

وصف وتشخيص ابعاد السلوك الاستباقي في الجامعات الاهلية العراقية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين

Description and Diagnosis of the Dimensions of Proactive Behavior in Iraqi Private Universities An Exploratory Study to Opinions of Sample of lecturers

أ.م.د. صفاء إدريس عبودي

الباحث: خالد خير الله محمد

Assistant prof. Safa Adres Abboudi

Researcher: Khalid Kherallah Mohammed

safa_adres@uomosul.edu.iq

khaled.alnaqib@gmail.com

كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل

تاريخ استلام البحث 2021/ 4 /23 تاريخ قبول النشر 2021/6 /14 تاريخ النشر 2021/10 / 28

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة السلوك الاستباقي الذي تزاوله الكليات والجامعات الاهلية في العراق، ولتحقيق هدف البحث فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات المعممة بواسطة الاستبانة وهي الاداة الرئيسة للدراسة، وقد تم اختيار مجموعة من الكليات والجامعات الاهلية متمثلة ب(كلية الحداثة الجامعة، جامعة نوروز، كلية النور الجامعة، جامعة البيان)، العاملة في البيئة العراقية، وتمثل مجتمع البحث بمجموع التدريسيين في هذه الكليات والجامعات والبالغ عددهم (557) تدريسيًا اختيرت منهم عينة غير عشوائية(قصدية) بواقع (316) تدريسيًا وبمختلف الالقب العلمية (أستاذ، استاذ مساعد، مدرس، ومدرس مساعد)، ولقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها تباين مستوى توافر ابعاد السلوك الاستباقي في الجامعات المبحوثة، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب.

واستنادا إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الجامعات بأبعاد السلوك الاستباقي ولاسيما وأن نتائج البحث الميدانية قد أوضحت تباين هذه الابعاد. وعليه فإذا ما أرادت الجامعات المبحوثة أن تحقق الفائدة منها، وتدعم الأداء من خلالها، فينبغي أن تضع السياسات والبرامج التي تكفل تطبيقها على نحو صحيح، وذلك لأن توافر هذه الابعاد ليس بالضرورة أن تسهم في دعم الأداء، إلا عبر ترجمة هذه الابعاد إلى واقع ملموس من حيث النتائج التي تحققها على مستوى الجامعات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستباقي ، الجامعات الاهلية ، التعليم العالي

Abstract

The purpose of this paper is to learn about anticipatory behaviour that practiced by the private universities in Iraq. The descriptive analytical approach was used to collect and analyse generalised data via the questionnaire, which was the study's major tool, and a set of private universities were selected such as (Al-Hadbaa University College, Nowruz University, Al-Noor University College, Al-Bayan University) to achieve the research goal. The research community reached (557) lecturers, from whom a non-random samples was chosen (intentionally) by (316) lecturers with a various scientific titles (professor, associate professor, lecturer, and assistant lecturer). The research reached a set of conclusions, including the variation in the level of availability of the dimensions of proactive behavior in

the researched universities, and these results were identical with the assumptions in this aspect .

Based on the results of the research, The study came to a set of recommendations the most important of which was the universities administrations should attach great importance to aspects of anticipatory behaviour especially since the study have shown the variation of these aspects. Accordingly, if these universities want to benefit and support performance through these recommendations, they should put policies and programmes that ensure that these findings are appropriately applied. Because the availability of these recommendations does not necessarily contribute to supporting performance, except by implemented into a tangible reality in terms of the results achieved at the universities researched level.

Key words: *proactive behavior , Private Universities , High Education*

المقدمة

يعد التعليم من أهم ركائز الاقتصاد ومجتمع المعرفة، حيث تسهم المنظمات التعليمية "وبالأخص الجامعات" في قيادة عجلة التنمية نحو تحقيق الأهداف التنموية المختلفة، كما أن لها دورا أساسيا في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع، ومن المعروف أن التحدي الكبير الذي تواجهه مؤسسات التعليم العالي الحكومية بشكل عام والأهلية بشكل خاص يتحدد بسلسلة من التغيرات والأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها، لذا يحتتم على هذا الجامعات ان تبتعد عن ما هو مألوف وان تتطلع للأفضل الذي يحقق لها التمييز عن طريق تبني سلوكيات استباقية؛ إذ يوفر السلوك الاستباقي القدرة على فهم أفضل لبيئة العمل الخاص بالمنظمة، واستقراء المستقبل القريب مما يجعلها تتجاوز التحديات والتكيف مع تغيراته من جهة، ومن جهة أخرى استكشاف الفرص واستغلالها بشكل اسرع من المنافسين ولذا تحقيق مزايا تنافسية استباقية للمنظمة مما تجعلها في الصدارة.

المبحث الأول : منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث الآليات التي بنية على أساسها إجراءات البحث في مضامينها النظرية وتطبيقاتها العملية وفيما يأتي توضيح لهذه الآليات بمنهجية دراسية مكونة من: (مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، المخطط الافتراضي وفرضيات البحث، أساليب جمع البيانات، تصميم استمارة الاستبانة، اختبارات صدق الاستبانة وثباته، أساليب التحليل الاحصائي".

أولاً : مشكلة البحث

نظراً لما يشهده العالم من تطورات وتغييرات متسارعة ومتلاحقة كنتيجة للعولمة والتطور العلمي الهائل في كافة المجالات، وما نجم عن ذلك من تحديات كبيرة تواجهها منظمات الأعمال، اذ تتطلب من الافراد العاملين ان يكونوا استباقين في سلوكهم لمواجهة التحديات العالمية وليس مستجيبين للتغير لان المستجيب سيكون متأخرا بخطوة عن المنظمة التي فرضت او تفاعلت مع التغيير بشكل أسرع. كما لاحظ القائمين على إدارة المنظمات ضرورة الاهتمام بالسلوك الاستباقي الذي يؤدي الى رفع مستوى الأداء الإبداعي للأفراد العاملين، فالمنظمة التي لديها الحماس نحو المزايا التنافسية تصنف الى انها منظمات استباقية تدفع بأصحاب القرار والعاملين فيها إلى معرفة الفرص لتطوير الذات وتحقيق الذات، فضلاً عن تبنيتها الاقتراحات البناءة لتحسين أداء افرادها الحالية والمستقبلي.

ومن خلال المعطيات أعلاه تتبلور مشكلة البحث الفكرية للتكامل مع مسارات المشكلة الميدانية التي تم تشخيصها من خلال الزيارات الاستطلاعية والمقابلة الشخصية لعدد من المسؤولين والتدريسيين التي اجرها الباحثان لبعض الجامعات الأهلية بغية تشخيص مدى ترسيخها لفلسفة السلوك الاستباقي، فقد تبين لنا أن الاهتمام بالسلوك

الاستباقي كان ضئيلاً، وحتى وإن كان قائماً فإن استثمارها أو توظيفها لم يكن لصالح أداء المنظمات المبحوثة (الجامعات لأهلية العراقية).

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث تمهيداً لمعالجة البحثية من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- هل تتبنى الجامعات المبحوثة السلوك الاستباقي بدلالة اعادة ؟
- 2- هل تتباين الجامعات المبحوثة في تبنيها لابعاد السلوك الاستباقي؟
- 3- هل ان الانموذج العملي المكون من اربعة ابعاد مرتبطة مع بعضها (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي) تصلح لتمثيل بنية مفهوم السلوك الاستباقي؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والميدان المختار للدراسة وتتجلى أهمية البحث في

الآتي:

- 1- تقديم إطار نظري متغير (السلوك الاستباقي) لإدارة الجامعات المبحوثة فضلاً عن بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً ونظرياً لإثراء الدراسات المستقبلية المكمل للدراسات الحالية.
- 2- محاولة إدراج أهمية السلوك الاستباقي في الجامعات المبحوثة إذ يعد البحث بمثابة إسهام علمي متواضع ذات صلة بأساسيات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالية إلى محاولة التعرف على ابعاد السلوك الاستباقي وفقاً لأنموذج فرضي مصمم لاختباره

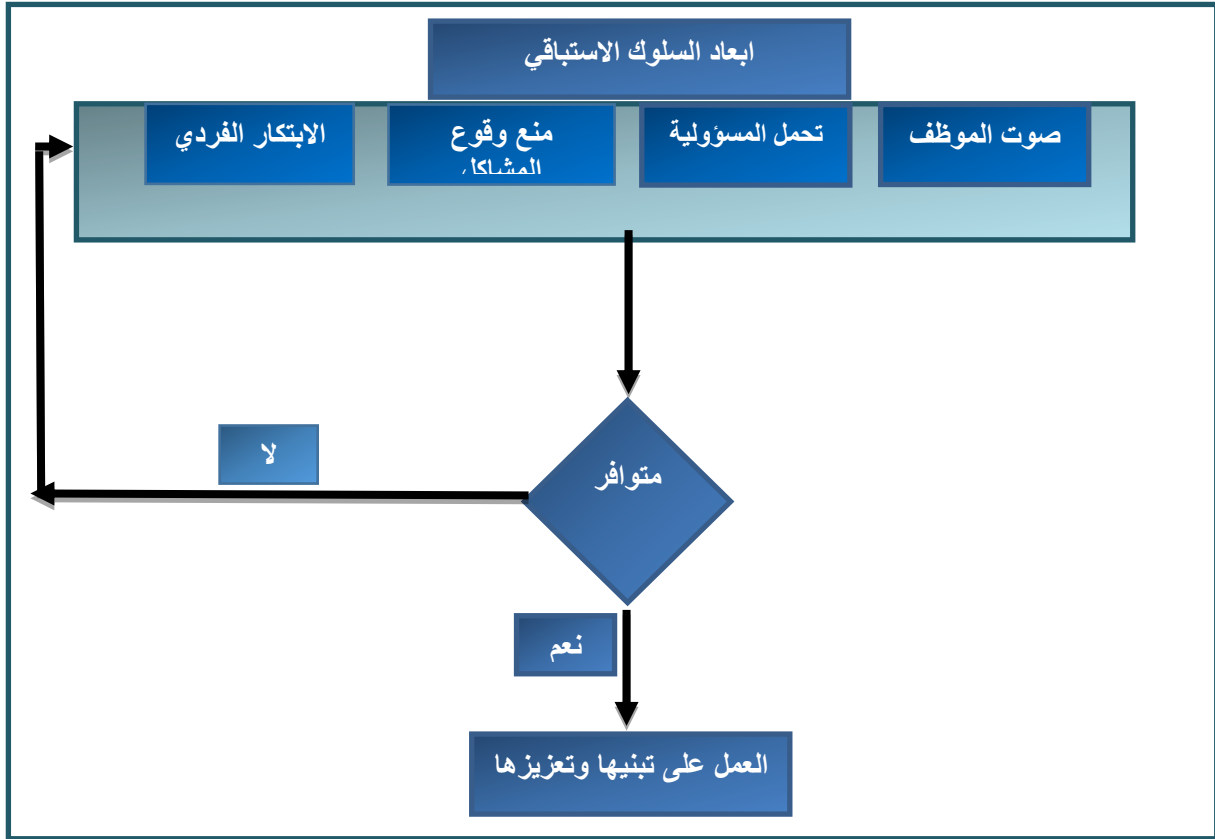
في الجامعات العراقية الاهلية واعتماد على ذلك يمكن صياغة جملة من الأهداف تتمثل بالآتي:

- 1- توظيف الإطار الفكري للدراسة لتشكيل ابعاد السلوك الاستباقي لاختبارها ميدانياً.
- 2- التعرف على مستوى ابعاد السلوك الاستباقي من حيث وجودها وإمكانية تطوير العمل بها.
- 3- تقديم المقترحات اللازمة لتعزيز السلوك الاستباقي على وفق الأسس العلمية.
- 4- السعي نحو توفير إطار مرجعي قد يوفر للباحثين مضاميناً نظرية عن السلوك الاستباقي فضلاً عن كونه إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث، وتحقيقاً لأهدافها اعتماداً على الإطار النظري والمعالجة الميدانية

للبحث ثم اعتماد مخطط فرضي يوضح ابعاد السلوك الاستباقي.



الشكل (1)
مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث وللإجابة عن تساؤلاته واختباراً لمخططة اعتمد الباحثان على مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يمتلك اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة ابعاد السلوك الاستباقي.

الفرضية الرئيسية الثانية يتباين مستوى الأهمية النسبية لابعاد السلوك الاستباقي في الجامعات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يمكن تمثيل بنية مؤشرات القياس للسلوك الاستباقي بأربعة ابعاد مترابطة مع بعضها تتمثل ب(صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي).

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق مما يتبعه هذه البحث في تحليل ما يستلزم من البيانات وتحديد استمارة الاستبانة، وفيما يأتي إيضاح أهم الخطوات التي تم اعتمادها:

1- أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان على نوعين من المصادر لجمع البيانات وهي:

أ- المصادر الثانوية: من خلال مراجعة المراجع العربية والأجنبية والمتضمنة: الكتب، والرسائل العلمية، والدوريات، والمنشورات، والمجلات العلمية، والمواقع الإلكترونية على الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث والتي تسهم في إثراء البحث.

ب- المصادر الأولية: نظراً لأن البحث الحالية يهدف إلى التعرف على واقع تطبيق ابعاد السلوك الاستباقي واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي اعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لهذا البحث، وهي أكثر أدوات البحث العلمي استعمالاً، كما تعد من أفضل الوسائل لجمع المعلومات عن مجتمع البحث وكذلك بسبب ملاءمتها لهذا البحث من حيث الجهد والإمكانات، استعمل الباحثان الأساليب الإحصائية المناسبة.

2- تصميم استمارة الاستبانة

والجدول (1) يوضح ابعاد السلوك الاستباقي والمصادر التي اعتمدها البحث في تصميم الاستبانة.

الجدول (1)

مصادر تصميم فقرات الاستبانة

المتغير الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المصدر
السلوك الاستباقي	صوت الموظف	4	(Parker, Collins,2010)
	تحمل المسؤولية	3	
	منع وقوع المشاكل	3	
	الابتكار الفردي	4	

المصدر: من اعداد الباحثان.

3- اختبارات صدق الاستبانة وثباته

لغرض قياس صدق الاستبانة وثباته، قام الباحثان بإخضاع الاستمارة لعدة اختبارات قبل البدء بتوزيعها على الأفراد المبحوثين في الجامعات الأهلية العراقية وبعدها وتمثلت هذه الاختبارات بالآتي:

أ- اختبار الصدق الظاهري: بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغير البحث فقد اختبر الصدق الظاهري لفقرات قائمة الاستبانة، بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من المختصين والخبراء في العلوم الإدارية، وذلك للتأكد من صحة الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة، وملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافها، إذ تم استطلاع آرائهم بشأن قدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، وبما يضمن وضوح فقراتها، ودقتها من الناحية العلمية، وقد نتج عن ذلك عدداً من الملاحظات التي تم تعديل الاستمارة الاستبانة على ضوءها، وبذلك حازت على رأي الأغلبية من السادة المحكمين بصحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافها.

ب- صدق المحتوى: بهدف اختبار محتوى استمارة الاستبانة، قام الباحثان باختبار "الاتساق الداخلي" ويعرف بأنه "الترابط بين الأسئلة داخل البعد الواحد" ويجب الاتساق الداخلي على التساؤل "هل أن الاسئلة تتشعب بشكل عالي على البعد التي هي عليه"، ويتم قياس الاتساق الداخلي عن طريق (متوسط معاملات الارتباط المطلقة بين ازواج الارتباطات للأسئلة داخل البعد الواحد)، وتشير المصادر بأن إذا كانت قيمة هذا المتوسط أكبر من او يساوي (0.3) فهذا يشير الى وجود اتساق داخلي، والجدول (2) ادناه يبين نتائج اختبار (الاتساق الداخلي) للمتغير الرئيسية وابعاده الفرعية كانت كالآتي:

الجدول (2)

قيم الاتساق الداخلي على مستوى المتغير الرئيسي ابعاده الفرعية

Mean	الابعاد الفرعية	المتغير الرئيسي
3.80	صوت الموظف	السلوك الاستباقي (3.57)
3.82	تحمل المسؤولية	
3.87	منع وقوع المشاكل	
4.09	الابتكار الفردي	

المصدر: من اعداد الباحثان.

من نتائج الجدول (2) يتبين لدينا وجود اتساق داخلي على مستوى المتغير الرئيسي وابعاده الفرعية وكل بعد من ابعاده الفرعية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي للارتباطات (Mean) والتي ظهرت جميعها أكبر من (0.3).
ج-ثبات الاستثمار: الثبات هو "ضمان الحصول على النتائج نفسها تقريباً إذا أعيد تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على المجموعة نفسها من الأفراد تحت ظروف متماثلة"، ويعني ذلك مدى الاتساق في إجابة المستجيب إذا طبق الاستبانة نفسه عدة مرات بالظروف نفسها.

لقد قام الباحثان باختبار الثبات للاستبيان حسب معامل (الفا كرونباخ) على صعيد العينة الكلية للدراسة، ثم على صعيد ابعاد السلوك الاستباقي وتبين أن قيمة معامل الفا كرونباخ مرتفع (0.801) وموجبة الإشارة وهذا يدل على ثبات المقياس.

4- أساليب التحليل الاحصائي

استعملت مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بوصف متغيرات البحث، وأخرى أدوات تحليلية، واعتمد على برامج الحاسوب الاحصائي (SPSS V.26)، (AMOS V.23) لغرض اجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المطلوبة وعلى النحو الآتي:-

- الأدوات الإحصائية الوصفية: وتشمل التكرارات، النسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، نسب الاستجابة لوصف متغيرات البحث وتشخيصها.
- الأدوات الإحصائية التحليلية: معامل الاختلاف، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، معامل الفا كرونباخ، التحليل العاملي التوكيدي.

المبحث الثاني: مراجعة الادبيات

أولاً: مفهوم السلوك الاستباقي

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

النشاط الاستباقي للمهام الفردية على تغيير الدور الأساسي للفرد، بينما يركز النشاط الاستباقي لأعضاء المنظمة على إحداث تغييرات تنظيمية استراتيجية (Kueny,2016: 6).

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

وتوجد مفاهيم متعددة للسلوك الاستباقي حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين يمكن ايجازها في الجدول (3) .

جدول (3)

مفاهيم السلوك الاستباقي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي

ت	اسم الكاتب او المؤلف	تعريف السلوك الاستباقي
1	(Crant,2000:436)	اخذ زمام المبادرة لتحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، كما يتضمن تحدي الوضع الراهن بدلاً عن التكيف السلبي مع الظروف الحالية.
2	(Bindl, Parker,2010:4)	عمل موجه ذاتية ومستقبلاً في المنظمة، ويهدف الفرد فيه إلى إحداث تغيير مثل إدخال أساليب عمل جديدة، والتأثير على الاستراتيجيات التنظيمية أو لتغيير الذات مثلاً تعلم مهارات جديدة للتعامل مع المطالب المستقبلية.
3	(Escrig et al,2018:3)	بأنه التغيير المتداخل الذي يشجع العاملين على التوقع أو بدء التغيير ويعد أمر ضروري بشكل متزايد لضمان نجاح المنظمة وغالباً ما يعتمد على مبادرات العاملين الاستباقية لتعزيز الابتكار في المنظمات.
4	(Li,2020:916)	التركيز على المستقبل والتأكيد على العفوية وتغيير التوجه والتوجه المستقبلي. يعتبرها بعض العلماء على أنها عملية التنشئة الاجتماعية التي يقودها الأفراد أنفسهم

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

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

ثانياً: ابعاد السلوك الاستباقي

1- صوت الموظف : يعرف صوت الموظف على أنه "اتصال بناءً موجة نحو التغيير يهدف إلى تحسين الوضع" (LePine , Van Dyne,2001:326). ويُقصد من السلوك الصوتي أن يكون إيجابياً، بمعنى أن الهدف من الصوت هو التحسين بدلاً من النقد (Marler,2008:17-18). ومع ذلك، يمكن أن يكون التفاعل الصوتي محفوفاً بالمخاطر بالنسبة للموظفين لأن الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات للتغيير يواجهون الوضع الراهن (Zhang, Inness,2019:777). ولسلوك الموظف الصوتي ثلاث خصائص مميزة: (أولاً) الصوت هو سلوك لفظي ينخرط فيه الموظفون، يحدث هذا الاتصال اللفظي بين شخصين -الموظف المعبر والمتلقي المستهدف، والذي يكون عادةً مشرفاً. (ثانياً) يعد سلوك صوت الموظف اختياريًا. (ثالثاً) صوت الموظف بناءً أي يتضمن الصوت التواصل بقصد تعزيز التغيير (Tedone, Bruk-Lee,2021:2). كما يمكن تحديد أهداف صوت الموظف بالآتي (1) التعبير عن عدم الرضا الشخصي عن العمليات (2) التعبير عن القرارات والأفكار الجماعية (3) فرصة المساهمة في قرارات الإدارة ذات الصلة و(4) إظهار التبادلية في العلاقات بين صاحب العمل والموظف (Abdulgalimov etal,2020). ويمثل الصوت الموظف البداية الأساسية للتغيير، يذكر Espejo & Guzman ان السلوك الصوتي المنكر للموظفين مرتبط بتوليد الأفكار، أي ان المنظمات التي يكون فيها الصوت أكثر تكراراً قادرة على التفوق في الأداء على المنظمات التي يكون فيها الصوت أكثر ندرة من حيث متوسط عدد الأفكار المنتجة (Guzman , Espejo,2019:4).

2- تحمل المسؤولية : يعتبر تحمل المسؤولية شكلاً هاماً من أشكال السلوك الاستباقي الذي يحافظ على البقاء التنظيمي والتنمية الفردية، وأصبح تعلم كيفية تحفيز الموظفين على الانخراط في سلوك تحمل المسؤولية أحد الموضوعات الساخنة في مجال الإدارة التنظيمية، أن سلوك تحمل المسؤولية هو سلوك مواطنة تنظيمي موجه نحو التغيير يهدف إلى تحديد وتنفيذ التغييرات في عمليات العمل والمنتجات والخدمات، وأظهرت الدراسات أن سلوكيات تحمل المسؤولية القائمة على سير العمل أو تحسين الأسلوب يمكن أن تعزز القدرة على التكيف التنظيمي والقدرة على البقاء على المدى الطويل (Zeng etal,2020:1). ويرتبط تحمل المسؤولية بشكل إيجابي بانفتاح الإدارة العليا، وهو "الدرجة التي يُعتقد أن الإدارة العليا تشجع بها وتدعم الاقتراحات وتغيير المبادرات من الأسفل" (Morrison , Phelps, 1999:406).

وتعرف تحمل المسؤولية على انها الجهود طوعية وبناءة من قبل الأفراد العاملين بغية احدث تغيير وظيفي من الناحية التنظيمية، فيما يخص تنفيذ العمل في سياق وظائفهم، أو المنظمة، أو أماكن العمل (Cai etal, 2019:237). ويوضح (Ouyang et al 2015: 677) ان تحمل المسؤولية تعني اخذ زمام المبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات والإجراءات الروتينية، وبيبين (Kim et al,2014:217) أن تحمل المسؤولية امر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة . اذ يلعب تحمل المسؤولية دوراً مهماً في تقديم رؤى جديدة للمنظمة من خلال تعزيز الابتكار وتقوية استدامة المنظمة. الا ان هناك خطر محتمل على الموظف الذي ينخرط في سلوك المسؤولية، لان تحمل المسؤولية تعبر عن المخاوف أو الاقتراحات التي تتضمن بدء التغيير وتنفيذه بنشاط. (Marler,2008: 18).

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

(Parker,Collins :2010,636). ويوضح (3: Searle,2011) أن منع وقوع المشكلة يحصل عندما يسعى العاملون الى ايجاد السبب الجذري لحدوث المشكلات، وتنفيذ الاجراءات والتدبير الكفيلة لمعالجة السبب ومنع تكراره مما يؤدي إلى منع حدوث المشكلات مستقبلا. وأشار (Ouyang et al 2015: 677) إلى أنها "إجراءات ذاتية التوجيه والتوقع لمنع تكرار مشاكل العمل". كما يجب على الأفراد العاملين في المنظمات وعلى اختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون اليه ان يكونوا على مقدره عالية من حل تلك المشاكل التي تواجههم في المنظمة لغرض رفع أداء المنظمة وايجاد الحلول المناسبة لها (4: Durette etal, 2016). ويعرفها (8: Kueny,2016) على انها الجهود الاستباقية لمنع مشكلات العمليات وتدفق العمل، لا سيما فيما يتعلق بمنع تكرار أي مشكلات محتملة، كما يتضح من هذه التعريفات، فإن تغيير وتحدي الوضع الراهن حول كيفية إنجاز العمل داخل منظمة أو مجموعة هو الغرض الرئيسي من هذه السلوكيات. يوضح (3: Espedido,Searle,2020) ان المواجهة الاستباقية تتضمن التوقع والتخيل وتحديد الأهداف والعمل مسبقاً لمنع المواقف المضطربة المتوقعة، وان سلوكيات المواجهة التي استجابة لضغوط سابقة لها القدرة على التأثير في التقييمات الأولية للضغوط اللاحقة .

4- الابتكار الفردي : يحدث الابتكار الفردي عندما يتعرف الموظف على الفرص الجديدة والناشئة، ويولد أفكاراً جديدة، ويعمل على تنفيذ تلك الأفكار الاستباقية (3: Searle,2011). ويعرف بإعادة تكوين المعارف الجديدة، التي يمتلكها الشخص والمعرفة الجديدة التي تمكن المنظمات من البحث عن فرص جديدة واستغلال الفرص المتاحة بشكل أكثر كفاءة (2: Matzler et al ,2013). وأظهرت العديد من الدراسات أن الابتكار في المنظمة أمر بالغ الأهمية لمستقبل المنظمة، لذلك يجب على المنظمة الانتباه إلى سلوك الموظفين الابتكارية عند تنفيذ أعمالهم، وذلك من خلال الاهتمام بهذا الابتكارات وتقديم الدعم المناسب وخلق جو عمل مفيد وذا معنى بالنسبة لهم (Nurjaman etal, 2019:374). ان المنظمات الاستباقية هي التي تساعد موظفيها على أن يكونوا مبدعين ومرنين ومنفتحين على التغيير. اذ يشير (867: Segarra-Cipres etal,2019) ان الأشخاص الذين يعملون في سياق داعم للإبداع يتم توجيههم نحو تطوير أفكار مفيدة للابتكار ويوفرون الدعم اللازم لذلك، حيث ان مناخ الابتكار هو عامل سياقي داعم يحفز مساهمات الموظفين في أداء الابتكار. ويختلف الابتكار الفردي عن تحمل المسؤولية والصوت نظراً لتأكيديه على الحداثة، ولكنه يشترك مع هذا السلوكيات بهدف التأثير على بيئة العمل الداخلية للفرد (Parker, 2010:636).

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

أولاً: وصف ابعاد السلوك الاستباقي وتشخيصها

اعتمد الباحثان على أربعة أبعاد لقياس السلوك الاستباقي وهي (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي) وذلك باستخدام (14) عبارة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير من وجهة نظر الأفراد المبحوثين:

يشير الجدول (4) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد السلوك الاستباقي من خلال العبارات (X1 – X14) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (69.6%)، في حين كان الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) الإجابات الأفراد المبحوثين بمعدل قدره (11.2%)، فيما بلغت نسبة المحايدون (19.2%)، وعززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.8) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.927). كما بلغ متوسط نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (76%) وأن هذه النسبة تقع ضمن المستوى الرابع (فوق المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤثر إلى أهمية أبعاد السلوك الاستباقي في الكلية المبحوثة، ويعزز ذلك

أيضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (24.4135%) وهذا يؤكد لنا أن إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، وأن البعد الذي أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير هو (الابتكار الفردي)، وبنسبة اتفاق بلغت (74.7%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (3.94)، وبانحراف معياري قدره (0.913)، وبمعامل اختلاف ما نسبته (23.178%).

الجدول (4)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير ابعاد السلوك الاستباقي

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					الأسئلة	الابعاد
				لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
				%	%	%	%	%		
25.193	74.6	0.94	3.73	1.1	11.5	19.8	48.1	19.5	X1-X4	صوت الموظف
24.444	75.66	0.925	3.783	0.8	9.9	21.8	45.3	22.2	X5-X7	تحمل المسؤولية
24.839	74.94	0.931	3.747	1.1	11.1	19.1	49.1	19.6	X8-X10	منع وقوع المشاكل
23.178	78.8	0.913	3.94	0.55	8.55	16.2	45.7	29	X11-X14	الابتكار الفردي
24.4135	76	0.927	3.8	90.	310.	19.2	47	22.6	المعدل العام	
				11.2		19.2	69.6		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

1- صوت الموظف: يشير الجدول (5) إلى أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد صوت الموظف في الجامعات المبحوثة إزاء العبارات (X1- X4) بالاتفاق (67.6%) في حين شكلت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (12.6%) فيما بلغت نسبة المحايد (19.8%) وعززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (3.73) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.940). أما فيما يخص نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (74.6%) مما يدل على أهمية بعد (صوت الموظف) النسبية التي وقعت في المستوى الرابع (فوق المتوسط) وبحسب مساحة المقياس ويعزز ذلك أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (25.193%) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي أسهمت في اغناء هذا البعد هي (X4) " أعلم تماماً بالقضايا التي قد تكون رأيي فيها مفيداً في الكلية." بنسبة اتفاق بلغت (69.7%) معززة بوسط حسابي قدره (3.80) وبانحراف معياري (0.932) كما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (24.526%) مما يدل على ان التدريسيين بالجامعات المبحوثة على علم تام بالقضايا التي يكون فيها رأيهم مفيدة في الجامعة. في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X2) والتي تشير إلى " اتحدث دائماً مع الآخرين في الكلية للمشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم."، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (61.3%) وبوسط حسابي (3.67)

وانحراف معياري (0.939)، وبمعامل اختلاف قدره (25.586%). وهو ما يدل على ضعف التحدث وتشجيع الآخرين على المشاركة بالأمر التي تؤثر على بيئة عملهم.

الجدول (5)

التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف الخاصة ببعد صوت الموظف

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأستلة	صوت الموظف
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
25.321	74.8	0.947	3.74	0.9	3	12	38	19	60	47.8	151	20.3	64	X1	
25.586	73.4	0.939	3.67	0.6	2	13	41	23.1	73	45.3	143	18	57	X2	
25.364	74.2	0.941	3.71	1.6	5	12	38	17.1	54	52.2	165	17.1	54	X3	
24.526	76	0.932	3.80	1.3	4	9.1	29	19.9	63	47.2	149	22.5	71	X4	
25.193	74.6	0.940	3.73	1.1	3.5	11.5	36.5	19.8	62.5	48.1	152	19.5	61.5	المعدل العام	
				12.6				19.8		67.6				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

2- تحمل المسؤولية : يشير الجدول (6) إلى أن المعدل العام الإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد تحمل المسؤولية في الجامعات المبحوثة إزاء العبارات (X5-X7) بالاتفاق (67.5%) في حين شكلت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (10.7%) فيما بلغت نسبة المحايد (21.8%) وعززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (3.783) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.925). أما فيما يخص نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (75.66%) مما يدل على أهمية بعد (تحمل المسؤولية) النسبية التي وقعت في المستوى الرابع (فوق المتوسط) وبحسب مساحة المقياس ويعزز ذلك أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (24.444%) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X7) "تحمل مسؤولية تقديم حلول للمشكلات التنظيمية الملحة في الكلية." بنسبة اتفاق بلغت (72.1%) معززة بوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.886) كما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (23.194%) مما يدل على تجانس إجابات الأفراد المبحوثين. مما يدل على ان التدريسيين في الجامعات المبحوثة لديهم ميل كبير لتحمل المسؤولية حيث يبذلون جهود كبيرة لتقديم حلول عملية للمشكلات التنظيمية الملحة. في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X6) وهي "التزم بتنفيذ المهام الموكلة لي بفاعلية."، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (60.7%) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.995) وبمعامل اختلاف قدره (26.676%). تدل على التشتت العالي في إجابات الأفراد المبحوثين من ناحية تنفيذ المهام المطلوبة بفاعلية.

الجدول (6)

التوزيعات التكرارية والوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف الخاصة ببعد تحمل المسؤولية

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة	تحمل المسؤولية
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
23.5	76	0.893	3.80	-	-	10.8	34	19.6	62	48.7	154	20.9	66	X5	
26.676	74.6	0.995	3.73	0.9	3	11.1	35	27.2	86	35.1	111	25.6	81	X6	
23.194	76.4	0.886	3.82	1.3	4	7.9	25	18.7	59	52.2	165	19.9	63	X7	
24.444	75.66	0.925	3.783	0.8	2.3	9.9	31.3	21.8	69	45.3	143.4	22.2	70	المعدل العام	
				10.7		21.8		67.5						المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

3- منع وقوع المشاكل : يشير الجدول (7) إلى أن المعدل العام للإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد منع وقوع المشاكل في الجامعات المبحوثة إزاء العبارات (X8-X10) بالاتفاق (68.7%) في حين شكلت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (12.2%) فيما بلغت نسبة المحايد (19.1%) وعززت تلك المعدلات متوسط الوساط الحسابية والبالغ (3.747) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.931). أما فيما يخص نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (74.94%) مما يدل على أهمية بعد (منع وقوع المشاكل) النسبية التي وقعت في المستوى الرابع (فوق المتوسط) وبحسب مساحة المقياس ويعزز ذلك أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (24.839%) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X9) "أحاول العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي تجابهني في العمل" بنسبة اتفاق بلغت (73%) معززة بوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري (0.954) كما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (24.651%) مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات المبحوثة يتبعون سياسة إدارة المشكلات التفاعلية بجميع الأسباب المساهمة، بما في ذلك الأسباب التي ساهمت في مدة الحوادث وتأثيرها، بالإضافة إلى تلك التي أدت إلى وقوع الحادث ومعالجتها. في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X8) "أقوم بتطوير إجراءات وانشطة فعالة على المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً"، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (65.8%) وبوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.925)، وبمعامل اختلاف قدره (25.204%). مما يشير إلى أن التدريسيين لا يقضون وقت كافيًا للتخطيط وتطوير إجراءات العمل.

الجدول (7)

التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف الخاصة ببعد منع وقوع المشكلات

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة	منع وقوع المشكلات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
25.204	73.4	0.925	3.67	0.9	3	12.7	40	20.6	65	49.7	157	16.1	51	X8	
24.651	77.4	0.954	3.87	1.6	5	8.9	28	16.5	52	46.8	148	26.2	83	X9	
24.676	74	0.913	3.70	0.9	3	11.7	37	20.3	64	50.6	160	16.5	52	X10	
24.839	74.94	0.931	3.747	1.1	3.7	11.1	35	19.1	60.3	49.1	155	19.6	62	المعدل العام	
				12.2				19.1		68.7				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

4- الابتكار الفردي: يشير الجدول (8) إلى أن المعدل العام للإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد الابتكار الفردي في الجامعات المبحوثة إزاء العبارات (X11- X14) بالاتفاق (74.7%) في حين شكلت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (9.1%) فيما بلغت نسبة المحايدين (16.2%) وعززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (3.94) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.913). أما فيما يخص نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (78.8%) مما يدل على أهمية بعد (الابتكار الفردي) النسبية التي وقعت في المستوى الرابع (فوق المتوسط) وبحسب مساحة المقياس ويعزز ذلك أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (23.178%) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X14) " اتعلم باستمرار استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة لأعطي متطلبات عملي" بنسبة اتفاق بلغت (77.5%) معززة بوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري (0.920) كما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (22.494%) مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات المبحوثة لديهم توجه كبير نحو التعلم كما يحرصون على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة التي تتوافق مع متطلبات العمل وتحسين الاجراءات. في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X12) " أحرص دائماً على ترويج الأفكار الإبداعية بطرحها للآخرين"، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (72.5%) وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.895)، وبمعامل اختلاف قدره (23.307%). إذ جاء بأقل نسبة انسجام مما يدل على عشوائية وتشنتت اهتمام التدريسيين في الجامعات المبحوثة نحو مشاركة الأفكار الإبداعية مع الآخرين.

الجدول (8)

المعدل العام للتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف الخاصة ببعد الابتكار الفردي

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الاسئلة	الابتكار الفردي
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
23.163	78.4	0.908	3.92	-	-	10.1	32	15.2	48	47.5	150	27.2	86	X11	
23.307	76.8	0.895	3.84	0.6	2	9.2	29	17.7	56	50.3	159	22.2	70	X12	
23.785	78.2	0.930	3.91	1.3	4	7.9	25	16.5	52	46.8	148	27.5	87	X13	
22.494	81.8	0.920	4.09	0.3	1	7	22	15.2	48	38.3	121	39.2	124	X14	
23.178	78.8	0.913	3.94	0.55	1.75	8.55	27	16.2	51	45.7	144.5	29	91.75	المعدل العام	
				9.1				16.2		74.7				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

بالنسبة للأهمية الترتيبية لأبعاد السلوك الاستباقي من وجهة نظر التدريسيين في (كلية الحداثة الجامعة، جامعة نورو، كلية النور الجامعة، جامعة بيان) الاهلية، يوضح الجدول (9)، قيم معامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد القيادة المستدامة، إذ إنه كلما انخفضت قيمة معامل الاختلاف واقتربت من حدود الصفر دل ذلك على شدة انسجام الباحثين في الجامعات المبحوثة لذلك البعد، لذا فإن بعد الابتكار الفردي احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وذلك بمعامل اختلاف بلغت قيمته (24.526%) وبوسط حسابي (3.94) ونسبة استجابة (78.8%)، في حين جاء بعد ذلك تحمل المسؤولية بمعامل اختلاف بلغ (24.444%) وبوسط حسابي (3.783) ونسبة استجابة (75.66%)، وتمثل بعد منع وقوع المشاكل بمعامل اختلاف أعلى من البعدين السابقين بلغ (25.364%) ووسط حسابي (3.747) ونسبة استجابة (74.94%)، في حين جاء بعد صوت الموظف بأقل أهمية نسبية، إذ بلغ معامل الاختلاف (25.193%)، وبوسط حسابي (3.73)، ونسبة استجابة (74.6%)، مما يدل على محدودية اهتمام الجامعات المبحوثة بهذا البعد.

الجدول (9)

الأهمية الترتيبية لتبني أبعاد السلوك الاستباقي من قبل التدريسيين في الجامعات المبحوثة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	المستوى	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الترتيب
1	صوت الموظف	3.73	مرتفع	74.6	25.193	المرتبة الرابعة
2	تحمل المسؤولية	3.783	مرتفع	75.66	24.444	المرتبة الثانية
3	منع وقوع المشاكل	3.747	مرتفع	74.94	24.839	المرتبة الثالثة
4	الابتكار الفردي	3.94	مرتفع	78.8	23.178	المرتبة الأولى
	الإجمالي	3.8	مرتفع			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان.

وللإجابة على الفرضية الآتية: يمتلك اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة ابعاد السلوك الاستباقي. لا بد من تم تحديد ثلاثة مستويات لتوافر ابعاد السلوك الاستباقي من وجهة نظر التدريسيين هي متدني، ومتوسط، ومرتفع، إذ تم تقسيم المتوسطات الحسابية على ثلاثة مستويات (الحوامدة، ابو شتال، 2011: 1818).

مستوى متدني: 1-2.33

مستوى متوسط: 2.34-3.67

مستوى مرتفع: 3.68-5

ولقد تم تحديد هذه المستويات باحتساب علامة القطع بقسمة الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا على ثلاث درجات والتي تمثل عدد المستويات (5-3/1) (الحوامدة، ابو شتال، 2011: 1818).

اذ تشير معطيات الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية الأبعاد السلوك الاستباقي في الجامعات المبحوثة، وترتيب هذه الأبعاد من حيث الأكثر توافراً إلى الأقل توافراً، فضلاً عن مستوى كل بعد من أبعاد السلوك الاستباقي على وفق تقسيمها إلى مرتفع ومتوسط ومتدني. فعلى المستوى الإجمالي الأبعاد السلوك الاستباقي يلاحظ أن مستوى توافر هذه العوامل لدى التدريسيين كأن بمستوى مرتفع حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي الإجمالي (3.8)، وهذه القيم كانت تتراوح في مستوى الحدود العليا (3.68-5). وكذلك الحال في جميع ابعاد السلوك الاستباقي مما يعني ان أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة يمتلكون سلوك استباقي مرتفع.

2- تحليل التباين

تنص الفرضية الثانية على الآتي: يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد السلوك الاستباقي في الجامعات المبحوثة. لفحص الفرضية تم إجراء التباين الأحادي ANOVA (أنوفا) ويوضح الجدول (10) نتائج الاختبار والمعنوية.

جدول (10)

نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتحديد الفروق بين استجابات الباحثين من الجامعات المبحوثة اتجاه القيادة المستدامة (على المستوى الإجمالي) .

نوع الفرق	القيمة الاحتمالية	F قيمة	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجامعات المبحوثة
معنوي	0.000	9.290	0.05850	0.59085	3.9111	كلية النور الجامعة
			0.08120	0.68904	3.5169	كلية الحدباء الجامعة
			0.04313	0.42693	3.8513	جامعة نورو
			0.04717	0.31291	3.9383	جامعة بيان

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.26)

يتبين من خلال الجدول (10) نتائج تحليل التباين ومنه نستنتج أنه يوجد فروق معنوية في ابعاد السلوك الاستباقي لدى التدريسيين في الجامعات المبحوثة حيث جاءت قيمة (F) (9.290) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أصغر من (0.05) فبتالي هي معنوية.

كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات الحسابية للسلوك الاستباقي لبعض الجامعات عن الجامعات الأخرى المبحوثة حيث كانت أعلى الجامعات في تبني أبعاد السلوك الاستباقي هي جامعة بيان بوسط حسابي (3.9383) تليها كلية النور الجامعة بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (3.9111) بينما بالمرتبة الثالثة جامعة نوروز بوسط حسابي (3.8513) بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة كلية الحدياء الجامعة بوسط حسابي (3.5169).

ثالثاً: تحليل العوامل التوكيدي لأبعاد السلوك الاستباقي

لغرض تمثيل بنية مؤشرات القياس (أبعاد السلوك الاستباقي) استخدم الباحثان أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ويعد هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة معادلة البنائية، (Structural Equation Modeling) إذ اعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي (Amos V.23). وتتمثل أهمية هذا التحليل، في تحقيق الإجابة عن الفرضية الآتية: يمكن تمثيل بنية مؤشرات القياس للسلوك الاستباقي بأربعة أبعاد مترابطة مع بعضها تتمثل ب (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي). وحتى يستطيع الباحثان من الإجابة على الفرضية فإنه يجب أن يكون هناك عنصر مقارنة إحصائي مع النتائج التي تستخرج من التحليل العاملي التوكيدي، ويتم ذلك عن طريق ما يسمى مؤشرات جودة المطابقة، وقيم الأوزان (التشبعات) الظاهرة على الأسهم، حيث تعرف هذه القيم بمعاملات الصدق البنائي، والتي كلما كانت أكبر من (0.40) دل ذلك على صدق الفقرة، وفي ضوءه يتم قبول النموذج المفترض أو رفضه، وكما موضح في جدول (10).

الجدول (11)

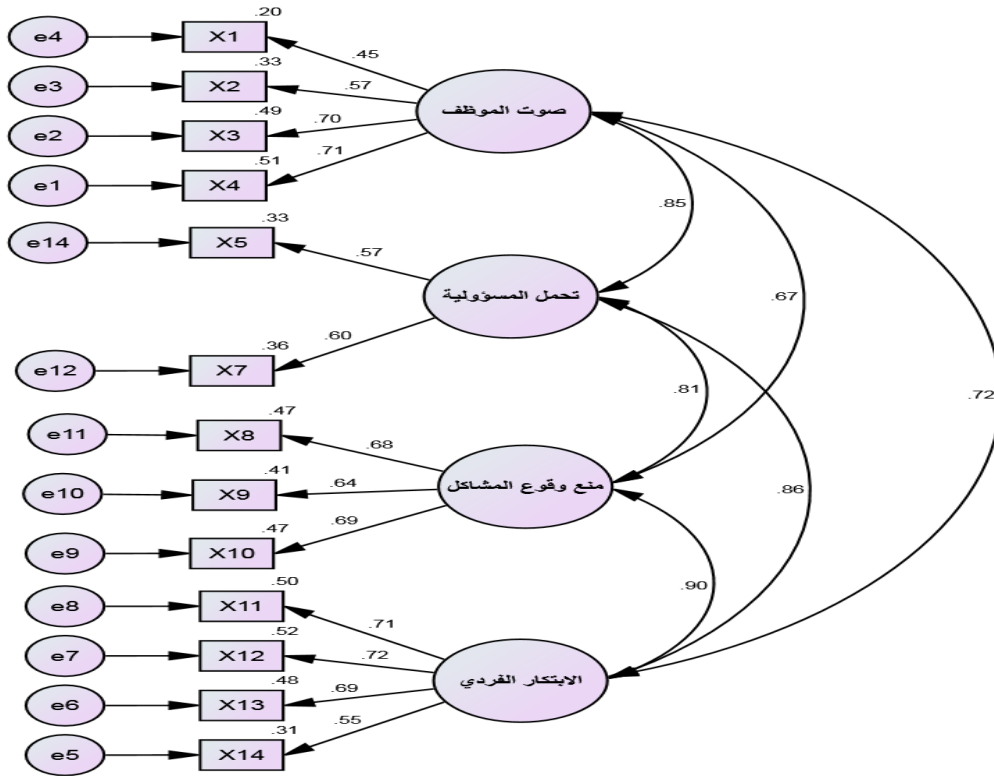
مؤشرات جودة المطابقة وقيمتها المعيارية

ت	المعيار	قيمة القبول
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/F	أقل من (2)
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	(0.90) فأكثر
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة/ أكبر من (0.85) مطابقة مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة/ أكبر من (0.90) الى (0.95) مطابقة مناسبة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMESA)	أقل من (0.05) مطابقة جيدة / (0.05) إلى (0.08) مطابقة متوسطة/ أكبر من (0.10) غير مقبولة
6	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental fit index) (IFI)	(0.90) فأكثر
7	مؤشر المطابقة غير المعياري أو مؤشر توكير لويس (Tucker-lewis Index) (TLI)	(0.90) فأكثر
8	جذر متوسط مربعات البواقي (Root Mean Square Residuals) (RMR)	أقل من (0.05) مطابقة جيدة

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

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الاستباقي

وفقا للمعطيات النظرية للدراسة الحالية التي تم على أساسها وضع مخطط البحث الفرضي الذي تم الاستناد إليه في بناء أنموذج المعادلة البنائية للدراسة، فقد تم تحديد ورسم علاقات الارتباط بين المتغيرات والملاحظة والكامنة له، إذ تعد هذه الخطوة الأولى في اتجاه تحديد جودة الأنموذج وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المقبولة، عن طريق تحليل البيانات التي حصل عليه الباحثان من إجابات أفراد عينة البحث عن أسئلة الاستبانة. ويبرز الشكل (2) والجدول (12) نتائج تحليل العامل التوكيدي:



الشكل (2)

الأنموذج البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الاستباقي

المصدر : مخرجات البرمجة الاحصائية (AMOS V.23)

الجدول (12)

نتائج التحليل العائلي التوكيدي لأنموذج البحث

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق / غير مطابق
1	CMIN/F	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.728	أقل من (2)	مطابق
2	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة	0.953	فأكثر (0.90)	مطابق
3	(AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.927	فأكثر (0.85)	مطابق
4	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.965	فأكثر (0.90)	مطابق
5	(RMESA)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.048	اقل من (0.05)	مطابق
6	(IFI)	مؤشر المطابقة المتزايد	0.965	فأكثر (0.90)	مطابق

7	(TLI)	مؤشر توكر لويس	0.953	(0.90) فأكثر	مطابق
8	(RMR)	جذر متوسط مربعات البواقي	0.035	اقل من (0.05)	مطابق

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS V.23).

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في جدول (12) الى صحة افتراض أن ال (14) عبارة تقيس بنية (السلوك الاستباقي) بأبعاده الأربعة. بينما تبين من خلال الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم في شكل (3) التي تربط المتغيرات الكامنة "المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس" مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق أن احد الفقرات حصلت على معاملات انحدارية اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائية (Costello, Osborne ، 2005) وتلك الفقرة هي (X6) وهنا امام الباحثان إجراء ممكن العمل به وهو حذف الفقرات الاقل تشبعا وبعد الحذف تم التوصل الى مؤشرات جودة مطابقة ملائمة تثبت الصدق البنائي للمتغير وبعد (13) وكما يوضحها الشكل (2) وجميعها مطابقة لمعيار المقارنة مع (مؤشرات جودة المطابقة) وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة الأنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس السلوك الاستباقي.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

الإستنتاجات

- 1- جعلت ديناميكية العمل والتغير في السلوك الاستباقي والمبادرة عاملاً أكثر أهمية في تعزيز نجاح المنظمة وبقاءها، فالأشكال الجديدة للعمل الإداري اخذت على عاتقها التركيز على تقليل الوظائف الرقابية والاشرفية وهذا ما تطلب من المنظمات ان تزيد من اعتمادها على المبادرات الشخصية للأفراد من أجل تحديد وحل المشكلات.
- 2- أظهرت نتائج تحليل وصف أبعاد السلوك الاستباقي وتشخيصها أن المعدل العام الإجابات الأفراد المبحوثين كان جيدة وبالاجتهاد الإيجابي ما يؤكد أن الجامعات المبحوثة تعمل على تعزيز السلوك الاستباقي بأبعاده الأربعة (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي).
- أ- حقق بعد الابتكار الفردي أعلى نسبة استجابة وفق آراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة مقارنة بباقي الأبعاد، مما يفسر اهتمام الجامعات المبحوثة بالمستقبل من خلال مساعدة موظفيها على أن يكونوا مبدعين ومبرزين ومنفتحين على التغيير. كما ويعد المرحلة الأساسية للإبداع التنظيمي الذي يسهم بشكل استباقي بتحقيق رؤية وأهداف الجامعة
- ب- شكل بعد تحمل المسؤولية نسبة فاعلة بشأن العبارات المعبرة عنه محققاً المرتبة الثانية من حيث الأهمية الترتيبية لأبعاد السلوك الاستباقي، الأمر الذي يفسر لنا قدرة الأفراد المبحوثين على تبني المسؤولية التي تقع على عاتقه في تأدية المهام المكلف بها مما يساهم في تحقيق رؤية وأهداف الجامعة.
- ج- فيما يخص بعد منع وقوع المشاكل أظهرت إجابات المبحوثين اهتمام الجامعات المبحوثة بشأن العبارات المعبرة عنه ؛ إذ حصل هذا البعد على المرتبة الثالث، مما يدل على سعي التدريسيين في الجامعات المبحوثة الى تشخيص مسببات المشاكل التي تواجههم في العمل من أجل معالجتها ومنع تكرارها في المستقبل.
- د- حقق بعد صوت الموظف أقل نسبة استجابة من المبحوثين، ومع ذلك فهي ليست نسبة ضعيفة، حيث ان نسبة عدم الاتفاق لم تتجاوز (13%)، وهذا يدل على سعي الجامعات المبحوثة في الاهتمام بآراء التدريسيين واعتماد مقترحاتهم وتوصيتهم الخاصة بتطوير العمل.

3- إشارة نتائج تحليل التباين على مستوى السلوك الاستباقي ان هناك فروقات معنوية في إجابات الباحثين في الجامعات المبحوثة (كلية الحداثة الجامعة، جامعة نوروز ، كلية النور الجامعة، جامعة بيان) حيث حصلت جامعة

البيان على المرتبة الأولى في تبني ابعاد السلوك الاستباقي بينما حصلت كلية الحداثة الجامعة على المرتبة الأخيرة. قد يعود ذلك الى طبيعة الاختلاف في القوانين والتعليمات في تلك الجامعات.

4- بينت نتائج التحليل حسن مطابقة نموذج القياس الذي تم اعتماده في البحث والمنضمين اربعة ابعاد أساسية للسلوك الاستباقي والمتمثلة بـ "صوت الموظف ، بعد تحمل المسؤولية ، بعد منع وقوع المشاكل ، وبعد الابتكار الفردي". وفي هذا إشارة واضحة إلى إمكانية هذا النموذج في قياس السلوك الاستباقي في الجامعات المبحوثة.

التوصيات :

1- العمل على بناء جسور الثقة بين الأفراد وقياداتهم، الأمر الذي يسهم في تعزيز السلوك الاستباقي لدى الأفراد ، فعندما يكون القائد متيسرا ومتجاوبا مع الاحتياجات الفردية للتدريسيين، وتعزيز استقلالية التدريسيين بطريقة مشجعة وغير متداخلة، فإنه يساهم تعزيز السلوك الاستباقي لديهم.

2- الاستفادة من التغذية العكسية (ردود الفعل) للتدريسيين والاعتماد عليها بوصفها من العوامل الحاسمة في تعزيز السلوك الاستباقي لدى التدريسيين.

3- اىلاء القيادات الإدارية في الجامعات مزيدا من الاهتمام بتمكين الأفراد للانخراط في سلوكيات تولي المسؤولية ومنحهم المساحة الكافية من الحرية في اظهار مهاراتهم وقدراتهم في ادائهم لأعمالهم من خلال تمكين الأفراد واشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة وتخويل الصلاحيات.

4- ضرورة التواصل الدائم مع التدريسيين لمناقشة المشكلات التي تواجههم في العمل مع ابتكار الحلول للمواقف الصعبة والمشكلات اليومية وإشراكهم في حل هذه المشكلات.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1- الحوامدة، نضال، وأبو شتال، معتصم (2011) مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن" مجلة أبحاث اليرموك، 27 (2)، 1809-1829.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Abdulgalimov, D., Kirkham, R., Nicholson, J., Vlachokyriakos, V., Briggs, P., & Olivier, P, (2020). Designing for Employee Voice, In Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, April-(25-30),-2020,-Honolulu,-HI,-USA,pp(1-13).
2. Bindl, U. K. & Parker, S. K., (2010), "Proactive Work Behavior: Forward-Thinking And Change-Oriented Action In Organizations". Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology.
3. Caesens, G. & Marique, G. & Hanin, D. & Stinglhamber, F. (2015), The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization, European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol.(25) No.(3), pp.(1-14).
4. Chan, F., Lee, G.K., Lee, E.J., Kubota, C. & Allen, C.A. (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research. Rehabilitation Counseling Bulletin, Vol.(51), No.(1), pp.(44-57).
5. Costello, Anna B. & Osborne, North W. (2005), "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis", Practical Assessment Research Evaluation electronic journal, Vol.(10), No.(7), pp. (1-9).
6. Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations, Journal of Management, 26(3), 435-462.
7. Durette, B., Fournier, M., & Lafon, M., (2016), The core competencies of PhDs. Journal of Studies in Higher Education, Vol.(41), No.(8), pp(1-16).
8. Escrig-Tena, A. B. & Segarra-Ciprés, M. & García-Juan, B. & Beltrán-Martín, I., (2018). "The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance," International Journal of Production Economics, Elsevier, Vol.(200) (C), pp(1-14).
9. Espedido, A., & Searle, B. J. (2020). Daily proactive problem-solving and next day stress appraisals: the moderating role of behavioral activation. Anxiety, Stress, & Coping, An International Journal, Vol.(33), No(4), PP.(1-13).
10. Guzman, F. A., & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. Journal of Organizational Behavior, Vol.(40), No.(1), PP.(1-18).
11. Hopkins, J. (2009). Outdoor Adventures, Self-Efficacy, and Proactive Work , Doctoral dissertation, Faculty of Social and Behavioral Science, The University of Tennessee at Chattanooga , USA.

12. Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2014). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. (36) No. (2), pp. (216–231).
13. Kueny, C. A. R. (2016). Reactions to team-member initiative: Understanding within-team dynamics' influence on proactive behavior and member interactions , Doctoral dissertation, Philosophy, Saint Louis University, Missouri, USA.
14. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, Vol. (86) No. (2), pp. (326–336).
15. Li, X. (2020). The Preliminary Literature Review of Proactive Behavior. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol.(10), No.(5), pp.(915-919).
16. Marler, L. E. (2008). Proactive behavior: A selection perspective Doctoral dissertation ,Business Administration ,Louisiana Tech University, USA.
17. Matzler, K., Abfalter, D. E., Mooradian, T. A., & Bailom, F. (2013). Corporate culture as an antecedent of successful exploration and exploitation. *International Journal of Innovation Management*, Vol.(17), No.(5), pp.(1-23).
18. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, Vol. (42) No. (4), pp. (403–419).
19. Myler, L., (2014). "Innovation Is Problem Solving...And A Whole Lot More". Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., JUN 13, <https://www.forbes.com>
20. Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*, Vol. (7) No. (6), pp. (373-379).
21. Ouyang, K. & Wing L. & Weidong W. (2015) "Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior," *Asia Pacific Journal of Management*, Springer, Vol. (32) No. (3), pp. (671-691).
22. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, *Journal of management*, Vol.(36), No.(3), pp.(633-662).

23. Parker, S. K., & Wang, Y. (2015). Helping people to ‘make things happen’: A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, Vol. (10) No. (1), pp. (62-75).
24. Searle, T. P. (2011). "A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents". Doctoral dissertation, Human Sciences, University of Nebraska, USA.
25. Segarra- Cipres, M., Escrig-Tena, A. and García-Juan, B. (2019), "Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls", *European Journal of Innovation Management*, Vol. (22) No. (5), pp. (866-888).
26. Spinale, M. F. (2007). The relationship among commuter stress, work engagement, and proactive behavior. Doctoral dissertation, Management Organizational Psychology Division, San Diego International University, California , USA.
27. Tedone, A.M. and Bruk-Lee, V. (2021), "Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, pp.(1-16).
28. Wolsink, I., Hartog, D. D., Belschak, F., & Oosterwijk, S. (2019) Do you feel like being proactive today? Trait-proactivity moderates affective causes and consequences of proactive behavior. *Journal of PLOS ONE*, Vol.(14), No.(8), pp.(1-44).
29. Zeng, H., Zhao, J. L., & Zhao, X. Y. (2020). Inclusive Leadership and Taking Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work. *Journal of Frontiers in Psychology*, Vol. (11), No.(62), pp.(1-11).
30. Zhang, G. and Inness, M. (2019), "Transformational leadership and employee voice: a model of proactive motivation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (40) No. (7), pp. (777-790).