



RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

The Effect of Authentic Leadership in the Proactive Behavior of Employees: An Analytical Study Based on the Experiences of Managers in the Iraqi Ministry of Planning

Aateka Abbas Allowan^{1*}, Safaa Jawad Abdul Hussein¹¹ Technical College of management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.* Corresponding author E-mail: dcc00029@mtu.edu.iq

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 01 June 2022</p> <p>Accepted 25 July 2022</p> <p>Publishing 31 December 2022</p>	<p>The research aims to identify the extent of the influence of reliability in the Iraqi Ministry of Planning and to 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, Internalized moral perspective, Balanced Processing, Relational transparency) in the proactive behavior of employees as a dependent variable with its dimensions (vocal behavior, Individual Innovation, problem solving, and Taking charge). and problem of the study lies in the need to determine the role of trusted leaders in the proactive behavior of employees in the Iraqi Ministry of Planning. as, (5) departments were selected as a site for the study. Sample approved (intentionally) was taken consisting of (103) managers in the upper, middle and lower departments, that is, general managers and their assistants. And directors of departments and directors of divisions who are part of the study community of (140) individuals in the departments of the ministry inside the headquarters, by (70%). The results were analyzed by adopting the statistical program (SPSS V.24). With proactive behavior and its dimensions.</p>
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)	
Publisher : Middle Technical University	
Keywords: Self-Awareness; Internalized Moral Perspective; Balanced Processing; Relational Transparency; Vocal Behavior.	

تأثير القيادة الموثوقة في تنمية السلوك الاستباقي للعاملين: دراسة تحليلية بالاستناد الى خبرات المديرين في وزارة التخطيط العراقية

عائكة عباس علوان^{1*}، صفاء جواد عبد الحسين¹¹ الجامعة التقنية الوسطى – كلية التقنيات الادارية – بغداد – العراق* البريد الإلكتروني: dcc00029@mtu.edu.iq

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 01 حزيران 2022	يهدف هذا البحث الى تحليل مدى تأثير علاقة القيادة الموثوقة في وزارة التخطيط العراقية في سلوكيات العمل الاستباقية. الذي تضمن تحليل ابعاد القيادة الموثوقة المتوفرة في الوزارة بوصفه متغيراً مستقلاً كل من الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات. وتم عد السلوك الاستباقي للعاملين متغيراً تابعاً. الذي يتكون من الابعاد الاتية السلوك الصوتي، الابتكار الفردي، الوفاية من المشكلات، وتولي المسؤولية. وتكمن مشكلة الدراسة في الحاجة لتحديد دور القيادات الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية. إذ تم اختيار (5) مواقع للدراسة. تم اعتماد عينة (قصديّة) تتألف من (103) فرداً من المديرين في الإدارات العليا، الوسطى والدنيا من المديرين العامين ومعاونيهم ومديري الأقسام ومديري الشعب، الذين يمثلون جزءاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (140) فرداً في دوائر الوزارة، بنسبة (73%) . تم تحليل النتائج باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V.24). إذ بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين القيادة الموثوقة وابعادها مع السلوك الاستباقي وابعاده.
تاريخ النشر 31 كانون الاول 2022	

الكلمات المفتاحية: القيادة الموثوقة؛ السلوك الاستباقي للعاملين؛ الوعي الذاتي؛ المنظور الأخلاقي؛ السلوك الصوتي.

1. المقدمة

تمثل القيادة الموثوقة احد المجالات البحثية الجديدة في القيادة، وتركز القيادة الموثوقة على إن القيادة اصيلة وحقيقية ومنذ سنوات قريبة اصبح هناك حاجة كبيرة في المجتمعات لمثل هذا النوع من القيادة وذلك لا يوجد تعريف واحد مقبول لها من الباحثين وانما هنالك تعريفات متعددة كل واحد منها يمثل وجهة نظر مختلفة ويركز على ابعاد مختلفة (Chan,2005) [1] إذ إن احد هذه الاتجاهات تركز على الجانب الشخصي للقائد وما يتعلق به، إذ يهتم بالمعرفة الذاتية للقائد والانضباط الشخصي والرؤية الذاتية، اما وجهة النظر الثانية فتتركز على العملية الشخصية إذ تنظر الى القيادة الموثوقة على انها علاقة يتم بناءها بين القادة والتابعين معاً (Eagly,2005) [2]، وقامت مجموعة من الباحثين بطرح وجهة نظر أخرى تفوقت على غيرها من حيث النظر الى القيادة الموثوقة بأنها ليست سمات ثابتة انما تتطور لدى الانسان عبر الزمن ويمكن ان تنفجر بسبب احداث حياتية كبرى [3]، اما السلوك الاستباقي فقد ازداد اهتمام علماء النفس بهذا النوع من السلوك ومن بينهم (Bandura,1986) ذكر ان الافراد يصنعون بيانات أعمالهم ويضعونها في حيز الحركة إذ إنهم مؤثرون وليس متلقين سلبيين فقط [4]، لذا

يكون الأداء التقليدي غير كاف في بيئات العمل الحديثة من ثم فإن المنظمات تحتاج ان يكون موظفيها على استعداد لمواجهة المشاكل وتحديد الفرص المستقبلية في بيئات أعمالهم [5]، ويوجد جدال بين الباحثين حول طبيعية السلوك الاستباقي وكيفية ادائه ان كان يحصل ضمن الأدوار الرئيسية ام من خلال الدور الإضافي وذكر (Crant,2000) ان السلوك الاستباقي يحصل ضمن مجالين فقد يندمج الموظفون في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم ضمن متطلبات العمل الأساسية في ادوارهم الرسمية [6]، واحياناً أخرى يكون خارج ذلك الدور قد يشارك الموظفون في أنشطة العمل الأساسية والإضافية جميعاً بدرجات متفاوتة من الاستعداد، وظهر هناك توافق في الآراء على ان السلوك الاستباقي لا يقتصر على الدور الإضافي فقط [7]. واكد (Cabl et al.,2013) ان السلوك الاستباقي ضروري لنجاح المنظمة التي تمتاز بسياسات عمل تنافسية وقابلة للتغيير [8].

ونظراً للنتائج التي اكدتها الدراسات السابقة كدراسة (سعيد واخرون،2021) بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي وان سلوك العمل الإبداعي يتوسط العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي [9]. اكدت دراسة (البردان،2012) وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين القيادة المتواضعة والسلوك الاستباقي للعاملين [10]، كما اكدت دراسة (Yixin Hu et al 2018) علاقة الارتباط الإيجابي بين القيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي من خلال رأس المال النفسي الوسيط الكامل بينهما [11]، وأشارت نتائج دراسة (Bauer et al,2019) ان السلوكيات الاستباقية مهمة للعاملين الجدد عندما يظهر القادة مستويات منخفضة من القيادة الخادمة [12].

الدراسة الحالية تسعى للتعرف على تأثير مستوى القيادة الموثوقة في تنمية السلوك الاستباقي للعاملين، واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة بالجمع بين متغيرات (القيادة الموثوقة، السلوك الاستباقي للعاملين)، واختلاف بيئة التطبيق لقياس مستوى العلاقة بين كل من القيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) مع مراعاة ابعاد السلوك الاستباقي للعاملين (السلوك الصوتي، الابتكار الفردي، الوقاية من المشكلات، تولي المسؤولية) ويعتمد نجاح وزارة التخطيط على امكانية الإدارة في تعيين اشخاص يتلاءمون مع مناصبهم الوظيفية وما ينتج عنها من تعقيدات ومشاكل تتطلب اشخاص مناسبين قادرين على إيصال سلوكياتهم الصوتية وابتكاراتهم الفردية والتصدي للمشكلات وتولي زمام الأمور لإدارة تلك الوظائف، وتأتي أهمية الدراسة بالنسبة لوزارة التخطيط العراقية في تحديد الحاجة الى وجود مديرين يتمتعون بالثقة وقادرين على قيادة دوائرها ان تشارك الوزارة مع الوزارات الأخرى في إعداد الخطط والموازنات والعمل على تطوير قدراتها الإدارية في مجال اختيار القادة القادرين على تعزيز سلوكيات العاملين الاستباقية بالشكل الذي يؤدي الى استمرار اعمالها والتزاماتها تجاه باقي الوزارات الأخرى.

2. منهجية البحث

تسعى الدراسة الحالية الى تحديد مستوى الموثوقية التي تتمتع بها القيادات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) في وزارة التخطيط العراقية وتحديد مستوى السلوك الاستباقي للقيادات في المستويات الإدارية الثلاثة، واختبار درجة العلاقة بين القيادة الموثوقة وابعادها والسلوك الاستباقي للعاملين وايضاً اختبار درجة التأثير بين القيادة الموثوقة وابعادها في السلوك الاستباقي للعاملين، إذ يسهم هذا البحث في تقديم اطار مفاهيمي وتعريفي للقيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي للعاملين وايضاً التأكيد على أهمية وجود قيادات داخل الوزارة تتمتع بثقة العاملين ويسهم هذا البحث في مساعدة الوزارة في كيفية الاستفادة من القيادة الموثوقة في إيجاد وتعزيز السلوك الاستباقي للعاملين والتصدي لمشكلات العمل وتقديم الحلول لها والاستفادة من الخبرات الإدارية والفنية التي تمتلكها القيادات الإدارية وتقليل الهدر ورفع مستوى أداء العاملين في الوزارة. إذ تحتاج اغلب المنظمات في واقعنا الحالي الى قيادة موثوقة تدعم السلوكيات الاستباقية للعاملين لتشجيعهم على ابداء آراءهم وافكارهم ورفعها للإدارة العليا ومن الدراسة الأولية التي قامت بها الباحثة في عدد من دوائر وزارة التخطيط إذ جرى استطلاع آراء عينة تتألف من (30) فرداً من المديرين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا بتوجيه عدد من الاسئلة لهم للوقوف على المشكلات وتحديد الحاجة الى وجود قيادات موثوقة والسلوك الاستباقي للعاملين في الوزارة وظهرت نتائج الدراسة الأولية وجود بعض الاخفاقات فيما يخص بعض الفقرات الخاصة بأبعاد الدراسة الحالية. وبناء عليه تم صياغة التساؤل الرئيس للبحث وهو:

(هل يمكن تعزيز السلوك الاستباقي عند توافر القيادة الموثوقة؟)، الذي تنفر عنه التساؤلات الآتية:

ما مستوى الموثوقية التي تتمتع بها القيادات الادارية (العليا والوسطى والدنيا) في وزارة التخطيط العراقية؟

ما مستوى السلوك الاستباقي للقيادات الادارية (العليا والوسطى والدنيا) في وزارة التخطيط العراقية؟

هل توجد علاقة بين القيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية؟

هل هناك تأثير للقيادة الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية؟

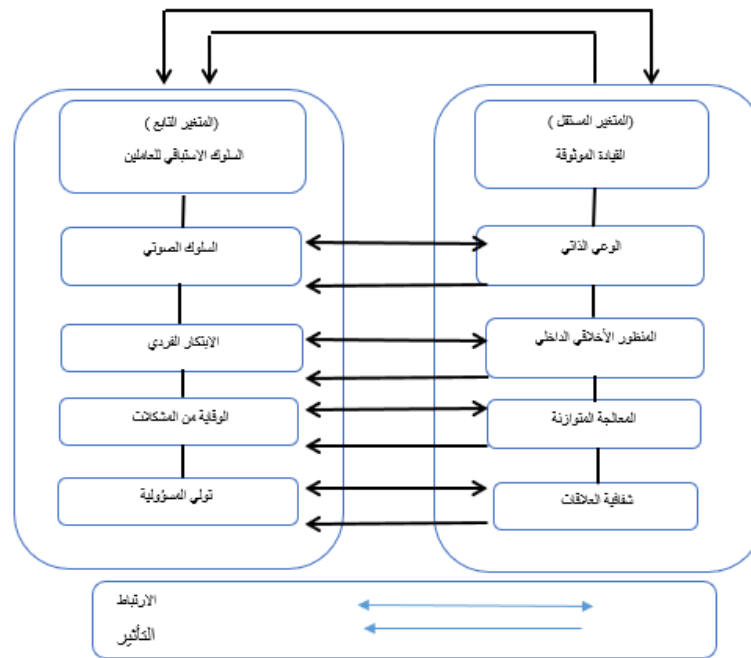
ويتكون مجتمع البحث من المديرين العاملين في (الإدارات العليا والوسطى والدنيا، أي المديرين العامين ومعاونيهم بنسبة (6.2%) ومديرين الأقسام بنسبة (27.1%) ومديري الشعب بنسبة (66.7%) في خمس دوائر تم اختيارهم من أصل تسع دوائر تابعة لوزارة التخطيط العراقية أي بنسبة (70%). من المجتمع التي وزعت عليهم الاستبانات وأسترجعت منها (96) أستبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع (93%) وهي عينة مقبولة احصائياً. وتم استخدام ادوات البحث المتمثلة بالاستبانة وهي الاداة الرئيسية التي استخدمت في جمع البيانات لمتغيرات الدراسة الحالية التي تتمثل بالمتغير المستقل القيادة الجديرة بالثقة والمتغير التابع السلوك الاستباقي للعاملين، والمشار إليها في الملحق (ب)، إذ صُممت باعتماد مجموعة من المصادر العربية والأجنبية منها دراسة (Liu,2012)، (النجار,2015، Barras,2014، العولقي,2019) (13-16] لتبني ابعاد القيادة الموثوقة وكل من دراسة (الطوي والحسيني,2018، محبسن Parker&Collins,2010, البردان (2020) [10, 17-19] لتبني ابعاد السلوك الاستباقي للعاملين وتكيف تلك الفقرات وبناء فقرات جديدة بما يتناسب مع فقرات البحث وبيئة التطبيق وعرضها على عدد من المحكمين، إذ تتكون الاستبانة من محورين يتألف المحور الأول من البيانات الشخصية الخاصة بالمديرين عينة البحث، فيما يتضمن المحور الثاني الأسئلة الخاصة بمتغيرات البحث (القيادة الموثوقة، السلوك الاستباقي للعاملين). واستخدمت الملاحظة المقابلات الشخصية من أجل معرفة وفهم موضوع متغيرات الدراسة بشكل أفضل قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع المديرين العامين ومسؤولي الأقسام ومديري الشعب ذوي العلاقة بموضوع الدراسة من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للباحثة الى الوزارة للتعرف على المشكلات وتشخيصها وجمع البيانات بشكل صحيح، وايضاً من خلال الملاحظة المباشرة في الوزارة لسير العمل وتعامل القادة مع المرؤوسين واستكمال المعلومات التي لم تغطيها الاستبانة. فضلاً عن السجلات والمقابلات الشخصية التي من خلالها تم التعرف على عدد الدوائر الخاصة بالوزارة واقسامها المتفرعة منها واعداد القادة والعاملين فيها من اجل تحديد عينة الدراسة وتوزيع الاستمارات عليهم. واعتمدت الاساليب الإحصائية في استخراج النتائج في الجانب العملي باستعمال برنامج (SPSS V.24) وبرنامج (Excel 2010) وهي اختبار التوزيع الطبيعي (Normality)، لمتغيرات الدراسة للتأكد من أن البيانات تُوزع توزيعاً طبيعياً من خلال مقياسي (Skewness-Kurtosis). واختبار التوزيع الخطي المتعدد (Multicollinarity)، من أجل التأكد من ضعف العلاقات بين ابعاد المتغير المستقل في مقياس الدراسة من خلال مقياسي (VIF and Tolerance).

واختبار صدق البناء (Construct validity)، لمتغيرات الدراسة بهدف التأكد من صحة بناء فقرات المقياس ومدى تقيس الفقرات الأبعاد الموضوعية لها من خلال التحليل العاملي التوكيدي (CFA) (Confirmatory Factor Analysis)، واختبار الثبات (Reliability)، لمقياس الدراسة، بهدف التأكد من ثبات مقياس الدراسة من خلال مقياس (Cronbach's Alpha)، والوسط الحسابي الموزون (Mean) لتشخيص واقع متغيرات البحث في إجابات عينة البحث بمقارنته بالوسط الفرضي، والانحراف المعياري (Standard deviation) من أجل التعرف على مدى تجانس الإجابات، ومعامل الاختلاف من أجل التعرف على الاختلاف لفقرات المقياس لكل بعد، واختبار علاقة الارتباط لمتغيرات الدراسة من خلال مقياس معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس معامل الارتباط فيما بينهما من نوع العلاقة بين المتغيرات. واختبار (T) يستخدم لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعرفه العلاقة بين المتغيرات المستقلة. واختبار (F) يستخدم لاختبار معنوية معامل الانحدار والتأثير. ومعامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Coefficient) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة في المعتمدة القياس منفرداً. ومعامل التحديد (R²) (Coefficient Of Determination) يستخدم لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل او (المتغيرات المستقلة) للمتغير التابع.

اما فرضيات البحث فتقسم الى فرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الموثوقة وابعادها والسلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية وتنفر منها الفرضيات الفرعية التالية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والسلوك الاستباقي للعاملين. وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي والسلوك الاستباقي للعاملين. وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة والسلوك الاستباقي. وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقات والسلوك الاستباقي. ونصت الفرضية الرئيسية الثانية على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الموثوقة وابعادها في السلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية وتنفر منها الفرضيات الفرعية التالية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الذاتي في السلوك الاستباقي للعاملين. ويوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمنظور الأخلاقي الداخلي في السلوك الاستباقي للعاملين، ويوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعالجة المتوازنة في السلوك الاستباقي، ويوجد تأثير ذو دلالة معنوية لشفافية العلاقات في السلوك الاستباقي.

2.1. المخطط الفرضي للبحث

لاحظ الشكل (1) الذي يبين المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

3. الجانب النظري

3.1. القيادة الموثوقة

ظهرت فكرة القيادة الموثوقة (Authentic Leadership) من الفلسفة اليونانية القديمة الذين شددوا على أهمية المعرفة والصدق مع الذات، وإلى الفيلسوف اليوناني القديم "سقراط" الذي اهتم بالابداع والاصالة وبعد أكثر من 2400 عام قدم (Chester Barnard) في كتابه وظائف السلطة التنفيذية عام 1938، أول إشارة إلى المصادقية في الأدب الإداري والتنظيمي ويعرب مصطلح (Authentic) في قاموس أكسفورد بأنها تعني " حقيقي" وهناك معاني أخرى لهذا المصطلح مثل (موثوق به، جدير بالثقة، أصلي، جدير بالتصديق) [20]، وأشار (Avolio et al.,2009:424) إلى القيادة الموثوقة بأنها نمط لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات التابعين [21] ، وبين (Wang et al.,2014:21) ان القيادة الموثوقة عملية ضرورية لبناء ثقة القائد والتابعين له وذلك لتركزها على الدور الإيجابي للقائد وتمثل القيادة الفعالة في أي منظمة. وهي تعمل على تحفيز التابعين واحترامهم لذاتهم، مما يؤدي إلى الثقة في القائد والرضا عن العمل والالتزام اتجاه المنظمة [22]، وأوضح (Bennet,2015:38) بأنها العملية التي تستمد من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور من أجل زيادة الوعي الذاتي والسلوك الإيجابي من جانب القادة وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية [23]. وأكد (Nikolice & Lia,2016:3) بأن القيادة الموثوقة 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 [24] (Boateng et al,2018:36) على انها مجموعة من القدرات الفكرية او العقلية التي يمتلكها الافراد بقدر متفاوت وتمكنهم من التفاعل مع محيطهم وتعد شرط أساس لظهور شعور عميق بالذات [25].

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".

3.2. ابعاد القيادة الموثوقة

تمثل الابعاد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها نظرية القيادة الموثوقة تم تبني عدد من النماذج من مجموعة من الباحثين وكان هناك اتفاق بين الباحثين على مجموعة من الابعاد (وهي الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) وجاء نموذج (Walumbwa et al.,2008) محدداً لهذه الابعاد التي تم اعتمادها من كثير من الباحثين في دراساتهم إذ اثبتت ملائمتها للبيانات جميعاً [3] لذا اعتمدت الباحثة على هذه الابعاد في البحث الحالي للمتغير المستقل وهي:

3.2.1. 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 [26]، وأوضح (Bordie,2015:8) بأن الوعي الذاتي هو " سلوك القائد الناتج طبقاً لقيمه ورجياته ودوافعه وتفضيلاته وكذلك حاجاته " فهو يمثل ضمان بأن القائد سيتحمل المسؤولية الكاملة عن ما يصدر عنه من سلوكيات ومعرفة بتأثيرها على التابعين [27].

3.2.2. المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized moral perspective)

وضح (cotrufo,2014:29) ان المنظور الأخلاقي الداخلي له دور هام في اظهار السلوكيات القيادية المؤثرة بما يحمله القائد من القيم والمعايير الأخلاقية الشخصية دون الخضوع للضغوطات التي تنتج عن التأثيرات التنظيمية او المجتمعية وهذا ما يساعد في إي جاد قادة جديرون بالثقة من خلال الأساليب التي تعكس أفكارهم وقيمهم الشخصية ومظاهرهم الأخلاقية [28] 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 [29].

3.2.3. المعالجة المتوازنة: (Balanced Processing)

أشار (Onyalla,2018:4) للمعالجة المتوازنة على انها " التماس وجهات النظر من أولئك الذين يختلفون معك والتفكير الكامل في مواقفهم قبل اتخاذ الإجراءات الخاصة بالاعمال "، ويتم تعزيز فكرة الثقة هنا من خلال الانفتاح على وجهات النظر الشخصية مع الحفاظ على الموضوعية في النظر إلى وجهات نظر الآخرين [30]، وبين (Wang,2014:22) بأنها سلوك ذاتي التنظيم يستمد بشكل كبير من اخلاقيات ما يحمله القائد [31].

3.2.4. شفافية العلاقات (Relational Transparency)

بين (Cotrufo,2014:29) ان شفافية العلاقات تمثل " الاسلوب الذي يشارك القادة فيه المعلومات بشكل علني مع ضرورة توفر الصدق لدى هؤلاء القادة وطريقة تعبيرهم عن مشاعرهم بصورة حقيقية بدلاً من تقديم الذات المزيفة التي لا تتلائم مع ثقة التابعين"، فهي تعبير عاطفي للقائد يتيح للاخرين اخذ تصورات حقيقية عن القائد وكذلك بالنسبة للتابعين اتجاه قادتهم (28)، وأوضح (Natt och Dag,2014:35) ان شفافية العلاقات بأنها بعد من ابعاد القيادة الجديرة بالثقة حددت صفات القادة الجديرون بالثقة "بأنهم يظهرون مشاعرهم الصحيحة بشفافية اتجاه التابعين مع العمل بطريقة متوازنة على تنظيم تلك المشاعر للحد من الظواهر غير اللائقة" [32].

3.3. 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 قبل حدوثه، اما قاموس أكسفورد فيرى ان معنى الاستباقي تكمن في اخذ زمام المبادرة في تحسين الوضع الحالي وتوقع المشاكل قبل حدوثها [33]، وازداد اهتمام علماء النفس بهذا النوع من السلوك ومن بينهم (Bandura,1986) ذكر ان الافراد يصنعون بيانات أعمالهم ويضعونها في حيز الحركة حيث انهم مؤثرون وليس متلقين سلبيين فقط [4]، أوضح (WU&Parker,2013:246) بأن السلوك الاستباقي هو الظواهر التي يمارسها الفرد من خلال اتخاذ اجراءاته لاتقان عمله وتغيير حالته او بيئته الخارجية [34] ، اما (Beck et al,2014:6) بين بأن السلوك الاستباقي هو العملية التي تؤدي الى التغيير ويؤثر 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 [35]، وأوضح (Bindl& Parker,2015:4) على السلوك الاستباقي بأنه إجراء موجه ذاتياً ويركز على المستقبل في المنظمة، إذ 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 [36]. وفي ضوء ما ذكر ترى الباحثة ان السلوك الاستباقي للعاملين هو: " هو سلوك الفرد الذاتي ناتج من تفاعل ما يحمله من عوامل شخصية والمهارة والخبرة والكفاءة مع العوامل التنظيمية كالتوجيه والدعم والتوجيه ويؤدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل استباقي.

3.4. ابعاد السلوك الاستباقي

تعددت آراء الباحثين حول تسميات ابعاد السلوك الاستباقي تم اعتماد الباحثة على الابعاد الأكثر اتفاقاً من الباحثين وعلى التسميات الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة: وهي (السلوك الصوتي، الابتكار الفردي، الوقاية من المشكلات، تولي المسؤولية).

3.4.1. 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 وجميعاً مايتعلق بأمور العمل الى الاشخاص الذين يكونوا قادرين على اتخاذ الاجراءات المناسبة من اجل تحسين بيئة المنظمة [37]، ويتضمن تقديم اقتراحات مبتكرة للمنظمة والمساهمة في ممارسة التغيير من خلال ما يحمله الموظفين من أفكار [38].

3.4.2. 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 بأضافة قيمة ومكاسب لعمالها من خلال المهارات والأفكار التي يتمتع بها افرادها [39]، 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 [40].

3.4.3. الوقاية من المشكلات (Problem Solving)

أشار (Searle,2011:28) ان السلوكيات الاستباقية المهمة هي سعي العاملين لاكتشاف الجذور الرئيسية وأسباب تكون المشكلات داخل المنظمة واتخاذ إجراءات لمنع حدوثها وتكرارها في المستقبل [41]، اذ حدد (Myler,2014:1) نوعين من الإدارات للتعامل مع المشاكل وهي الإدارة التفاعلية:التي تعمل على تحديد السبب الجذري للحوادث الماضية (التي حدثت فعلاً) وبعدها يتم تحديد التحسين والقرار بشأنها ويتم إدارة المشكلة بالإدارة التفاعلية من خلال مجالين الأول يشمل التحكم في المشكلة والثاني التحكم في الخطأ. اما الإدارة الاستباقية فتعمل على منع وقوع المشاكل من خلال تحديد نقاط الضعف في جوانب الأداء وتقديم قرارات منطقية لمنعها [42].

3.4.4. تولي المسؤولية Taking Charge

ذكر (Presbitero,2015:1) ان تولي المسؤولية في النشاط الاستباقي هو اخذ زمام المبادرة في العمل فيما يخص التطور الوظيفي الاستباقي من ناحية التخطيط الوظيفي والسير الوظيفي للوصول الى اهداف وظيفية تتطوي على تحمل أعباء ومسؤوليات الاعمال الخاصة بتلك الوظائف عند وضع الخطط المهنية وتنفيذها [43] واكد (Javed, et al 2019:21) تولي المسؤولية بشكل أكبر يعمل على تحسين تنفيذ العمل وتقديم إجراءات جديدة لتحسين الممارسات الخاطئة [44].

4. تحليل النتائج والمناقشة

4.1. اختبار الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي والتعدد الخطي

4.1.1. مقياس الثبات

ذكر (Morgan et al.,2004:122) أن استخدام معامل الفا كرونباخ (alpha Cronbach's) هو أحد مقاييس الثبات الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة، ويتم استخدامه لتقييم ثبات الإتساق الداخلي لإجابات أفراد العينة من حيث فقرات الاستبانة، وأن قيمة الفا كرونباخ تكون موجبة إذ تتراوح من 0 إلى 1، وأن هنالك إجماعاً من الكتاب بأن القيمة المقبولة تكون أكبر أو يساوي (0.60)، من خلال نتائج الاستبانة وضحت صدقها وثباتها في متغير القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الاستباقي للعاملين [45]. تبين من النتائج المستحصلة في الجدول رقم (1) أن نتائج قيم الفا كرونباخ جميعاً هي قيم مقبولة وذلك لأنها أكبر من (0.60)، إذ تراوحت بين (0.632 - 0.897) لمتغيرات القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الاستباقي للعاملين، وأن القيمة الإجمالية لهذا المقياس هي (0.861)، وعلى وفق هذه القيمة العالية يتضح لنا أن الاستبانة صادقة وثابتة المقياس في متغيراتها.

جدول (1) معامل الفا كرونباخ لثبات وصدق مقياس الاستبانة

عدد الفقرات	معامل الثبات $\sqrt{\alpha}$	قيمة الفا كرونباخ A.	المتغيرات
5	0.847	0.718	الوعي الذاتي
5	0.893	0.797	المنظور الأخلاقي الداخلي

5	0.794	0.632	المعالجة المتوازنة
5	0.875	0.766	شفافية العلاقات
20	0.947	0.897	القيادة الموثوقة
5	0.909	0.826	السلوك الصوتي
5	0.957	0.804	الابتكار الفردي
5	0.901	0.812	الوقاية من المشكلات
5	0.928	0.862	تولي المسؤولية
5	0.917	0.841	السلوك الاستباقي للعاملين
20	0.928	0.861	الإجمالي

4.1.1. اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام قيم الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis

ذكر (رشيد، 2008: 140) ان قيم الالتواء (Skewness) يكون متماثلاً عندما يكون التوزيع الطبيعي مطابقاً مع المحور العامودي، أما إذا كان التوزيع الطبيعي ملتوياً (منحنياً) باتجاه اليمين فيقال عنه توزيعاً موجباً، وهذا يحصل عندما يكون الوسط الحسابي يزيد عن الوسط أما إذا كان توزيع الطبيعي ملتوياً (منحنياً) باتجاه اليسار فيقال عنه توزيعاً سالباً وهذا يحصل عندما يقل الوسط الحسابي عن الوسط [32] وان التفرطح (Kurtosis) يعرف من خلال مقدار التذبذب في قمة التوزيع قياساً لاختبار التوزيع الطبيعي. أن اختبار التوزيع الطبيعي يحدد توزيع البيانات، ويتم إجرائه باستخدام الأساليب الإحصائية وهي: قيمة الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) [46]. وتظهر النتائج في الجدول رقم (2) بان نتائج قيم التفرطح جميعاً الدراسة ضمن قيم الحد المعياري وهو $(1.96 \pm)$ ، وهذا يؤكد أن توزيع البيانات كان طبيعياً وأبعاد متغيرات الدراسة موزعة بشكل طبيعي من خلال استخدام المقاييس اللامعلمية.

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام قيم التفرطح والالتواء

الالتواء	التفرطح	الأبعاد	متغيرات الدراسة
-0.022	-0.432	الوعي الذاتي	المتغير المستقل (القيادة الموثوقة)
-0.332	-0.238	المنظور الأخلاقي الداخلي	
-0.443	-0.403	المعالجة المتوازنة	
-0.672	0.664	شفافية العلاقات	
-0.513	0.347	السلوك الصوتي	المتغير التابع (السلوك الاستباقي للعاملين)
-0.782	-0.538	الابتكار الفردي	
-0.409	0.298	الوقاية من المشكلات	
-0.815	-0.737	تولي المسؤولية	

4.1.3. اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة Multicollinearity

إن التعدد الخطي هي ظاهرة إحصائية تمثل وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار ارتباطاً وثيقاً، وهدفه عدم وجود ارتباط قوي عالٍ بين المتغيرات مما يؤدي لحدوث مشكلة التعدد الخطي [47] وأضاف (Keller, 2014: 708) يتحقق التعدد الخطي إذ كانت قيمته (0.70) فأكثر بين المتغيرات المستقلة، ومن المقاييس الأكثر تداولاً لتحديد التعدد الخطي هو عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) وقيمة التسامح (Tolerance) التي يجب أن تكون أكبر من أو مساوية لقيمة (0.10)، وإن معكوس عامل تضخم التباين هو أقل أو مساوي لقيمة (10) وذلك لتحديد عدم وجود مشكلة التعدد الخطي [48]. ومن الجدول (3) فإن نتائج قيم عامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة التي تراوحت بين (1.291-1.841)، وتعد القيم مقبولة وذلك لأنها أقل من (10)، وقيم التسامح (Tolerance) للمتغيرات المستقلة تراوحت بين (0.814-0.769)، وتبينت بأنها أكبر من (0.10) وهذا يدل على أنه لا يوجد مشكلة في التعدد الخطي.

جدول (3) اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	عامل تضخم التباين VIF	قيمة التسامح Tolerance
الوعي الذاتي	1.841	0.786
المنظور الأخلاقي الداخلي	1.456	0.814
المعالجة المتوازنة	1.673	0.769
شفافية العلاقات	1.291	0.810

4.2. التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة

4.2.1. تحليل إجابات أفراد العينة عن المتغير المستقل وابعاده

فيما يلي عرض تفسير النتائج لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال إجراء المقاييس الإحصائية من (المتوسط، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف). ويلخص الجدول (4) ترتيب أبعاد متغير القيادة الموثوقة بحسب الأهمية، إذ بلغ المتوسط العام (4.12) والذي يتصف بمستوى عالٍ، وتراوحت فقراته بين (4.01-4.21) بينما فقرات الانحراف المعياري تراوحت بين (0.807-0.885)، ونسب معامل الاختلاف بين (19.2-22.1)، وينضح بأن هنالك تقارب في إجابات عينة الدراسة. ويوضح الجدول (4) أن المنظور الأخلاقي الداخلي جاء في الترتيب الأول بأقل معامل اختلاف (19.2%) وبوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.807) وهذا يعكس اهتمام قادة الوزارة بدرجة أكبر على العمل ضمن قيم ومعايير أخلاقية شخصية تحكم وتحدد تصرفاته مع الأفراد العاملين، أما الوعي الذاتي إذ جاء في المرتبة الثانية بمعامل اختلاف (20.2%) وهذا يدل على إدراك القائد لذاته وأمكانياته وكيفية توظيفها في سبيل تحقيق أهداف الوزارة، وجاء في الترتيب الثالث شفافية العلاقات بمعامل اختلاف (20.9%) يعكس هذا الصراحة والوضوح في تعامل القادة مع مرؤوسيه ومدى اهتمامهم في توليد ثقة متبادلة مبنية على هذا الأساس، وجاءت المعالجة المتوازنة في الترتيب الرابع بمعامل اختلاف (20.9%) ويدل على محدودية قادة الوزارة بالتعامل بهذا البعد والاستفادة الكاملة منه عند اتخاذهم القرارات. وجاء المتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة) بوسط حسابي (4.12) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، ويدل أن غالبية أفراد

عينة الدراسة اتجهت نحو القيادة الموثوقة بأبعادها وكانت واضحة ومفهومة بالنسبة للمسؤولين في موقع الدراسة وهذا يؤشر مستوى الموثوقية التي تتمتع بها القيادة في الوزارة والاجابة عن التساؤل الأول.

جدول (4) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل وأبعاده

المتغير المستقل وأبعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية	ت
الوعي الذاتي	4.13	0.833	20.2	الثاني	X1
المنظور الأخلاقي الداخلي	4.21	0.807	19.2	الأول	X2
المعالجة المتوازنة	4.01	0.885	22.1	الرابع	X3
شفافية العلاقات	4.11	0.868	20.9	الثالث	X4
القيادة الموثوقة	4.12	0.846	20.5	N=96	X

4.2.2. تحليل إجابات افراد العينة عن المتغير التابع وأبعاده

ويوضح الجدول (5) ان بعد الابتكار الفردي جاء في الترتيب الأول بأقل معامل اختلاف (18.4%) وبوسط حسابي (4.11) بمستوى اهتمام عالٍ وانحراف معياري (0.755) وهذا يعكس اهتمام قادة الوزارة على عمليات توليد الأفكار الجديدة من الافراد العاملين وتشجيعهم على تطوير امكانياتهم التقنية لأن كل هذا سوف يعكس بتحقيق مكاسب واطافة قيمة للوزارة، وجاءت الوقاية من المشكلات في الترتيب الثاني بمعامل اختلاف (18.6%) وهذا يعكس اهتمام قادة الوزارة بدراسة إمكانية اكتشاف الأسباب الجذرية للمشاكل ومعالجتها ما لها من اثار سلبية قد تؤدي الى توقف سير العمل مؤقتاً، وفي الترتيب الثالث جاء السلوك الصوتي بمعامل اختلاف (21.2%) ويعكس هذا قلة اهتمام قادة الوزارة بجميعاً الطروحات والآراء من الافراد العاملين وعدم تبني مقترحاتهم جميعاً في كل الأوقات، وفي الترتيب الأخير بعد تولي المسؤولية بمعامل اختلاف (23.5%) بمستوى اهتمام عالٍ وهذا يدل على محدودية اهتمام بعض القادة عند تولي المسؤولية الإدارية. وجاء المتغير التابع (السلوك الاستباقي للعاملين)، بوسط حسابي (4.05) وهو بمستوى اهتمام عالٍ، ويدل أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير اتفقت نحو السلوك الاستباقي للعاملين بأبعاده التي كانت واضحة ومفهومة بالنسبة للمسؤولين في موقع الدراسة وهذا يعكس اهتمام القيادة في تعزيز وتشجيع السلوك الاستباقي للعاملين في الوزارة.

جدول (5) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير التابع وأبعاده

المتغير التابع وأبعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية	ت
السلوك الصوتي	4.03	0.856	21.2	الثالث	Y1
الابتكار الفردي	4.11	0.755	18.4	الأول	Y2
الوقاية من المشكلات	4.09	0.760	18.6	الثاني	Y3
تولي المسؤولية	3.95	0.929	23.5	الرابع	Y4
السلوك الاستباقي للعاملين	4.05	0.825	20.4	N=96	Y

4.3. اختبار فرضيات علاقة الإرتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة

تم استخدام معامل الإرتباط الرتبتي وهو (Spearman's Rho)، هو مؤشر إحصائي هدفه قياس علاقة الإرتباط (الرتب) بين متغيرين وصفين، لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة وأبعاده والسلوك الاستباقي للعاملين) وتتفرع منها فرضيات كما في المنهجية. توضح النتائج المعروضة في جدول رقم (7) هنالك علاقة إرتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين (القيادة الموثوقة) والمتغير التابع (السلوك الاستباقي للعاملين) بمعامل الإرتباط (0.896) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عالية بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الاستباقي للعاملين).

جدول (7) معاملات الإرتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	السلوك الصوتي Y1	الابتكار الفردي Y2	الوقاية من المشكلات Y3	تولي المسؤولية Y4	السلوك الاستباقي للعاملين
الوعي الذاتي X1	**0.720	**0.718	**0.796	**0.783	**0.784
المنظور الأخلاقي الداخلي X2	**0.796	**0.721	**0.740	**0.792	**0.802
المعالجة المتوازنة X3	**0.793	**0.784	**0.798	**0.810	**0.893
شفافية العلاقات X4	**0.875	**0.795	**0.773	**0.819	**0.882
القيادة الموثوقة X	**0.899	**0.797	**0.883	**0.881	**0.892

**تمثل القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

وأشرت النتائج في الجدول (7) وجود علاقة إرتباط قوية بدلالة معنوية عالية بين (الوعي الذاتي) والمتغير التابع السلوك الاستباقي للعاملين بمعامل الإرتباط (0.784) عند مستوى ثقة (99%)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والسلوك الاستباقي للعاملين). وأوضحت النتائج في الجدول (7) أن العلاقة بين (المنظور الأخلاقي الداخلي) والمتغير التابع السلوك الاستباقي للعاملين هي علاقة إرتباط قوية بدلالة معنوية عالية وبلغ معامل الإرتباط (0.802)، ومستوى ثقة (99%)، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي والسلوك الاستباقي للعاملين). وعرضت النتائج في الجدول (7) هنالك علاقة إرتباط قوية بدلالة معنوية عالية بين (المعالجة المتوازنة) والمتغير التابع السلوك الاستباقي للعاملين بلغ معامل الإرتباط (0.893) عند مستوى ثقة (99%)، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة والسلوك الاستباقي للعاملين). وبينت النتائج في الجدول (7) وجود علاقة إرتباط قوية بدلالة معنوية عالية بين (شفافية العلاقات) والمتغير التابع السلوك الاستباقي للعاملين بلغ معامل الإرتباط (0.882)، بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقات والسلوك الاستباقي للعاملين). رابعاً: اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل (القيادة الموثوقة) وأبعاده في المتغير التابع (السلوك الاستباقي للعاملين) وأبعاده في المنظمة المبحوثة. يتطلب اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية لتحديد قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك عن طريق تطبيق بعض الاساليب الإحصائية تتمثل بمعامل الإنحدار (التأثير) (B)، ومعامل التحديد (R2) إذ يفسر نسبة التأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع، ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية.

4.3.1. تأثير الوعي الذاتي في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده

يبين جدول (8) اختبار تأثير الوعي الذاتي في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (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 الإنحدار (B) 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 وأبعاده).

جدول (8) تأثير الوعي الذاتي في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
الوعي الذاتي X1	السلوك الصوتي y1	0.518	0.575	1.656	**5.868	**34.429	0.000	معنوية عالية
	الابتكار الفردي y2	0.516	0.434	2.315	**4.774	**22.789	0.000	معنوية عالية
	الوقاية من المشكلات y3	0.634	0.619	1.534	**7.870	**61.336	0.000	معنوية عالية
	تولي المسؤولية y4	0.613	0.793	0.677	**8.145	**66.336	0.000	معنوية عالية
السلوك الاستباقي للعاملين Y		0.614	0.605	1.545	**8.306	**68.991	0.000	معنوية عالية

صحة الفرضية الفرعية الأولى بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

علاقة التأثير

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

4.3.2 تأثير المنظور الأخلاقي الداخلي في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده

يبين جدول (9) اختبار تأثير المنظور الأخلاقي الداخلي في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (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 (B) بمقدار (0.590)، وأن قيمة (t) المحسوبة (9.092) هي 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 هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عالية للمنظور الأخلاقي الداخلي في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده)

جدول (9) تأثير المنظور الأخلاقي الداخلي في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
المنظور الأخلاقي X2	السلوك الصوتي y1	0.634	0.643	1.365	**7.562	**57.188	0.000	معنوية عالية
	الابتكار الفردي y2	0.520	0.391	2.459	**4.613	**21.279	0.000	معنوية عالية
	الوقاية من المشكلات y3	0.548	0.561	1.730	**7.573	**57.350	0.000	معنوية عالية
	تولي المسؤولية y4	0.672	0.775	0.690	**8.938	**79.892	0.000	معنوية عالية
السلوك الاستباقي للعاملين Y		0.643	0.590	1.561	**9.092	**82.682	0.000	معنوية عالية

صحة الفرضية الفرعية الأولى بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

علاقة التأثير

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

4.3.3 تأثير المعالجة المتوازنة في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده

يبين جدول (10) اختبار تأثير المعالجة المتوازنة في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.797) وهذه دلالة على نسبة مساهمة المعالجة المتوازنة بنسبة (79.7%) في تغيرات السلوك الاستباقي للعاملين، وإما النسبة المتبقية (20.3%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة بعد المعالجة المتوازنة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي للعاملين التي تمثلت بمعامل الانحدار (B) بمقدار (0.598)، وأن قيمة (t) المحسوبة (10.535) هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (110.982) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.85) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عالية للمعالجة المتوازنة في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده).

جدول (10) تأثير المعالجة المتوازنة في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
المعالجة المتوازنة X3	السلوك الصوتي y1	0.629	0.632	1.499	**8.317	**69.181	0.000	معنوية عالية
	الابتكار الفردي y2	0.615	0.464	2.245	**6.240	**78.933	0.000	معنوية عالية
	الوقاية من المشكلات y3	0.636	0.533	1.956	**7.670	**58.828	0.000	معنوية عالية
	تولي المسؤولية y4	0.656	0.763	0.891	**9.745	**94.959	0.000	معنوية عالية
السلوك الاستباقي للعاملين Y		0.797	0.598	1.648	**10.535	**110.982	0.000	معنوية عالية

صحة الفرضية الفرعية الأولى بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

علاقة التأثير

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

4.3.4 تأثير شفافية العلاقات في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده

يبين الجدول (11) اختبار تأثير شفافية العلاقات في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.778) وهذه دلالة على نسبة مساهمة شفافية العلاقات بنسبة (77.8%) في تغيرات السلوك الاستباقي للعاملين، وإما النسبة المتبقية (22.2%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة بعد شفافية العلاقات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي للعاملين التي تمثلت بمعامل الانحدار (B) بمقدار (0.664)، وأن قيمة (t) المحسوبة (11.944) هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (142.658) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.85) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عالية لشفافية العلاقات في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده).

جدول (11) تأثير شفافية العلاقات في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
-----------------	----------------	---------------------	----------------------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------

معنوية عالية	0.000	**114.967	**10.722	0.920	0.758	0.766	السلوك الصوتي y1
معنوية عالية	0.000	**53.530	**7.316	1.873	0.543	0.632	الابتكار الفردي y2
معنوية عالية	0.000	**54.849	**7.406	1.838	0.548	0.598	الوقاية من المشكلات y3
معنوية عالية	0.000	**96.482	**9.823	0.638	0.807	0.671	تولي المسؤولية y4
معنوية عالية	0.000	**142.658	**11.944	1.317	0.664	0.778	السلوك الاستباقي للعاملين Y

صحة الفرضية الفرعية الأولى بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

يبين الجدول (12) نتائج اختبار تأثير القيادة الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين وأبعاده، وتوضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.803) وهذه دلالة على نسبة مساهمة القيادة الجديرة بالثقة بنسبة (0.803) في تغيرات السلوك الاستباقي للعاملين، وإما النسبة المتبقية (19.7%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة متغير القيادة الجديرة بالثقة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي للعاملين التي تمثلت بمعامل الإنحدار (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 الجديرة بالثقة على ابعاد السلوك الاستباقي للعاملين وابعاده في المنظمة المبحوثة، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عالية للقيادة الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين وابعاده في المنظمة المبحوثة).

جدول (12) تأثير القيادة الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين وابعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
السلوك الصوتي y1		0.790	0.880	0.412	**10.532	**110.916	0.000	معنوية عالية
الابتكار الفردي y2		0.635	0.620	1.555	**7.025	**49.351	0.000	معنوية عالية
الوقاية من المشكلات y3		0.780	0.959	0.970	**9.980	**99.594	0.000	معنوية عالية
تولي المسؤولية y4		0.776	1.057	0.398	**12.781	**163.366	0.000	معنوية عالية
السلوك الاستباقي للعاملين Y		0.803	0.829	0.635	**14.303	**204.577	0.000	معنوية عالية

صحة الفرضية الفرعية الأولى بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1. الاستنتاجات

- أ- بنت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القيادة الموثوقة وأبعاده (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات) والسلوك الاستباقي للعاملين بأبعاده (السلوك الصوتي، الابتكار الفردي، الوقاية من المشكلات، تولي المسؤولية) وهذا يؤشر ان الوزارة كلما وجهت اهتمامها نحو ابعاد القيادة الموثوقة سيؤدي الى العمل بسلوكيات استباقية من الافراد العاملين وهذا يزيد من فعالية الوزارة اتجاه الوزارات الأخرى اذا يمكن من خلال هذه العلاقة تعزيز العمل بأفراد يتسطيعون من خلال من مایشلوه من إمكانيات الوصول بواقع دوائهم الى افضل ما يكون.
- ب- اثبتت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة تأثير قوية بين القيادة الموثوقة وأبعاده (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات) والسلوك الاستباقي للعاملين بأبعاده (السلوك الصوتي، الابتكار الفردي، الوقاية من المشكلات، تولي المسؤولية) ان هذا التأثير يعكس درجة كل منغير من متغيرات القيادة الموثوقة كما مشار إليها في الجداول اعلاه على علاقة المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة مع العاملين فيها اذا كلما ظهرت ابعاد القيادة الموثوقة في شخصية القائد كلما كان هنالك تجاوب من الافراد العاملين مع طبيعة عملهم وتقبلهم بروسانهم.
- ت- تبين ان المديرين في المستويات القيادية في الوزارة يعملون على تحقيق حالة من التوازن بين ما تمتلكه من إمكانيات وعناصر قوة في سبيل قيادة مؤوسيهم والتأثير عليهم نحو تحقيق مستوى أداء افضل للعاملين من خلال الثقة المتبادلة بينهم وشعورهم بالانتماء اتجاه وظيفتهم.
- ث- 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.
- ج- أظهرت النتائج ان بعض المديرين عند تقييم أداء المؤوسين يكون تقييماته بصورة غير موضوعية اذ يخضع العاملين بصورة دورية لمجموعة من التقييمات البعض منها يكون على شكل استمارة تقييم سرية من 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 ينعكس على سلوكيات العاملين الاستباقية.
- ح- يلاحظ من النتائج ان اغلب المديرين يسعون نحو تقديم الأفكار الإيجابية الى مؤوسيهم في المستويات الإدارية المختلفة ويعملون على تنفيذ هذه الافكار من خلال بناء الثقة مع المؤوسين التي قد تساعدهم في أعمالهم اليومية فقد تكون تلك الأفكار بمثابة الحافز او الدافع المعنوي لهم.
- خ- يتصف اغلب المديرين بأهتمامهم بأراء الافراد العاملين والاستماع الى طلباتهم ومشاكلهم وما يبدوه من تعليقات إيجابية ذات فائدة اتجاه أعمالهم ويعملون على ايصالها الى رؤوسائهم في الإدارة العليا وتبني تلك الأراء لحين الاخذ بها وتنفيذها وشعور العاملين بمستوى اهتمام اداراتهم وجعلهم جزء فريق العمل.
- د- يعمل بعض المديرين على عدم تبني ابداعات العاملين والاخذ بها او رفعها الى الإدارة العليا لتطبيقها وهذا يعكس حب الذات لديهم وعدم اشراك مؤوسيهم بهذه الأفكار مما يولد حالة من التباعد بين الموظفين ومديرينهم وقد يلجأ بعض الموظفين الى الاحتفاظ بتلك الأفكار التي قد تساهم في تطوير العمل لنفسه دون الإفصاح عنها.

5.2. التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلنا إليها يمكن تقديم بعض التوصيات:

- أ- يفضل أن يقوم المديرين بالتخلص من الازباك بالاعمال اليومية وتختصر الاجراءات او تدمج بعض الشعب والوحدات او ربط مجموعة العاملين بشبكة الكترونية تسهل نقل البريد ومتابعته الكترونياً من خلال أنظمة اتصالات سريعة.
- ب- على المديرين وضع نظام داخلي لاقسام الوانر المختلفة يتعامل فيه القائد ضمن صلاحيته بمعالجة ومتابعة أي خطأ يبدر من الافراد العاملين دون معرفة الأشخاص الاخرين أي خلق حالة من التحاور بين الطرفين والوصول الى حل لمعالجة ذلك الخطأ بعيداً عن الأطراف الأخرى.
- ت- 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.

- ث- 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 الأساليب التعليمية كافة او عمل التدوير الوظيفي بينهم والابتعاد عن الإجراءات التعسفية التي قد تضرهم ويخفف حماس العمل لديهم
- ج- من الضروري الاهتمام بأخلاقيات المهنة وكيفية الالتزام بها من خلال زرع الثقة بين المديرين والمرؤوسين والافصاح عن الحوافز المادية والمعنوية ككتب الشكر او تكريم من أكمل خدمته الوظيفية ليُشعر الموظف بأن عمله والتزامه طوال مدة الخدمة الوظيفية ذو قيمة لدى مديرينه.
- ح- يتطلب تجنب التحيز وعدم الموضوعية في عملية تقييم المرؤوسين حالة من عدم الالتزام لذا يستوجب من المرؤوسين في حالة تعرضهم لهكذا اجراء تقديم تظلم يشرح فيه ما تعرض له مع ورفعه الى جهات عليا لاتخاذ إجراءات قانونية بحق بعض المديرين المتحيزين.
- خ- من الأهمية عقد الاجتماعات الدورية وطرح الأفكار الإيجابية المتجددة بصورة مباشرة مع المرؤوسين ليتم الاستفادة منها والعمل على تقبل وجهات النظر المختلفة والايخذ بها إذا كانت لخدمة المصلحة العامة.
- د- يفضل قيام المديرين بجولات وزيارات مستمرة للاقسام والشعب المختلفة لبناء الثقة المتبادلة مع مرؤوسيهم والاستماع اليهم اتجاه قضايا العمل وتقديم النصح ومناقشة المعلومات الخاصة بأعمالهم وتزويدهم بالمفيد منها دون تحيز لطرف على حساب الآخر.
- ذ- يتطلب من المديرين في الإدارات المختلفة تفعيل برنامج خاص يتضمن طرح آراء العاملين اتجاه طبيعة عملهم اما بصورة مكتوبة كالتقارير اليومية او الاسبوعية او المناقشة الشفوية مع أصحاب القرار ومناقشة سلبيات وإيجابيات كل رأي بعقد اجتماع معهم لتوضيح وجهات النظر إليهم.

Refrances

- [1] Chan, A. (2005), Authentic leadership measurament and development: Challenges and suggestions, In W.L., Gardner, B.J., Avolio & F.O., Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins effects, and development* (pp227-251). Oxford: Elsevier Science
- [2] Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly*, 16, 459-474
- [3] Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure". *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp89-126
- [4] 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, 1986
- [5] erris, G. R., Treadway, D. C., Perrew, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S., (2007), "Political skill in organizations" *Journal of Management*. Vol. 33, No.(3), PP: 290-320.
- [6] Crant, J. Michael, (2000), "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 435-462
- [7] Parker, Sharon K. & Williams, Helen M & Turner, Nick, (2006), "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 3, 636-65.
- [8] Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. 2013. Breaking them or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58: 1-36.
- [9] Saeed, Hadeel, Hamid, Suhair, Al-Hamdani, Saba, Kateh, Iftikhar (2021). "Dimensions of reliable leadership and knowledge sharing through the mediating role of creative work behaviors: An applied study on a sample of managers in the Ministry of Labor and Social Affairs in Baghdad", *Business Economics*, Issue 1, pp. 63-87
- [10] Al-Bardan, Muhammad Fawzy, (2021) "The role of humble leadership in enhancing the proactive behavior of workers in light of the mediating role of organizational symmetry by applying to the Egyptian public sector commercial banks", *Institute of Public Administration*, Volume 61, Issue 4, pg. 933-993
- [11] Hu Y, Wu X, Zong Z, Xiao Y, Maguire P, Qu F, Wei J and Wang D (2018) Authentic Leadership and Proactive Behavior: The Role of Psychological Capital and Compassion at Work. *Front. Psychol.* 9:2470. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02470
- [12] T.N. Bauer, T.N. Perrot, R.C. Liden, et al., "Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership", *Journal of Vocational Behavior*, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>
- [13] Liu, Yan, (2012), "Linking authentic leadership to positive employee health, behavioral engagement, and job performance", doctoral Dissertation in Business Administration, College Of Business Louisiana Tech University
- [14] Al-Najjar, Hamida (2015), "The Impact of Trustworthy Leadership on Organizational Acumen, An Applied Study", *The Scientific Journal of Economics and Trade*, Issue 4, pg. 112-75.
- [15] Barrass, D. B., "The relationship between Authentic Leadership, Cultural Intelligence and Employee Behaviour", *Magister in Business Administration Faculty of Business and Economic Sciences Nelson Mandela Metropolitan University*
- [16] Al-Awlaki, Abdullah Ahmed, (2019), "The Impact of Trustworthy Leadership in Developing Creative Work Behavior - Psychological Capital as an Intermediary Variable: Application on the Yemeni Public Telecommunications Corporation", *Journal of Business and Financial Economics* 3. (3) Institute of Economic and Commercial Sciences and Sciences management in Algeria. Page 221
- [17] Al-Atwi, Amer, and Al-Hussaini, Kamal (2018), "The role of the culture of error in promoting proactive work behavior through the mediating role of psychological empowerment, a multi-level analytical study", *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 15, Issue 4, pg. 156-197
- [18] Muhaisen, Hussain (2020), "The effect of organizational politicization on proactive behavior (analytical study of the opinions of a sample of workers in Karbala cement factory)", *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14, Issue 57, p. 122-150
- [19] Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: "Integrating and differentiating multiple proactive behaviors". *Journal of Management*, 36(3), 633-662
- [20] Al-Hadrawi, Rafid Hamid Abbas (2015) "The role of real leadership in strategic renewal through political skills", a doctoral thesis submitted for the degree of "PhD in Philosophy of Business Administration", College of Administration and Economics / University of Kufa.
- [21] Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009) "Leadership: Current Theories Research and Future Directions" *Annu. Rev. Psychol.* vol. 60, No 37 pp. 421-449
- [22] 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.
- [23] 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,
- [24] 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

- [25] Boateng,P, Kyeremeh,A, Amoako,E,(2018), "ANTECEDENTS OF AUTHENTIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS IN SELECTED INSTITUTIONS IN BRONG AHAFO REGION", Vol.6, No.2, pp.34-51
- [26] Jones, Fion (2013) A New Theory Driven Model Of Authentic Leadership. Thesis submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy", University Of Hull.
- [27] 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
- [28] 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.
- [29] 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
- [30] Onyalla, Don Bosco (2018) "Authentic Leadership and Leadership Ethics: Proposing A New Perspective," The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 11: Iss. 2 Article 7. Available at: <http://dx.doi.org/10.22543/0733.62.1226>
- [31] 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.
- [32] Natt Och Dag, Kristina Elisabet (2014) Towards a Cross-Cultural Understanding of Authentic Leadership: Applying Authentic Leadership Theory to Leaders from Denmark, Sweden, and the United States. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy ", North Carolina State University
- [33] White, Robert W, (1959), "Motivation Reconsidered: The Concept Of Competence" Psychological Review, vol. 66,NO.5, pp297–333.
- [34] Wu,C, Parker,S,(2013)," Who Is Proactive And Why? Unpacking Individual Differences In Employee Proactivity" Organizational Psychology Journal, Vol. 1, No.3,pp 263–283.
- [35] 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, no.8,pp1364-1379
- [36] Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2015). Investigating self-regulatory elements of proactivity at work. University of Sheffield, Sheffield, UK.
- [37] 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, Int. J. Environ. Res. Public Health, 16, 3849; doi:10.3390/ijerph16203849
- [38] Morrison,E.W.(2014).Employee voice and silence.Annual Review of Organizational_ psychology and Organizational Behavior, vol.1,no.1, pp173-197
- [39] Ouyang, Kan & Lam, Wing & Wang, Weidong,. "Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior". Asia Pac J Manag. Business Media New York.2015
- [40] Parker Sharon K. & Collins Catherine G, (2010), "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors" Journal of Management Vol. 36 No. 3, pp 633-662.
- [41] Searle, Travis P.,(2011). "A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents". Dissertation of Doctor of Philosophy The Graduate College at the University of Nebraska.
- [42] Myler, Larry, (2014). "Innovation Is Problem Solving...And A Whole Lot More". Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., JUN 13.
- [43] Presbitero, A. (2015), "Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity", Career Development International, Vol. 20 No. 5, pp. 525-538. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0043>
- [44] Javed,Ali, Hassan, Atif, Arshad, Tooba (2019). "The impact of transformational leadership on proactive work behavior: The mediating role of psychological empowerment" Governance and Management Review (GMR), Vol.4, No. 1,pp17-37
- [45] Morgan, George A. ,Leech Nancy L.,Gioeckner, Gene W.& Barrett Karen C,"SPSS for Introductory Statistise Use and Interpretation". 2nd Edition. Publishers by Lawrence Erlbaum Associates Inc.New Jersey,2004.
- [46] Rashid, Muhammad Hussein Muhammad (2008) "Descriptive, Applied and Vital Statistics", Dar Safaa for Publishing and Distribution, first edition, Amman, Jordan
- [47] Sekaran,Uma & Bougie ,Roger,(2016), "Research Methods For Business: A Skill-Building Approach". Published by John Wiley & Sons Ltd.U.K
- [48] Keller, G., (2014), "Statistics for Management and Economics". 10th Edition. Publishers by Cengage Learning, Canada.2014.