

دور القيادة الموثوقة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين - دراسة تطبيقية على عينة من المديرين في وزارة التخطيط العراقية

عائكة عباس علوان / باحثة / dcc0029@mtu.edu.iq /
أم.د. صفاء جواد عبد الحسين / الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية / بغداد / safa.alsaaty@gmail.com

P: ISSN : 1813-6729
E : ISSN : 2707-1359

<https://doi.org/10.31272/jae.i138.1109>

مقبول للنشر بتاريخ : 2022/8/7

تاريخ أستلام البحث : 2022/6/20

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على دور القيادة الموثوقة في وزارة التخطيط العراقية وتحديد درجة العلاقة في سلوكيات العمل الاستباقية من خلال معرفة ابعاد القيادة الموثوقة المتوفرة في الوزارة بوصفه متغير مستقل بأبعاده (الوعي الذاتي ، المنظور الأخلاقي الداخلي) في دعم السلوك الاستباقي للعاملين بوصفه متغيراً تابعاً بأبعاده المتمثلة (السلوك الصوتي ، الابتكار الفردي)، وتكمن مشكلة الدراسة في الحاجة لتعزيز دور القيادات الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية، إذ اختير المديرين في (5) دوائر منها موقعا للبحث، واخذت عينة (قصديّة) تألفت من (103) فرداً من المديرين في الادارات العليا والوسطى والدنيا، أي المدراء العاميين ومعاونيهم ومدراء الأقسام ومدراء الشعب الذين يمثلون جزءاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (140) فرداً في دوائر الوزارة داخل المقر، بنسبة (73,5%) وجرى تحليل النتائج باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V.24) واطهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الموثوقة متمثلة بأبعاده في السلوك الاستباقي للأفراد العاملين متمثلاً بأبعاده.

الكلمات المفتاحية : القيادة الموثوقة ، السلوك الاستباقي للعاملين .



مجلة الإدارة والاقتصاد
مجلد 48 العدد 138 / حزيران / 2023
الصفحات : 69 - 82

* بحث مستقل من رسالة ماجستير .

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تشهد المؤسسات في الوقت الحاضر عدداً من المستويات الادارية والقيادية المختلفة ويعود سبب وجود تلك المستويات هو اختلاف المهارات والخبرات القيادية المتواجدة في تلك المؤسسات واللازمة لتسيير الاعمال المكلفين بها ضمن حدود السلطة والقيادة التي يمتلكونها على عدد من المرؤوسين إذ يجب معرفة مدى توافر ابعاد القيادة الموثوقة حيث جرى استطلاع آراء عينة من (30) فرداً من المديرين في الادارات العليا والوسطى والدنيا بتوجيه عدد من الاسئلة وتبين هناك وجود بعض الاخفاقات فيما يخص بعض الفقرات الخاصة بأبعاد البحث الحالي مما يستدعي الى تحديد نوع القيادة المستخدمة داخل تلك الدوائر وتشخيص مدى توافر القيادة الموثوقة اذ تعتبر من الانواع التي تسهم في رفع مستوى العمل بين القائد ومرؤوسيه وما تعكسه من تميز مع باقي المنظمات الاخرى ومن هذا المنطلق تم صياغة التساؤل الرئيس للبحث وهو: (هل يمكن تعزيز السلوك الاستباقي عند توافر القيادة الموثوقة)

وتتفرع عنها التساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى الموثوقية التي تتمتع بها القيادات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) في وزارة التخطيط العراقية ؟
- 2- ما مستوى السلوك الاستباقي للقيادات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) في وزارة التخطيط العراقية ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية؟
- 4- هل هناك تأثير للقيادة الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية ؟

ثانياً : أهداف البحث

الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تتمثل بالاتي:

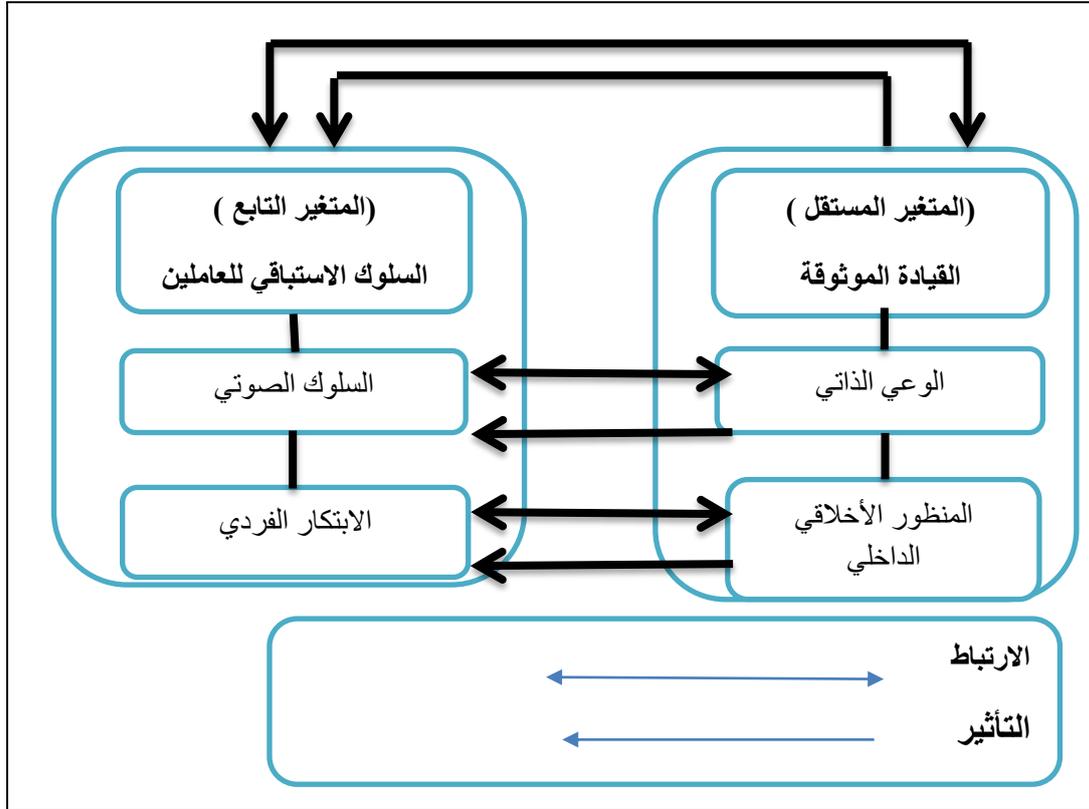
- 1- تحديد مستوى الموثوقية التي تتمتع بها القيادات الادارية (العليا والوسطى والدنيا) في وزارة التخطيط العراقية.
- 2- تحديد مستوى السلوك الاستباقي للقيادات الادارية (العليا والوسطى والدنيا) في وزارة التخطيط العراقية.
- 3- اختبار العلاقة بين القيادة الموثوقة وابعادها والسلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية .
- 4- اختبار تأثير القيادة الموثوقة وابعادها في السلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية.

ثالثاً: أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الاتي :

- 1- يسهم البحث في تقديم أطار مفاهيمي وتعريفي بالقيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي للعاملين.
- 2- يفيد البحث في التأكيد على أهمية وجود قيادة للمنظمة تتمتع بثقة العاملين في الوزارة المبحوثة.
- 3- يسهم البحث في مساعدة المنظمة المبحوثة في كيفية الاستفادة من القيادة الجديرة بالثقة في إيجاد وتعزيز السلوك الاستباقي للعاملين والتصدي لمشكلات العمل وتقديم الحلول لها.
- 4- يمكن الاستفادة من الخبرات الإدارية والفنية التي تمتلكها القيادات الإدارية وتقليل الهدر ورفع مستوى أداء العاملين فيها في الوزارة المبحوثة .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث / المصدر : إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الموثوقة متمثلة بأبعادها في السلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والسلوك الاستباقي للعاملين.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي والسلوك الاستباقي للعاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الموثوقة متمثلة بأبعادها في السلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الذاتي في السلوك الاستباقي للعاملين.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمنظور الأخلاقي الداخلي في السلوك الاستباقي للعاملين

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

جرى اختيار وزارة التخطيط العراقية موقعا للدراسة، إذ تعد من الوزارات المهمة وتتشكل من (9) دوائر رئيسية تمثل مجتمع الدراسة وعددهم (140) مديراً في الإدارات (العليا والوسطى والدنيا)، واختيرت منها (5) دوائر وهي (الدائرة الإدارية والمالية، الدائرة القانونية، دائرة تخطيط القطاعات ، دائرة السياسات الاقتصادية والمالية ، دائرة التنمية الإقليمية والمحلية) ، واعتمدت الباحثة أسلوب العينة (القصدية) التي اشتملت على المدراء في تلك الخمس دوائر. ووزعت (103) استبانة بنسبة (73.5%) من المجتمع الكلي وهي نسبة مقبولة وفق الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970:607-610) وأسترجعت منها (96) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع (93.2%).

سابعاً: الدراسات السابقة

1- الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الموثوقة

أ- دراسة (سعيد وآخرون، 2021)

العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الابداعي هدفت الدراسة الى قياس مدى تأثير القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي عن طريق سلوكيات العمل الابداعي واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي وكما اتضح من نتائج الدراسة ان سلوك العمل الابداعي تتوسط العلاقة وساطة جزئية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي

2- الدراسات السابقة الخاصة بسلوك العمل الاستباقي

أدراسة (محيسن، 2020)

تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى التسييس التنظيمي في المعمل المذكور ومحاولة الوقوف على أسبابه ونتائجه. وتحديد مستوى السلوك الاستباقي في المعمل وملامحه وسبل تشكيله وتطويره ومعرفة مدى ارتباط التسييس التنظيمي وتأثيره في السلوك الاستباقي. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأشارت نتائج الدراسة بأن توجد علاقة ارتباط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي كما توجد علاقة تأثير عكسي بين تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: القيادة الموثوقة

1- مفهوم القيادة الموثوقة

ظهرت فكرة القيادة الموثوقة (Authentic Leadership) من الفلسفة اليونانية القديمة الذين شددوا على أهمية المعرفة والصدق مع الذات، والى الفيلسوف اليوناني القديم "سقراط" الذي اهتم بالأبداع والاصالة و بعد أكثر من 2400 عام قدم (Chester Barnard) في كتابه وظائف السلطة التنفيذية عام 1938، أول إشارة إلى المصداقية في الأدب الإداري والتنظيمي (2: Covelli, 2017) ويعرب مصطلح (Authentic) في قاموس أكسفورد بأنها تعني " حقيقي" وهناك معاني أخرى لهذا المصطلح مثل (موثوق به ، جدير بالثقة ، اصلي ، جدير بالتصديق) (الحدراوي، 2015: 37)، وأشار (Avolio et al., 2009: 424) الى القيادة الموثوقة بأنها نمط لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات التابعين ، نستعرض اراء الكتاب والباحثين حول مفهوم القيادة الموثوقة ، وكما مبين في الجدول (1)

الجدول (1) مفهوم وتعريف القيادة الموثوقة

ت	الكاتب/الباحث، السنة: ص	التعريفات
1	Wang et al., 2014: 21	عملية ضرورية لبناء ثقة القائد والتابعين له وذلك لتركيزها على الدور الإيجابي للقائد وتمثل القيادة الفعالة في أي منظمة. وهي تعمل على تحفيز التابعين واحترامهم لذاتهم ، مما يؤدي الى الثقة في القائد والرضا عن العمل والالتزام اتجاه المنظمة.
2	Bennet, 2015: 38	العملية التي تستمد من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور من أجل زيادة الوعي الذاتي والسلوك الإيجابي من جانب القادة وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية.
3	Nikolice & Lia, 2016: 3	هي عملية تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي وتعزيز التنمية الإيجابية بوجود القادة الحقيقيين الذين يتصرفون وفقاً لقيمهم ومعتقداتهم ، مع التركيز على تنمية التابعين وتشكيل بيئة تنظيمية إيجابية قائمة على الثقة.
4	Boateng et al., 2018: 36	مجموعة من القدرات الفكرية او العقلية التي يمتلكها الافراد بقدر متفاوت وتمكنهم من التفاعل مع محيطهم وتعتبر شرط أساسي لإظهار شعور عميق بالذات.
5	Shifare et al, 2021: 121	سلوك نفسي إيجابي يركز على خلق المزيد من الأخلاق الداخلية والوعي الذاتي ومعالجة المعلومات المتوازنة والشفافية بين القادة والتابعين.

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار إليها في الجدول .

وفي ضوء ما ذكر تری الباحثة ان القيادة الموثوقة هي: "نمط قيادي يركز على دمج مجموعة من المعايير الأخلاقية والنفسية الإيجابية التي تؤثر في التابعين بصورة تطمح الى تعزيز العلاقات بطريقة غير منحازة في اتخاذ القرارات التنظيمية "

2- ابعاد القيادة الموثوقة

تمثل الابعاد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها نظرية القيادة الموثوقة تم تبني عدد من النماذج من قبل مجموعة من الباحثين وكان هناك اتفاق بين الباحثين على مجموعة من الابعاد (وهي الوعي الذاتي ، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة ، شفافية العلاقات) وجاء نموذج (Walumbwa et al.,2008) محدداً لهذه الابعاد والتي تم اعتمادها من قبل كثير من الباحثين في دراساتهم اذ اثبتت ملائمتها لجميع البيئات لذا اعتمدت الباحثة في البحث الحالي على بعدي(الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي) للمتغير المستقل وايضاً تم اعتمادها من قبل كل من الباحثين (Rego et al.,2013، والنجار،2015، العولقي،2019):

أ- الوعي الذاتي (self_awareness)

يمثل الوعي الذاتي احد اهم عناصر القيادة الجديرة بالثقة وذكر(Jones,2013:27) تعريف عالم النفس التنموي(Vygotsky) بأنه عملية يعتمد بناءها على أسس اجتماعية أي معناه ان الإدراك الذاتي يتكون في ممارسات الآخرين من خلال تقدير شعور الذات الشخصية بصورة متواصلة مع الآخرين التي تساعد القادة في ادراك وفهم السلوكيات الخاصة بهم وتنظيم انفسهم ذاتياً، ووضح (Bordie ,2015:8) بأن الوعي الذاتي هو " سلوك القائد الناتج طبقاً لقيمه ورغباته ودوافعه وتفضيلاته وكذلك حاجاته " فهو يمثل ضمان بأن القائد سيتحمل المسؤولية الكاملة عن ما يصدر عنه من سلوكيات ومعرفة بتأثيرها على التابعين .

ب- المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized moral perspective.)

وضح (cotrufo,2014:29) ان المنظور الأخلاقي الداخلي له دور هام في اظهار السلوكيات القيادية المؤطرة بما يحمله القائد من القيم والمعايير الأخلاقية الشخصية دون الخضوع للضغوطات التي تنتج عن التأثيرات التنظيمية او المجتمعية وهذا ما يساعد في إيجاد قادة جديرون بالثقة من خلال الأساليب التي تعكس أفكارهم وقيمهم الشخصية ومظاهرهم الأخلاقية ، ويعمل المنظور الأخلاقي الداخلي وفق ما يحمله القائد من قيم أخلاقية التي يمكن جعلها حدوداً يتخذ القائد قراراته دون تجاوزها مما يساعده على الثبات في المواقف وتجاوز الصعاب (Seo,2016:91) .

ثانياً: السلوك الاستباقي للعاملين

1- مفهوم السلوك الاستباقي للعاملين

تعددت آراء الباحثين حول مصطلح استباقي (proactive) اذ يطلق عليه في بعض الحالات روح المبادرة والاستباقي لغةً يعني استباق الحدث ، أي توقعه قَبْلُ حدوثه ، اما قاموس أكسفورد فيرى ان معنى الاستباقي تكمن في اخذ زمام المبادرة في تحسين الوضع الحالي وتوقع المشاكل قبل حدوثها (White ,1959:300) ، وازداد اهتمام علماء النفس بهذا النوع من السلوك ومن بينهم (Bandura,1986) ذكر ان الافراد يصنعون بيئات أعمالهم ويضعونها في حيز الحركة حيث انهم مؤثرون وليس متلقين سلبيين فقط (Bandura,1986: 22).ونستعرض أفكار و آراء الكتاب والباحثين حول مفاهيم وتعريف السلوك الاستباقي للعاملين، وكما مبين في الجدول (2).

الجدول(2) مفهوم السلوك الاستباقي للعاملين من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب/الباحث ، السنة: الصفحة	المفهوم او التعريف
1	(WU&Parker,2013:246)	هو الظواهر التي يمارسها الفرد من خلال اتخاذ إجراءاته لإتقان عمله وتغيير حالته او بيئته الخارجية.
2	(Beck et al,2014:6)	هو العملية التي تؤدي الى التغيير و يؤثر هذا التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة. وهناك ثلاثة أنواع من سلوك الاستباقي: تقديم أساليب عمل أكثر كفاءة ، وتقديم اقتراحات لتحسين العمل الجماعي ، والمشاركة في مشاريع لتحسين الممارسات على مستوى المنظمة.
3	(Bindl& Parker,2015:4)	إجراء موجه ذاتياً ويركز على المستقبل في المنظمة، حيث يهدف الفرد إلى إحداث التغيير ، بما في ذلك التغيير في الموقف كإدخال أساليب عمل جديدة ، او التأثير على الإستراتيجية التنظيمية او التغيير في داخل الشخص نفسه كتعلم مهارات جديدة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية .
4	(Madelon et al :2019:3)	مجموعة من السلوكيات الاستباقية متمثلة بإجراءات استباقية يقوم بها الموظفين بمبادرة ذاتية تهدف إلى تغيير أو تحسين أنفسهم او بيئتهم.
5	(Bohlmann&Zacher,2021:610)	مجموعة من السلوكيات التي تبدأ ذاتياً والموجهة نحو العمل والتي تهدف الى تعديل الموقف او تحقيق الذات لدعم الفاعلية التنظيمية.

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار إليها في الجدول.

وفي ضوء ما ذكر تری الباحثة ان السلوك الاستباقي للعاملين هو: " هو سلوك الفرد الذاتي ناتج من تفاعل ما يحمله من عوامل شخصية والمهارة والخبرة والكفاءة مع العوامل التنظيمية كالقيادة والدعم والتوجيه ويؤدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل استباقي.

2- ابعاد السلوك الاستباقي

تعددت آراء الباحثين حول تسميات ابعاد السلوك الاستباقي منها دراسة (Beck,2014) ودراسة (الحكيم والطائي،2019) ودراسة (محيسن،2020) وتم اعتماد الباحثة على الابعاد الأكثر اتفاقاً من قبل من الباحثين وعلى التسميات الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة: وهي (السلوك الصوتي، الابتكار الفردي، الوقاية من المشكلات، تولي المسؤولية) واعتمدت الباحثة في البحث الاتي على بعدي (السلوك الصوتي، الابتكار الفردي) للمتغير التابع.

أ- السلوك الصوتي Vocal Behavior

من الابعاد المهمة في السلوك الاستباقي تناولته ادبيات السلوك التنظيمي اذ يمثل عملية اتصال غير رسمية وتطوعية يقوم بها الموظف من خلال حمل افكاره ومقترحاته وقدراته وجميع ما يتعلق بأمر العمل الى الاشخاص الذين يكونوا قادرين على اتخاذ الاجراءات المناسبة من اجل تحسين بيئة المنظمة (Morrison, 174: 2014) ، ويتضمن تقديم اقتراحات مبتكرة للمنظمة و المساهمة في ممارسة التغيير من خلال ما يحمله الموظفين من أفكار (Ouyang et al,2015:7).

ب- الابتكار الفردي Individual Innovation

ان الابتكار الفردي من ابعاد السلوك الاستباقي المهمة يمثل استراتيجية متميزة تساعد المنظمة لحصولها على ميزة تنافسية وتهتم المنظمات بتشجيع الأفكار والاهتمام بإضافة قيمة ومكاسب لعملها من خلال المهارات والأفكار التي يتمتع بها افرادها (Luekitinan,2014:123)، ويمثل الابتكار الفردي سلوكيات المشاركة في انشاء الأفكار مثل تحديد الفرص وتوليد طرق عمل جديدة او افكار جديدة او نهج عمل جديد وتنفيذ تلك الأفكار (Parker&Collins,2010:637).

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

ويشمل هذا التحليل مقاييس مختلفة وهي مقاييس النزعة المركزية متمثلة بـ (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت متمثلة بـ (الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) وكما هو مبين في الجدول (1).

الجدول رقم 1 : فئات الأوساط الحسابية

المتوسط	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
القياس	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
درجة المقياس	1	2	3	4	5
مستوى الاهتمام	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	عال	عال جداً

Source: Likert, R. (1932), A technique for the Measurement of Attitudes, Archie's of psychology, New York: Columbia University press

1- التحليل الاحصائي لبعدي القيادة الموثوقة وأبعاده

أ- الوعي الذاتي

يتضمن الجدول (2) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن بعد الوعي الذاتي، وهي:
الجدول رقم 2 : تحليل إجابات أفراد العينة عن بعد الوعي الذاتي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	يعكس القائد سلوكه من خلال قيمه الأساس التي يؤمن بها.	4.43	0.764	17.3	الثاني
2	يوظف القائد نقاط قوته الشخصية في قيادة المرووسين.	4.23	0.672	15.9	الأول
3	يستفاد القائد من التغذية الراجعة للتعرف على ذاته .	3.98	0.794	19.9	الثالث
4	يهتم القائد بالتعرف على نقاط ضعفه الشخصية ويحاول التغلب عليها.	3.90	1.061	27.3	الخامس
5	يعرف القائد الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه حيال القضايا الهامة.	4.10	0.876	21.4	الرابع
X1	الوعي الذاتي	4.13	0.833	20.2	n=96

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (2) أن قيمة المتوسط العام لبعدي الوعي الذاتي بلغت (4.13)، وكان الاتفاق العام على الإجابات بمستوى عالٍ، وتراوحت فقرات هذا المتغير للمتوسط بين (3.90-4.43) جميعها فوق الوسط

الفرضي(3) وبمستوى اهتمام عال الى عال جداً، في حين تراوحت فقراتها للانحراف المعياري (1.061-0.672)، وهذا يبين وجود تشتت قليل في الإجابات، ومعامل الاختلاف تراوحت فقراته بين (15.9%-27.3%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (15.9%) **للفقرة الثانية**، وقيمة متوسط (4.23) و انحراف المعياري (0.672)، ان افراد العينة يؤكدون ان القائد يوظف نقاط قوته الشخصية في قيادة المرؤوسين، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد العينة للدراسة (27.3%) **للفقرة الرابعة**، اذ بلغت قيمة المتوسط (3.90)، وانحراف معياري (1.061) ، وهذا يدل على ان ليس في كل الأحيان يهتم القائد بالتعرف على نقاط ضعفه الشخصية ويحاول التغلب عليها من وجهة نظر أفراد العينة وجاءت باقي الفقرات بالترتيب بين هاتين الفقرتين من حيث الأهمية.

ب- المنظور الأخلاقي الداخلي

يعرض الجدول (3) نتائج تحليل أفراد العينة لبعده المنظور الأخلاقي الداخلي ، وهي:

الجدول 3 : تحليل إجابات أفراد العينة لبعده المنظور الأخلاقي الداخلي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية
1	تسجم قرارات القائد مع مبادئه التي يؤمن بها.	4.21	0.845	20.1	الرابع
2	يشجع القائد مرؤوسيه على الالتزام بأخلاقيات المهنة.	4.44	0.708	15.9	الأول
3	يتصف القائد بقدر كبير من النزاهة في تعاملاته اليومية.	4.36	0.822	18.9	الثاني
4	يتخذ القائد قراراته الإدارية الخاصة بتقييم المرؤوسين بموضوعية.	4.00	0.858	21.5	الخامس
5	يتعامل القائد بمبذنية مع رؤسائه ومرؤوسيه.	4.03	0.801	19.9	الثالث
X2	المنظور الأخلاقي الداخلي	4.21	0.807	19.2	n=96

المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (3) أن قيمة المتوسط العام لبعده المنظور الأخلاقي الداخلي بلغت (4.21)، وكان الاتفاق العام على الإجابات بمستوى عالٍ ، وتراوحت فقرات هذا المتغير للمتوسط بين (4.00_4.44) جميعها فوق الوسط الفرضي (3) أي بمستوى اهتمام عال الى عال جداً، في حين تراوحت فقراتها للانحراف المعياري (0.708_0.85)، وهذا يبين وجود تشتت قليل في الإجابات، ومعامل الاختلاف تراوحت فقراته بين (15.9% - 21.5%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (15.9%) **للفقرة الثانية**، وقيمة متوسط (4.44) و انحراف المعياري (0.708)، ان افراد العينة يؤكدون ان القائد يشجع المرؤوسين على الالتزام بأخلاقيات المهنة ، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد عينة للدراسة (21.5%) **للفقرة الرابعة**، اذ بلغت قيمة المتوسط (4.00)، وانحراف معياري (0.858)، وهذا يدل على ان ليس في كل الأحيان يتخذ القائد قراراته الإدارية الخاصة بتقييم المرؤوسين بموضوعية من وجهة نظر أفراد العينة وجاء ترتيب باقي الفقرات بين الفقرتين الثانية والرابعة من حيث الأهمية.

3- التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده

أ- السلوك الصوتي

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة في (موقع الدراسة) عن بعد السلوك الصوتي وهي:

الجدول (4) : تحليل إجابات أفراد العينة عن بعد السلوك الصوتي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية
1	يستمتع القائد إلى وجهات نظر العاملين فيما يتعلق بقضايا العمل.	4.25	0.808	19.00	الثاني
2	يهتم القائد بالقضايا التي يكون فيها آراء العاملين ذات فائدة للمنظمة.	4.20	0.720	17.1	الأول
3	يشجع القائد المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة تخدم المنظمة.	4.27	0.814	19.1	الثالث
4	يتقبل القائد وجهات نظر العاملين المعارضة لتوجهات الإدارة العليا.	3.61	0.966	26.8	الخامس
5	يرفع القائد آراء وملاحظات العاملين إلى رؤسائه.	3.82	0.933	25.5	الرابع
Y1	السلوك الصوتي	4.03	0.856	21.2	n=96

المصدر: إعداد الباحثين باعتماد برنامج SPSS-24.

يؤشر الجدول (4) أن متوسط بُعد السلوك الصوتي (4.03) والذي يتصف بمستوى عالٍ، وتراوحت فقراته بين (3.61-4.27) جميعها فوق الوسط الفرضي وبمستوى اهتمام عال الى عال جداً، بينما فقرات الانحراف

المعياري تراوحت بين (0.720-0.933) والذي يعكس تشتت قليل في إجابات افراد العينة، ونسب معامل الاختلاف بين (17.1%-26.8%)، ويتضح بأن هنالك اختلافات في إجابات عينة الدراسة، وجاء في الترتيب الأول في مستوى الاهتمام **الفقرة الثانية** بمعامل اختلاف (17.1%)، و متوسط (4.20)، بانحراف معياري (0.720)، إذ ان اراء عينة الدراسة اشارت على ان القائد يهتم بالقضايا التي يكون فيها اراء العاملين ذات فائدة للمنظمة، في حين بلغ أعلى درجة معامل اختلاف (26.8%) **للفقرة الرابعة**، وسجل المتوسط (3.61) وبانحراف معياري بقيمة (0.966) والذي يؤشر ان القائد لا يتقبل دائما وجهات نظر العاملين المعارضة لتوجهات الإدارة العليا، وجاءت باقي الفقرات بين الترتيب الأول والأخير بحسب الأهمية، واتجاه اجابات أفراد العينة يتجه الى عالٍ.

ب- الابتكار الفردي

يؤشر الجدول (5) نتائج وصف إجابات أفراد العينة عن الابتكار الفردي، وهي:

الجدول (5) تحليل إجابات أفراد العينة عن بعد الابتكار الفردي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	يبحث القائد عن تقنيات وطرائق عمل جديدة يقدمها العاملين .	4.20	0.675	16.07	الأول
2	يشجع القائد العاملين على تطوير امكانياتهم التقنية التي تتلائم مع متطلبات العمل .	4.16	0.701	16.9	الثاني
3	ينبنى القائد طروحات وابداعات العاملين ويرفعها للإدارة العليا .	3.96	0.845	21.3	الخامس
4	يعمل القائد على تحويل افكار العاملين إلى التطبيق العملي	3.98	0.821	20.6	الرابع
5	يتقبل القائد أي فكرة جديدة يقدمها العاملين لتطوير العمل	4.23	0.732	17.3	الثالث
Y2	الابتكار الفردي	4.11	0.755	18.4	n=96

المصدر: إعداد الباحثين باعتماد برنامج SPSS-24.

يؤشر الجدول (5) أن متوسط بُعد الابتكار الفردي (4.11) والذي يتصف بمستوى عالٍ، وتراوحت فقراته بين (3.96-4.23) جميعها فوق الوسط الفرضي وبمستوى اهتمام عالٍ الى عالٍ جداً، بينما فقرات الانحراف المعياري تراوحت بين (0.675-0.845) التي تعكس تشتت قليل في إجابات افراد العينة ، ونسب معامل الاختلاف بين (16.07%-21.3%)، ويتضح بأن هنالك اختلافات قليلة في إجابات عينة الدراسة، وجاء في الترتيب الأول في مستوى الاهتمام **الفقرة الأولى** بمعامل اختلاف (16.07%)، و متوسط (4.20)، بانحراف معياري (0.675)، إذ ان اراء عينة الدراسة بينت ان القائد يبحث عن تقنيات وطرائق عمل جديدة التي يقدمها العاملين، في حين بلغ أعلى درجة معامل اختلاف (21.3%) **للفقرة الثالثة**، وكان المتوسط لها (3.96)، بانحراف معياري بقيمة (0.845) والذي يبين ان القائد لا يتبنى دائما طروحات وابداعات العاملين ولا يرفعها دائما للإدارة العليا حسب وجهة نظر افراد العينة ، وجاءت باقي الفقرات بين الترتيب الأول والأخير بترتيب الأهمية، واتجاه اجابات أفراد العينة يميل الى عالٍ.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

الجدول (6) يعرض نتائج اختبار فرضية الارتباط الرئيسية للبحث بالاعتماد على معامل الارتباط (Pearson) الجدول 6 : علاقة الارتباط بين الوعي الذاتي والسلوك الاستباقي للعاملين

مستوى المعنوية	السلوك الاستباقي للعاملين	المتغير التابع	
		المتغير المستقل	القيادة الموثوقة
0.000	**0.896		

(**) تشير الى مستوى ثقة اكبر او يساوي (99%) ، أي مستوى معنوية اصغر او يساوي (0.01)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS-24

الجدول (6) يشير الى معامل الارتباط (r) حقق ما نسبته (**0.896) ، إذ تشير النتيجة هذه الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية معنوية (0.000) بين القيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي للعاملين ، وهي اقل من القيمة المعيارية (0.01) . وهذا يدل على إن السلوك الاستباقي للعاملين يمكن تحقيقه بوجود قيادات تتمتع بثقة عالية لدى رؤوسهم ، ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى (الارتباط) والتي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي للعاملين) والجدول (7) يعرض علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي للعاملين .

الجدول رقم 7 : علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي للعاملين

مستوى الترتيب	مستوى المعنوية	السلوك الاستباقي للعاملين	التابع	
			المستقل	المستقل
الأول	0.000	**0.784	الوعي الذاتي	ابعاد القيادة الموثوقة
الثاني	0.000	**0.802	المنظور الأخلاقي الداخلي	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS-24

واستناداً الى معطيات الجدول (7) , يمكن بيان وتفسير ما يأتي :

أ- أن بعد (الوعي الذاتي) حقق معامل ارتباط نسبته (**0.784**) بمستوى معنوية (0.000) , وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية معنوية بينه وبين السلوك الاستباقي للعاملين , وهذا يعني أن الوعي الذاتي متوفر بنسبة عالية لدى قيادات وزارة التخطيط والذي من خلاله يساهم في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين مما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي و السلوك الاستباقي للعاملين)

ب- أن بعد (المنظور الأخلاقي الداخلي) حقق معامل ارتباط نسبته (**0.802**) بمستوى معنوية (0.000) , وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية معنوية بينه وبين السلوك الاستباقي للعاملين , وهذا يعني أن قيادات وزارة التخطيط تمتلك اخلاقيات عمل عالية تؤدي الى تعزيز الثقة لدى عاملها وتساهم في العمل بسلوكيات استباقية, مما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على:(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي و السلوك الاستباقي للعاملين)

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

بإمكاننا اختبار هذه الفرضية وفروعها عن طريق اعتماد معامل الانحدار (التأثير) الذي يرمز له بالرمز (β) فهو يفسر نسبة تأثير المتغير المستقل / البعد (عندما يتغير بمقدار وحدة واحدة) في المتغير التابع , فضلاً عن استخراج معامل التحديد الذي يرمز له بالرمز (R^2) , فهو يبين نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به بواسطة المتغير المستقل وأبعاده.

ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية

الجدول 8 : تأثير القيادة الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (β) (التأثير)	معامل التحديد (R^2)	المتغير	
					التابع	المستقل
0.000	**204.577	**14.302	0.829	0.803	السلوك الاستباقي للعاملين	القيادة الموثوقة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS-24

يشير الجدول (8) الى نتائج اختبار تأثير القيادة الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.803) وهذه دلالة على نسبة مساهمة القيادة الجديرة بالثقة بنسبة (80.3%) في تغيرات السلوك الاستباقي للعاملين، وإما النسبة المتبقية (19.7%) فترجع الى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة متغير القيادة الموثوقة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي للعاملين التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.829)، وان قيمة (t) المحسوبة (14.303) فهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (204.577) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.85) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، ويؤشر الجدول كذلك تأثير القيادة الموثوقة على ابعاد السلوك الاستباقي للعاملين ، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عالية للقيادة الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين وابعاده).

الجدول 9 : تأثير أبعاد القيادة الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (β) (التأثير)	معامل التحديد (R^2)	أبعاد القيادة الموثوقة	
					الوعي الذاتي	السلوك الاستباقي للعاملين
0.000	**68.991	**8.306	0.605	0.614	الوعي الذاتي	السلوك الاستباقي للعاملين
0.000	**82.682	**9.092	0,590	0,643	المنظور الأخلاقي الداخلي	السلوك الاستباقي للعاملين

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS-24

واستناد الى معطيات الجدول (9) , يمكن بيان وتفسير ما يأتي:

أ- أن بعد (الوعي الذاتي) حقق معامل التحديد (R^2) نسبته (0.614), وهذه دلالة على نسبة مساهمة الوعي الذاتي بنسبة (61.4%) في تغيرات السلوك الاستباقي للعاملين، وإما النسبة المتبقية (38.6%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة بعد الوعي الذاتي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي للعاملين التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.605)، وان قيمة (t) المحسوبة (8.306) هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (68.991) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.85) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عالية للوعي الذاتي في السلوك الاستباقي للعاملين).

ب- أن بعد (المنظور الأخلاقي الداخلي) حقق معامل التحديد (R^2) نسبته، (0.643) وهذه دلالة على نسبة مساهمة الوعي الذاتي بنسبة (64.3%) في تغيرات السلوك الاستباقي للعاملين، وإما النسبة المتبقية (35.7%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة بعد المنظور الأخلاقي الداخلي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي للعاملين التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.590)، وان قيمة (t) المحسوبة (9.092) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (82.682) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.85) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عالية للمنظور الأخلاقي الداخلي في السلوك الاستباقي للعاملين)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- اثبتت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القيادة الموثوقة وأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي) والسلوك الاستباقي للعاملين بأبعاده (السلوك الصوتي، الابتكار الفردي)، وهذا يؤشر إن الوزارة كلما وجهت اهتمامها بوجود قيادات موثوقة سيؤدي الى العمل بسلوكيات استباقية من قبل الافراد العاملين.
- 2 - اثبتت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة تأثير قوية بين القيادة الموثوقة وأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي) والسلوك الاستباقي للعاملين بأبعاده (السلوك الصوتي، الابتكار الفردي) مما يشير الى الدور الايجابي للقيادة الموثوقون في السلوك الاستباقي للعاملين مما يؤثر على مستوى اداء وزارة التخطيط العراقية .
- 3- تبين ان المديرين في المستويات القيادية في الوزارة يعملون على تحقيق حالة من التوازن بين ما تمتلكه من إمكانيات و عناصر قوة في سبيل قيادة مرؤوسيهم والتأثير عليهم نحو تحقيق مستوى أداء افضل للعاملين .
- 4- يحاول بعض المديرين في الوزارة معرفة وتشخيص جوانب الضعف في شخصياتهم التي تؤثر في مستوى قيادتهم للعاملين ويعملون على معالجتها وتجاوزها ليكونوا بمستوى ثقة عالية وتحملهم المسؤولية الكاملة على سلوكياتهم وتأثيرهم على العاملين وانعكاس افعالهم على الاعمال المكلفين بها.
- 5- يعمل عدد من المديرين و قادة الوزارة على تشجيع المرؤوسين بالالتزام بأخلاقيات المهنة وما ينطوي عليها من الالتزام بأوقات الدوام الرسمي واحترام المدير المباشر وتنفيذ الأوامر الإدارية والتعليمات بدقة عالية وإيجاد نوع من التعاون وبناء الثقة بين المرؤوسين ومدرائهم.
- 6- أظهرت النتائج ان بعض المديرين عند تقييم اداء المرؤوسين يكون تقييماته بصورة غير موضوعية اذ يخضع العاملین بصورة دورية لمجموعة من التقييمات البعض منها يكون على شكل استمارة تقييم سرية من قبل المديرين كالتقييم الخاص لأجل الترفيع الوظيفي الى درجات وظيفية اعلى اذ بينت إجابات العينة ان المديرين قد يكونوا متحيزين لطرف على حساب الطرف الاخر وهذا يؤشر حالة سلبية لدى بعض المديرين مما يعكس على سلوكيات العاملين الاستباقية.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلنا اليها يمكن تقديم بعض التوصيات:

- 1- التأكيد على أهمية اعداد مديرين جديرين بالثقة بما تحمله من ابعاد (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) لتعزيز السلوك الاستباقي للعاملين الذي يساهم في نقل صورة وعمل الوزارة نحو الأداء الافضل.

- 2- يتطلب من إدارات الوزارة والمديرين العاملين فيها اختيار اشخاص ذو إمكانيات وسلوكيات استباقية والتقرب منهم وجعلهم جزء من نظام عمل متكامل يتسم بالثقة وتبادل المعرفة لينعكس ذلك على أدائهم.
- 3- التأكيد على المديرين العاملين في الإدارات المختلفة وضع طاقاتهم وامكانياتهم في فرق عمل يبرز من خلالها دورهم المؤثر في العاملين وجعلهم جزءاً من عملهم وتحقيق التكافؤ بينهم في الفرص والاستفادة مما يمتلكونه من خبرات متنوعة .
- 4- يفضل قيام المديرين بتشخيص ومعرفة نقاط الضعف التي لديهم وهذا يتطلب من الإدارات العليا معرفة تلك الإخفاقات ومعالجة جوانب الضعف اما من خلال دورات وورش تدريبية تطويرية مع وضع كافة الأساليب التعليمية او عمل التدوير الوظيفي بينهم والابتعاد عن الإجراءات التعسفية التي قد تضرهم ويخفف حماس العمل لديهم .
- 5- من الضروري الاهتمام بأخلاقيات المهنة وكيفية الالتزام بها من خلال زرع الثقة بين المديرين والمرؤوسين والافصاح عن الحوافر المادية والمعنوية ككتب الشكر او تكريم من اكمل خدمته الوظيفية ليشعر الموظف بأن عمله والتزامه طوال فترة الخدمة الوظيفية ذو قيمة لدى مدراءه.
- 6- يتطلب من المديرين تجنب التحيز او عدم الموضوعية في عملية تقييم المرؤوسين مما يستوجب من المرؤوسين في حالة تعرضهم لهذا الاجراء تقديم تظلم يشرح فيه ما تعرض له الى جهات عليا لاتخاذ إجراءات قانونية بحق بعض المديرين المتحيزين .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- الحدراوي، رافد حميد عباس، (2015)، "دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية"، أطروحة دكتوراه مقدمة للحصول على درجة "دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال"، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة.
- 2- العولقي، عبد الله احمد، (2019)، "أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الابداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، المجلد3، العدد3 ص 221-263 .
- 3- سعيد، هديل، حامد، سهير، الحمداني، صبا، كاطع، افتخار، (2021)، "العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الابداعي: دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في بغداد"، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد1، العدد1، ص 87-63
- 4- محيسن، حسين، (2020)، "تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي (دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد57، ص 122-150.

ثانياً: المصادر الأجنبية :

- 1- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T., (2009), " Leadership: Current , Theories , Research , and Future Directions " *Annu. Rev. Psychol.* Vol.60 , PP. 421–449.
- 2- Bandura, Albert., (1986). "Prentice-Hall series in social learning theory. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory". Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- 3- Beck, Jeffrey A. & Cha, Jaemin & Kim, SeungHyun & Knutson, Bonnie, (2014). "Evaluating proactive behavior in lodging revenue management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* ,Vol. 26(8):PP.1364-1379.
- 4- Bennett, Karen, (2015), "Exploring the Relationship Between Job Satisfaction, Bullying, and Authentic Leadership Among Medical-Surgical Nurses", Thesis submitted to gain the degree of "Master In Nursing", University Of Manitoba.
- 5- Bohlmann, C & zacher, H., (2021), "Making Things Happen (Un)Expectedly: Interactive Effects of Age, Gender, and Motives on Evaluations of Proactive Behavior", *Journal of Business and Psychology* ,VOI . 36, PP 609–631.
- 6- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2015). *Investigating self-regulatory elements of proactivity at work*. University of Sheffield, Sheffield, UK.
- 7- Boateng, P., Kyeremeh, A., Amoako, E., (2018), ""Antecedents Of Authentic Leadership And Organizational Citizenship Behaviours In Selected Institutions In Brong Ahafo Region", *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.6, No.2, PP.34-51.

- 8- Bordei, Irina, (2015) ,**"The Influence Of Authentic Leadership On Employees Analyzed Through Self Determination Theory"**. Dissertation submitted to gain the degree of "Master In Human Resource Management", University of Algarve.
- 9- Bohlmann¹,C & Zacher,H,(2020), **"Making Things Happen (Un)Expectedly: Interactive Effects of Age, Gender, and Motives on Evaluations of Proactive Behavior"**, *Journal of Business and Psychology* Vol. 36,PP.609–631.
- 10- Coutrufu, Raymond J. (2014), **"Examining the Influence of Ethical and Authentic Leadership Behaviors of NCAA Division-I Athletic Directors"**, Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy", University Of Connecticut
- 11- Covelli,Bonnie,Mason,Layana,(2017),**" LINKING THEORY TO PRACTICE: AUTHENTIC LEADERSHIP"**,*Academy of StrategicAcademy of Strategic Management Journal*, Vol. 16, NO. 3, PP. 1-10
- 12- Shifare,H, Abreha F, Nancy G, ,(2021),**"The Impact of Authentic Leadership on Employees Organizational Citizenship Behavior in Ethiopia Public Service"**, *Research in Business & Social Science IJRBS* ,Vol .10 ,NO. 6 ,PP. 121-131
- 13- Jones, Fion, (2013), **"A New Theory Driven Model Of Authentic Leadership"**, Thesis submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy", University Of Hull.
- 14- Luekitinan & Wannapa, (2014), **"Organization Climates and Individual Innovation"**. *Advances in Management & Applied Economics*, Vol. 4, No.1, PP.123-135.
- 15- Morrison, E. W. (2014), **"Employee voice and silence"**, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.1,No.1, pp.173–197.
- 16- Madelon C.B. Otto * , Nicole Hoefsmit, Joris van Ruysseveldt and Karen van Dam,(2019), **"Exploring Proactive Behaviors of Employees in the Prevention of Burnout"**, *International Journal of Environmental Research and Public Health* , Vol.16, No.20,PP.1-20.
- 17- Nikolic , B.& Lia,M, (2016),**" Dimensions of Authentic Leadership in the Middle Eastern Context: Are these Leaders Really Authentic**, *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 5, NO. 8 , PP. 3-14.
- 18- Ouyang, Kan & Lam, Wing & Wang, Weidong, (2015), **"Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior"**, *Asia Pac J Manag* Vol. 32,No. 1,PP.671–691
- 19- 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.
- 20- Rego,A.,Vitorio,A.,Magaihaes,A.,Ribeiro,N.,&Cunha,M.(2013).**"Are authentic leader associated with more virtuous, committed and potent teams"**, *the Leadership Quarterly*,Vol.24,pp.61-79
- 21- Seo, Eunkyung ,(2016), **"Understanding Team Processes And Outcomes:The Influence Of Inclusive And Authentic Leadership On Organisational Citizenship Behaviour And Counterproductive Work Behaviour"**, Thesis submitted to gain the degree of "Doctor In Management Philosophy", University Of Newcastle
- 22- Walumbwa,F.,Avolio,B.,Gardner,W.,Wernsing,T.,Peters nn,s.(2008),**"Authentic Leadership:Development and Validation of a Theory-Based Measure"**,*Journal of Management*, Vol. 34, No. 1,PP. 89-126.126.
- 23- Wang, Hui, Sui, Yang, Luthans, Fred, Wang, Danni, & Wu Yanhong (2014),**" Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes "** *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, PP. 5–21.
- 24- White, Robert W, (1959), **"Motivation Reconsidered: The Concept Of Competence"** *Psychological Review*, Vol.66, No. 5, PP.297–333
- 25- Wu, Chia Huei & Parker, Sharon K., (2013), **"Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior"**, *Journal of Management* ,Vol. 21, No. 4,PP. 679–700.

The role of trusted leadership in promoting proactive behavior of employees - An applied study on a sample of managers in the Iraqi Ministry of Planning

Atika Abbas Alwan / researcher / Administrative Technical College / Baghdad,
Central Technical University/ dcc0029@mtu.edu.iq

P. Dr. Safaa Jawad Abdel-Hussein / Administrative Technical College / Baghdad
Central Technical University/safa.alsaaty@gmail.com

Abstract

The research aims to identify the role of reliable leadership in the Iraqi Ministry of Planning and determine the degree of relationship in proactive work behaviors by knowing the dimensions of reliable leadership available in the ministry as an independent variable with its dimensions (self-awareness, internal moral perspective) in supporting the proactive behavior of workers as a dependent variable with its dimensions of (vocal behavior, individual innovation), and the problem of the study lies in the need to strengthen the role of trusted leaders in the proactive behavior of workers in the Iraqi Ministry of Planning, as managers were chosen in (5) departments, including a site for research, and a (intentional) sample was taken consisting of (103) individuals from Managers in higher, middle and lower departments, i.e. general managers and their assistants, department managers and division directors who represent part of the study population of (140) individuals in the ministry's departments within the headquarters, with a rate of (73.5%). The results were analyzed by adopting the statistical program (SPSS V. 24) The results of the research showed the existence of a significant correlation and influence between the reliable leadership represented by its dimensions in the proactive behavior of the working individuals represented by its dimensions.

Keywords: reliable leadership, proactive behavior of employees.

ملحق (2)

استمارة الاستبانة

أولاً : متغير القيادة الموثوقة

1- **الوعي الذاتي (Self Awareness):** هي عملية قائمة على ادراك ومعرفة القائد لذاته وما يدور فيها من مشاعر وأفكار وما يطرح الى تحقيقه من اهداف في ضوء امكانياته من خلال تأثيره في الاخرين بما يضمن تحقيق حالة من التوازن بين تفكيره الداخلي وافعاله الخارجية ، ويمكن قياسه بالفقرات الآتية:

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يعكس القائد سلوكه من خلال قيمه الأساسية التي يؤمن بها					
2	يوظف القائد نقاط قوته الشخصية في قيادة المرؤوسين					
3	يستفاد القائد من التغذية الراجعة للتعرف على ذاته					
4	يهتم القائد بالتعرف عن نقاط ضعفه الشخصية ويحاول التغلب عليها					
5	يعرف القائد الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه تجاه القضايا الهامة					

2- **المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized moral perspective):** هو مدى توافر الصفات والقيم والمعايير الأخلاقية في شخص القائد الجدير بالثقة التي تمكنه من تحديد تصرفاته مع الاخرين والتي تساعده في دمجها أي تغييرات او تحديات تنظيمية واجتماعية ، ويمكن قياسه بدلالة الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تتسجم قرارات القائد مع مبادئه التي يؤمن بها.					
2	يشجع القائد مرؤوسيه على الالتزام بأخلاقيات المهنة					
3	يتصف القائد بقدر كبير من النزاهة في تعاملاته اليومية مع المرؤوسين					
4	يتخذ القائد قراراته الإدارية الخاصة بتقييم المرؤوسين بموضوعية					
5	يتعامل القائد بميدانية مع رؤساءه ومرؤوسيه					

ثانياً: متغير السلوك الاستباقي للعاملين

1- **السلوك الصوتي (Vocal Behavior):** إيصال العاملين وجهات نظرهم الى رؤسائهم للمشاركة الفاعلة في نجاح المنظمة، ويقاس بدلالة الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يسمح القائد للعاملين بأبداء وجهات نظرهم عن الصعوبات التي تواجههم بالعمل					
2	يهتم القائد بالقضايا التي يكون فيها اراء العاملين ذات فائدة للمنظمة					
3	يشجع القائد المرؤوسين على تقديم افكار جديدة تخدم المنظمة					
4	يتقبل القائد وجهات نظر العاملين المعارضة لتوجهات الادارة العليا					
5	يرفع القائد اراء وملاحظات العاملين الى رؤسائه					

2- **الابتكار الفردي (Individual Innovation):** هو عملية توليد أفكار جديدة من قبل العاملين مما يؤدي الى إضافة قيمة ومكاسب للمنظمة، ويقاس بدلالة الفقرات أدناه:

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يبحث القائد عن تقنيات وطرائق عمل جديدة يقدمها العاملين					
2	يشجع القائد العاملين على تطوير امكانياتهم التقنية التي تتلائم مع متطلبات العمل					
3	يتبنى القائد طروحات وابداعات العاملين ويرفعها للإدارة العليا					
4	يعمل القائد على تحويل افكار العاملين الى التطبيق العملي					
5	يتقبل القائد أي فكرة جديدة يقدمها العاملين لتطوير العمل					

