



## Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### The role of authentic leadership in promoting proactive behavior employee - an analytical study of the opinions of employees at Asia cell Telecom Company in Erbil Governorate

**Parishan Maroof Jameel\*, Muhsin Othman Hassan, Majid Abbas Majeed**

College of Management and Economics/Salahaddin University – Erbil

#### Keywords:

Authentic leadership, proactive behavior  
employee, Asiacell Telecommunications  
Company, Erbil Governorate.

#### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received	13 Jul. 2025
Received in revised form	17 Jul. 2025
Accepted	27 Jul. 2025
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER  
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



#### \*Corresponding author:

**Parishan Maroof Jameel**

College of Management and  
Economics/Salahaddin University  
– Erbil



**Abstract:** This study aims to reveal the availability of authentic leadership style in its three dimensions (relationship transparency, ethical perspective, and balanced judgment), and the availability of proactive behavior among employees at Asiacell Telecommunications Company in Erbil Governorate, and to analyze the relationship and impact on the dimensions of employee proactive behavior, which are (employee voice, taking responsibility, and individual innovation). The study was based on formulating a set of hypotheses to examine the nature of the relationship and impact between authentic leadership and proactive behavior, using a questionnaire as the main tool for collecting and analyzing data through the descriptive analytical approach. The study sample included all (149) employees of the company, relying on the comprehensive inventory method of employees in the studied company. The data were analyzed using the statistical analysis program (SPSS v.26). The results showed a significant correlation and impact between the variable of authentic leadership and employee proactive behavior, which confirms the importance of the role of authentic leadership in promoting positive and effective employee behavior. The study recommended capitalizing on the influential relationship between the study variables by establishing functional empowerment as part of the organizational culture in a flexible manner that supports the gradual transfer of powers to employees in the company under study.

## دور القيادة الجديرة بالثقة في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين - دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات في محافظة أربيل

بريشان معروف جميل      محسن عثمان حسن      ماجد عباس مجيد  
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة صلاح الدين- أربيل

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر نمط القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها الثلاثة (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، والحكم المتوازن)، وتوفير السلوك الإيجابي للعاملين في شركة آسياسيل للاتصالات بمحافظة أربيل، وتحليل العلاقة والتأثير في أبعاد السلوك الإيجابي للعاملين والتي تتمثل في (صوت العاملين، وتحمل المسؤولية، والإبتكار الفردي). إستندت الدراسة إلى صياغة مجموعة من الفرضيات لفحص طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإيجابي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها عبر المنهج الوصفي التحليلي. وشملت عينة الدراسة جميع موظفي الشركة البالغ عددهم (149) فرداً، عبر الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل للعاملين في الشركة المبحوثة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.26). وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوية بين متغير القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإيجابي للعاملين، وهذا ما يؤكد أهمية دور القيادة الجديرة بالثقة في تعزيز السلوك الإيجابي والفعال للعاملين. وأوصت الدراسة بإستثمار العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة عبر إرساء التمكين الوظيفي كجزء من الثقافة التنظيمية وبشكل مرن يدعم نقل الصلاحيات بشكل تدريجي للعاملين في الشركة المبحوثة. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الجديرة بالثقة، السلوك الإيجابي للعاملين، شركة آسياسيل للاتصالات، محافظة أربيل.

### المقدمة

تستحوذ النشاطات والسلوكيات الإيجابية للعاملين في المنظمات على الكثير من الإهتمام منذ الأعوام العشرين الأخيرة، بعدها تمثل منهجاً أساسياً تتمكّن من خلاله المنظمة من التطور وإدراك المنافع والفرص الكامنة وراء تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، وذلك بالإعتماد على مبادرات العاملين وتحديدهم للصعوبات، وكذلك إتخاذهم الإجراءات التي تحقق وصولهم إلى أداء عالٍ وكفاءة فائقة. ويشكوا العاملون عادةً من عدم الحصول على التشجيع والإهتمام والمؤازرة الكافية من قياداتهم في المنظمة لدعم هذه الأنشطة والمبادرات الطوعية التي يقومون بها، ويشمل ذلك بعض المنظمات العاملة في إقليم كردستان، ويعود السبب في ذلك إلى الخلفيات الثقافية السائدة وكذلك إلى النمط القيادي الذي تتبّعه المنظمة بخصوص التعامل مع الأفراد العاملين وإنجازاتهم ومبادراتهم الوظيفية. وهنا تبرز الحاجة إلى نمط قيادي إيجابي يثق فيه العاملون بقادتهم ويرغبون في ظل قيادتهم إخراج كل طاقاتهم الكامنة وبشكل إختياري لتغيير وتطوير العمل، وتمثّل القيادة الجديرة بالثقة هذا الدور خير تمثيل بعدها قيادة أخلاقية في التعامل مع العاملين وتعمل بشفافية ووضوح معهم وتحثهم على الإبتكار والتجديد وتكافئهم عليه، وتتصرف بحُكم متوازن في كل الأمور والمواقف. وتشهد بيئة قطاع الاتصالات التي تلعب دوراً محورياً في حياتنا اليومية ودوراً أساسياً في التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتوفر خدمات التواصل وتبادل الأخبار والمعلومات بين الأفراد والمنظمات الكثير من التحديات المرتبطة بالبيئة المعقدة لطبيعة نشاط هذا القطاع، مما يتطلب من

المنظمات العاملة فيه البحث عن الطرق التي تمكّنها من المواكبة والتكيف مع هذه المستجدات المستمرة ومحاولة تقديم خدمات وتقنيات إضافية.

وبناءً على ما سبق جاءت الدراسة الحالية لتلقي الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الجديرة بالثقة في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين، فقد سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على علاقة نمط القيادة في شركة آسياسيل في محافظة أربيل بتشجيع وتحفيز العاملين فيها لبذل كل طاقاتهم الإيجابية الكامنة لمصلحة الشركة وتحقيق أهدافها، إذ تم تصميم مخطط الدراسة الفرضي ليلقي الضوء على متغيرات الدراسة الرئيسية (القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإيجابي للعاملين)، إذ تم صياغة فرضيات تشخص العلاقة والتأثير بينهما .

وقد عرضت الدراسة دور القيادة الجديرة بالثقة في السلوك الإيجابي للعاملين عبر أربعة محاور تصدّرها الإطار المفاهيمي أما المحور الثاني فقد خُصص لمنهجية الدراسة وإطارها العام، وجاء المحور الثالث ليستعرض الجانب الميداني، وإكتملت محاور الدراسة بالرباع منها والذي تمثل بأبرز الاستنتاجات وأهم التوصيات.

### المحور الأول: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

أولاً. مشكلة الدراسة: تشهد منظمات الأعمال في الوقت الراهن ضغوطاً متزايدة ناجمة عن التحديات البيئية المتسارعة، التي تفرض عليها التكيف المستمر وتعزيز قدراتها التنافسية. وتزداد حدة هذه التحديات في المنظمات التي تُبنى طبيعياً عملها على الابتكار والتكنولوجيا الحديثة، إذ تُرغم هذه البيئة الديناميكية القيادات الإدارية على تبني أنماط قيادية فاعلة، تتسم بالشفافية، والرشد في الحكم، والقدرة على بناء علاقات قائمة على الثقة، بما يعزز سلوك العاملين الاستباقي والإبداعي، وتعد شركات الاتصالات من أبرز تلك المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا المتقدمة، مما يجعل استجابتها للتغيرات مرهونة بفاعلية القيادة فيها. وفي ضوء ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة الدور الذي تضطلع به القيادة في شركة آسياسيل للاتصالات بمحافظة أربيل، ومدى إسهامها في تعزيز السلوك الاستباقي لدى العاملين. وذلك من خلال إثارة الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تبني شركة آسياسيل في محافظة أربيل لنمط القيادة الجديرة بالثقة؟
2. ما مستوى ممارسات السلوك الإيجابي للعاملين لدى العاملين في شركة آسياسيل في محافظة أربيل؟
3. ما مدى إهتمام إدارة شركة آسياسيل المبحوثة بتعزيز السلوك الإيجابي لدى العاملين فيها بأبعاده (صوت العاملين، تحمّل المسؤولية، الابتكار الفردي) من خلال إتباع نمط القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الحكم المتوازن)؟
4. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإيجابي للعاملين في شركة آسياسيل في محافظة أربيل؟

ثانياً. أهداف الدراسة: في ضوء الأسئلة المطروحة آنفاً، فإن دراستنا تسعى لتحقيق أهدافها التي يمكن إيجازها في الآتي:

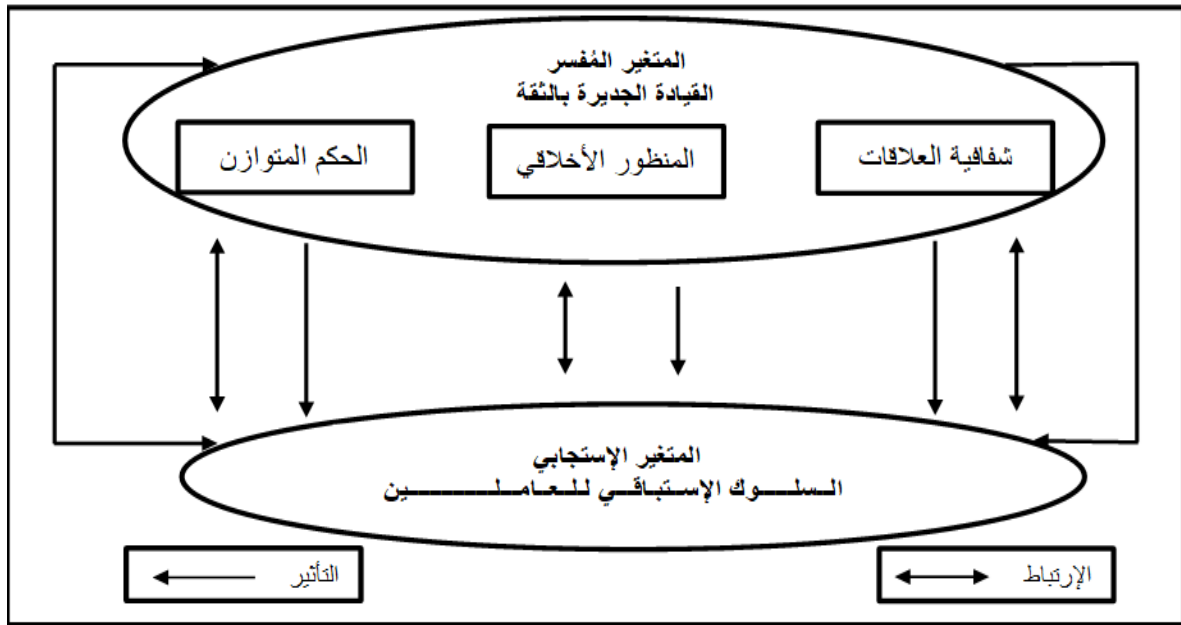
1. تحديد طبيعة الدور الذي تلعبه القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها والمتمثلة في (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الحكم المتوازن) في السلوك الإيجابي للعاملين متجسداً في أبعاده المتمثلة في (صوت العاملين، تحمّل المسؤولية، الابتكار الفردي)، وذلك باختبار هذه العلاقة في شركة آسياسيل للاتصالات في محافظة أربيل.
2. الكشف عن مدى إتباع إدارة شركة آسياسيل للاتصالات في محافظة أربيل لنمط القيادة الجديرة بالثقة.

3. بيان مدى توافر السلوكيات الإستباقية لدى العاملين في شركة آسياسيل للإتصالات في محافظة أربيل.  
ثالثاً. أهمية الدراسة:

- أ. تتجسد الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية:
  1. تقديم إضافة معرفية للأدبيات التي لها صلة مباشرة بالقيادة الجديرة بالثقة والدور الذي تؤديه في تعزيز السلوك الإستباقي للعاملين، عبر عرض الإسهامات النظرية لمتغيري الدراسة والذي يسهم في إثراء المكتبة العلمية المعنية بمواضيع إدارة الأعمال.
  2. تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الجديرة بالثقة وتعزيز السلوك الإستباقي للعاملين وهي علاقات لم يتم التطرق إليها من قبل على حد علم الباحثون.
  3. المساهمة في تشخيص أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر تأثيراً في السلوك الإستباقي للعاملين، والذي من شأنه مساعدة إدارة شركة آسياسيل المبحوثة في التركيز عليها وإتباعها وتبنيها عند أدائها لأدوارهم القيادية في الشركة.

ب. الأهمية الميدانية: تنبع أهمية البحث الميدانية من خلال ما يأتي:

1. إن الدراسة تستهدف قطاعاً حيويّاً يلعب دوراً مهماً وكبيراً في حياتنا الإجتماعية والإقتصادية وهو قطاع الإتصالات، إذ يتزامن البحث مع تزايد أهمية الدور المحوري الذي تلعبه الشركات العاملة في هذا القطاع في حياة المجتمعات من حيث تحسين جودة الحياة وتسهيل التواصل والترابط الإجتماعي وتبادل المعلومات.
  2. تقديم إرشادات ومرتكزات وتوصيات نابعة من نتائج الدراسة الصحيحة والدقيقة إلى إدارة شركة الإتصالات المبحوثة بغية الإستفادة العملية منها وإتباع ما يعود منها على المنظمة بالتطوير والتجديد وتحفيز السلوك الإستباقي لدى العاملين فيها.
- رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي: بهدف وضع فرضيات الدراسة وبالإستناد الى مشكلة الدراسة وأهدافها المنشودة، بالإمكان تصميم إنموذج الدراسة كما هو موضح بالشكل الآتي:



الشكل 1.1 إنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثون.

**خامساً. فرضيات الدراسة:** بغية تجسيد مشكلة وأهداف الدراسة ومخططها الفرضي، تم صياغة الفرضيات الآتية:

❖ الفرضية الرئيسة الأولى: تتفق آراء الأفراد المبحوثين في شركة آسياسيل في محافظة أربيل تجاه توافر متغيرات الدراسة.

❖ الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها والسلوك الإستباقي للعاملين.

❖ الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة وأبعادها في السلوك الإستباقي للعاملين.

**سادساً. أدوات جمع البيانات:** بغية تحقيق الأهداف المطلوبة للدراسة من أجل جمع البيانات وتحليلها تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات في جانبيها المفاهيمي والعملي، ويمكن تلخيصها بما يأتي:

1. الإطار المفاهيمي: إتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر العلمية المتخصصة، شملت مصادر عربية وإنجليزية ذات الصلة بموضوع البحث، وتنوّعت بين الكتب الأكاديمية، الرسائل والأطروحات الجامعية، فضلاً عن الدوريات المحكّمة.

2. الإطار العملي: تم الاعتماد على أداة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، إذ وزعت الإستبانة خلال الفترة الواقعة بين (13-5-2025) ولغاية (17-6-2025) على عينة الدراسة والتي تضمنت محورين أساسيين، كما في الجدول رقم (1).

جدول (1): فقرات إستبانة الاستبانة

الأجزاء	متغيرات الدراسة	النوع	عدد الفقرات	مقياس الإستجابة
المحور الأول	الصفات الشخصية للمستجيبين النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة	الصفات الشخصية	5	من إعداد الباحثون
المحور الثاني القسم الأول	القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها	المتغير المُفسر		(Gigol, 2020)
	شفافية العلاقات	X1 - X5		(Basit & Siddiqui, 2020)
	المنظور الأخلاقي	X6 - X10		(Balogun et al, 2020)
	الحكم المتوازن	X11 - X15		(العولقي وعبدهادي، 2019)
القسم الثاني	السلوك الإستباقي للعاملين وأبعاده	المتغير الإستجابي		(Levy, 2019)
	صوت العاملين	Y1 - Y5		(Bocha & Steyn, 2020)
	تحمل المسؤولية	Y6 - Y10		(Strobl et al, 2020)
	الإبتكار الفردي	Y11 - Y15		(العطية، 2019)
				(قلندر والجيلي، 2024)

المصدر: من اعداد الباحثون.

سابعاً. قياس ثبات الاستبانة: تم دراسة صدق وثبات أداة الدراسة من قبل الباحثون من خلال الإستبانة بإختبار ألفا كرونباخ لغرض قياس صدق وثبات الإستبانة وتحديد درجة قدرتها على قياس الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، إذ توضح النتائج في الجدول رقم (2) بأن قيم الإختبار كانت تتراوح بين (0.809) و(0.756).

كما هو موضح في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول (2): قيم الفاكرونباخ لفقرات الاستبانة

متغيرات الدراسة وأبعادها	عدد العبارات	مستوى التقييم	معامل ألفا كرونباخ
شفافية العلاقات	5	مقبولة	0.784
المنظور الأخلاقي	5	مقبولة	0.761
الحكم المتوازن	5	مقبولة	0.797
القيادة الجديرة بالثقة	15	جيدة	0.809
صوت العاملين	5	مقبولة	0.756
تحمل المسؤولية	5	مقبولة	0.779
الإبتكار الفردي	5	مقبولة	0.768
السلوك الإستباقي للعاملين	15	جيدة	0.803

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26 N=137

ثامناً. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في شركة أساسيل للإتصالات في محافظة أربيل.
2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الجانب الميداني خلال المدة الواقعة بين (13-5-2025) لغاية (17-6-2025) وقد تم توزيع الإستبانة خلال هذه المدة في الميدان قيد الدراسة.
3. الحدود الموضوعية: ويشمل متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية وكما يأتي:
  - أ. أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتي تضمنت (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الحكم المتوازن).
  - ب. أبعاد السلوك الإستباقي للعاملين والتي شملت (صوت العاملين، تحمل المسؤولية، الإبتكار الفردي).
4. الحدود البشرية: إشمئت على العاملين في شركة أساسيل للإتصالات بمحافظة أربيل.

تاسعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: إستخدم الباحثون برنامج (الإصدار 26 Spss) لجمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بما يحقق أهداف الدراسة. شملت المعالجة الإحصائية تفريغ البيانات وتصنيفها وإستخدام أدوات مثل: النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف المتغيرات وتحليل النتائج. كما أستُخدم معامل إرتباط سبيرمان لقياس العلاقات بين المتغيرات، إلى جانب نموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغيرات. وتم حساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة وصدقها.

### المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث

أولاً. القيادة الجديرة بالثقة:

- أ. مفهوم وتعريف القيادة الجديرة بالثقة: ظهرت نظرية القيادة الجديرة بالثقة في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين كاستجابة للمخاوف المتزايدة من مخالقات المنظمات على يد القادة غير الأخلاقيين أو غير المدركين، إذ يتم الاستشهاد بشكل شائع بأزمة الدوت كوم وأحداث 11 أيلول 2001 في الأدبيات المبكرة لدورها في تشكيل نماذج أكثر أخلاقية وإيجابية وجدارة للقيادة

4) (Butler & Crawford, 2020). وقد تناولت دراسات عدة الأنماط القيادية المختلفة والتي أشارت إلى أن كل نمط قيادي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى، وتعد القيادة الجديرة بالثقة أحد أهم الأنماط القيادية بعدها الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في كثير من المنظمات خصوصاً في ظل تباين أداء الأفراد العاملين، لأن هذا النمط يعتمد على قيم النزاهة والشفافية وإحترام قيم ومشاعر وإتجاهات الآخرين (النادي، 2016: 23)، إذ إن التأثير الدائم للقيادة الناتج عن خلق القيمة تعكس أعلى معايير الأخلاق في حياة الفرد الشخصية والمهنية، كما إنها تمثل عدسة التبادل الاجتماعي التي تتيح لنا رؤية المشاركة المتبادلة للموارد القيّمة، مما يساهم في بناء الثقة والقوة الاجتماعية عن طريق التفاعلات المتكررة التي تعمل كشكل من أشكال التأثير، كما أن التأمل الذاتي للقادة الجديرين بالثقة يلهم الآخرين تبني دورهم القيادي في حياتهم التنظيمية والشخصية. إذ يقوم هؤلاء القادة بإنشاء بيئة عمل آمنة عن طريق المعالجة المتوازنة والمساءلة، فضلاً عن شفافية العلاقات، مما ينتج ويحافظ على إتصالات عالية الجودة في مكان العمل. (Abbas et al., 2022: 3).

وقد وردت العديد من التعريفات الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة من خلال كتابات الكتاب والباحثون، فقد تم تعريف القيادة الجديرة بالثقة على أنها أسلوب قيادي يستند فيه القائد على القيم والمبادئ التي يؤمن بها لإنشاء مناخ عمل إيجابي داخل المنظمة وكسب ثقة تابعيه في إطار الشفافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي (نجم، 2016: 296)، كما عُرفت بأنها منهج أخلاقي قائم على الفهم والقدرة على صناعة الوعي وبناء علاقات الثقة مع الآخرين من خلال التصرف بأمانة وشفافية وبطرق صحيحة والانفتاح عليهم (1: Oxford Refrence, 2019)، وعُرفت القيادة الجديرة بالثقة أيضاً بأنها القيادة التي تتمثل في تطوير الفرد لذاته، وإن القادة الجديرين بالثقة يتمتعون بدرجة عالية من الوعي الذاتي، ولديهم أهداف محددة بوضوح، ويعبرون بقوة عن قيمهم، وإن ما يقولونه يتوافق مع ما يؤمنون به، ولديهم قدرة عالية للتأثير في التابعين (722: Nair. et al., 2021)، وهناك من يرى بأن القيادة الجديرة بالثقة هي أحد أنماط القيادة الحديثة وهي كافة الممارسات والأنشطة التي يقوم بها القائد بشكل أخلاقي ووعي ذاتي وتركز على الشفافية بالعلاقة بين القائد والتابعين لتوسيع المشاركة في المعلومات بينهم على أن لا تخلو قراراتهم في المعالجة المتوازنة لوجهات النظر المحيطة (الزويد والعمرى، 2022: 182). ويعرف (العابدي، 2024: 35) القيادة الجديرة بالثقة بأنها تتمثل في أسلوب القيادة الودّي الذي يتميز به القائد عن طريق كسب ثقة التابعين في شخصه وقراراته التي يتخذها لصالح المنظمة، حيث يتم ذلك عبر الإيمان بصدقه، وقيمه الأخلاقية، وشفافيته التي تساهم في دعم مناخ عمل صحي.

ومن خلال السرد أعلاه يعرّف الباحثون القيادة الجديرة بالثقة إجرائياً بأنها نمط قيادي جوهري حديث قائم على إتباع قادة شركة سياسيل لسلوكيات أخلاقية إيجابية في توجيه نشاطات العاملين وتعزيز سلوكياتهم الإستباقية الابتكارية المتميزة بالإعتماد على مبدأ الشفافية في التعامل، والقدرة على المعالجة المتوازنة للمواقف، والحكم الموضوعي بين العاملين، والنظرة المنطقية للأمور المختلفة داخل بيئة العمل.

ب. أهمية القيادة الجديرة بالثقة: إن القادة الجديرين بالثقة هم أشخاص يملكون القدرة على معرفة ما سيقومون به من طرح الأفكار والسلوكيات مسبقاً لأنهم يعرفون جيداً بأن الآخرين يرونهم أفراد يملكون مهارات عالية في قراءة قيم الآخرين ومنظورهم الأخلاقي كذلك معرفتهم بنقاط القوة

- والضعف الموجودة لديهم، ومن ثم الإدراك بالسياق الذي يمارسونه والثقة العالية بهم والتفؤل والمرونة الذي يمتازون به (Gigol, 2020: 2). ويوضح كل من (Tamsen, et al., 2020: 3) و(Liao & Show, 2020: 31) أهمية القيادة الجديرة تبرز فيما يأتي:
1. سعي القادة لتكوين وتقوية علاقة سليمة مبنية على الجدارة والإحترام مع التابعين.
  2. تشجيع وتحفيز وتمكين المهارات الضرورية للتابعين لهم.
  3. إحساس التابعين بالتمكين المستمر من قبل القادة بُعد سلوك إيجابي يزيد من ثقة التابعين بالقيادة الجديرة بالثقة كنوع من القيادة الإيجابية.
  4. تشجع القيادة الجديرة بالثقة التابعين ليعبروا عن أفكارهم ومقترحاتهم وقبول قصورهم عن أداء مهامهم ثم تعزيز صوتهم وسماعه.
  5. تساهم الصورة الشخصية للقيادة الجديرة بالثقة على تقوية إدراك ومعرفة مهام ومسؤوليات إضافية من خلال تحمل مسؤوليات جديدة وتحقيق مستويات عالية ومتطورة في عملهم بشكل متزايد والإلتزام بها.
  6. في حين ركز (سعيد وآخرون، 2021: 69) على أهمية القيادة الجديرة بالثقة في الجوانب الآتية:
  7. بناء علاقات وطيدة وإيجابية بين القائد والتابعين بشكل يساهم في إحساسهم بالثقة والأمان عند إبداء آراء غير مسبوقه ومنحهم حرية التعبير عن الوجهات المختلفة دون حسابهم لما سيحدث من مشاكل مستقبلية.
  8. منح وتوفير الدعم بكل أشكاله المادية والمعنوية وتهيئة ظروف عمل ذات روح تنافسية بين الجماعات وتعزيزها باستمرار. وهذا يؤدي بالنتيجة إلى حصول المنظمة على كوادر عمل ذات كفاءة عالية مستفيدة من سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة من خلال الدعم المستمر وتوفير سبل عمل سليمة.
- ج. خصائص القيادة الجديرة بالثقة:** عند التطرق لخصائص القيادة الجديرة بالثقة هذا يعني إننا نتكلم عن القائد الجدير بالثقة الذي ينتهج أسلوب قيادي بجدارة وتفاعلية مع الأفراد التابعين بصدق وإخلاص ولا يتردد في بيان أحساسه تجاههم بأخلاقية وشفافية يمتاز بهما ويملك المصادقية بدرجة كبيرة إذ إنه يدرك معتقداته ومن هو ويتصرف وفقاً لقيمه وإيمانه (Basit & Siddiqui, 2020: 292)، لذا فإن القائد الجدير بالثقة يكون واثقاً ومتفائلاً ومرناً وشفافاً ويأخذ بنظر الاعتبار الوصول إلى الأهداف المستقبلية ويكون تطوير مهارات تابعيه من أولويات أعماله ليصلوا الى مسار القادة الذين يملكون الخصائص المطلوبة للقادة الناجحين والبارزين، وهذا ينبع من صدق القائد مع نفسه والسلوك المتبع الذي يتحول إلى شكل عمل ونشاط، ويؤدي إلى تطوير وتحويل زملائه الى قادة وهذا لا يتم عن طريق الإكراه أو حتى بإتباع أسلوب العقلانية بل العكس من ذلك، سيكون عن طريق القيم والمعتقدات والتصرفات الجديرة بالثقة للقائد لتكوين نموذج عمل تطوري مع الشركاء (Luthans & Avolio, 2003: 243)، هذا ويتمتع القادة الجديرون بالثقة وفقاً لـ (Luu, 2020: 3) بالخصائص الآتية:
1. لديهم الوعي الكافي للكشف عن قيمهم الشخصية ودوافعهم ومشاعرهم ويحرصون على تشجيع مدخلات التابعين والإحتفاء بها فضلاً عن مشاركتهم مستلزمات اتخاذ القرار.
  2. يمتاز القادة الجديرون بالثقة بالمصادقية والموثوقية ويولون الاهتمام بالجوانب الإيجابية لدى التابعين وتطوير آرائهم وتهيئة بيئة عمل صحية.
  3. يلعب القادة الجديرون بالثقة دوراً حيوياً للتأثير في تابعيهم من خلال الشعور الحقيقي بالمسؤولية للوصول إلى نتائج مرموقة على المدى البعيد.

4. يستخدم القادة الجديرون بالثقة إمكانياتهم ومواردهم المتوفرة لديهم ومساهماتها في موارد تابعيهم وتقويتهم من أجل تحسين أدائهم المستقبلي.
5. كما يشير كل من (Shamir & Eilam, 2005: 396) الى السمات التي يمتاز بها القادة الجديرون بالثقة كالاتي:
6. القادة الجديرون بالثقة لا يدعون ويتصرفون كأنهم قادة لمجرد إنهم في منصب قيادي معين لتحقيق مزايا خاصة وفي الوقت نفسه لا يعملون على تطوير صورة أو شخصية القائد.
7. عدم دخول القادة الجديرون بالثقة دوراً قيادياً أو أي نشاط قيادي للحصول على مزايا أو مكافآت شخصية، بل إنهم يملكون قناعة ولديهم قضية آنية مبنية على القيم أو مهمة يريدون الوصول بها إلى مكانها المنشود، وينخرطون في القيادة على أمل تقوية وتعزيز هذه القضية أو المهمة.
8. القادة الجديرون بالثقة أصليون وليسوا نسخ مأخوذة بمعنى إنهم نادريين ومختلفين تماماً عن الآخرين فيما يملكونه من سمات فريدة، وقد تكون قيمهم أو قناعاتهم أو مهماتهم مماثلة في تكوينها ومضمونها لقيم القادة والتابعين الآخرين، إلا أن العملية التي وصلوا عن طريقها إلى هذه القناعات والأسباب ليست عملية مستنسخة للآخرين، بل لقد أدركوها على أساس معارفهم وتجاربهم الشخصية.
- د. **أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:** لا يوجد إتفاق بين الباحثون على أبعاد معينة للقيادة الجديرة بالثقة ودراستها بما يلائم كل الميادين البحثية، لذا نرى بأن الباحثون ذكروا عدداً لا بأس به من الأبعاد، وكلٌ حسب الميدان المناسب لبحثه، عليه تنوعت تلك الأبعاد وفقاً لما تناوله الباحثون وتتمثل في (الوعي الذاتي، التنظيم الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية في العلاقات، السلوك الأصيل، الحكم المتوازن، القيم الأخلاقية، الإيثار، الثبات السلوكي، الوفاء، المساندة، التمكين) وفي هذا البحث سيتناول الباحثون الأبعاد الآتية التي نالت رأي أغلبية الباحثون وتتلائم مع طبيعة نشاط الميدان المبحوث وكما يأتي:
1. **شفافية العلاقات:** تعني شفافية العلاقات عملية تبادل ومشاركة البيانات والمعلومات ودعم الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد والتابعين، من أجل الاطلاع على المعلومات بشكل علني، وتعزيز مستوى الإنفتاح مع الآخرين، والصدق في العلاقة مع التابعين لتنمية الثقة (Braun & Peus, 2018: 881)، وهي من سلوكيات القائد بإنفتاحه وإسلوبه الشفاف تجاه تابعيه، كمشاركة آراء ومشاعر القائد الحقيقية لتعزيز وتقوية الثقة (Joo et al., 2021: 4). أي إن شفافية العلاقات إشارة إلى مشاركة القائد في تبادل المعلومات مع الآخرين، بما فيهم التابعين، فضلاً عن الإستعداد للتعبير عن الذات الحقيقية للآخرين (Gigol, 2020: 2)، إن الشفافية في العلاقات تعني تقديم الذات الأصلية بدلاً من الذات المضللة أو المنحرفة مما يسمح للتابع بأن يكون صادقاً مع نفسه ومع الآخرين ويتحقق ذلك من خلال تعزيز الثقة والمشاركة العلنية للمعلومات باستخدام مشاعر التابع وأفكاره الحقيقية (Njie, 2020: 59)، باعتبار إنه كلما زاد نظم وإجراءات العمل وضوحاً كلما تمكنت المنظمة من التغلب على الغموض والتشويه الذي يحيط بالعمل الإداري والكشف عن الفساد المتعلق بالتشريعات ومكافحته، كما تستوجب شفافية العلاقات أن تكون المعلومات معلنة وواضحة ودقيقة وصحيحة وكاملة، وأن تكون داعمة لعملية صنع القرار ووسيلة لإجراء المساءلة الإدارية وتقييم الأداء بموضوعية على شرط إرسال هذه المعلومات بقنوات فعالة وأمنة كي تصل إلى المستويات الإدارية كافة في الوقت المناسب، لتساهم في تعزيز شفافية الإدارة وتحقيق النجاح في أداء العمل بكفاءة وفاعلية عالية (بيومي وآخرون، 2019: 149)، إذاً الشفافية في العلاقات لن تتحقق إلا إذا كان لدى

القائد الإرادة والقدرة على فهمها، إذ ليس بالضرورة أن تكون جميع القرارات التي قد يتخذها صحيحة، بل أن يكون لديه الاستعداد للاعتراف بإخطائه والعمل على تصحيح الموقف إن إستوجب ذلك (Greer, 2019: 32).

2. **المنظور الأخلاقي:** يُعد المنظور الأخلاقي النقطة الرئيسية التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المنظمات والتابعين، وهي البوصلة التي تشير إلى الاتجاه الصحيح والتي إذا طبقت باستمرار تصبح سلوكيات ثابتة للتابعين والمنظمات وتؤدي إلى إحداث تحولات إصلاحية مستمرة، وذلك من خلال إلتزام وحرص القائد على أداء واجباته وإكمال مهامه والتعاون والمشاركة مع تابعيه، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. ويقوم المنظور الأخلاقي على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية لتنشيط عملية التأثير في التابعين، والحصول على ولائهم ضمن إطار تحقيق المصلحة المشتركة لكل الأطراف في المنظمة، فالقائد الأخلاقي يعد الإطار الأخلاقي الذي تُمارس من خلاله كافة التعاملات اليومية داخل المنظمة والذي يعده التابعون قدوة ونموذجاً طبيعياً في تطبيق هذه المبادئ في سلوكهم المهني (يوسف و يوب، 2020: 88)، أي إن المنظور الأخلاقي هو سلوك القائد الذي تحركه المبادئ والقيم الأخلاقية الداخلية لتحقيق التناسق بين قيمه وأفعاله، وليست من خلال قوى خارجية مثل الأقران والمجتمع والمنظمة (Basit & Siddiqui, 2020: 299)، ومن آليات تطبيق المنظور الأخلاقي ضرورة وضع وكتابة سياسة أخلاقية تحتوي على رموز لأخلاقيات العمل بحيث تكون واضحة ومعلنة ومفهومة لكل العاملين بالمنظمة، مع مراجعتها بشكل دوري، وعمل نظام مكافآت تُراعى فيه الأداء الفردي والجماعي ويعزز ذلك بتشجيع القيادات للاهتمام بأداء التابعين والتنوع في أدوات التحفيز والمكافآت سواء كانت مالية أو معنوية (عبدالهادي، 2020: 1212)، لذا يُعد المنظور الأخلاقي الداخلي بمثابة آلية تنظيم ذاتي تسترشد بالقيم والمعايير الأخلاقية في السلوكيات كافة والفعاليات الداخلية ومواجهة الضغوطات الجماعية والتنظيمية والبيئية (Petan, 2017: 49)، فالمنظور الأخلاقي مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تنبع من داخل الفرد وتشكّل كل قرار يتخذه أي هي بمثابة استراتيجيات عملية لرفع أداء العمل وفعاليتها من خلال رفع التوقعات الداخلية للنفس إذ تُعد كمؤشر للأخلاق الداخلي للقائد ذات التأثير المباشر على الإجراءات التي يتخذها.

3. **3- الحكم المتوازن:** يركز الحكم المتوازن على إعطاء كل مجال الإهتمام الذي يستحقه وفقاً للأولوية التي يمثلها والإستجابة للمتغيرات أو الظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً، ليحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Huang, 2009: 211)، إذ يقوم القائد بتحليل البيانات والمعلومات بموضوعية، ومعالجة النزاعات والمواقف بشكل موضوعي دون تحيز لجهة معينة، والإستماع ومناقشة وجهات النظر المختلفة، وذلك قبل الوصول الى قرار نهائي مبني على أسس علمية صائبة (العولقي، 2019: 228)، حيث أنه يتمثل في التقدير الأمثل للذات والآخرين من خلال المعالجة المتوازنة التي ينتج عنها عملية صنع قرار صائبة، فمن خلال تلك العملية يتم تحليل جميع المعلومات بشكل موضوعي مع التأكيد على عدم إتباع أسلوب لإبعاد أي مدخلات خاصة بعملية صنع القرار (Muceldili, et al, 2013: 678). إن الحكم المتوازن هي الدرجة التي يضع بها القائد معايير عالية للسلوك الأخلاقي والنزاهة ويستترشد هذا الشكل من التنظيم الذاتي بأساس أخلاقي إيجابي، يتمسك به القائد على الرغم من الضغوط البيئية أو الأعراف التنظيمية، ويتم التعبير عن ذلك بإتخاذ القرار والسلوك، وهو ما يتلائم مع هذه القيم الداخلية (Balogun et al., 2020: 3)، وقبل إتخاذ القرار يتم تحديد وتحليل المعلومات ذات الصلة

بشكل إنتقادي، مع طلب المدخلات أو التعليقات الصعبة، إذ يأخذ القادة في الإعتبار جميع المعلومات ووجهات النظر الخاصة بأصحاب المصالح قبل إتخاذ القرارات، مما يمكنهم من أن تكون أفعالهم مخططة ومدروسة جيداً (Basit & Siddiqui, 2020: 300)، ويمكن تحديد إعتبارات عدة يستوجب الأخذ بها في الحكم المتوازن نظراً للآثار المترتبة على إتخاذ قرار معين نتيجة ندرة الموارد مما يفرض على القيادات جمع المعلومات التي تسمح لهم برؤية الصورة كاملةً وتمثل تلك الإعتبارات في الآتي:

- ❖ جمع المعلومات ذات العلاقة والمرتبطة بالموضوعات المبحوثة عند إتخاذ القرار.
- ❖ الحصول على معلومات عن التكاليف ذات العلاقة، وتكاليف الفرص البديلة.
- ❖ النظر في تأثير القرار على التابعين من جهة والمنظمة من جهة أخرى (Black & al-kilani, 2013: 382).

### ثانياً. السلوك الاستباقي للعاملين:

أ. مفهوم وتعريف السلوك الاستباقي للعاملين: يعود ظهور مصطلح الإستباقية إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، إذ تعني كلمة "إستباقي" التصرف بشكل مسبق تحسباً للمشاكل أو الإحتياجات أو التغييرات المستقبلية، بمعنى تحمّل العاملين المسؤولية عن سلوكهم بناءً على القيم بدلاً من إلقاء اللوم على الظروف أو تكييف سلوكهم (Berger-Walliser, 2012: 14)، إن مهام العمل المطلوب القيام بها من قبل العاملين لا يكون أولويات نجاح المنظمات في نظرهم لأنها ببساطة رسمت من توقعات بيئة عمل مدركة وثابتة وواضحة، لذا نرى التغييرات البيئية وعدم إمكانية التنبؤ بها قد أسدلت الستار على مناشدة المنظمات لهذه المهام فقط لتسلط الضوء على أهمية النظر الى الأفراد العاملين كفاعلين نشطين يستطيعون المشاركة في سلوكيات العمل التي تصنع التغيير الإيجابي في أنفسهم وفي بيئتهم (Wu et al., 2018: 6)، وهي عدد من الإجراءات المتوقعة التي يتخذها العاملون في مكان العمل، وهي أكبر من الواجبات المعتادة هدفها إحداث تغييرات إستباقية بناءً على توقعات المشكلات المستقبلية للمنظمة من خلال خلق الموقف أو التحكم فيه بإتخاذ المبادرة أو التنبؤ بالأحداث (Abbas et al, 2022: 3).

بعد الإطلاع على الأدبيات العلمية نجد إختلافاً لدى الباحثون في تعريف السلوك الإستباقي للعاملين فقد عرّف على أنه إجراء إستباقي من تلقاء النفس هدفه تغيير وتحسين الموقف أو الذات، وإن الشخصية الإستباقية تمتاز بالإستقرار وأقل عرضة للتأثيرات الخارجية من السلوك غير الإستباقي والتي تعد الآلية التي من خلالها يحقق العاملون التفوق الوظيفي (Meyers, 2020: 10)، وأيضاً عرّف بأنه السلوك القائم على التعلّم ودراسة بيئة العمل والتنبؤ بالتغييرات المحتملة التي ستظهر في المستقبل لإتخاذ الإجراءات الضرورية لها وتجنبها، والبحث عن الفرص المستقبلية وإقتناصها بشكل فاعل قبل أن يسيطر عليها المنافسون (الشمري وآخرون، 2020: 282)، كذلك تم تعريفه بأنه السلوكيات المرتبطة بالعمل الموجه ذاتياً نحو المستقبل والتي تهدف لتحسين وتغيير وضع المنظمة والذات الفردية، وهذا يعني البدء بالمبادرة لتحسين الوضع الحالي والعمل على تحليل بيئة العمل والتنبؤ بالتغييرات المستقبلية ومن ثم إيجاد الحلول العملية وإبعاد العقبات قبل ظهورها وتقديم الحلول المناسبة لها (الفتلاوي، 2021: 40)، ويشار إليه بأنه مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها العامل للسيطرة النسبية على عدم التأكد وتغيير الظرف الحالي وإجراء إصلاحات موجهة للمستقبل بهدف تغيير وضعه الوظيفي والظروف التنظيمية العامة (المسعودي، 2023: 56)، من ناحية أخرى

تم النظر إليه بعده إجراءات ذاتية إستباقية هدفها تحسين الطرف الراهن للعامل أو المنظمة، من خلال تقديم أفكار جديدة وكسب مهارات إضافية لمواجهة المستلزمات المستقبلية وتجاوز العقبات ومنع حدوث المشكلات (الشمري، 2024: 66).

وبالاعتماد على الأفكار التي جاءت بها التعريفات أعلاه فإن الباحثون يعرّفون السلوك الإستباقي للعاملين بأنه عبارة عن سلوكيات ومبادرات فردية مستقلة يقوم بها العاملون في شركة اسياسيل الذين يشعرون بالمسؤولية تجاه وظائفهم في المنظمة للوصول إلى بدائل أفضل للعمل وتحسين الوضع الحالي وإتخاذ التدابير الاحتياطية اللازمة من خلال تقديم أفكار جديدة وتعلّم مهارات إضافية بغية التعامل مع المستجدات المستقبلية، ويحدد السلوك الإستباقي الإختلافات بين العاملين، لأنه سلوك إختياري إضافي يفوق ويتجاوز متطلبات الأدوار الإعتيادية للعمل، مستمدين حماسهم من السلوكيات الإيجابية لقيادات جديرة بثقة العاملين وتوقعاتهم.

ب. أهمية السلوك الإستباقي للعاملين: لسلوك العمل الإستباقي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التمايز عن المنظمات الأخرى في عالم الأعمال، إذ يُعد ذو فائدة كبيرة للمنظمات ولل فرد على حد سواء لما له من أثر واضح في تحسين عمل المنظمة من خلال وضع قاعدة العلاقات التبادلية بين القيادات والعاملين والمساهمة في تقليل الأهمية الماسّة للتخصصات النادرة، وهذا بدوره يؤدي إلى الحفاظ على ثبات وديمومة المنظمة (العزام، 2015: 110)، ويترتب من ذلك فوائد عدّة مثل تحسين تقييمات الأداء وإرتفاع الأجور وتوسيع الفرص نحو الترقية وتقوية العلاقات الإجتماعية في بيئة العمل، وزيادة المواقف الإيجابية والشعور بالتحكم المهني. وأشار الباحثون إلى أهمية السلوك الإستباقي للعاملين كل حسب رأيه وميدان دراسته، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1. يعمل السلوك الإستباقي للأفراد على تطوير أساليب حديثة لتعزيز الإستدامة البيئية، مثل ربط السياسات بمتطلبات السوق وتبني النهج البيئي في الأسواق الناشئة، ويؤدي دوراً حيوياً في معالجة قضايا أخلاقية في مكان العمل ويساهم في تعزيز الوعي الأخلاقي للعاملين في المنظمة (Liu et al., 2019: 3).

2. إن المشاركة في السلوك الإستباقي يعزز الموارد النفسية للعامل، إذ يمكن أن تزيد الكفاءة من إحساسه بالقوة الإرادية مما يؤدي به إلى التغيير وتحقيق مكاسب أكبر (Wu et al, 2018: 17).

3. يعمل سلوك العمل الإستباقي الإيجابي على تقوية السلامة المهنية في بيئة العمل وإنخفاض معدل الحوادث والإصابات (Abbas, 2020: 4).

4. يُعد وسيلة لإحداث تغيير واضح وهادف في مكان العمل، ونمط مميز لمواجهة المخاطر التي تواجه العاملين عند بحثهم عن طرائق لتبديل تلك المخاطر بفرص ناجحة يمكن إستغلالها للوصول إلى الريادة الاستراتيجية (الفتلاوي، 2021: 43).

5. تطوير نظريات شاملة على مستوى المنظمة بحيث تمنحها القدرة على البقاء والمنافسة في المستقبل البعيد (Abdulmaged, 2022: 500).

6. تعزيز قدرة العامل على التكيف من خلال قيامه بالتفكير والتخطيط والتصرف مسبقاً، والتنبيه بالأحداث المستقبلية والنتائج المتوخاة منه وقيامه بتحديد وتعديل الظروف الآتية (بوزيد وزوينة، 2023: 6).

7. يعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح الشخصي وتعزيز الكفاءة التنظيمية بواسطة إتخاذ إجراءات ذاتية في العمل لتحسين الوضع الحالي ورفض الوضع السلبي الآتي للمنظمة، أو التوقع بالمشكلات

المستقبلية وآلية التعامل معها لمنع حدوثها وهذا يساهم في تنظيم الجهود الإدارية بشكل فعال (الشمري، 2024: 68-69).

ج. **خصائص السلوك الاستباقي للعاملين:** للسلوك الاستباقي خصائص عديدة يتميز بها، ويمكن تحديد هذه الخصائص بما يأتي:

1. البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمعرفة مديات القدرة على الاستجابة للمواقف المعقدة والمجهدة، إذ لا يضيعون الوقت في التفكير ولا يدعمون فكرة أحادية الحل، بل يستكشفون خيارات مختلفة ومزايا وعيوب كل منها والعواقب المحتملة للفرص والمخاطر التي تنطوي عليها (Wu et al, 2018: 296).

2. يحفز العاملین النشطين على القيام بمراجعة الموقف لتصحيح الفرص وتحديد الأهداف الفاعلة وتقييمها والتوقع بالمشاكل وتجنبها وأداء الأمور بأساليب متنوعة، وإتخاذ التدابير المناسبة وتحقيق نتائج مرضية، وتغيير الأدوات والخطط باستمرار للتكيف مع التنمية على العكس من العاملين العاديين (Johnson, 2015: 22).

3. إن العاملين الاستباقيين يتمتعون بتقدير جيد للذات وثقة عالية بالنفس، وهذا يوفر لهم الفرصة ليكونوا ديناميكين ويساهموا بشكل فعال في كل الأنشطة التي يقومون بها والتعبير عن آرائهم عند الضرورة (Meyers, 2020: 3).

4. إن السلوك الاستباقي يقود المنظمة الى الحصول على القدرة التنافسية من خلال تغيير وضع الإدارة بأساليب عمل أكثر مرونة، والذي يستوجب من العاملين الحفاظ على المبادرة والجرأة على التحدي وإملاك العاطفة العالية والعمل الحيوي، لتنفيذ سلوكيات أكثر استباقية (Kim, 2021: 169).

5. يجعل العاملون الاستباقيون يكرسون وقتهم وجهدهم لبلوغ الأهداف الواضحة عاجلاً أم آجلاً، وعلى المدى القصير أو الطويل خلال الفترة الزمنية المحددة للوصول إليها، فهم يصلون إلى أهدافهم لأن لديهم الإيمان بقدراتهم والتقدير لذاتهم (Brosi et al., 2018: 360).

د. **أبعاد السلوك الاستباقي للعاملين:** لقياس سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين والمنظمات أشار الباحثون إلى أبعاد عدة مثل (صوت العاملين، التحسين المستمر، الوقاية من المشاكل، تحمّل المسؤولية، الابتكار الفردي، الإيصال الإقناعي للقضايا، التنفيذ الاستباقي للفكرة، الحل الاستباقي للمشكلات)، وإختار الباحثون الأبعاد الآتية كونها أكثر ملائمة مع ميدان البحث الحالي ونالت نسبة إتفاق كبيرة:

1. **صوت العاملين:** يحدث السلوك الاستباقي للصوت عندما يُعبّر العامل عن آرائه لتغيير الإجراءات لتحسين الأساليب القياسية في بيئة العمل ويحتوي على تطوير وإيصال المقترحات البناءة (Cha et al., 2016: 478)، أي إنه ذلك النشاط الذي يكون على شكل مقترح أو فكرة إبداعية مميزة متطورة يقوم به العامل ويعرضه على المسؤولين بقصد تحسين بيئة العمل وقد يواجه معارضة من الآخرين (العطية، 2019: 79)، ويعد سلوك الصوت تواصلاً شخصياً طوعياً ومفتوحاً موجهاً للعاملين داخل المنظمة بقصد التأثير في سياق بيئة العمل، ولكي يعد سلوكاً صوتياً يجب أن يتلائم مع معايير معينة ومشتركة، وأهمها هي أن يتم التواصل بشكل مفتوح وأن يكون ذو علاقة تنظيمية ويركز على التأثير في بيئة العمل وموجهاً لفردي ما داخل المنظمة (Botha & Steyn, 2020: 138)، والصوت في المنظمات يعد ضرورة ملحة عند إتخاذ القرارات المهمة والمصيرية لأنه يمثل خطاباً إختيارياً موجهاً بهدف تحفيز الأداء المهني وأصبح لصوت العاملين أشكال ومسميات جديدة مثل سياسة الباب المفتوح وفرق الإدارة الذاتية والتي من شأنها تمكين العاملين ذوي المراتب الوظيفية العليا من إستخدام

القوة الصوتية وقبولها كدور مؤثر لتحسين الوضع الراهن (Hosseini et al, 2022: 120-122). إن صوت العامل وسيلة أساسية لتمكينه من التعبير عن الغضب والإقتراح وضبط سلطة الإدارة، وبالمقابل يمنح الفرصة للمديرين للإستفادة من إمكانيات ومعارف العاملين عن طريق التغذية الراجعة داخل المنظمة، فالعاملون يساهمون من خلال هذه الأصوات في خلق الشعور بأنهم على تواصل مستمر وبإمكانهم التعبير عما يدور في خلداهم ومشاركة أفكارهم مع زملائهم لتعزيز الرفاهية والإستقرار داخل وخارج مكان العمل (Boonyarit, 2023: 3)، لذا فإن السلوك الصوتي مهم في المنظمات التي تسعى للوصول إلى التميز إذ يُفترض أن تستمر في سعيها للتميز وتحقيق الأهداف المنشودة وتشجع العاملين لإبداء آرائهم عن أداء العمل وسير النشاطات فيه (قلندر والجليلي، 2024: 1182).

**2. تحمّل المسؤولية:** ويشير إلى جهود العاملين التطوعية للتأثير في المستوى التنظيمي والتغيير الوظيفي الخاص بكيفية تنفيذ العمل ببذل العاملين الذين يملكون خصائص تحمّل المسؤولية جهود إستثنائية لتحسين الإجراءات في مكان العمل والمشاركة في التغييرات الإستراتيجية (Cha et al., 2016: 479)، أي إنه نشاط يتم بشكل تلقائي وطوعي هدفه إحداث تغيير وتحسين بيئة العمل (Uri, 2017: 104)، بمعنى أن تحمّل المسؤولية يمارس دوراً حيوياً ومؤثراً في جلب آراء وأفكار جديدة للمنظمة عن طريق تعزيز إستدامة المنظمة وتشجيع الإبتكار، وقد ركز الباحثون على إدراك العوامل التي لها تأثير بشكل سلس وإيجابي في تحمّل المسؤولية ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين: (أولاً) العوامل السياقية، وتشمل قواعد فرق العمل والعدالة التنظيمية والتصورات المرتبطة بالإنتفاخ على الإدارة العليا. (ثانياً) العوامل التي تكون على مستوى الفرد، وتشمل الشعور بالمسؤولية في تسهيل التغيير وقوة الخبرة والشعور بالواجب والسعي لتحقيق النجاح والكفاءة الذاتية وفعالية الأدوار والشخصية المبادرة (Kim et al., 2015: 3)، عليه قد ينطوي بوضوح على مخاطر محتملة تشمل (السمعة السيئة إذا فشلت مبادرة العامل في التغيير أو لم يقبل به أصلاً، أو تعد غير ملائمة أو مهددة للفرد نفسه). وفي جانب مغاير لذلك قد يكون له مردود إيجابي محتمل للفرد (Levy, 2019: 104)، لذا نرى بأن أهمية تحمّل المسؤولية يكمن بشكل بارز داخل مكان العمل بغية الوصول الى النجاح التنظيمي وتحقيقه، لاسيما في بيئات العمل الحالية ذات الطابع التغييرى المتسارع، وإن سعي العاملين الطوعية المبذولة في هذا الاتجاه يهدف إلى تسهيل عملية التغيير التنظيمي والوظيفي معاً لتعزيز الفاعلية الإدارية، إذ إن العاملين الذين يمتلكون مستويات عالية من التمكين النفسي وضبط النفس يكونون أكثر إستعداداً للإنخراط وتقديم بعض السلوكيات التي تكون مطلوبة للمسؤوليات العالية (Lahcen & Mohapatra, 2020: 113)، وهذا يساهم بشكل كبير في بلوغ المنظمة لأهدافها وغاياتها في المستقبل، لذا فإن العاملين الذين يحملون مسؤولية العمل في المنظمة يبذلون جهوداً إستثنائية لنجاح المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات من خلال الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحمّل مسؤولية أي عمل يقومون به في المنظمة (قلندر والجليلي، 2024: 1182).

**3. الإبتكار الفردي:** إن الإبتكار الفردي هو عملية تتكون من مراحل عدة تبدأ بالتعرف على المشاكل وتوليد الأفكار أو الحلول، والعمل على رعاية وتقييم الأفكار الجديدة وبناء التحالفات وتعزيزها وإتمام الأفكار لكي تكون على هيئة نتيجة أو شكل مادي بصيغتها النهائية، لذا ينطوي على خلق وتنفيذ أفكار جديدة (Shin et al, 2017: 70)، أي إن الإبتكار الفردي ينتج عنه أفكار أو عمليات أو سلع أو إجراءات متطورة وهو من الجوانب الحاسمة والحرحة لسلوك الإبتكار لخلق الأفكار المرتبطة بتطوير منتج أو خدمة أو عمليات جديدة أو حتى الدخول في أسواق جديدة، وإدخال التحسينات في عمليات العمل

الحالية وإعادة ترتيب وصياغة المفاهيم لحل المشاكل الحالية أو الآتية، وبهذا يشمل صقل المعرفة الحالية المتعلقة بالإستغلال وتطوير المعرفة الخاصة بالإستكشاف (Strobl et al., 2020: 814)، ويشمل تعرّف العاملين على الفرص الجديدة والحديثة الظهور، وتوليد أساليب جديدة وتنفيذ الأفكار والقدرة على تحويل العقبات إلى فرص جديدة، وتجريب قنوات وأسواق جديدة بقصد زيادة مخزونهم المعرفي والعملية (Cha et al, 2016: 479). أما في عصر العولمة فيُعدّ الابتكار الفردي هو الأساس المتين في مكان العمل، وقد يتم إعتماده كمصدر رئيس للإبداع والابتكار الراسخ والذي بدوره يحسن القدرة التنافسية للمنظمة ويعزز نجاحها مستقبلاً، بذلك يساهم سلوك الابتكار الفردي وبشكل إيجابي في الفاعلية الفردية وبالنتيجة في الفاعلية التنظيمية (Wu et al., 2014: 1512)، إذ يعبر ذلك عن تصرف ذاتي معطاء من قبل العامل والذي يفوق متطلبات العمل المعتادة ولكن ضمن الإطار المسموح به للمهمة التنظيمية (العطية، 2019: 80)، وعلى الرغم من أن الابتكار قد لا يؤدي إلى نتائج إيجابية دائماً إلا أن بعض الدراسات أشارت الى عدد كبير من الفوائد للإبتكار إذ يؤدي إلى تحسين الرفاهية النفسية وتعزيز المنظور السلوكي عن طريق بعض خصائص تصميم الوظيفة كالإستقلالية، إذ يمكن إستخدامها من قبل العاملين كوسيلة للتكيف مع التحولات في العمل أو كإستراتيجية تكيف الأنشطة لإدارة عدد كبير من متطلبات العمل (Martin et al., 2017: 4)، لذا فإن الابتكار الفردي مهم للمنظمة ويحتاج إلى عاملين لديهم روح المبادرة أثناء أداء العمل ويسعون إلى تحسين مستدام للعمل وهذا يحدث بشكل طوعي دون طلب من قبل الإدارة العليا للمبادرة (قلندر والجيلي، 2024: 1182).

### المحور الثالث: الإطار الميداني

**أولاً. وصف ميدان الدراسة:** تأسست شركة اسياسيل للاتصالات في العراق سنة (1999) وفي سنة (2001) بدأت في بيع خطوط تجريبية في السوق المحلي، بينما تحصلت على رخصة ممارسة العمل في سنة (2003)، إذ تمتلك أكبر عدد من المشتركين، وتقدم خدماتها في كل محافظات، وافتتحت الشركة مقرها في مدينة أربيل في سنة (2007) إذ تعد من الشركات الرائدة في مجال تقديم خدمات الاتصالات النقالة، وإن شبكتها تغطي كل أنحاء البلد.

**ثانياً. وصف مجتمع وعينة الدراسة:** تمثّل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات في محافظة أربيل، والبالغ عددهم (149) فرداً. ولغرض تحديد حجم العينة المناسب من هذا المجتمع المحدود، تم استخدام المعادلة الإحصائية لتحديد حجم العينة كما وردت في (Saunders et al., 2020)، والتي تُعتمد عند دراسة مجتمعات معلومة، وبتطبيق المعادلة، بلغ حجم العينة المثالي نحو (108) أفراد. ومع ذلك، وحرصاً على زيادة موثوقية النتائج، قام الباحثون بتوزيع (149) إستبانة، تم إسترجاع (137) إستبانة صالحة للتحليل، بنسبة إستجابة شكلت (91.9%)، وهو عدد كافٍ لتحقيق أهداف الدراسة المنشودة.

**ثالثاً. السمات الشخصية للعينة المبحوثة:** يبين الجدول رقم (3) الصفات الشخصية لعينة الدراسة وكما يأتي:

1. **صفة النوع الاجتماعي:** يتضح من الجدول رقم (3)، إن معدل الذكور قد بلغ (68.8%)، بينما معدل الإناث بلغ (31.2%)، وهذا يعني إن المعدل الأكبر يشير بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور وقد يُعزى ذلك لأسباب ترتبط بأوقات العمل التي تستدعي البقاء لساعات طويلة في مكاتب العمل وكذلك لرغبة الذكور في الأعمال المرتبطة بالتكنولوجيا.

2. **صفة العمر:** يتضح من الجدول رقم (3)، إن الفئة العمرية (31-40 سنة) تشكل النسبة الكبرى من إجمالي عينة الدراسة وبنسبة بلغت (49.6%)، ويمثل هذا أكبر معدل مقارنة بالفئات العمرية الأخرى وهذا يؤكد بأن النسبة الكبرى من العاملين بشركة آسياسيل للإتصالات هم من الفئة العمرية الناضجة وإنهم يمتلكون الخبرة والإدراك اللازم لأداء المهام المناطة بهم.
3. **صفة مستوى التعليم:** يتضح من الجدول رقم (3)، بأن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الكبرى من إجمالي الأفراد المستجيبين بالمقارنة مع الفئات الأخرى وبنسبة شكلت (67.8%)، وهذه إشارة إلى أن أغلبية الأفراد المستجيبين هم من حملة الشهادات الجامعية، مما يعكس إهتمام الشركة المبحوثة بتوظيف كوادر ذات مؤهلات علمية جيدة لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل.
4. **صفة الحالة الإجتماعية:** يتضح من الجدول رقم (3)، بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من فئة المتزوجين وبنسبة شكلت (67.2%) من مجموع عينة الدراسة.
5. **صفة مدة الخدمة:** يتضح من الجدول رقم (3)، بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الفئة التي لديها مدة خدمة في العمل تتراوح بين (11 – 15 سنة)، وهذا يعكس مدى إهتمام شركة آسياسيل للإتصالات المبحوثة بالحفاظ على العاملين من ذوي الخبرة لتقديم الخدمات الإتصالية للزبائن.
- جدول (3): النسب المئوية للصفات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس											
الإناث				الذكور							
النسبة %		العدد		النسبة %		العدد					
31.2%		43		68.8%		94					
العمر											
51 سنة وأكثر		50 – 41 سنة		40 – 31 سنة		30 سنة ومادون					
النسبة %		العدد		النسبة %		العدد					
4.3%		6		15.4%		21					
				49.6%		68					
				30.7%		42					
الحالة الاجتماعية											
مطلق/ة		متزوج		أعزب							
النسبة %		العدد		النسبة %		العدد					
2.9%		4		67.2%		92					
				29.9%		41					
المستوى التعليمي											
ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم		إعدادية ومادون			
النسبة %		العدد		النسبة %		العدد		النسبة %		العدد	
3.6%		5		5.3%		7		67.8%		93	
								16.7%		23	
								6.6%		9	
مدة الخدمة											
16 سنة وأكثر		15 – 11 سنة		10 – 6 سنوات		أقل من 5 سنوات					
النسبة %		العدد		النسبة %		العدد		النسبة %		العدد	
2.9%		4		45.3%		62		28.4%		39	
								23.4%		32	

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على SPSS v.26 N= 137

رابعاً؟ وصف متغير القيادة الجديرة بالثقة: يظهر الجدول رقم (4) نتائج لوصف آراء الأفراد عينة الدراسة بخصوص متغير القيادة الجديرة بالثقة، وذلك عبر مجموعة من المؤشرات الإحصائية والتي تبين تصوراتهم حيال مجالات القياس المستخدمة

جدول (4): المقاييس الإحصائية لمتغير القيادة الجديرة بالثقة

الترتيب	مستوى التقييم	نسبة الإتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الفقرات	ابعاد القيادة الجديرة بالثقة
2	عالية جداً	86.13	0.733	4.31	X1	شفافية العلاقات
1	عالية جداً	86.86	0.658	4.34	X2	
3	جيدة	83.21	0.678	4.16	X3	
5	جيدة	77.20	0.609	3.86	X4	
4	جيدة	82.63	0.833	4.13	X5	
-	-	84.73	0.75	4.24	المعدل	
2	جيدة	80.00	0.883	4.00	X6	المنظور الاخلاقي
4	جيدة	79.56	0.878	3.98	X7	
1	جيدة	80.15	0.951	4.01	X8	
3	جيدة	79.85	1.068	3.99	X9	
5	جيدة	79.27	0.927	3.96	X10	
-	-	79.77	0.94	3.99	المعدل	
3	جيدة	81.75	0.895	4.09	X11	الحكم المتوازن
5	جيدة	80.29	0.935	4.01	X12	
2	جيدة	83.36	0.920	4.17	X13	
4	جيدة	80.88	0.830	4.04	X14	
1	جيدة	84.38	0.820	4.22	X15	
-	-	81.13	0.88	4.10	المعدل	

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على SPSS v.26 N= 137

1. **شفافية العلاقات:** تبين للباحثين من نتائج الجدول رقم (4) والذي تضمن مقاييس إحصائية تصف هذا البعد وبخمس أسئلة والذي يظهر وجود إتفاق وبمعدل عالي بالمقارنة بالمتوسط الفرضي، مما يدل على وجود تقارب في إجابات المستجيبين فيما يتعلق بفقرات هذا البعد ويثبت هذا قيمة المتوسط الحسابي (4.24) ويؤكدده قيمة الأهمية النسبية والبالغة (84.73%) وبانحراف معياري قدره (0.75). أما على صعيد العبارات فقد حصلت العبارة (2) والتي نصت "يظهر القائد الإنفعالات التي تبين مشاعره وأحاسيسه"، على أكبر نسبة أهمية بمقدار (86.86%) وبمتوسط حسابي عالي يبلغ (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.658). بينما حققت العبارة (4) والتي نصت "يُخبر القائد تابعيه بالحقائق رغم قساوتها"، على أقل نسبة أهمية بمقدار (77.20%) وبمتوسط حسابي عالي يبلغ (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.609).

2. **المنظور الأخلاقي:** تبين للباحثين من نتائج الجدول رقم (4) والذي تضمن مقاييس إحصائية تصف هذا البعد وبخمس أسئلة والذي يظهر وجود إتفاق وبمعدل عالي بالمقارنة بالمتوسط الفرضي، مما يدل على وجود تقارب في إجابات المستجيبين فيما يتعلق بهذا البعد ويثبت هذا قيمة المتوسط الحسابي (3.99) ويؤكد قيمة الأهمية النسبية والبالغة (79.77%) وبإنحراف معياري قدره (0.94). أما على صعيد العبارات فقد حصلت العبارة (8) والتي نصت "يعتمد القائد على منظومة القيم الخاصة به في كافة تصرفاته وأفعاله"، على أكبر نسبة أهمية بمقدار (80.15%) وبمتوسط حسابي عالي يبلغ (4.01) وإنحراف معياري مقداره (0.951). بينما حققت العبارة (10) والتي نصت "يحرص القائد على أن يعمل التابعون بالوظائف التي تتفق مع قيمهم"، على أقل نسبة أهمية بمقدار (79.27%) وبمتوسط حسابي عالي يبلغ (3.96) وإنحراف معياري مقداره (0.927).

3. **الحكم المتوازن:** تبين للباحثين من نتائج الجدول رقم (4) والذي تضمن مقاييس إحصائية تصف هذا البعد وبخمس أسئلة والذي يظهر وجود إتفاق وبمعدل عال بالمقارنة بالمتوسط الفرضي، مما يدل على وجود تقارب في إجابات المستجيبين فيما يتعلق بهذا البعد ويثبت هذا قيمة المتوسط الحسابي (4.10) ويؤكد قيمة الأهمية النسبية والبالغة (81.13%) وبإنحراف معياري قدره (0.88). أما على صعيد العبارات فقد حصلت العبارة (15) والتي نصت "يربط القائد حوافر تابعيه بمستويات أدائهم"، على أكبر نسبة أهمية بمقدار (84.38%) وبمتوسط حسابي عال يبلغ (4.22) وإنحراف معياري مقداره (0.820). بينما حققت العبارة (12) والتي نصت "يحاول القائد التعرّف على كل وجهات النظر وإن لم تتفق مع قيمه ومعتقداته"، على أصغر نسبة أهمية بمقدار (80.29%) وبمتوسط حسابي عالي يبلغ (4.01) وإنحراف معياري مقداره (0.935).

رابعاً. **وصف متغير السلوك الاستباقي للعاملين:** يظهر الجدول رقم (5) نتائج وصف آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص متغير السلوك الاستباقي للعاملين، وذلك عبر مجموعة من المؤشرات الإحصائية والتي تبين تصوراتهم حيال مجالات القياس المستخدمة.

جدول (5): المقاييس الإحصائية لمتغير السلوك الاستباقي للعاملين

الترتيب	مستوى التقييم	نسبة الإتفاق	الإنحراف المعياري	المتوسط الموزون	الفقرات	ابعاد السلوك الاستباقي للعاملين
1	عالية جداً	85.11	0.891	4.26	Y1	صوت العاملين
5	جيدة	79.12	0.882	3.96	Y2	
2	عالية جداً	84.23	0.609	4.21	Y3	
3	جيدة	83.07	0.907	4.15	Y4	
4	جيدة	81.90	0.992	4.09	Y5	
-	-	82.19	0.92	4.11	المعدل	
5	جيدة	82.34	0.883	4.12	Y6	تحمل المسؤولية
2	جيدة	83.65	0.815	4.18	Y7	
3	جيدة	82.92	0.959	4.15	Y8	
1	عالية جداً	85.84	0.797	4.29	Y9	
4	جيدة	82.48	0.781	4.12	Y10	
-	-	83.45	0.85	4.17	المعدل	

الترتيب	مستوى التقييم	نسبة الإتفاق	الإحتراف المعياري	المتوسط الموزون	الفقرات	ابعاد السلوك الاستباقي للعاملين
1	عالية جداً	85.99	0.799	4.30	Y11	الابتكار الفردي
3	جيدة	82.19	0.937	4.11	Y12	
4	جيدة	81.46	0.917	4.07	Y13	
5	جيدة	81.31	0.997	4.07	Y14	
2	عالية جداً	84.82	0.827	4.24	Y15	
-	-	83.15	0.90	4.16	المعدل	

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على SPSS v.26 N= 137.

- 1. صوت العاملين:** يتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (5) والذي تضمن مقاييس إحصائية تصف هذا البعد وبخمس أسئلة والذي يظهر وجود إتفاق وبمعدل عالي بالمقارنة بالمتوسط الفرضي، مما يدل على وجود تقارب في إجابات المستجيبين فيما يتعلق بهذا البعد ويثبت هذا قيمة المتوسط الحسابي (4.11) ويؤكد قيمة الأهمية النسبية والبالغة (82.19%) وبإحتراف معياري قدره (0.92). أما على صعيد العبارات فقد حصلت العبارة (1) والتي نصت "يتحدث العاملون في منظمنا ويشجعون الآخرين على المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم"، على أكبر نسبة أهمية بمقدار (85.11%) وبمتوسط حسابي عال يبلغ (4.26) وإحتراف معياري مقداره (0.891). بينما حققت العبارة (2) والتي نصت "يتحدث العاملون دائماً عن أفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل"، على أصغر نسبة أهمية بمقدار (79.12%) وبمتوسط حسابي عالي يبلغ (3.96) وإحتراف معياري مقداره (0.882).
- 2. تحمّل المسؤولية:** تبين للباحثين من نتائج الجدول رقم (5) والذي تضمن مقاييس إحصائية تصف هذا البعد وبخمس أسئلة والذي يظهر وجود إتفاق وبمعدل عالي بالمقارنة بالمتوسط الفرضي، مما يدل على وجود تقارب في إجابات المستجيبين فيما يتعلق بهذا البعد ويثبت هذا قيمة المتوسط الحسابي (4.17) ويؤكد قيمة الأهمية النسبية والبالغة (83.45%) وبإحتراف معياري قدره (0.85). أما على صعيد العبارات فقد حصلت العبارة (9) والتي نصت "يقوم العاملون بنشاطات طوعية غير تقليدية وبشكل شخصي ويتحملون الآثار الناتجة عن القيام بها"، على أكبر نسبة أهمية بمقدار (85.84%) وبمتوسط حسابي عالي يبلغ (4.29) وإحتراف معياري مقداره (0.797). بينما حققت العبارة (6) والتي نصت "يسعى العاملون في منظمنا إلى إجراء تحسينات في العمل"، على أصغر نسبة أهمية بمقدار (82.34%) وبمتوسط حسابي عالي يبلغ (4.12) وإحتراف معياري مقداره (0.883).
- 3. الإبتكار الفردي:** يتبين للباحثين من نتائج الجدول رقم (5) والذي تضمن مقاييس إحصائية تصف هذا البعد وبخمس أسئلة والذي يظهر وجود إتفاق وبمعدل عال بالمقارنة بالمتوسط الفرضي، مما يدل على وجود تقارب في إجابات المستجيبين فيما يتعلق بهذا البعد ويثبت هذا قيمة المتوسط الحسابي (4.16) ويؤكد قيمة الأهمية النسبية والبالغة (83.15%) وبإحتراف معياري قدره (0.90). أما على صعيد العبارات فقد حصلت العبارة (11) والتي نصت "يقوم العاملون في منظمنا بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملهم"، على أكبر نسبة أهمية بمقدار (85.99%) وبمتوسط حسابي عال يبلغ (4.30) وإحتراف معياري مقداره (0.799). بينما حققت العبارة (14) والتي نصت "يسعى العاملون

إلى توصيل آرائهم حول قضايا العمل للآخرين حتى لو اختلفوا معهم"، على أصغر نسبة أهمية بمقدار (81.31%) وبمتوسط حسابي عالي يبلغ (4.07) وإنحراف معياري مقداره (0.997).

#### خامساً. اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها إحصائياً

1. **إختبار فرضية الارتباط:** بغية إختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة والتي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها والسلوك الإستباقي للعاملين"، لقياس الإرتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية تم الإستعانة بمعامل الإرتباط سبيرمان لإختبار وكانت النتائج كالآتي:

جدول (6): الإرتباط بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإستباقي للعاملين وفق المستوى الكلي

القرار الاحصائي	P - (Value)	السلو الاستباقي للعاملين (Y)	المتغير المعتمد (Y) / المتغير المفسر (X)
إرتباط دال معنوي قوي	0.000	0.599**	شفافية العلاقات
إرتباط دال معنوي قوي	0.000	0.594**	المنظور الأخلاقي
إرتباط دال معنوي قوي	0.000	0.667**	الحكم المتوازن
إرتباط دال معنوي قوي	0.000	0.777**	القيادة الجديرة بالثقة

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01).

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على SPSS v.26 N= 137

أ. دلت نتائج الجدول رقم (6) الخاصة بالإرتباط وفق المستوى الكلي عن وجود إرتباط طردي قوي بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإستباقي للعاملين بقيمة معامل إرتباط بلغ (\*\*0.777) عند مستوى (0.05)، وهذا يظهر بأنه كلما زاد إعتقاد الشركة المبحوثة على القيادة الجديرة بالثقة بأنه يمكن الاستدلال على الزيادة الحاصلة في السلوك الإستباقي للعاملين من خلال الزيادة الحاصلة في القيادة الجديرة بالثقة.

ب. تدل نتائج الجدول رقم (6) والمتعلقة بالإرتباط وفق المستوى الجزئي بوجود إرتباط طردي معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإستباقي للعاملين، حيث كانت أقوى علاقة بين بُعد الحكم المتوازن ومتغير السلوك الإستباقي للعاملين بقيمة معامل إرتباط بلغ (\*\*0.667)، يليه العلاقة بين بُعد شفافية العلاقات ومتغير السلوك الإستباقي للعاملين بقيمة معامل إرتباط بلغ (\*\*0.599)، بينما كانت أضعف علاقة بين بُعد المنظور الأخلاقي ومتغير السلوك الإستباقي للعاملين بقيمة معامل إرتباط بلغ (\*\*0.594)، وهذا يظهر بأنه كلما زاد إعتقاد الشركة المبحوثة على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بأنه يمكن الاستدلال على الزيادة الحاصلة في السلوك الإستباقي للعاملين من خلال الزيادة الحاصلة في أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

وبالإستناد إلى نتائج تحليل فرضية العلاقات وفق المستويين الكلي والجزئي يستنتج الباحثون وجود إرتباط طردي معنوي وقوي بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها والسلوك الإستباقي للعاملين. وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها والسلوك الإستباقي للعاملين".

2. **تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة:** من أجل تحليل تأثير القيادة الجديرة بالثقة بعدها متغيراً مفسراً في السلوك الإستباقي للعاملين بعده متغيراً إستجابياً، يأتي هذا الإختبار للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة،

والتي نصت "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة وأبعادها في السلوك الإستباقي للعاملين". وقد كشفت نتائج التحليل عن الآتي:

أ. **تحليل التأثير البسيط:** تشير بيانات الجدول رقم (7) إلى وجود تأثير طردي معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإستباقي للعاملين، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) نحو (0.604)، مما يدل على أن القيادة الجديرة بالثقة تفسر ما نسبته (60.4%) من التباين في السلوك الإستباقي للعاملين في شركة آسياسيل للإتصالات، بينما تُعزى النسبة المتبقية (39.6%) إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج الحالي. كما تؤكد نتائج تحليل التباين دلالة هذا التأثير، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (206.216)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.911) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1، 135). كذلك، أما بالنسبة إلى معامل الإنحدار القياسي (B1)، فقد بلغ (0.777) مما يدل على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في مستوى القيادة الجديرة بالثقة يؤدي إلى تغيير في مستوى السلوك الإستباقي للعاملين بمقدار (0.777)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (14.360) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.658)، مما يعزز وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة (0.05). وبناءً على ذلك، يستنتج الباحثون بأن تبني الشركة محل الدراسة لأسلوب القيادة الجديرة بالثقة يسهم بشكل فعال في تعزيز السلوك الإستباقي لدى عاملها، إذ يزداد هذا السلوك بزيادة درجة تبني هذا النمط القيادي.

جدول (7): تحليل تأثير القيادة الجديرة بالثقة في السلوك الإستباقي للعاملين

السلوك الإستباقي للعاملين (Y)						المتغير المعتمد
R2	T الجدولية	F الجدولية	F المحسوبة	B1	B0	المتغير المستقل
%60.4	1.658	3.911	206.216 Sig = 0.000	0.777 T (3.464) Sig = 0.000	0.817 T (14.360) Sig = 0.000	القيادة الجديرة بالثقة (X)

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على SPSS v.26 N= 137, DF = 1,135

ب. **تحليل التأثير حسب المستوى الجزئي:** من أجل التعرف على مدى مساهمة كل بعد من أبعاد المتغير المُفسر المتمثل في القيادة الجديرة بالثقة في تفسير المتغير الإستباقي والمتمثل بالسلوك الإستباقي للعاملين، تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، وقد أظهرت النتائج المستخلصة من التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتلك الأبعاد، كما هو موضح في الجدول رقم (8)، وذلك وفقاً للتفاصيل الآتية:

❖ **شفافية العلاقات:** تعكس نتائج الجدول رقم (8) وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بُعد شفافية العلاقات والسلوك الإستباقي للعاملين، حيث أظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) إن هذا البعد يُفسر ما نسبته (35.8%) من التباين في مستوى السلوك الإستباقي للعاملين، في حين تُعزى النسبة المتبقية (64.2%) إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة. وقد دعمت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة البالغة (75.422) والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية (3.911)، والتي إتضح دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05). أما بالنسبة إلى معامل الإنحدار القياسي (B1)، فقد بلغ (0.599) مما يدل على إن التغيير بمقدار وحدة واحدة في مستوى شفافية العلاقات يؤدي إلى تغيير في مستوى السلوك الإستباقي للعاملين بمقدار (0.599)، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة (3.331) والتي تجاوزت القيمة الجدولية (1.658) عند ذات

مستوى الدلالة، وهو ما يعزز دلالة التأثير. وفي هذا السياق تشير قيمة (B0) البالغة (0.720) إلى إمكانية وجود السلوك الإستباقي للعاملين حتى حينما يساوي بُعد شفافية العلاقات صفراً. وبناءً على هذه النتائج، يُستنتج الباحثون بأن ارتفاع مستوى بُعد شفافية العلاقات لدى الشركة المبحوثة يساهم بفاعلية في تعزيز السلوك الإستباقي للعاملين فيها.

❖ **المنظور الأخلاقي:** تعكس نتائج الجدول رقم (8) وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بُعد المنظور الأخلاقي والسلوك الإستباقي للعاملين، حيث أظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) إن هذا البُعد يُفسّر ما نسبته (35.3%) من التباين في مستوى السلوك الإستباقي للعاملين، في حين تُعزى النسبة المتبقية (64.7%) إلى عوامل أخرى لم تشملها هذه الدراسة. وقد دعمت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة البالغة (73.704) والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية (3.911)، والتي إتضحت دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05). أما بالنسبة إلى معامل الإنحدار القياسي (B1) فقد بلغ (0.594) مما يدل على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في مستوى شفافية العلاقات يؤدي إلى تغيير في مستوى السلوك الإستباقي للعاملين بمقدار (0.594)، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة (8.585) والتي تجاوزت القيمة الجدولية (1.658) عند ذات مستوى الدلالة، وهو ما يعزز دلالة التأثير. وفي هذا السياق تشير قيمة (B0) البالغة (0.406) إلى إمكانية وجود السلوك الإستباقي للعاملين حتى حينما يساوي بُعد المنظور الأخلاقي صفراً. وبالإعتماد على هذه النتائج، يُستنتج الباحثون بأن مستويات السلوك الإستباقي للعاملين ترتفع كلما زاد توجه الشركة المبحوثة إلى تبني نمط القيادة الجديرة بالثقة لديها.

❖ **الحكم المتوازن:** تعكس نتائج الجدول رقم (8) وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الحكم المتوازن والسلوك الإستباقي للعاملين، حيث أظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) إن هذا البُعد يُفسّر ما نسبته (44.4%) من التباين في مستوى السلوك الإستباقي للعاملين، في حين تُعزى النسبة المتبقية (55.6%) إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة. وقد دعمت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة البالغة (107.945) والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية (3.911)، والتي إتضحت دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05). أما بالنسبة إلى معامل الإنحدار القياسي (B1)، فقد بلغ (0.667) مما يدل على إن التغيير بمقدار وحدة واحدة في مستوى الحكم المتوازن يؤدي إلى تغيير في مستوى السلوك الإستباقي للعاملين بمقدار (0.667)، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة (9.590)، والتي تجاوزت القيمة الجدولية (1.658) عند ذات مستوى الدلالة، وهو ما يعزز دلالة التأثير. وفي هذا السياق تشير قيمة (B0) البالغة (0.521) إلى إمكانية وجود السلوك الإستباقي للعاملين حتى حينما يساوي بُعد الحكم المتوازن صفراً. وإستناداً إلى هذه النتائج، يستنتج الباحثون وجود تأثير طردي معنوي لبُعد الحكم المتوازن في السلوك الإستباقي للعاملين.

وإستناداً إلى ما تم ذكره في نتائج تحليل التأثير وفق المستوى الجزئي يستنتج الباحثون وجود تأثير طردي معنوي بين للقيادة الجديرة بالثقة في السلوك الإستباقي للعاملين، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد إعتماد الشركة المبحوثة على القيادة الجديرة بالثقة سوف يؤدي ذلك إلى تعزيز مستوى السلوك الإستباقي للعاملين لديها. ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة وأبعادها في السلوك الإستباقي للعاملين".

جدول (8): تحليل التأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة للقيادة في السلوك الاستباقي للعاملين

السلوك الاستباقي للعاملين (Y)						المتغير المعتمد
Sig	R <sup>2</sup>	T المحتسبة	F المحسوبة	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
0.000	%35.8	T (3.331) Sig = 0.000	75.422	0.599	0.720	شفافية العلاقات
0.000	%35.3	T (8.585) Sig = 0.000	73.704	0.594	0.406	المنظور الاخلاقي
0.000	%44.4	T (9.590) Sig = 0.000	107.945	0.667	0.521	الحكم التوازن

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على SPSS v.26 , F=3.911 T=1.658 , DF=1,135 N=137

### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. أشارت نتائج وصف الصفات الشخصية للأفراد المستجيبين في الميدان المبحوث بأن غالبيتهم من الذكور والحاصلين على شهادة البكالوريوس ومن الفئة العمرية الواقعة بين (31 – 40 سنة)، مما يدل على أن غالبية المبحوثين ذوي قوة شبابية ناضجة وواعية بالمسؤوليات التنظيمية، ويمتلكون الخبرة والإدراك اللازم لأداء المهام المناطة بهم، وهذا يفسح المجال لبناء قدرات مهنية عالية المستوى في بيئة العمل.
2. أفرزت نتائج توصيف أبعاد متغيرات الدراسة بأن بُعد شفافية العلاقات هو الأكثر إتباعاً على مستوى القيادة الجديرة بالثقة، وهذا يرجح إن ثقافة الشركة المبحوثة تدعم الشفافية والانفتاح القيادي، مما ينعكس إيجابياً على جودة العلاقات الهرمية بين الإدارة والعاملين، ويسهم في تقليل الحلقات الوسيطة والتوترات الوظيفية، ويدعم إتخاذ القرارات بمشاركة فعالة بين الطرفين.
3. أفصحت نتائج توصيف أبعاد متغيرات الدراسة بأن بُعد صوت العاملين هو الأقل ممارسةً على مستوى متغير السلوك الاستباقي للعاملين في الميدان المبحوث، على الرغم من وجود شفافية قيادية إلا أن تدفق الحوار غالباً ما يكون أحادي الاتجاه (من القائد إلى التابعين)، أي إن إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم، وتقديم مقترحاتهم لا يزال محدوداً، مما قد يحد من السلوك الاستباقي لديهم ومن ثم عدم إستفادة الشركة من آرائهم ومبادراتهم بالشكل المطلوب.
4. أكدت نتائج تحليل الارتباط البسيط وجود علاقة ارتباط طردية معنوية وقوية بين متغيرات الدراسة الرئيسية ويدعم ذلك نتائج الارتباط الجزئي، وهذا يدل على إنه كلما زاد إعتماد الشركة المبحوثة على نمط القيادة الجديرة بالثقة وفق معايير تتضمن العدالة والمنطقية والصدق والنزاهة والانفتاح على الآخرين ينعكس بشكل إيجابي على السلوك الاستباقي للعاملين ويعززه لديهم.
5. تؤكد نتائج تحليل الإنحدار البسيط وجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة في السلوك الاستباقي للعاملين، مما يدل على إن تبني الشركة محل الدراسة لنمط القيادة الجديرة بالثقة بمثابة نقطة جوهرية في تحفيز العاملين وحثهم على ممارسة سلوكيات تتسم بالمبادرة والإبتكار وتحمل مسؤولية إنجاز

العمل وهذا يعزز لديهم الشعور بالثقة والأمان على المستوى المهني لأنهم يصبحون شركاء في تطوير العمل وليس مجرد منفذين لتعليمات الجهات الأعلى منهم.

6. تبين من نتائج تحليل الإنحدار لأبعاد المتغير المُفسّر (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الحُكم المتوازن) بأن بُعد الحُكم المتوازن هو الأكثر تأثيراً في المتغير الإستجابي في قيمته التفسيرية و يليه كلٌّ من بُعدَي شفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي وعلى التوالي وقيمة تفسيرية أقل، وهذا يدل على إن بُعد الحُكم المتوازن هو العامل الأكثر فاعلية في تفسير التغيرات في السلوك الإستباقي للعاملين، بمعنى أن القادة الذين يظهرون توازناً عقلياً في الحُكم، ويأخذون بعين الإعتبار وجهات نظر مختلفة يتمكّنون من إتخاذ قرارات عادلة وغير متحيزة، مما يجعل العاملين يشعرون بالثقة والرضا وهذا يدفعهم إلى التصرف بشكل إستباقي.

#### ثانياً. المقترحات:

1. يُفترض بشركة آسياسيل المبحوثة التركيز على وضع مسارات التطوير المهني التي تستهدف الفئة الشابة من الأفراد العاملين لغرض الإستثمار في الطاقات الشبابية المؤهلة لتعزيز الأداء الوظيفي والإبتكار فيه، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة عبر التنسيق مع الجامعات المحلية، وربطها بخطط الترقية والتقييم الوظيفي.
2. ترسيخ مبدأ الشفافية كعنصر أساسي في عملية التواصل بين الإدارة والعاملين في الشركة محل الدراسة وتضمن مؤشرات تتعلق بالشفافية ضمن معايير تقييم الأداء القيادي السنوي، عن طريق تبني آلية تضم إعداد دليل سلوك قيادي رسمي يعكس ممارسات الشفافية، ويُتبع الإلتزام به من خلال تقييمات داخلية بشكل دوري منتظم.
3. ضرورة العمل على إنشاء منصة تفاعلية على مستوى الشركة المبحوثة لمعرفة آراء ومقترحات العاملين تحت عنوان مشجع مثل "ساهم بصوتك" أو "صوتك مسموع"، من أجل تعزيز قنوات الإتصال مع العاملين وتشجيع مشاركتهم ومبادراتهم، وكذلك إتباع آليات تتمثل في تخصيص إجتماعات دورية بين الإدارة والعاملين لمناقشة القضايا والأمر المتعلقة بالعمل لعرض المقترحات، وتقديم مكافآت رمزية لأكثرها تأثيراً وملائمة مع تغذية راجعة علنية.
4. التركيز على ممارسة نمط القيادة الجديرة بالثقة في إطار الهيكل التنظيمي للشركة المبحوثة بإعتبارها ركيزة أساسية من خلال إعداد برامج تطويرية لتأهيل المديرين لإتباع هذا النمط القيادي عند الإشراف على العاملين بهدف تعزيز المبادرة والإبتكار لديهم، وذلك عبر تنفيذ نظام التقييم الشامل وبشكل دوري، كأن يشمل تقييم المدير من قبل مشرفيه وزملاءه، ومرووسيه لقياس مدى إلتزامه بممارساته المتعلقة بالثقة والنزاهة وتحديد نوع إحتياجه للتدريب والتطوير.
5. من الضروري إستثمار العلاقة التأثيرية بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإستباقي للعاملين بإرساء التمكين الوظيفي كجزء من الثقافة التنظيمية وبشكل مرن بحيث يدعم نقل الصلاحيات بشكل تدريجي للعاملين في الشركة المبحوثة، وذلك عن طريق إعادة النظر بشكل دقيق في هيكل الصلاحيات في ميدان العمل بهدف منح العاملين حرية التصرف وإتخاذ القرار ضمن أطر واضحة ومحددة.
6. لفت إنتباه الشركة المبحوثة إلى ضرورة التركيز على بُعد الحُكم المتوازن بشكل أكبر وإعتماده كمؤشر في إختيار وترقية المديرين بحيث لا يقتصر على مستوى الإنجاز فقط، بل يمتد ليشمل الأخذ بنظر الإعتبار الآراء المتباينة في عملية إتخاذ القرار، وذلك من خلال عقد جلسات تنظيمية وورش

عمل تُعرض فيها مواقف تنظيمية مختلفة يُطلب فيها من المديرين تحديد البدائل والحلول مع التبرير للبدائل المختارة وكذلك توضيح سلبيات المستبعدة منها.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. بوزيد، باعمر وزوينة، حكيمة. (2023). أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي/ دراسة ميدانية في عيادة عادة ورقلة، (إطروحة دكتورا، جامعة قاصدي، مباح- ورقلة).
2. بيومي، آية جمال ومحمد، منى شعبان وفضل، محمود عبدالنواب. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، 4(12).
3. الزيود، عبدالرزاق والعمري، غسان. (2022). أثر القيادة التحويلية الأصيلة في إدارة المواهب لدى شركات الاتصالات في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا جامعة عمان العربية، العدد 7، المجلد (1).
4. سعيد، كاظم وسهير، عادل حامد والحمداني، صبا نوري. (2021). العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي عن طريق الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي، دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية في مدينة بغداد، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 1 (1).
5. الشمري، أحمد عبدالله وقنديل، أحمد محمد رضا وآل عوج، نبراس كاظم عبد والطرقي، علاء حسين فاضل. (2020). دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الإستباقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 61.
6. الشمري، إيناس عباس. (2024). دور القيادة الإبداعية في تعزيز السلوك الإستباقي للعاملين رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة.
7. العابدي، علي كاظم خشان. (2024). القيادة الجديرة بالثقة ودورها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التوازن الإستراتيجي، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/ كوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية، محافظة النجف الأشرف.
8. عبدالهادي، عبير حسن. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 11(2).
9. العزام، زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في بلدية الوسيطة في محافظة أربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 42، العدد 1.
10. العطية، أحمد مكي مجيد. (2019). تطوير القادة الناشئين وتأثيره في إستدامة القابليات الإبداعية الشاملة من خلال تعزيز التمكين النفسي والسلوك الإستباقي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
11. العولقي، عبدالله أحمد. (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي- رأس المال النفسي كمتغير وسيط، بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة إقتصاديات المال والأعمال: المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، 3(3).

12. الفتلاوي، حسين بشير أبو خشة (2021)، تأثير تبني سلوكيات العمل الإستباقية في تحقيق الريادة الإستراتيجية، رسالة الدبلوم العالي المعادل للماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
13. قلندر، أماني مضر والجليلي، آلاء حسيب. (2024). السلوك الإستباقي للإدارة العليا وتأثيره في تحقيق التميز المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد للبحوث التطبيقية، المجلد (6)، العدد (2).
14. المسعودي، تبارك غائب. (2023). دور إدارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
15. النادي، نوال محمود. (2016). توطيد العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية: مجلة جامعة الأزهر، المجلد 20، العدد 58، جمهورية مصر العربية.
16. نجم، عبدالحكيم أحمد. (2016). أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 39، العدد 4، جمهورية مصر العربية.
17. يوسف، راضية ويوب، أمال. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالم، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 12 (2).

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abbas, Ansar. A. (2020). The Role of Organizational Virtuousness in Reinforcement Proactive Work Behavior. *Management of Organizations: Systematic Research*, 87(1).
2. Abbas, Ansar & Saud, Muhammad & Suhariadi, Fendy & Usman, Indrianawati, & Ekowati, Dian. (2022). Positive Leadership Psychology: Authentic and servant leadership in higher education in Pakistan. *Current Psychology*, 41(9).
3. Abdulmajed, M. H. (2022). The Tourism board in light of adopting a proactive behavior, *Journal of Research*, 12(2).
4. Balogun, Tolulope V & Mahembe, Bright, & Allen-Ile, Charles. (2020). A confirmatory factor analytic study of an authentic leadership measure in Nigeria, *SA Journal of Human Resource Management*.
5. Basit, Abdul, & Siddiqui, Danish Ahmed. (2020). Authentic Leadership and openness to change in Pakistani Service industry, The mediating role of trust and transparent communication. *International Journal of Human Resource Studies*, 3.
6. Berger-Walliser, G. (2012). The past and future of proactive law: an overview of the development of the proactive law movement, *Proactive LAW in A Buseness Environment*, Gerline Berger-Walliser and Kim Ostergaard (eds), DJOF publishing, 13-31.
7. Black, G., & AL-Kilani, M. (2013). *Accounting and Finance for Business*, Harlow, Pearson Education Limited.
8. Boonyarit, I. (2023). Linking self-Leadership to proactive work behavior, A network analysis. *Cogent Buseness & Management*, 10(1).
9. Botha, L, & Steyn, R, (2020), Conceptualisation of employee voice: Difinitions, typologies and measurement, *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3).

10. Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance perceptions: Does authentic leadership matter, *Journal of Business Ethics*, 149(4).
11. Brosi, P., Sporrle, M., & Welpe, I. M. (2018). Do we work hard or are we just great The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior, *Business research*, 11(2).
12. Bulter, Kerryn Henderson, & Crawford, Joseph. (2020). Digitally empowered students through teacher leadership: The role of authentic leadership, *Journal of Applied Learning & Teaching*.
13. Cha, J, Kim, J, Hyun, S, Jeff, B. & Bonnie, K, J. (2016). Predictors of career success among lodging revenue managers: Investigating roles of proactive work behaviors, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(4).
14. Gigol, T. (2020), Influence of authentic Leadership on unethical pro-organizational behavior, The intermediate role of work engagement *Sustainability*, 12(3).
15. Greer, S. A. (2019). *Authentic Leadership and Relationship Awareness Theory*, (Doctoral dissertation, Alliant International University).
16. Huang, H. (2009). Designing a Knowledge-based system for strategic planning, A balanced scorecard perspective. *Expert Syst*, 36(1).
17. Hosseini, E, Saeida Ardekani, S, Sabokro, M., & Salamzadah, A. (2022). The Study of knowledge employee voice amongbthe *Revista de Gestao*, 29(2).
18. Johnson, Michele, E. (2015). Analysis of proactive personality in V.S air force academy cadets, Amixed Method study, Adissertation submitted to the Graduate Faculty of the University of Colorado at Colorado Springs in partial Fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
19. Joo, Baek-kyoo & Park, Sohee, Lee, Suhyung. (2021), Personal growth initiative: the effects of person-organization fit, work empowerment and authentic leadership, *International Journal of manpower*, 42(3).
20. Kim, Ji Eun. (2021). Paradoxical Leadership and proactive Work Behavior, The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*.
21. Kim, Tae-Yeol & Liu Zhiqiang & Diefendorff, James M.(2015) .Leader- member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure, *Journal of Organizational Behavior*, 36(2).
22. Lahcen, R. A. M., & Mohapatra, R. (2020). Promoting Proactive Behavior through Motivation: Required Math Lab Hours Case, *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1).
23. Levy, N. (2019). Taking responsibility for responsibility, *Public Health Ethics*, 12(2).
24. Liao, Hung-yi, & Show, Kang,- Hwa. (2020). Authentic Leadership and Employee Voice: Roles of Obligation Perception and Power Distance Orientation. *Business Management Research*, 9(3).
25. Liu, T., Liang, D., Zhang, Y., Song, Y., & Xing, X. (2019). The antecedent and performance of environmental managers, proactive pollution reduction behavior

- in.Chinese manufacturing firms: Insight from the proactive behavior theory. *Journal of environmental management*, 242.
26. Luthans, Fred, & Avolio, Bruce (2003), Authentic leadership development, *Positive organizational scholarship*, 241(258).
  27. Luu, Tuan Trong (2020), Linking authentic leadership to salespeoples service performance: The role of job crafting and human resource flexibility, *Industrial Marketing Management*, (84).
  28. Martin,P, Potocnik , K, & Fras, A, B. (2017). Determinants of students innovation in higher education, *Studieas in Higher Education*, 42(7).
  29. Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing, *Human Resource Management Review*, 30(2).
  30. Muceldidi, Bushra, Haldun Turan, and Oya Erdil. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99.
  31. Nair, B. P, Prasad, T., & Nair, S. K. (2021). Exploring Authentic Leadership through Leadership Journey of Gandhi. *The Qualitative Report*, 26(3).
  32. Njie, M. H. (2020). *The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Engagement: Lessons from the Gambia*, (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
  33. Oxford Reference (2019), Authentic Leadership Available, @<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191843273.001.0001/acref-9780191843273-e-12>.
  34. Petan, Ligia. (2017). *The Influence of Authentic Leadership Dimensions on Organizational Commitment and Follower Job Performance of Romanian IT Workers, The Mediating Role of Trust*, PhD diss Regent University.
  35. Shamir, Boas, & Eliam, Galit. (2005). What's your story A Life-stories approach to authentic leadership development, *The Leadership Quarterly*, 16(3).
  36. Shin, S, J, Yuan, F., & Zhou, J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective, *Journal of Organizational behavior*, 38(1).
  37. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
  38. Strobl, A, Matzler, K, Nketia, B. A. & Veider, V. (2020). Individual innovation behavior and firm-level exploration and exploration: haw family firms make the most of their managers, *Review of Managerial Science*, 14(4).
  39. Towsen, Tasmin & Stander, Marius Wilhelm, & Van der Vaart, Leoni. (2020). The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity, and work engagement, Evidence from South Africa, *Frontiers in psychology*, (11).
  40. Uri, C. (2017) .Measuring Proactive Work Behavior Construct and Its Components, Validating Turkish Version of the Scales, *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 26(1).
-

41. Walumbwa, Fred & Avolio, Bruce & Gardner, William & Wernsing, Tara, & Peterson, Suzanne. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, 34(1).
42. Wu, C. H, Parker, S, K., & De Jong, J. P. J. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior, *Journal of Management*, 40.
43. Wu, Chia-Huei, Parker, Sharon, Wu, Long-Zeng and Lee, Cynthia. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior, interactive effects of self construals and work characteristics, LSE Research Online, London School of Economics and Political Science, *Academy of Management Journal*, 61(1).