوك الإيجابي.



الشكل (٥): نمذجة المعادلة البنائية الخاصة بأثر أبعاد القيادة المستدامة منفردة في السلوك الإيجابي مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.23).

الجدول (٨): تحليل الانحدار لأبعاد القيادة المستدامة منفردة في السلوك الإيجابي مجتمعة

النتيجة	المعنوية P	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	مسار الانحدار المباشر	
يوجد تأثير	***	5.922	0.096	0.569	<-	التنوع المتماسك السلوك الإيجابي
يوجد تأثير	0.043	2.020	0.062	0.126	<-	العدالة التنظيمية السلوك الإيجابي
لا يوجد تأثير	0.134	1.499	0.052	0.078	<-	تطوير العاملين السلوك الإيجابي
لا يوجد تأثير	0.320	-0.994	0.047	-0.047	<-	التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة السلوك الإيجابي
يوجد تأثير	0.003	3.020	0.083	0.249	<-	التوجه نحو التقدم السلوك الإيجابي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.23).

يتضح من القيم الواردة بالجدول (٨) أن هناك تفاوت في تأثير ابعاد القيادة المستدامة في السلوك الإستباقي، وكالاتي:

بلغ معامل التأثير (معامل الانحدار) للتنوع المتماسك في السلوك الإستباقي (0.569) وهي قيمة معنوية إحصائية بدلالة قيمة (C.R.) التي بلغ مقدارها (5.922) وهي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أنه كلما منحت الجامعات المبحوثة مزيداً من التنوع في الكادر التدريسي، كلما زاد ذلك من السلوك الإستباقي لدى التدريسيين.
النتيجة: ومن خلال ما تقدم فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد تأثير معنوي لبعد التنوع المتماسك في متغير السلوك الإستباقي".

كما أظهرت نتائج التحليل الانحدار في الجدول (٨) وجود علاقة أثر معنوية لبعد العدالة التنظيمية في السلوك الإستباقي حيث بلغ معامل التأثير المباشر (0.126) وهي قيمة معنوية إحصائية بدلالة قيمة (P) التي بلغت (0.043) عند مستوى معنوية (0.05)، حيث ان (C.R.) التي بلغ مقدارها (2.020) هي أكبر من (1.96)، وهي نسبة ضعيفة نسبياً ولكنها تدعو لقبول فرضية البحث.

النتيجة: ومن خلال ما تقدم فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد تأثير معنوي لبعد العدالة التنظيمية في متغير السلوك الإستباقي".

فيما يخص تأثير تطوير العامل في السلوك الإستباقي، فقد بلغ معامل التأثير (0.078) وهي قيمة غير معنوية بدلالة قيمة (P) التي بلغت (0.134) عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ قيمة (C.R.) (1.499) وهي اقل من (1.96) مما يدل على أن تطوير العاملين لا تسهم في تعزيز السلوك الاستباق في مكان العمل.

النتيجة: اعتماداً على ما سبق فإنه سيتم قبول فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد تأثير معنوي لبعد تطوير العاملين في متغير السلوك الإستباقي، ورفض الفرضية البديلة".

بينت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (٨) وجود علاقة عكسية غير معنوية لبعد التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة في السلوك الإستباقي، إذ ظهرت قيمة معامل التأثير (-0.047) بدلالة قيمة (P) التي بلغت (0.320) عند مستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة (C.R.) (0.994) وهي اقل من (1.96)، مما يدل على التوازن بين العمل والحياة الخاصة لا تسهم في تعزيز السلوك الإستباقي في مكان العمل.

النتيجة: ومن خلال ما تقدم فإنه سيتم قبول فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد تأثير معنوي لبعد التوازن بين العمل والحياة الخاصة في متغير السلوك الإستباقي، ورفض الفرضية البديلة".

اما التوجه نحو التقدم فقد بلغ معامل التأثير المباشر (0.249) وهي قيمة معنوية إحصائية بدلالة قيمة (P) التي بلغت (0.003) عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان (C.R.) التي بلغ مقدارها (3.020) هي أكبر من (1.96)، مما يدل على ان التوجه نحو التقدم يزيد من السلوك الإستباقي لدى التدريسيين.

النتيجة: ومن خلال ما تقدم فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد تأثير معنوي لبعد التوجه نحو التقدم في متغير السلوك الإستباقي".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. كشفت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية وجود أثر معنوي طردي للقيادة المستدامة بأبعادها الخمسة (التنوع المتماسك، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم) في السلوك الإستباقي من حيث أبعاده (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي)، ما يدل على أنه كلما زاد تبني الجامعات الأكاديمية لمفاهيم القيادة المستدامة كلما زاد من شعور التدريسيين بالسلوك الإستباقي في مكان عملهم.

٢. شخّصت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية وجود تأثير معنوي طردي لبعد (التنوع المتماسك والعدالة التنظيمية والتوجه نحو التقدم) في متغير السلوك الإستباقي، وكالاتي:
أ. احتل بعد التنوع المتماسك المرتبة الأولى من حيث التأثير في السلوك الإستباقي، مما يدل على أن التنوع في تكوين القوى العاملة يعزز السلوك الإستباقي من خلال التفاعل مع جميع الافراد وقبول آراءهم ومقترحاتهم من دون النظر الى خلفياتهم واديانهم ونوعياتهم.
ب. حقق بعد التوجه نحو التقدم المرتبة الثانية من حيث التأثير في السلوك الإستباقي، مما يدل على أن توفير الاحتياجات المستقبلية للتدريسيين يسهم في تنمية امكانياتهم الذاتية وقدرته ومهاراته للوصول الى اقصى نموه وتكامله.

ج. حقق بعد العدالة التنظيمية المرتبة الثالثة من حيث التأثير في متغير السلوك الإستباقي، مما يدل على أن للعدالة التنظيمية تأثير مباشر وإيجابي على أداء واستدامة أي منظمة، وأن أحد الاحتمالات الرئيسية للمنظمات لتصبح أكثر إبداعاً هو تشجيع سلوك العمل المبتكر لموظفيها ويصعب تحقيق ذلك ما لم يتم التعامل مع الموظفين بشكل عادل.

٣. وجد البحث عدم معنوية تأثير تطوير العاملين في متغير السلوك الإستباقي، فضلاً عن وجود علاقة أثر عكسية غير معنوية لبعد التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة في متغير السلوك الإستباقي، ونستنتج من ذلك أن التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة بالنسبة للتدريسيين ستزيد من صعوبة تحقيق السلوك الإستباقي فالسماح للتدريسيين بالعمل الجزئي وقضاء ساعات اقل في العمل يمكن أن تقلل من رغبتهم في تحقيق الاستباقية في العمل مثل الابتكار الفردي وتحمل المسؤولية في العمل.

ثانياً. التوصيات:

١. تعد الجامعات صرحاً من صروح الفكر والعلم والتطوير في المجتمعات لذا من الضروري أن تتبنى الجامعات الاهلية في العراق مفهوم الاستدامة كثقافة جامعية، واعطاء الصلاحيات الأعضاء هيئة التدريس في إعداد الأبحاث والمشاركات المحلية والعالمية في نطاق تخصصاتهم.

٢. تطوير الأطر التنظيمية والهيكلية واللوائح بالجامعة، لتناسب متطلبات القيادة المستدامة، مع وضع رؤية مستقبلية تعزز التعليم الجامعي من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في تطوير الهياكل التنظيمية بالجامعات العالمية.

٣. العمل على بناء جسور الثقة بين الافراد وقياداتهم، الأمر الذي يسهم في تعزيز السلوك الإستباقي لدى الافراد، فعندما يكون القائد متيسراً ومتجاوباً مع الاحتياجات الفردية للتدريسيين، وتعزيز استقلالية التدريسيين بطريقة مشجعة وغير متداخلة، فانه يساهم تعزيز السلوك الإستباقي لديهم.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. محمد، سناء مصطفى، (٢٠٢٠)، العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف-المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث العلمية، المجلد (٢١)، العدد (٣)، ص (٢٦٢-٣٠٠).
٢. المحمودي، محمد سرحان علي، (٢٠١٩)، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، (اليمن).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T., (2020), the impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. Journal of Innovation & Knowledge, Vol. (5), No. (2), PP. (117-129).
2. Annandale, M., (2012), an empirical investigation into the impact of work-life balance practices on employees and employers, Doctoral dissertation, Stellenbosch University, Stellenbosch: South Africa.
3. Avery, G.C. and Bergsteiner, H., (2011), Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, Journal of Strategy & Leadership, Vol. (39), No. (3), pp. (5-15).
4. Bendell, J., Sutherland, N. and Little, R., (2017), Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol., (8) No. (4), pp. (418-444).
5. Bindl, Uta K. & Parker, Sharon K., (2010), Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology.
6. Caesens, G & Marique, G & Hanin, D & Stinglhamber, F., (2015), The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization, European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. (25) No. (3), pp. (1-14).
7. Cai, Z., Huo, Y., Lan, J., Chen, Z., & Lam, W., (2019), When Do Frontline Hospitality Employees Take Charge? Prosocial Motivation, Taking Charge, and Job Performance: The Moderating Role of Job Autonomy. Journal of Cornell Hospitality Quarterly, Vol. (60), No. (3), pp. (237-248).
8. Chan, F., Lee, G.K., Lee, E.J., Kubota, C. & Allen, C.A., (2007), Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research. Rehabilitation Counseling Bulletin, Vol. (51), No. (1), pp. (44-57).
9. Crant, J. M., (2000), Proactive Behavior in Organizations, Journal of Management, 26(3), 435-462.
10. Espedido, A., & Searle, B. J., (2020), Daily proactive problem-solving and next day stress appraisals: the moderating role of behavioral activation. Anxiety, Stress, & Coping, An International Journal, Vol. (33), No (4), PP. (1-13).
11. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R. E., (2019), Multivariate data analysis, a global perspective 8 th ed., Cengage Europe.

12. Hofhuis, J., Van Der Rijt, P. G., & Vlug, M., (2016), Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. SpringerPlus, 5 (1).
13. Hopkins, J., (2009), Outdoor Adventures, Self-Efficacy, and Proactive Work , Doctoral dissertation, Faculty of Social and Behavioral Science, The University of Tennessee at Chattanooga, USA.
14. Jacobs, R., & Washington, C., (2003), Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. Human Resource Development International, Vol. (6) No. (3), pp. (343-354).
15. Kalkavan, S., (2015), Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. (207), PP. (20-28).
16. Kasdorf, R., (2020), Employee Development and Turnover: A Moderated Mediation Model of Employee Perceptions of Development, Job Satisfaction, Supervisor Support, and Intent to Stay, Doctoral dissertation, Department Psychology, South Dakota State University, USA.
17. Kueny, C. A. R., (2016), Reactions to team-member initiative: Understanding within-team dynamics' influence on proactive behavior and member interactions, Doctoral dissertation, Philosophy, Saint Louis University, Missouri, USA.
18. Lee, H. W., (2017), Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness1, International Journal of Organization Theory & Behavior, Vol. (20) No. (4), pp. (419-453).
19. LePine, J. A., & Van Dyne, L., (2001), Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. Journal of Applied Psychology, Vol. (86) No. (2), pp., (326-336).
20. Li, X. (2020). The Preliminary Literature Review of Proactive Behavior. American Journal of Industrial and Business Management, Vol. (10) No. (5), pp. (915-919).
21. Marler, L. E., (2008), Proactive behavior: A selection perspective Doctoral dissertation, Business Administration, Louisiana Tech University, USA.
22. Matzler, K., Abfalter, D. E., Mooradian, T. A., & Bailom, F., (2013), Corporate culture as an antecedent of successful exploration and exploitation. International Journal of Innovation Management, Vol. (17) No. (5), pp. (1-23).
23. Maurer, T. J., (2002), Employee Learning and Development Orientation: Toward an Integrative Model of Involvement in Continuous Learning. Human Resource Development Review, Vol. (1) No. (1), pp. (9-44).
24. McCann, J., & Kohntopp, T., (2017), Developing a sustainable environment for workplace diversity. International Journal of Sustainable Strategic Management, 5(4), (347-365).
25. Mikołajczyk, K., (2021), Sustainable Development of an Individual as a Result of Mutual Enrichment of Professional and Personal Life. Journal of Sustainability, Vol. (13), No. (2), p (1-18).

26. Morrison, E. W., & Phelps, C. C., (1999), Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, Vol. (42) No. (4), pp. (403-419).
27. Myler, L, (2014), Innovation Is Problem Solving...And A Whole Lot More. Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., JUN 13, <https://www.forbes.com>
28. 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*, Vol. (7) No. (6), pp. (373-379).
29. Parker, S. K., & Collins, C. G., (2010), Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, Vol. (36) No. (3), pp. (633-662).
30. Searle, Travis P., (2011), a Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents". Doctoral dissertation, Human Sciences, University of Nebraska, USA.
31. Shahzad, A., Siddiqui, M. A., & Zakaria, M., (2014), linking organizational justice with organization citizenship behaviors: Collectivism as moderator. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, Vol. (8) No. (3), pp. (900-913).
32. Simanskiene. L, Zuperkiene. E, Pauzuoliene. J, (2016), Sustainable leadership in Lithuanian organisations, *New Challenges of Economic and Business Development-May (12-14) 2016*, Riga, University of Latvia. PP. (653-667).
33. Skarie, K., (2013), Sustainable leadership: Engaging students to create lasting change on campus. *Journal of the Student Personnel Association at-Indiana-University*, pp.(6-14).
34. Spinale, Matthew. F., (2007), the relationship among commuter stress, work engagement, and proactive behavior. Doctoral dissertation, Management Organizational Psychology Division, San Diego International University, California, USA.
35. Tedone, A.M. and Bruk-Lee, V., (2021), Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, pp. (1-16).
36. Visser, F., & Williams, L., (2006), *Work-life balance: Rhetoric versus reality*. The Work Foundation, London.
37. Wolsink I, Den Hartog DD, Belschak FD, Oosterwijk S., (2019), do you feel like being proactive today? Trait-proactivity moderates affective causes and consequences of proactive behavior. *Journal of PLOS ONE*, Vol. (14), No. (8), pp. (1-44).
38. Wu, C. H., & Wang, Z., (2015), how transformational leadership shapes team proactivity: The mediating role of positive affective tone and the moderating role of team task variety. *Journal of Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. (19), No. (3), pp. (137-151).
39. Zeidan, S., & Itani, N., (2020), Cultivating Employee Engagement in Organizations: Development of a Conceptual Framework. *Central European Management Journal*, Vol. (28), No. (1), pp. (99-118).

40. Zeng, H., Zhao, J. L., & Zhao, X. Y., (2020), Inclusive Leadership and Taking Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work. *Journal of Frontiers in Psychology*, Vol. (11), No. (62), pp. (1-11).
41. Zhang, G. and Inness, M., (2019), Transformational leadership and employee voice: a model of proactive motivation, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (40) No. (7), pp. (777-790).
42. Zulkifli, N.A., Latiffi, A., (2016), Theoretical review on Sustainable Leadership (SL). Paper Presented at the Proceedings of the 4th International Building Control Conference (IBCC 2016), Kuala Lumpur Malaysia, (pp. 1-8).