

دور القيادة الاصيلة في تعزيز السلوك الاستباقي / دراسة استطلاعية لعينة من
العاملين في شركات الاتصالات / محافظة صلاح الدين

م.م. نسرين عبد الله بدوي الجبوري
الجامعة التقنية الشمالية / المعهد التقني الدور

The role of authentic leadership in enhancing proactive behavior
An exploratory study of a sample of employees in
telecommunication companies / Salah Al-Din governorate

Assi.lect: Nesrin Abdulla badawy
Northern Technical University
Technical institute/ AL-Dour

تاريخ قبول النشر 2019/12/30

تاريخ استلام البحث 2019/11/7

المستخلص:

يهدف البحث الى تحديد دور القيادة الاصلية وتأثيرها في تعزيز السلوك الاستباقي لدى عينة مختارة من العاملين في شركات الاتصالات (اسياسيل، زين العراق، كورك تيلكوم) في محافظة صلاح الدين، وتمحورت مشكلة البحث انطلاقاً من كون القيادة الاصلية تمثل نظرية قيادية تساهم في تعزيز السلوك الاستباقي للموظفين في تلك المنظمات، اذ شخصت الباحثة من خلال الملاحظة والمقابلات التي أجرتها في المنظمات المبحوثة الحاجة الى تعزيز عدد من السلوكيات عند القادة للوصول الى مستوى الطموح الذي تسعى اليه، اذ جرى البحث حول مدى توافر القيادة الاصلية في المنظمات المبحوثة، وهل هناك إثر للقيادة الاصلية على السلوك الاستباقي فيها، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث لتلك المنظمات، والدور البارز الذي تلعبه هذه المنظمات في المجتمع اعتمد مخطط افتراضي للبحث حددت من خلاله اهداف البحث وفرضياته، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في انجاز الجانب الميداني للبحث، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وتم استطلاع اراء (162) عاملاً من العاملين في شركات الاتصالات المبحوثة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (153) صالحة للتحليل الاحصائي، واستند البحث على فرضيتين رئيسيتين تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي، وخلص البحث الى جملة من التوصيات والمقترحات للمنظمات المبحوثة.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الاصلية، السلوك الاستباقي.

Abstract:

The research aims to determine the role of authentic leadership and their impact on the promotion of proactive behavior of a selected sample of workers in telecommunications companies (Asiacell, Zain Iraq, Korek Telecom) in Salahuddin region, and focused research problem from the fact that authentic leadership represent leadership theory contribute to the promotion of proactive behavior staff in those organizations, as diagnosed researcher through observation and interviews conducted in the surveyed organizations need to promote a number of behaviors when leaders to reach the level of ambition sought by him As was research on the availability of authentic leadership in the surveyed organizations, Is

there following the leadership of authentic on the proactive behavior, on the basis of the importance of the subject matter of those organizations, the prominent role played by these organizations in the community Default scheme adopted research identified through the goals of research and assumptions, and the researcher used the descriptive analytical approach in completing field-side research, and was relying on the questionnaire as a key tool in data and information on the side of the field research collection, were the opinions poll (162) workers of workers surveyed telecommunications companies, and the number of questionnaires retrieved (153) are valid for statistical analysis, The research was based on two assumptions show two major correlation and the effect of authentic leadership and conduct proactive relationship,, and research found a number of recommendations and proposals of the organizations surveyed.

Key words: authentic leadership, proactive behavior.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يعد قطاع الاتصالات أحد أهم القطاعات تأثراً بالتحديات البيئية، إذ تتسابق شركات الاتصال فيما بينها لتحقيق أكبر حصة سوقية لها، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم أفضل الخدمات لزيائنها، ولكي تستطيع شركات الاتصالات المحافظة على حصتها السوقية وزبائنها توجب عليها تعزيز قدرتها ونقاط القوة لديها، وبالمقابل تذليل التهديدات التي تواجهها، ونظراً لأن القيادة الاصلية تمثل نظرية قيادية تساهم في تعزيز السلوك الاستباقي للمرؤوسين في تلك المنظمات. فقد تم صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

1. ما مدى توافر ابعاد القيادة الاصلية في المنظمات المبحوثة؟
2. هل يتصف سلوك المرؤوسين في المنظمات المبحوثة بانه سلوك استباقي؟
3. هل تسهم ابعاد القيادة الاصلية في تعزيز السلوك الاستباقي في المنظمات المبحوثة؟
4. ما طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين كل من ابعاد القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يطرحه ويمكن تحديد تلك الأهمية على مستويين:

- أ. **المستوى الأكاديمي:** تتجسد من خلال تقديم إطار نظري حول (القيادة الاصيلة والسلوك الاستباقي) وذلك لمحدودية الدراسات العربية التي تناولت الربط المعرفي بين متغيرات البحث .
- ب. **المستوى الميداني:** يعد تطبيق مفهوم القيادة الاصيلة في شركات الاتصالات ذو أهمية إذا ما ارادت تحقيق الانسجام والتناغم بين الإدارة والعاملين فيها، والذي بدوره سينعكس على تحقيق الشركة لأهدافها، فضلاً عن ان تبني السلوك الاستباقي من قبل العاملين ودعم القيادة له قادر على تحقيق ميزة استباقية للشركة في سوق العمل.

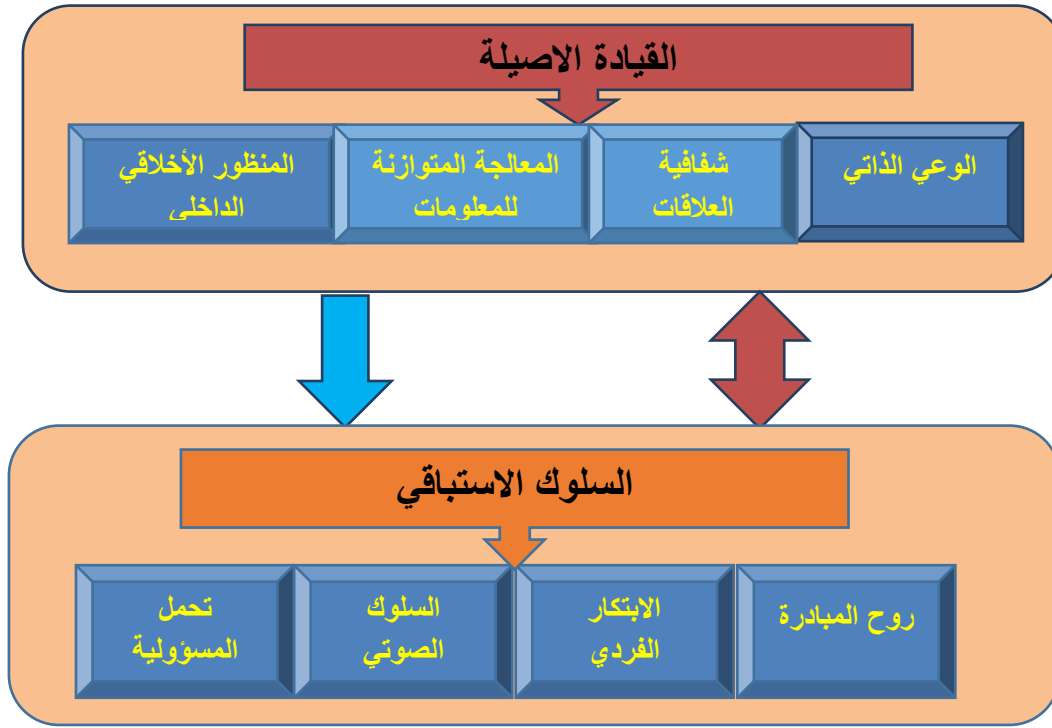
ثالثاً: اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وقلّة الدراسات التي تربط بين المتغيرات المبحوثة، فان هدف البحث الرئيسي هو تحديد دور القيادة الاصيلة في تعزيز السلوك الاستباقي، ويتفرع من الهدف الرئيسي اهداف فرعية تتمثل بالآتي:

1. التعرف على مستوى توافر القيادة الاصيلة في المنظمات المبحوثة.
2. الوقوف على مستوى توفر السلوك الاستباقي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة.
3. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.
4. تشخيص ابعاد القيادة الاصيلة وابعاد السلوك الاستباقي في المنظمات المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث على وفق اطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء مخطط افتراضي يعكس علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث في المنظمات المبحوثة، اذ تم اعتماد القيادة الاصيلة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازية للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي) كمتغير مستقل، في حين تم اعتماد السلوك الاستباقي كمتغير معتمد، متمثل بأبعاده (روح المبادرة، الابتكار الفردي، السلوك الصوتي، تحمل المسؤولية) وعلى افتراض ان العلاقة هي باتجاه واحد.



الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

يستند البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاصلية بأبعادها والسلوك الاستباقي في المنظمات المبحوثة. وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الذاتي والسلوك الاستباقي.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين شفافية العلاقات والسلوك الاستباقي.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والسلوك الاستباقي.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي والسلوك الاستباقي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الاصلية بأبعادها في تعزيز السلوك الاستباقي في المنظمات المبحوثة. وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة تأثير معنوية بين الوعي الذاتي والسلوك الاستباقي.
2. توجد علاقة تأثير معنوية بين شفافية العلاقات والسلوك الاستباقي.

3. توجد علاقة تأثير معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والسلوك الاستباقي.
4. توجد علاقة تأثير معنوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي والسلوك الاستباقي.

سادساً: حدود البحث:

- ✓ **الحدود المكانية:** وقع الاختيار في تطبيق البحث عملياً على شركات الاتصالات العاملة في محافظة صلاح الدين (اسيا سيل، زين العراق، كورك تيلكوم) كمجتمع للبحث، ويعود السبب وراء اختيارها كونها شركات رائدة في مجال عملها، وهناك منافسة شديدة بينهما، فضلاً عن انها تسعى دائماً الى ادخال ما هو متجدد واستباقي في مجال عملها.
- ✓ **الحدود الزمانية:** والتي امتدت من الفترة (2019/6/17) الى (2019/10/10) جرى خلالها توزيع الاستبانة والمقابلات الخاصة بهذا البحث.
- ✓ **الحدود البشرية:** وتمثلت بالعاملين في الشركات المبحوثة (اسيا سيل، زين العراق، كورك تيلكوم).

سابعاً: وصف عينة البحث

نظراً لأهمية ابعاد البحث ومضامينه فقد تم اختيار عينة من العاملين في المنظمات المبحوثة بوصفهم عينة البحث، وقد تم توزيع (162) استمارة الى العاملين من أصل (283) عامل يمثلون مجتمع البحث، واسترجع منها (153) استمارة صالحة للتحليل ويظهر الجدول (1) ادناه تفاصيل التوزيع بحسب الشركات المبحوثة.

جدول رقم (1) مجتمع البحث وعينته ونسب التمثيل

ت	اسم الشركة	عدد العاملين الاجمالي	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الراجعة	نسبة التمثيل %
1	اسيا سيل	145	83	81	97
2	كورك تيلكوم	58	31	29	94
3	زين العراق	80	48	43	90
	المجموع	283	162	153	94%

ثامناً: أساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي للبحث

من قبل القادة من خلال ادراكهم لقيمهم ومشاعرهم وكيفية تأثيرها في مرؤوسيههم بفضل امتلاكهم النظرة الثاقبة للذات.

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من ميدان البحث وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، لا اتفق، لا اتفق بشدة) لقياس استجابة عينة البحث وقد روعي في صياغتها مدى قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، وقد تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات ومنها مقياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفاكرونباخ الذي بلغ قيمته (0.907) على المستوى الكلي وهي قيمة موجبة وعالية وهذا يدل على ثبات الاستبانة، اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت قيمته (0.893) للوعي الذاتي) و(0.886) لشافية العلاقات) و(0.886) للمعالجة المتوازنة للمعلومات) و (0.891) للمنظور الأخلاقي الداخلي) و(0.894) لروح المبادرة) و(0.890) للابتكار الفردي) و (0.898) للسلوك الصوتي) و (0.921) لتحمل المسؤولية) كما تم قياس الاتساق الداخلي لفقراتها وتبين ان جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحاور الكلية الخاصة بها كانت معاملات ارتباط معنوية. وقد تم

الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (Spss) لإجراء التحليل الإحصائي لفرضيات البحث واختبارها وتمثلت بأساليب المعالجات الإحصائية التالية:

1. الوسط الحسابي لمعرفة مستوى الاستجابة.
2. الانحراف المعياري والذي يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
3. معامل الارتباط (سبيرمان) لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
4. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: القيادة الاصيلية

أولاً: مفهوم القيادة الاصيلية

برز الاهتمام بمفهوم القيادة الاصيلية في السنوات الأخيرة، إذ يعتقد العديد من الباحثين ان القيادة الاصيلية لها دور حاسم تلعبه في المنظمات والمجتمع الحديث، لأنها تساعد على استعادة الثقة الأساسية، والامل، والتفاؤل، والمرونة بين قادة المنظمات والمرؤوسين، للوصول الى النتائج المرغوبة (Liu, et al., 2018:218). وتعتبر القيادة الاصيلية اكثر شمولية وناشئة حديثاً عن النقاء السلوك التنظيمي الإيجابي والمدى الكامل للقيادة والتطوير الأخلاقي، لأنها تضم جميع نماذج القيادة الإيجابية لـ (القيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخدمية وغيرها من الصفات الإيجابية للقيادات) (Chughtai, 2018: 596). وقبل إعطاء تعريف للقيادة الاصيلية لابد من معرفة ما المقصود بالاصالة، إذ تعرف الاصالة " قبول المسؤولية وعدم التلاعب بمتطلبات الدور الذاتي " بمعنى اخر القدرة على التفكير والتعبير عن الذات بطريقة مستقلة (Oh, et al., 2018: 279). وتعرف القيادة الاصيلية على انها " العملية التي تعتمد على كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الاخلاقي بغية تعزيز الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، و المعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات من جانب القادة والمرؤوسين، وكذلك تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية" (Jensen & Luthans, 2006:647). ووصف (Avolio, 2004) ان القيادة الاصيلية "هي العنصر الأساسي للقيادة الفعالة المطلوبة لبناء الثقة وبيئات العمل الجيدة، ان هذا النموذج من

القيادة يعزز الدور الإيجابي للأمانة والنزاهة والمعايير الأخلاقية العالية بين القائد والمرؤوسين " (Alok,2014:268). كما عرف (Miao,et al.,2018:682) القيادة الاصلية على انها " نمط السلوك القيادي الذي يعتمد على القدرات الإيجابية النفسية، ويشجع الانفتاح والمشاركة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات المرؤوسين " .

وعليه يمكن إعطاء مفهوم للقيادة الاصلية على انها " هي القيادة التي تعمل على مساعدة الافراد في إيجاد معنى للعمل، وبناء التفاؤل والالتزام من قبل الافراد تجاه المنظمة، وتشجيع علاقات شفافة تبني الثقة، وتعزز المناخ الأخلاقي الشامل والايجابي داخل المنظمة " .

ثانياً: أهمية القيادة الاصلية

نظرا للبيئة الديناميكية التي تعمل بها منظمات اليوم والتي تتميز بالضيق الاقتصادي والاهتمام المتزايد بأخلاقيات العمل، تجعل القيادة الاصلية اكثر أهمية، لكون قواعد العمل تتغير باستمرار ويمكن تحديد تلك الأهمية بمجموعة من النقاط: (Atwijuka & Caldwell,2017:1041)، (Miao,et al.,2018: 685) قدرة القيادة الاصلية على تحديد رؤية المنظمة لما هو ممكن وجذب المرؤوسين للالتفاف حول هذه الرؤية وتحويلها الى واقع ملموس، وادامة وتنمية الالتزام بالمنظمة اثناء تطورها بمرور الوقت.

1. لا تعمل القيادة الاصلية على التركيز على مساهمة المرؤوسين الإيجابية فحسب، بل أيضا لديها القدرة على تحديد ومساعدة الافراد على جعل سلوكهم إيجابي، وتنمية نقاط القوة لديهم.
2. تتميز القيادة الاصلية بامتلاك القوة الداخلية، والمصادقية، والتفاني، من اجل غرض مشترك، وتجسيد القيم والمبادئ، والشجاعة، والتواضع واحترام الاخرين.
3. القيادة الاصلية بطبيعتها، تعزز المسؤولية الفردية والجماعية في احترام الواجبات الأخلاقية المستحقة للأخرين، كجزء من منظورها الأخلاقي، وأيضا قائمة على العلاقات وتكريم المسؤوليات الأخلاقية، وهذا ينعكس بدوره ايجابياً على الأداء العام للمنظمة.
4. تعتمد القيادة الاصلية على قدرة القائد على إقامة علاقات ذات مغزى من خلال اظهار معرفة الذات، والاصالة في تمثيل الذات للأخرين، مما يعزز ثقة المرؤوسين بقادتهم، وانهم يتعاملون بصدق وعلى طبيعتهم الحقيقية معهم.

ثالثاً: ابعاد القيادة الاصيلية

يتفق اغلب الباحثين على ان ابعاد القيادة الاصيلية هي الاتي: (Wong, et al.,2010:890)، (Miao,)، (Gill,et al.,2018:308)، (Chughtai,2018: 596)، (Bakari, et al., 2017: 158) ، (Liu, et al.,2018: 223) ،(et al.,2018:682)

أ. الوعي الذاتي

يشير الوعي الذاتي الى الوعي العميق بالعمليات التي تسهم في التعريفات الذاتية المتنوعة، وكيف قد تؤثر على الاخرين، وان الوعي الذاتي يؤدي الى تعريف المرؤوسين بالقائد كشخص، حيث يستوعبون قيم قادتهم ودوافعهم واهدافهم النهائية (Oh, et al., 2018:279). كما يشير الى "سلوك القائد الناتج عن دوافعه، وتفضيلاته، ورغباته، واحتياجاته، والذي بدوره يساعد القائد في التحكم بعواطفه، والتعامل وفق قيمه للتأثير بالمرؤوسين" (Bordei, 2015:8). كما لا يحاول القادة الاصيلون فهم أنفسهم فقط، بل يراقبون ردودهم ومعاملتهم مع الاخرين. اذ ان التقدير الامثل للذات من قبل القادة الاصيلون، يساعدهم على ان يكونوا منفتحين وصادقين في علاقتهم مع المرؤوسين (Alok,2014: 269). وعليه فان الوعي الذاتي في القيادة الاصيلية يتجلى من خلال الفهم الجيد للقادة لقيمهم وعواطفهم، واهدافهم، ودوافعهم، ونقاط القوة والضعف فيها، والتركيز على التنظيم الذاتي في تطوير مرؤوسين اصلاء.

ب. شفافية العلاقات

ان الحاجة الى الانتماء او الارتباط هي واحدة من اكثر الاحتياجات الإنسانية الأساسية، اذ ان الافراد يقدرّون العلاقات الإيجابية، والمستقرة نسبياً، و العلاقات المفتوحة والصادقة جزء لا يتجزأ من اصالة القائد، وهو ما يحتاج اليه المرؤوسين، والذي يؤثر بشكل إيجابي على انتماء المرؤوسين لمنظمتهم (Alok,2014:271). وتشير الشفافية في العلاقة الى الانفتاح مع الاخرين، وتبادل الأفكار والمشاعر، والهام الاخرين لمشاركتهم في اعمال المنظمة. وأوضح (Chughtai,2018:596) ان الفكرة الأساسية من الشفافية، هي انه عندما يكون القائد شفافاً في تعامله، يتمكن بسهولة من ايصال رؤيته الاصيلية الى المرؤوسين، لأنه لا يمكن اخفاء الدوافع غير الموثوقة. وتعرف شفافية العلاقات بانها " الأسلوب الذي يشارك من خلاله القادة المعلومات بشكل معلن، وبطريقة صادقة، وتكون طريقة تعبيرهم عن مشاعرهم حقيقية غير

مزيفة والتي تؤثر عكسياً على ثقة المرؤوسين، ويميل القادة الأصليون إلى التفكير في الجوانب التفاعلية لتحسين العلاقة بينهم وبين المرؤوسين على أساس الأصالة (Oh, et al., 2018:280). كما تعكس الشفافية في العلاقات التطابق بين عرض القائد لطبيعته الحقيقية وبين سلوكياته الفعلية في التعامل مع الآخرين، من خلال إظهار قيمهم الأخلاقية الداخلية وافتراساتهم الأخلاقية وسلوكهم الذي يعكس معتقداتهم الأساسية دون أي محاولة للتمثيل أو خداع من هم حولهم (Atwijuka & Caldwell, 2017:1043). وبناءً لما تقدم فإن المشاركة الشفافة للمعلومات تعمل على تعزيز ثقة المرؤوسين بالقادة، من خلال العمل على تحقيق الشفافية والصدق في علاقتهم، عن طريق طلب التعليقات من المرؤوسين والاستماع إلى وجهات نظرهم والتفاعل معها.

ت. المعالجة المتوازنة للمعلومات

تشير المعالجة المتوازنة للمعلومات " إلى إجراء تحليل موضوعي لجميع المعلومات ذات الصلة في عملية صنع القرار، وحتى الآراء ذات الصلة التي تتحدى المواقف التي يتبناها القادة، قبل الوصول إلى القرارات النهائية، عن طريق قبول هذه المعلومات من خلال جمع غير متحيز، وتفسيرها بموضوعية، ويظهر هنا طريقة تصرف القائد الأصلي في جمع المعلومات، ومراجعة وتفسير تلك المعلومات، واتخاذ قرار بناءً على تلك المعلومات، بغض النظر عن ميوله أو افتراضاته ووجهة نظره الشخصية (Cotrufo, 2014:29). وتبرز هنا نزاهة القائد وقدرته على فصل نفسه من العملية والنتائج الكامنة في اتخاذ القرارات، إذ تتميز القيادة الأصيلة هنا بأخذها في عين الاعتبار جميع وجهات النظر وتقييم المعلومات والخيارات الموضوعية مع مراعاة المصالح الفضلى للمتضررين، حيث تظهر أصالة القائد من استعداده على تبادل المعلومات مع المرؤوسين حول المبررات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية لأعمالهم، وهو عامل حاسم في بناء ثقة المرؤوسين (Goldman, et al., 2013: 5).

ث. المنظور الأخلاقي الداخلي:

يحتاج القادة إلى سلوكيات وقيم حقيقية متأصلة من منظمة ذاتياً، ويتصرفون دائماً وفقاً لتلك القيم مع المرؤوسين، وحتى ينظر إلى القادة أنهم يتصرفون بنزاهة، يجب أن تكون قيمهم التي يتم تبنيها متسقة مع أفعالهم (Gardner, et al., 2011: 1124) إذ يشير المنظور الأخلاقي إلى "قوة السلوك الأخلاقي للقائد،

الذي يُظهر مدى التطابق بين سلوكيات القادة وقراراتهم وبين قيمهم والاخلاقيات الخاصة بهم، وكذلك الى تحقيق النزاهة السلوكية والاتساق بين القيم والإجراءات المرتكزة على القواعد والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد (Kiersch, 2012:8). ان القادة ذو النظرة الأخلاقية يتصرفون عادة، بطرق مبنية على القيم والتفضيلات والاحتياجات الاجتماعية، كونهم يمتلكون منظورا أخلاقيا داخليا يمكنهم من دعوة المبادئ التوجيهية الأخلاقية والأخلاقيات في عملية صنع القرار (Oh,et al.,2018: 279). اذ ان المعايير الأخلاقية لدى القادة الاصيلون هي التي تشكل أساس اتخاذ القرارات لأنفسهم ومنظماتهم (Burke & stets, 2009:5). كما ان العمليات التي تحدث بين قيم القائد وارتباط المرؤوسين بتلك القيم يعتبر جانبا اساسياً من الاصاله العلاقية، اذ لوحظ ان جزء من المنظور الأخلاقي للقيادة، هو تمكين المرؤوسين ليصبحوا افضل من القادة انفسهم، مما يعود بالفائدة على كل من المرؤوس والمنظمة (Mayer,et al.,2016: 294).

ويمكن تلخيص ابعاد القيادة الاصيل بالآتي:

1. الوعي الذاتي بنقاط القوة والضعف والعواطف والقيم لدى القادة.
2. المعالجة غير المتحيزة للمعلومات والقبول الموضوعي لسمات المرؤوسين.
3. المنظور الأخلاقي من خلال الموائمة بين قيم القيادة وقيم المرؤوسين لان ثقة المرؤوسين تعتمد بشكل كبير على تصرفات القادة، اذ على القادة التصرف بنزاهة لكسب ثقة المرؤوسين.
4. السعي لتحقيق الانفتاح والصدق وتحقيقهما في علاقة وثيقة مع المرؤوسين.

المحور الثاني: السلوك الاستباقي

اولاً: مفهوم السلوك الاستباقي

حظي مفهوم الاستباقية باهتمام العديد من الباحثين، وان اول من أشار الى الاستباقية كعنصر مهم للمنظمات ((Miller & Friesen عام 1978، وكان يشير اليه " على انه التصرف الذي يسبق كافة المنافسين"، ثم تطور المفهوم ليصبح تمييز الفرص الجديدة واستغلالها قبل المنافسين (Tais, 2017: 3)). وبدا الاهتمام بالسلوك الاستباقي كأسلوب لمواجهة البيئة الديناميكية والعالمية فضلا عن التقدم التكنولوجي، شحة الموارد، وتحويل مواصفات المنتجات، والتغييرات في فرق الإدارة العليا، كلها كانت تحديات تهدد تقدم المنظمات الحديثة. (Thomas, et al.,2010:276). ولان المنظمات تتعامل مع بيئة ومشاكل ديناميكية،

أصبحت تحتاج الى حلول استباقية وليس الى حلول تقليدية. عرف قاموس أكسفورد 2008 الاستباقية بأنها " السيطرة على الموقف من خلال اخذ المبادرة وتوقع الاحداث او المشكلات بدلا من مجرد الرد عليها بعد وقوعها " (Bindle & parker,2010: 5). ويعرف السلوك الاستباقي بأنه " تلك السلوكيات التي تهدف الى التحكم في بيئة المنظمة الداخلية واحداث التغيير فيها" (Hughes & Morgan, 2007:652) . وأشار (Erdogan & Bauer, 2005: 861) الى ان السلوك الاستباقي هو " البحث عن الفرص والتطلع الى تقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في صدارة المنافسين". وبهذا فان السلوك الاستباقي هو عمل موجه ذاتيا يركز على مستقبل المنظمة، والذي يهدف الى احداث التغيير، بما في ذلك التغيير في المواقف، مثلا ادخال أساليب عمل جديدة، التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية، او تعلم مهارات جديدة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية (Bateman & Snell, 2009:277). وعلى المنظمات تبني السلوك الاستباقي حتى تتمكن من التركيز على المستقبل، العمل على توليد الأفكار الابتكارية، وان يكون لديها قدرة اتصال فاعلة تعمل بمثابة الإنذار المبكر للمشاكل وتغاديتها، وتتبنى منتجات وتقدم خدمات جديدة (Kreiser & Davis, 2010:44). كما ان السلوك الاستباقي يجعل المنظمات منفتحة على الفرص الجديدة، وتعمل على استغلالها من خلال ميزة استباقية ناتجة عن التفاعل المستمر مع المعلومات السوقية الناتجة عن البيئة الدينامكية التي تعمل ضمنها، للحصول على مزايا المحرك الأول للسوق، و تحقيق أرباح كبيرة لعدم وجود منافسين قد يجبرون المنظمة على تخفيض الأسعار (Bindl & Parker, 2010:5).

ثانياً: أهمية تبني السلوك الاستباقي للمنظمات

حدد كل من (Erkutlu, 2012: 106)، (Adizes, et al,2017:232) أهمية تبني المنظمات اليوم للسلوك الاستباقي، وذلك لدوره الفاعل في خلق الميزة التنافسية للمنظمات لأنها تضع المنافسين في موقع الاستجابة لمبادرات المنظمات الاستباقية ويمكن ابراز تلك الأهمية من خلال النقاط التالية :

1. يحقق السلوك الاستباقي التوافق الكبير بين تفضيلات الفرد واحتياجاته وقدراته من ناحية وبيئة المنظمة الداخلية من ناحية أخرى.
2. يدفع المنظمة الى تبني مهارات جديدة وتقنيات حديثة.
3. يساعد على تحديد الفرص وتنفيذ الأفكار الابتكارية.

4. يدعم رغبة المنظمة في إيجاد حلول طويلة الاجل لمشاكل العمل لمنعها من التكرار.
5. يعمل على تحسين التوافق الاستراتيجي بين المنظمة وبيئتها من خلال اجراء مسح نشط للبيئة للتهديدات والفرص المحتملة للمستقبل.
6. السلوك الاستباقي يدفع بالمنظمة لبدء التغيير في مكان العمل لتحسين الأداء.

ثالثاً: ابعاد السلوك الاستباقي

بعد المراجعة الحثيثة التي أجرتها الباحثة حول تحديد ابعاد السلوك الاستباقي، فقد وجدت ان اغلب الباحثين اجمعوا على تصنيفها ضمن اربع ابعاد أساسية هي كالآتي: (Kreiser & Davis, 2010 44)، (Thomas, et al., 2010: 277)، (Vlasov, et al., 2018: 376)

أ. روح المبادرة:

تشير روح المبادرة الى السلوكيات الاستباقية ذات الصلة بأداء الافراد في المنظمات التي يعملون بها. اذ ان المنظمات بحاجة افراد يمتلكون روح المبادرة من اجل بقاء وازدهار منظماتهم (Lin & Lasserre, 2015: 124). وتعرف روح المبادرة بانها " اقتراح الأفكار والحلول بشكل استباقي لمشاكل الزبائن المحتملة " (Mensmann & Frese, 2019: 20). ويعبر هذا السلوك عن اهتمام المنظمة برفاهية الزبون مما يساعد على بناء علاقة قائمة على الثقة بين الزبون والمنظمة (Jauhari, et al., 2017: 32). ان روح المبادرة يسهل أداء الوظيفة عند وجود الافراد الاستباقيين الذين يعملون على خلق المواقف التي تعزز من احتمالية ارتفاع مستويات الأداء. كما ان الميول الاستباقية لديهم، ستؤثر بشكل خاص على الأداء من خلال اجبار الافراد على دراسة بيئاتهم بطريقة صارمة، تساعد على توقع المشكلات المحتملة، والتأثير على التغييرات البيئية، وقد تساعد روح المبادرة لدى الموظفين أيضاً على تخصيص بيئاتهم بنشاط بطريقة تزيد من نقاط القوة الفردية، وتحسين الأداء، وذلك من خلال الانخراط في مجموعة متنوعة من السلوكيات المفيدة، مثل البحث عن المعلومات، وتطوير المهارات، الاستشعار عن بعد، التفاوض، جمع الموارد، التنشئة الاجتماعية، وإعادة هيكلة الأدوار. وعلى المنظمة تعزيز روح المبادرة من خلال الدعم السياسي والمالي والاجتماعي.

ب. الابتكار الفردي:

الابتكار الفردي او ما يسمى بالمبادرة الشخصية وهو شكل من اشكال السلوك الاستباقي الذي ينطوي على تجاوزه مهام معينة ومحاولة حل المشكلات التي لم تحدث بعد (Bindl & Paker,2010:5).و يعكس الابتكار الفردي قدرة الافراد والمنظمات على المغامرة والمخاطرة، كطرح أفكار جديدة، اتخاذ قرار بدخول أسواق جديدة، واتخاذ القرارات لاعتماد تحالفات الاستراتيجية جديدة. ويشير ايضاً الى سلوك العمل الذي يتميز بطبيعته الذاتية ولكن بنهج استباقي من خلال الثبات في التغلب على الصعوبات التي تنشأ في السعي لتحقيق الهدف. (Rank,2006:18). كما على المنظمات دعم الابتكار الفردي من قبل الافراد الاستباقيين وتشجيعهم الى الانخراط في مجموعة من السلوكيات الاستباقية التي تتوافق بشكل خاص مع الاستراتيجيات والاهداف التنظيمية (Thomas,et al.,2010:277). ويتميز الابتكار الفردي بخمس مكونات هي:

1. يتوافق مع مهمة المنظمة.
2. التركيز على المدى الطويل.
3. له اهداف واعمال موجهه.
4. يتميز بالانطلاق الذاتي والاستباقي.
5. ثبات في مواجهة الحواجز والنكسات

ت. السلوك الصوتي:

المقصود هنا ميل الافراد الى مناقشة الأفكار الموجهة والبناءة نحو التغيير بشكل استباقي، وبشكل أكثر تحديداً، بهدف تحسين الوضع، وان المقصود هنا بالصوت " سلوك غير مطلوب يشدد على التعبير عن التحدي البناء، بقصد التحسين وليس مجرد النقد ". وان مبادرات الصوت تؤدي الى تعزيز التغيير من خلال تسهيل الفهم الجماعي للحلول الوقائية، او مبادرات التغيير البناء، وبالتالي فان السلوكيات الصوتية تعاونية وقائمة على أساس اجتماعي، وقد يعكس الانخراط في سلوكيات الصوت أيضاً عنصر من عناصر المخاطر الاجتماعية التي تتوافق بشكل طبيعي مع الإشارة الى المشكلات التنظيمية، وتحدي الاخرين لتسهيل التغيير الاستباقي وهو أيضاً عنصر الاتصالات القائمة على روح المبادرة التنظيمية (Elsaied,2019:4). وان هذا البعد يتطلب من قادة المنظمة والافراد الجهد النشط والرغبة في التحدث عن الوضع الراهن وتحديه،

وتقديم المقترحات المبتكرة من كلا الطرفين، لإحداث التغيير والتوصل الى الإجراءات المناسبة، مما ينعكس ايجاباً على أداء المنظمة.

ث. تحمل المسؤولية:

ويشير الى جهود نشطة للأفراد في المنظمة لأحداث تغيير في أساليب العمل وإعادة تشكيل بيئة العمل بشكل استباقي، عكس تولي الجهود لإعادة هيكلة العناصر داخل الأنظمة التنظيمية وتحسينها Mensmann (2019:21) . وتم تعريف تحمل المسؤولية على وجه التحديد " بانها جهود طوعية وبناءة من جانب القادة والمرؤوسين، للتأثير على التغيير الوظيفي التنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائف الافراد، ووحدات العمل، و المنظمات" (Bindl & Paker,2010:6). وان تحمل المسؤولية امر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة، لان الجهود الطوعية والبناءة كفيلة في تسهيل التغيير الوظيفي بما يتلائم مع البيئة الخارجية وضغوطها، وبالتالي تعزيز فعالية الادارة. وان تحمل المسؤولية يترتب عليها أيضا المبادرة الشاملة من خلال النقاط الإجراءات المستندة على المبادرة والتي تهدف الى إعادة تشكيل العمليات والإجراءات التنظيمية، وكذلك يلعب دوراً هاماً في جلب رؤى جديدة للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار فيها، وتعزيز استدامة المنظمة (Thomas,2010:277) .

المبحث الثالث

المحور الأول: الجانب الميداني

اولاً: -وصف عينة البحث

تتصف عينة البحث بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الشخصية لأفرادها وفيما يلي توصيف

لأفراد عينة البحث في ضوء خصائصهم الشخصية وكما يوضحه جدول (2) وكالاتي:

1. **الجنس:** كانت نسبة الذكور (64.05) في حين كانت نسبة الاناث (35.94) ويلاحظ ان اغلب

العاملين هم من الذكور .

2. **المؤهل العلمي:** كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي النسبة الاكبر لمتغير المؤهل

العلمي إذا بلغت (56.86) مقابل نسب متفاوتة بالنسبة الى الفئات الاخرى وهذه اشارة الى ان

المجتمع عينة البحث يتمتع بمؤهلات علمية جيدة.

3. **العمر:** كان اغلب افراد عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 39) اذ مثلت نسبة (49.01) مقابل نسب متفاوتة لبقية الفئات الاخرى، وهذا يشير الى امتلاكهم الخبرة الكافية في الإجابة على تساؤلات البحث ولديهم الاهلية الكافية لإمكانية العمل ضمن متغيرات البحث.
4. **سنوات الخدمة:** كانت نسبة الافراد الذين لديهم خدمة من (6-10) سنة هي النسبة الاكبر اذ شكلت نسبة (51.63) مقابل نسب متفاوتة لبقية الفئات الاخرى وهذا يشير إلى ان مجتمع عينة البحث يتمتعون بخبرة جيدة.

جدول رقم (2)

وصف عينة البحث

النسبة	العدد	الخصائص الشخصية	
%64.05	98	ذكر	الجنس
%35.94	55	انثى	
%27.45	42	دبلوم	المؤهل العلمي
%56.86	87	بكالوريوس	
%15.86	24	ماجستير	
%24.83	38	20 - 29	العمر
%49.01	75	30 - 39	
%26.14	40	40 فما فوق	
%37.25	57	5 سنوات فاقل	سنوات الخدمة
%51.63	79	6 - 10	
%11.11	17	11 فما فوق	

ثانيا: التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد القيادة الاصلية

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الواعي الذاتي

المؤشر	الاسئلة	الحسابي الوسط	الانحراف المعياري
X1	يصنع القائد قراراته بناء على قيمه الجوهرية.	4.21	0.45
X2	يحرص القائد الحصول على تغذية راجعة لتحسين التواصل مع الآخرين .	.673	0.68
X3	يفهم القائد كيف يمكن ان تؤثر مواقفه على الآخرين .	4.03	160.
X4	يعترف القائد بالأخطاء التي قد تحدث من قبله في الشركة.	4.01	950.
X5	يعرف القائد ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة.	4.01	350.
	المعدل	893.	0.57

تشير معطيات الجدول (3) الى ان المعدل العام لإجابات افراد العينة بلغ (3.98) وكان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وبانحراف معياري (0.57) ، وكانت ابرز المؤشرات في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X1) الذي ينص على (يصنع القائد قراراته بناء على قيمه الجوهرية) يدعمه وسط حسابي(4.21) وانحراف معياري (0.45)، في حين كانت اقل المؤشرات مساهمة في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X2) الذي ينص على (يحرص القائد الحصول على تغذية راجعة لتحسين التواصل مع الآخرين) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.67) والانحراف المعياري (0.68)، ويتضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (3) ان بعد الوعي الذاتي يمارس

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها شفافية العلاقات

المؤشر	الاسئلة	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي
X6	يشجع القائد الجميع على التعبير عن أفكارهم.	0.70	3.69
X7	يشجع القائد كل شخص على ان يتحدث عما بداخله	0.84	3.79
X8	يجعل القائد المرؤوسين يتقنون به لتحقيق ما التزم به	0.83	4.77
X9	يستمتع القائد الى تعليقات المرؤوسين ويتفاعل معها	0.97	3.60
X10	يخبر القائد الاخرين عن الحقائق بصراحة دون نفاق	0.75	4.61
	المعدل	0.81	4.09

تشير معطيات الجدول (4) الى ان المعدل العام لإجابات افراد العينة بلغ (4.09) وكان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وانحراف معياري (0.81) ، وكانت ابرز المؤشرات في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X8) الذي ينص على (يجعل القائد المرؤوسين يتقنون به لتحقيق ما التزم به) يدعمه وسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.83)، في حين كانت اقل المؤشرات مساهمة في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X9) الذي ينص على (يستمتع القائد الى تعليقات المرؤوسين ويتفاعل معها) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.60) والانحراف المعياري (0.97)، ومن هنا يستدل الى قدرة القادة في المنظمات المبحوثة التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم الحقيقية بشفافية غير متصنعة، وتشجيع مرؤوسيهم على الإفصاح عن أفكارهم حول قضايا العمل دون تردد.

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المعالجة المتوازنة للمعلومات

المؤشر	الاسئلة	الحسابي الوسط	المعياري الانحراف
X11	يشجع القائد ابداء وجهات النظر التي لا تتفق مع مواقفه الراسخة يستمع القائد	3.83	0.83
X12	يعمل القائد بشكل تعاوني، ويتيح الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية	4.73	0.79
X13	يستمع القائد بعناية الى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول الى النتائج	3.63	0.84
X14	يجمع القائد البيانات ويحلها قبل اتخاذ القرار	4.19	0.53
X15	يحلل القائد البيانات المتعلقة باي موضوع قبل اتخاذ القرار	4.17	0.65
	المعدل	4.10	0.72

اظهرت معطيات الجدول (5) ان المعدل العام لإجابات افراد العينة بلغ (4.10) وكان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.72) ، وكانت ابرز المؤشرات في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X12) الذي ينص على (يعمل القائد بشكل تعاوني، ويتيح الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية) يدعمه وسط حسابي(4.73) وانحراف معياري (0.79)، في حين كانت اقل المؤشرات مساهمة في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X13) الذي ينص على (يستمع القائد بعناية الى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول الى النتائج) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.63) والانحراف المعياري (0.84)، وبشكل عام فان إجابات الافراد المبحوثين تشير على حرص القادة في المنظمات المبحوثة على الاستماع الى

وجهات النظر المختلفة من قبل المرؤوسين قبل عملية اتخاذ القرارات، وذلك من اجل ان تكون القرارات المتخذة غير متحيزة وموضوعية بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة .

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المنظور الأخلاقي الداخلي

المؤشر	الاسئلة	الاحتراف المعياري	الوسط الحسابي
X16	يُظهر القائد الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف	0.71	4.77
X17	يطلب القائد من المرؤوسين ان يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية.	0.53	4.19
X18	يتخذ القائد قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية رفيعة	0.65	3.96
X19	تتطابق القائد افعاله مع أقواله، ويشكل نموذجاً يُحتذى به	0.66	3.99
X20	يعتبر القائد الاهتمام بالمرؤوسين أولوية ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى	0.73	3.85
المعدل		0.65	4.15

اظهرت معطيات الجدول (6) ان المعدل العام لإجابات افراد العينة بلغ (4.15) وكان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.65)، وكانت ابرز المؤشرات في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X16) الذي ينص على (يُظهر القائد الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف) يدعمه وسط حسابي(4.77) وانحراف معياري (0.71)، في حين كانت اقل المؤشرات مساهمة في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X20) الذي ينص على (يعتبر القائد الاهتمام بالمرؤوسين أولوية ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.85) والانحراف المعياري (0.73)، وبشكل عام فان إجابات الافراد المبحوثين تشير الى ان القادة في المنظمات المبحوثة يتصرفون عادة بطرق مبنية على القيم

والمعايير الاخلاقية ، كونهم يمتلكون منظورا أخلاقيا داخليا ، اذ ان المعايير الأخلاقية لدى هؤلاء القادة هي التي تشكل أساس اتخاذ القرارات لأنفسهم ومنظماتهم.

ثالثاً : التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد السلوك الاستباقي

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده روح المبادرة

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X21	أقوم بتطوير إجراءات وانشطة فعالة في المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً لتعمل	4.61	0.71
X22	أحاول العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي تجابهني في العمل	4.18	0.46
X23	اخذ المبادرة حتى عن زملائي في العمل	4.12	0.67
X24	اقضي وقتاً كبيراً في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في الشركة	4.07	0.81
X25	افعل اكثر مما يطلب مني في العمل	4.87	0.56
المعدل		4.37	0.64

اظهرت معطيات الجدول (7) ان المعدل العام لإجابات افراد العينة بلغ (4.37) وكان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وبانحراف معياري (0.64) ، وكانت ابرز المؤشرات في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X25) الذي ينص على (افعل اكثر مما يطلب مني في العمل) يدعمه وسط حسابي(4.87) وانحراف معياري (0.56)، في حين كانت اقل المؤشرات مساهمة في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X24) الذي ينص

على (اقتضي وقتاً كبيراً في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في الشركة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (4.07) والانحراف المعياري (0.81)، وبشكل عام فان إجابات الافراد المبحوثين تشير الى لديهم توجه نحو روح المبادرة ، فهم يعنون بالسلوكيات التي تتضمن المبادرة في انجاز العمل والبحث عن الحلول حول المشكلات التي تواجههم اثناء العمل .

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الابتكار الفردي

المؤشر	الاسئلة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
X26	احرص دائما على ترويج الأفكار وطرحها بين زملائي	3.79	0.74
X27	اغتنم الفرص بسرعة في تحقيق اهداف منظمتي	3.87	0.58
X28	أقوم كثيرا بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي	3.93	0.62
X29	ابحث على الفور عن حلول كلما حدث خطأ ما في العمل	3.74	0.67
X30	اعمل دائما على توصيل رأيي عن قضايا العمل لزملائي في العمل حتى وان اختلفوا معي	3.68	0.61
	المعدل	3.80	0.64

تشير معطيات الجدول (8) الى ان المعدل العام لإجابات افراد العينة بلغ (3.80) وكان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وبانحراف معياري (0.64)، وكانت ابرز المؤشرات في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X28) الذي ينص على (أقوم كثيرا بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي) يدعمه وسط حسابي(3.93) وانحراف معياري (0.62)، في حين كانت اقل المؤشرات مساهمة في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X30) الذي ينص على (اعمل دائما على توصيل رأيي عن قضايا العمل لزملائي في العمل حتى وان اختلفوا معي) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.68) والانحراف المعياري (0.61)، اذ تبين من إجابات الافراد

المبجوثين امتلاكهم لسلوك الابتكار الفردي الذي يتضمن توليد الأفكار وتنفيذها وتحديد الفرص الجديدة واغتنامها بما يخدم اهداف المنظمة ويحقق نجاحها.

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء السلوك الصوتي

المؤشر	الاسئلة	الحسابي الوسط	المعياري الانحراف
X31	اتحدث دائماً واشجع الاخرين في الشركة للمشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم	3.77	0.81
X32	اتحاور دائماً مع الإدارة عن أفكار جديدة او تغييرات في إجراءات العمل	4.13	0.73
X33	يأخذ برائي اذا كان مفيد في العديد من القضايا التي تخص عملي في الشركة	4.34	0.66
X34	يمكنني التأثير على قرارات الإدارة فيما يتعلق بالأمور التي تتعلق بعلمي	4.22	0.56
X35	استطيع إيصال افكاري الى الإدارة بسهولة	4.20	0.70
	المعدل	4.13	0.69

تشير معطيات الجدول (9) الى ان المعدل العام لإجابات افراد العينة بلغ (4.13) وكان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وبانحراف معياري (0.69)، وكانت ابرز المؤشرات في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X33) الذي ينص على (يُأخذ برائي اذا كان مفيد في العديد من القضايا التي تخص عملي في الشركة) يدعمه وسط حسابي(4.34) وانحراف معياري (0.66)، في حين كانت اقل المؤشرات مساهمة في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X31) الذي ينص على (اتحدث دائماً واشجع الاخرين في الشركة للمشاركة في القضايا

التي تؤثر عليهم) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.77) والانحراف المعياري (0.81)، اذ تشير إجابات الافراد المبحوثين ان لديهم توجه كبير للتكلم وتقديم المقترحات والأفكار من اجل احداث التغيير في إجراءات العمل، وهم على علم تام بالقضايا التي يكون فيهم رايهم مفيداً للشركة.

جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تحمل المسؤولية

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X36	أحاول وضع أساليب عمل جديدة اكثر فعالية في الشركة	4.28	0.81
X37	أحاول دائما تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في الشركة	4.19	0.58
X38	اشعر حقا ان مشاكل المنظمة هي مشاكلي الخاصة	4.13	0.54
X39	اقف مع الإدارة في حالة حدوث أي مشكلة طارئة	4.09	0.70
X40	تسمح لي الإدارة ان اقرر بمفردتي كيف امارس عملي	3.71	0.65
المعدل		4.08	0.65

تشير معطيات الجدول (10) الى ان المعدل العام لإجابات افراد العينة بلغ (4.08) وكان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.65)، وكانت ابرز المؤشرات في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X36) الذي ينص على (أحاول وضع أساليب عمل جديدة اكثر فعالية في الشركة) يدعمه وسط حسابي(4.28) وانحراف معياري (0.81)، في حين كانت اقل المؤشرات مساهمة في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X40) الذي ينص على (تسمح لي الإدارة ان اقرر بمفردتي كيف امارس عملي) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.71) والانحراف المعياري (0.65) ، اذ تشير إجابات الافراد المبحوثين الى ميلهم نحو تحمل المسؤولية في العمل ، فهم يبذلون مجهود كبير من اجل تحسين إجراءات العمل من خلال إيجاد أساليب جديدة اكثر فعالية في انجاز أعمالهم، وتقديم حلول استباقية للمشاكل التي تواجههم .

رابعاً: اختبار فرضية الارتباط الرئيسية والفرضيات الفرعية المرتبطة بها

1. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى

لمناقشة إجراءات اتخاذ القرار بشأن رفض الفرضية أو قبولها، تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط البسيط المبينة في الجدول (11)، وباستخدام (α) لتحديد مدى معنوية العلاقة بين المتغير الرئيسي المستقل المتمثل بالقيادة الاصلية والمتغير الرئيسي المعتمد المتمثل بالسلوك الاستباقي، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاصلية بأبعادها و السلوك الاستباقي إذ بلغ معامل الارتباط (0.769) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (11) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي على المستوى الكل

المحسوبة α قيمة	السلوك الاستباقي	المتغير
		المعتمد المتغير المستقل
0.000	0.769**	القيادة الاصلية
توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دالة إحصائية بين القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي		نوع العلاقة

قيمة

درجة الثقة α 0.99

(المحددة (0.01)

N=153

2. اختبار فرضيات الارتباط الفرعية

تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط البسيط المبينة في الجدول (12)، وباستخدام (α) لتحديد مدى معنوية العلاقة بين ابعاد القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي وكما يلي :

أ- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الوعي الذاتي والسلوك الاستباقي ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.570) عند مستوى معنوية (0.000).

ب- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين شفافية العلاقات والسلوك الاستباقي ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.644) عند مستوى معنوية (0.000).

ت- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والسلوك الاستباقي ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.629) عند مستوى معنوية (0.000).

ث- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المنظور الأخلاقي الداخلي والسلوك الاستباقي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.598) عند مستوى معنوية (0.000).

اذ جاءت جميعها مرتفعة وموجبة، وهذا يعني قبول فرضيات الارتباط الفرعية

جدول (12) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الوعي الذاتي	شفافية العلاقات	المعالجة المتوازنة للمعلومات	المنظور الأخلاقي الداخلي
السلوك الاستباقي	0.570**	0.644**	0.629**	0.598**	
المحسوبة α قيمة	0.000	0.000	0.000	0.000	
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من ابعاد القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي				

المحددة (0.01) درجة الثقة (0.99) α قيمة
N=153

خامسا: اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المرتبطة بها: -

1. اختبار فرضية التأثير الرئيسية الثانية

تشير نتائج الجدول (13) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الاصلية في تعزيز السلوك الاستباقي ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (139.153) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.01)، وجاءت القوة التفسيرية للنموذج المقدر مرتفعة ومن خلال معامل التفسير R^2 فان القيادة الاصلية نجحت في تفسير ما نسبته (59.2%) من أجمالي التغيرات الجارية في السلوك الاستباقي ، وان المتبقي والبالغ (40.8%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج ، ويتضح مما تقدم بان مستوى السلوك الاستباقي لدى الافراد المبحوثين سوف يزداد بزيادة تأثير ابعاد القيادة الاصلية ، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية .

جدول (13)

تحليل العلاقة التأثيرية بين القيادة الاصلية في السلوك الاستباقي على المستوى الكلي

معامل التفسير	قيمة F		السلوك الاستباقي	Constant الثوابت	المتغير المعتمد	
	مستوى Sig. المعنوية F	المحسوبة	B ₁	A	المتغير المستقل	
R ²	0.592	0.000	139.153	0.769	0.667	القيادة الاصلية

N=153

d.f.=151

**p ≤ 0.01

F الجدولية = 1.96

2. اختبار فرضية التأثير الفرعية

أ- تأثير الوعي الذاتي في تعزيز السلوك الاستباقي: تشير نتائج الجدول (14) إلى وجود تأثير معنوي للوعي الذاتي في تعزيز السلوك الاستباقي ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (46.840) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.01)، ومن خلال معامل التفسير R² فان بعد الوعي الذاتي نجح في تفسير ما نسبته (23.7%) من أجمالي التغيرات الجارية في السلوك الاستباقي ، وان المتبقي والبالغ (76.3%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج ، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الأول .

ب- تأثير شفافية العلاقات في تعزيز السلوك الاستباقي : تشير نتائج الجدول (14) إلى وجود تأثير معنوي لشفافية العلاقات في تعزيز السلوك الاستباقي ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة

(107.100) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.01)، ومن خلال معامل التفسير R^2 فان بعد شفافية العلاقات نجح في تفسير ما نسبته (41.5%) من أجمالي التغيرات الجارية في السلوك الاستباقي ، وان المتبقي والبالغ (58.5%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج ، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الثاني .

ت-تأثير المعالجة المتوازنة للمعلومات في تعزيز السلوك الاستباقي: تشير نتائج الجدول

(14) إلى وجود تأثير معنوي للمعالجة المتوازنة للمعلومات في تعزيز السلوك الاستباقي ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (99.062) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.01)، ومن خلال معامل التفسير R^2 فان بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات نجح في تفسير ما نسبته (39.6%) من أجمالي التغيرات الجارية في السلوك الاستباقي ، وان المتبقي والبالغ (60.4%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج ، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الثالث .

ث-تأثير المنظور الأخلاقي الداخلي في تعزيز السلوك الاستباقي : تشير نتائج الجدول (14)

إلى وجود تأثير معنوي للمنظور الأخلاقي الداخلي في تعزيز السلوك الاستباقي ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (84.100) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.01)، ومن خلال معامل التفسير R^2 فان بعد المنظور الأخلاقي الداخلي نجح في تفسير ما نسبته (35.8%) من أجمالي التغيرات الجارية في السلوك الاستباقي ، وان المتبقي والبالغ (64.2%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج ، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الرابع.

جدول (14)

تحليل العلاقة التآثرية بين ابعاد القيادة الاصلية في السلوك الاستباقي

معامل التفسير R ²	قيمة F		السلوك الاستباقي	Constant الثوابت	المتغير المعتمد
	المحسوبة	مستوى المعنوية Sig. F	B ₁	A	المتغير المعتمد
0.237	46.840	0.000	0.570	1.867	الوعي الذاتي
0.415	107.100	0.000	0.644	2.030	شفافية العلاقات
0.396	99.062	0.000	0.629	1.838	المعالجة المتوازنة للمعلومات
0.358	84.100	0.000	0.598	2.071	المنظور الأخلاقي الداخلي

N=153

d.f.=151

**p ≤ 0.01

F الجدولية=

1.96

المحور الثاني: الاستنتاجات والتوصيات

استكمالاً لمنهجية البحث والأطر الفكرية لمتغيراته ونتائج التحليل الإحصائي المستخدمة بما يتناسب مع حدوده وفرضياته، فقد خصص هذا المحور لاستعراض أهم النتائج والتوصيات التي قدمتها البحث، ومن خلال الفقرتين الآتيتين:

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي ان القادة في المنظمات المبحوثة يتصرفون وفق ابعاد القيادة الاصلية، اذ تتطابق قيمهم مع سلوكياتهم وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيههم، ويؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن بعد المنظور الأخلاقي الداخلي هو البارز لدى القادة في المنظمات المبحوثة، إذ احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية، ومن ثم بقية الابعاد الاخرى تبعاً (المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي).
2. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي حاجة القادة في المنظمات المبحوثة الى تعزيز سلوكيات الاستماع الى اراء المرؤوسين والتفاعل معها للإحاطة بالتغذية العكسية قبل اتخاذ القرارات، لان انخفاض مستوى هذه السلوكيات ستخلخل العلاقة بين القادة والمرؤوسين.
3. برز تبني القادة في المنظمات المبحوثة للعمل التعاوني مع المرؤوسين واهتمامهم بتحليل موضوعي للقرارات ضمن معالجة متوازنة للمعلومات للوصول الى القرار الرشيد والحيادي بما يصب في مصلحة منظماتهم ومرؤوسيههم.
4. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي الى وجود السلوك الاستباقي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة ، اذ جاءت جميع ابعاده مرتفعة ، الا ان بعد روح المبادرة قد حصل على مستوى اعلى من بين الابعاد ، كذلك بعد السلوك الصوتي كان له حضور قوي مقارنة مع الابعاد الأخرى (الابتكار الفردي ، تحمل المسؤولية).
5. برز من خلال استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي دعم القادة في المنظمات المبحوثة للمرؤوسين وتشجيعهم على التماور معهم، والاعتماد برائيههم في القضايا التي تتعلق بعملهم والذي يدعم لديهم السلوك الاستباقي .
6. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس على المستوى الكلي، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي، اذ تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة المنظمات المبحوثة نحو تبني ابعاد القيادة الاصلية وجعلها جزء من سلوكيتهم كلما ساهم ذلك في تعزيز السلوك الاستباقي.

7. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس على المستوى الفرعي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي، اذ وجد إمكانية تعزيز السلوك الاستباقي من خلال تبني القيادة الاصلية ممثلة بابعادها وكانت أفضل هذه العلاقات بين شفافية العلاقات والسلوك الاستباقي ثم المعالجة المتوازنة للمعلومات تليها المنظور الأخلاقي الداخلي والوعي الذاتي.
8. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي ان هناك تأثير للقيادة الاصلية في السلوك الاستباقي، فضلاً عن تأثير ابعادها (شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، الوعي الذاتي) على التوالي

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة العناية من قبل القادة في المنظمات المبحوثة بالوعي الذاتي وتحسين مستوى ادراكهم للقيم والمشاعر والأفكار والاهداف عبر إقامة برامج التنمية الذاتية وغرس الثقة لدى المرؤوسين للحصول على تغذية عكسية حقيقية وواقعية تساعدهم على الوعي اكثر بذواتهم.
2. زج القادة في المنظمات المبحوثة في دورات تدريبية تعزز سلوكياتهم الاصلية وتزيد معرفتهم حول إثر تلك السلوكيات على اداء المرؤوسين.
3. تشجيع المرؤوسين في المنظمات المبحوثة على المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وزجهم في دورات تخصصية لتدريبهم على كيفية التعامل مع التغيرات المستقبلية كمنهج استباقي.
4. ضرورة دعم القادة في المنظمات المبحوثة القدرات الشخصية للمرؤوسين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم من خلال دعم ارادتهم وقدراتهم في تحمل مسؤوليات أكبر في مجال العمل في ظل التحفيز والمثابرة.
5. ينبغي الاهتمام بالمرؤوسين ذوي السلوكيات الطوعية ودعم سلوكياتهم هذه مادياً ومعنوياً.
6. استثمار العلاقة الترابطية بين القيادة الاصلية والسلوك الاستباقي وبما يعزز مخرجات المنظمات المبحوثة.
7. ضرورة قيام القيادة في المنظمات المبحوثة بتقديم الدعم للابتكار الفردي للمرؤوسين والاخذ بها طالما سوف تعود بفائدة على المنظمة مع التسامح معهم عن الإخفاقات والاطء المصاحبة لهذا الابتكار، وهذا بالتأكيد سوف يؤدي الى ان تكون تصرفات المرؤوسين أكثر استباقية.

8. الاهتمام بالشفافية والوضوح في علاقات القادة مع المرؤوسين واعتماد المعالجة المتوازنة للقرارات المتخذة، والافصاح عن القضايا المهمة عن طريق إقامة الجلسات التشاورية الرسمية وغير الرسمية لطرح الوقائع الصعبة والتعاون والتضامن من اجل حلها

المصادر

- 1 Adizes, I., Cudanov, M., & Rodic, D. ,(2017), Timing of Proactive Organizational Consulting: Difference between Organizational Perception and Behaviour. Amfiteatru Economic, Vol .19.No.44.
- 2 Alok, K. ,(2014), Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. Leadership & Organization Development Journal, Vol.35. No.4.
- 3 Atwijuka, S., & Caldwell, C., (2017), Authentic leadership and the ethic of care. Journal of Management Development, Vol.36. No.8.
- 4 Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. ,(2017), How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. Journal of Change Management, Vol.17. No.2.
- 5 Bateman , Thomas 's,& Snell, Scott A,(2009), "Management: Leading& Collaborating In A Competitive World ,7th Ed ,Mc Graw-Hill Irwin.
- 6 Bindl, U. K., & Parker, S. K., (2010), Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2.
- 7 Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G., (2012), Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. Journal of Applied Psychology,Vol. 97. No.1.
- 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 Burke, P. J., & Stets, J. E., (2009), Identity theory: Oxford University Press. New York, NY.
- 10 Caniels, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. ,(2018), Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. Career

- Development International, Vol. 32 . No.1.
- Chughtai, A. ,(2018), Authentic leadership, career self-efficacy and career
11 success: a cross-sectional study. Career Development International,
 Vol.23.No. 6.
- Elsaied, M. M. ,(2019), Supportive leadership, proactive personality and
12 employee voice behavior: The mediating role of psychological safety.
 American Journal of Business, Vol .34. No. 1.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N., (2005), Enhancing career benefits of
13 employee proactive personality: The role of fit with jobs and
 organizations. Personnel Psychology, Vol.58. No .4.
- Erkutlu,H.,(2012),The impact of organizational culture on the relationship
14 between shared leadership and team proactivity. Team Performance
 Management: An International Journal, Vol.18.
- Farrell, J. B., & Strauss, K., (2013), The people make the place, and they
15 make things happen: Proactive Behavior and relationships at work. In
 Relationships in Organizations Palgrave Macmillan, London.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P, (2011),
16 Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The
 leadership quarterly, Vol.22.No. 6.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K,(2018), Using theory
17 on authentic leadership to build a strong human resource management
 system. Human Resource Management Review, Vol. 28. No.3.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A, (2013), authentic leadership:
18 Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.
- Hong, Y., Liao, H., Raub, S., & Han, J. H. ,(2016), What it takes to get
19 proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal
 initiative. Journal of Applied Psychology, Vol.101.No. 5.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., ... & Wang, D.,
20 (2018), Authentic leadership and proactive behavior: the role of
 psychological capital and compassion at work. Frontiers in psychology,
 Vol.9.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. ,(2007), Deconstructing the relationship
21 between entrepreneurial orientation and business performance at the
 embryonic stage of firm growth. Industrial marketing management,
 Vol.36.No.5.

- Jauhari, H., Singh, S., & Kumar, M. ,(2017), How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol 30 . No. 1.
- 22 Jensen, S. M., & Luthans, F. ,(2006), Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27. No. 8.
- 23 Kiersch, C. E. ,(2012), Multi-level examination of authentic leadership and organizational justice in uncertain times, A (Doctoral dissertation, Colorado State University. Libraries).
- 24 Kreiser, P. M., & Davis, J. ,(2010), Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of small business & entrepreneurship*, Vol. 23. No1.
- 25 Lin, S., & Lasserre, P. ,(2015), Entrepreneurship research amid transitional economies: domains and opportunities. *Chinese Management Studies*, Vol. 9. No. 2.
- 26 Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. ,(2018), Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.39.No. 2.
- 27 Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. ,(2016), The ability model of authentic leadership : Principles and updates. *Emotion Review*, Vol.8.No. 4.
- 28 Mensmann, M., & Frese, M. ,(2019),Who stays proactive after entrepreneurship training? Need for cognition, personal initiative maintenance, and well-being. *Journal of Organizational Behavior*, Vol . 40 .No.1.
- 29 Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. ,(2018), Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.39.No. 5.
- 30 Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. ,(2018), Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39.No. 2.
- 31 Rank, J. ,(2006), Leadership predictors of proactive organizational behavior: Facilitating personal initiative, voice behavior, and exceptional
- 32

- service performance.
- 33 Taís. Andrade ,(2017), Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional. thesis. Universidade Federal de Santa Maria .
- 34 Thomas, Jeffrey p.,Daniel S.Whitman, & Chockalingam Viswesvaran, (2010), Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 83. No.2.
- 35 Vlasov, M., Bonnedahl, K. J., & Vincze, Z. ,(2018), Entrepreneurship for resilience: embeddedness in place and in trans-local grassroots networks. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Vol .12. No.3.
- 36 Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. ,(2010), Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. Journal of Nursing Management, Vol.18.No. 8.