



نموذج هيكلتي لفحص تأثير الاستقلال الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية

إعداد

د. محمد صبحي أحمد أبو الذهب 

مدرس إدارة الأعمال - كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات

جامعة بورسعيد - جمهورية مصر العربية

أستاذ مساعد إدارة الأعمال بقسم إدارة الموارد البشرية - كلية العلوم الإدارية والإنسانية

كليات بريدة الأهلية - المملكة العربية السعودية

Mohamed_sobhy@himc.psu.edu.eg

Sobhy711985@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الأول 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

مستخلص البحث:

استهدف البحث فحص واستكشاف الدور الوسيط لاستقلال أعضاء هيئة التدريس وظيفياً على العلاقة بين القيادة الشمولية وممارسة سلوك العمل الاستباقي داخل الجامعات الحكومية المصرية، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة أربعة فروض رئيسية بغرض اختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث الثلاثة بدياً، وذلك تمهيداً لقياس التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي عبر توسط الاستقلال الوظيفي. حيث تم إجراء البحث على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (327) مفردة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية المصرية، وقد تم استخدام أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، ومن ثم تم تحليل تلك البيانات في إطار نموذج هيكلية باستخدام برنامج (SmartPls.4) وهو إحدى أدوات نمذجة المعادلات الهيكلية التي تعتمد على أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) PLS-SEM وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الشمولية على الاستقلال الوظيفي، كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي للاستقلال الوظيفي على سلوك العمل الاستباقي، وعلى جانب آخر تبين عدم معنوية تأثير القيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يفسر آخر نتائج هذا البحث التي أشارت إلى توسط الاستقلال الوظيفي - بشكل كامل- العلاقة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي. ولذلك يجب على مسؤولي الإدارة العليا بالجامعات الحكومية المصرية إدراك أهمية احتواء وشمول عضو هيئة التدريس وتضمينه وظيفياً ومنحة الاستقلال الوظيفي النسبي بما يمكنه من ممارسة سلوك العمل الاستباقي بالشكل الذي يساهم في تطوير العملية التعليمية وخدمة المجتمع والبحث العلمي، وقد اُختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات، وتوضيح حدودها، والدراسات المستقبلية المرتبطة بها.

الكلمات الدالة: القيادة الشمولية، الاستقلال الوظيفي، سلوك العمل الاستباقي، أعضاء هيئة التدريس.

(1) مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال على جميع مستوياتها بيئة أعمال أكثر ديناميكية، مما يجعل قدرتها على التكيف مع هذه البيئة أمراً ضرورياً وملحاً، لذلك تحتاج المنظمات إلى أفراد قادرين على المساهمة بأفكارهم الاستباقية للمساعدة في نجاح وتطوير المنظمة والمحافظة على ميزتها التنافسية، ويُعد سلوك العمل الاستباقي إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لمواجهة تلك التحديات (Satwika & Suhariadi, 2024)، فسلوك العمل الاستباقي هو سلوك خارج الدور يتضمن تحسين عمليات العمل الحالية بشكل استباقي، وتوقع وحل المشكلات الخفية في مكان العمل، وتبني أساليب عمل جديدة، وهو ما يجعل الكثيرون يعتقدون بأن سلوك العمل الاستباقي يمثل عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة وتحديد الميزة التنافسية لها (Xia et al., 2024; Parker & Bindl, 2017)، كما ثبت أن السلوك الاستباقي - بوصفه عملاً ذاتياً استباقياً يهدف إلى تغيير الموقف أو الذات - ربما يعود بالنفع على كل من المنظمات والأفراد من خلال الإسهام في تحسين التنشئة الاجتماعية، وزيادة السلوك الإبداعي، وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي. ونتيجة لذلك أصبح سلوك العمل الاستباقي موضوعاً متنامياً بين الباحثين والممارسين بهدف تحديد العوامل التي يمكن من خلالها تدعيم وتعزيز مثل هذا السلوك داخل المنظمة (Weng et al., 2022).

ناقشت البحوث السابقة العديد من المتغيرات في إطار الحديث عن العوامل المعززة لسلوك العمل الاستباقي داخل المنظمات ومن ضمن هذه المتغيرات الدعم التنظيمي المدرك والاندماج التنظيمي والهوية التنظيمية والرضا والالتزام التنظيمي، فضلاً عن أنماط القيادة المختلفة كالقيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة والقيادة الذاتية، كما أشار (Xia et al., 2024) إلى دور القيادة الشمولية في تحسين السلوكيات الاستباقية لدى العاملين، كون القيادة الشمولية مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى تمتلك أسلوباً مميزاً من التقدير والانتماء والهوية والشمول (Randel et al., 2018) كما يظهر القائد الشمولي من خلال هذا النمط القيادي سلوك الانفتاح لمناقشة الأهداف المشتركة والأفكار المبتكرة مع مرؤوسيه، وكذلك الإتاحة والتواجد بشكل دائم معهم، فضلاً عن إمكانية الوصول إليه ومقابلته والتشاور معه بشأن مستجدات ومشكلات العمل من خلال تفاعله مع المرؤوسين، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على سلوكهم الاستباقي والابتكاري ويزيد من قدرتهم على تحمل المسؤولية ومواجهة المشكلات وحلها بطريقة استباقية.

على جانب آخر أصبح من الصعب إدارة أي مؤسسة حديثة بالطريقة التقليدية القائمة على العلاقة التبادلية التي تمنح بموجبها المؤسسة موظفيها الأجر مقابل عملهم العقلي أو البدني، حيث أصبحت العلاقة بين المؤسسة وموظفيها أشبه بالشراكة، وقد اشارت دراسة (Smith et al., 2022) إلى أن العقلية الإنتاجية للموظفين تتأثر باستقلالية الوظيفة أكثر من مرونة العمل، وبالتالي يجب أن يُمكن القادة تابعيهم من أن يكونوا مستقلين نسبيًا حتى يصبحوا منتجين وأصحاء وراضين بغض النظر عن مكان عملهم (Zychova et al, 2024)، كما وجدت المنظمات بجميع أنحاء العالم أن تعزيز الاستقلال الوظيفي بدلاً من فرض القيود لا يفيد موظفيها فحسب، بل يؤثر كذلك على أداء تلك المنظمات وعلى ريادتها (Deci et al., 2017)، وبالتالي يمكن القول بأن توفير الاستقلال الوظيفي النسبي ودعم العوامل التي تعززه داخل المنظمات يخلق بيئة عمل ممتازة تمكن الموظفين من صياغة وظائفهم وجدولة أعمالهم وتمنحهم الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحديد الأساليب المستخدمة في انجاز المهام، وهو ما قد يعزز من سلوكهم الاستباقي ويحفزهم على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة والمشاركة بفعالية في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الإطار المفاهيمي للبحث وبناء فرضياته يقوم على نظرية تقرير المصير self-determination theory لـ Ryan and Deci, (2000) التي تشير إلى أن الأفراد لديهم ثلاث احتياجات نفسية أساسية وهي الكفاءة والاستقلالية والعلاقات الاجتماعية، حيث يتطلب الشعور بالكفاءة؛ النجاح في أداء المهام الصعبة وتحقيق النتائج المرجوة، بينما يتطلب الاستقلال ضرورة تجربة الاختيار والشعور بأنك المبادر بأفعالك الخاصة، وأخيراً تتطلب الحاجة إلى بناء العلاقات؛ شعوراً بالاحترام المتبادل والرعاية وإمكانية الاعتماد على الآخرين (Xia et al., 2024; Deci et al., 2001). ومن منظور تلك النظرية تستطيع القيادة الشمولية أن تلبي إلى حد كبير احتياجات المرؤوسين لتحقيق الكفاءة والاستقلالية وبناء العلاقات مع رؤسائهم وزملائهم في العمل وذلك من خلال تأكيدها على المساواة بين الاتباع وتشجيعهم على المشاركة بشكل عفوي ونشط في المناقشات وصنع القرار، وبالتالي يصبحون أكثر استعدادًا للمساهمة بأفكار أكثر وأفضل، وتجربة طرق عمل جديدة عند حل المشكلات بهدف تحسين كيفية عمل الفريق والمنظمة ككل وذلك كرد فعل لشعورهم بالاستقلال الوظيفي. ومن هنا سوف يقوم الباحث بدراسة العلاقات المباشرة ما بين القيادة

الشمولية والاستقلال الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري، تمهيداً لقياس التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي عبر توسط الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تساعد مسؤولي التعليم العالي وقادة الجامعات بجمهورية مصر العربية على توفير بيئة عمل مناسبة قادرة على تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس وتمنحهم الاستقلال الوظيفي الذي يمكنهم من ممارسة سلوك العمل الاستباقي على مستوى الأنشطة التدريسية والبحثية والإدارية التي تقع في نطاق توصيفهم الوظيفي.

(2) الخلفية النظرية وتطوير الفروض:

(1-2) القيادة الشمولية Inclusive Leadership:

يستطيع القائد الذي يوفر بيئة عمل قائمة على التنوع واللامركزية وتقاسم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه أن يخلق عملاً ذو قيمة لهم، وعلى النقيض من ذلك فإن سياق العمل المركزي ذو الطبيعة الهرمية الشديدة قد يقلل من معنى العمل وقيمه، وتعد القيادة الشمولية أحد أنماط القيادة التي لديها القدرة على خلق تجربة نفسية وسلوكية هادفة تقوم على مساهمة العاملين بوجهات نظرهم وقدراتهم ومهاراتهم الفريدة مما يشعرهم بالاندماج والارتباط داخل المنظمات (Shafaei & Nejati, 2024)، وتتجذر هذه التجربة في مفهوم الشمول الذي يشير إلى الدرجة التي يدرك بها الموظف أنه عضو محترم في مجموعة العمل من خلال تجربة معاملة تلبى احتياجاته للانتماء والتفرد (Siyal et al., 2023; Aslan et al., 2021) حيث يستند هذا المفهوم إلى النظريات الاجتماعية النفسية التي تصف حاجة الفرد الأساسية إلى الانتماء للآخرين مع الحفاظ على تفرد وتميزه (Roberson & Perry, 2022)، مثل نظرية المقارنة الاجتماعية (Festinger, 1954)، وفرضية الانتماء (Baumeister & Leary, 1995)، ونظرية التميز الأمثل (Brewer, 1991) فوفقاً لهذه النظريات تشكل الرغبة في تكوين علاقات ذات مغزى مع الآخرين والحفاظ عليها أهمية مركزية لتحقيق الرفاهية الجسدية والنفسية، حيث يستخدم الأفراد هذه العلاقات كمقياس لتحديد مدى قبولهم من قبل المجموعات الاجتماعية أو لتحديد مكانتهم داخلها، مع ضرورة تحقيق التوازن بين حاجتهم الإنسانية الأساسية إلى أن يكونوا جزء من مجموعة اجتماعية أكبر وبين حاجاتهم للحفاظ على تميزهم وتفردهم (Roberson & Perry, 2022).

تم تقديم مفهوم القيادة الشمولية لأول مرة من قبل (Nembhard & Edmondson, 2006) على أنها أقوال وأفعال من قبل القائد تشير إلى دعوة الأعضاء الآخرين للمساهمة مع تقدير تلك المساهمات من جانب القائد، ثم تطور إلى: مدى قدرة القادة على إظهار الرؤية والانفتاح للأفكار الجديدة، وتوفير فرص الوصول إليهم والإتاحة في تفاعلاتهم مع الآخرين (Carmeli et al., 2010) بينما عرف (Sugiyama et al., 2016) القيادة الشمولية بأنها نمط من أنماط القيادة التي تركز على الانتماء والتفرد لبناء العلاقات على جميع المستويات في المنظمة وتسعى إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل، وتتمثل هذه الأهداف في تعزيز التمكين النفسي للعاملين وزيادة رفايتهم ودعم سلوكيات العمل المبتكرة لديهم وتعزيز المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتحسين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي وتخفيض معدل دوران العمل (عطية، 2023)، وفي الإطار ذاته عرفها (Randel et al., 2018) على أنها مجموعة من السلوكيات القيادية الإيجابية التي تسهل على أعضاء المنظمة أدراك الانتماء لمجموعة العمل، مع الحفاظ على تفردهم وتميزهم أثناء المساهمة في أداء مهام العمل وتحقيق نتائج المجموعة. ويركز هذا التعريف على ضمان تحقيق العدالة والمساواة وتوفير فرص صنع القرارات المشتركة مع تشجيع المساهمات المتنوعة من قبل أعضاء المجموعة (Siyal et al., 2023)، فالقادة الشموليين منفتحون ويقدرّون التنوع ويراعون الفروق الفردية بين الأفراد، ويسهل الوصول إليهم والتفاعل معهم، حيث أنهم يستمعون إلى مقترحات أعضاء الفريق ومشكلاتهم وينتبهون إلى احتياجاتهم ويشجعونهم على المساهمة الكاملة في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة، كما يعامل هؤلاء القادة موظفيهم باحترام وتقدير وتسامح من خلال إعطاء وزن لآرائهم والاعتراف بمساهماتهم (Yasin et al., 2023; Yu, 2020).

وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الشمولية، ولكن تبقى الأبعاد التي حددها (Carmeli et al., 2010) هي الأكثر استخداماً من قبل البحوث السابقة (Shafaei & Nejati, 2022; Siyal et al., 2023; Hamilton, 2022; 2024) و(شحاته، 2019) وهي الأبعاد التي سوف يعتمد عليها الباحث كونها تتوافق مع أهداف وطبيعة البحث ومتطلبات مجال التطبيق، حيث تتمثل في ثلاثة أبعاد وهي:

Openness (1-1-2) الانفتاح

يشير إلى درجة انفتاح القائد وترحيبه بالاستماع إلى الأفكار والمقترحات الجديدة التي يقدمها أعضاء الفريق، فضلاً عن انتباهه لأي فرص متاحة لتطوير العمل، واستعداده لمناقشة المرؤوسين في آلية تحقيق الأهداف المطلوبة.

Availability (2-1-2) الإتاحة

تشير إلى مدى استعداد القائد للاستماع إلى طلبات مرؤوسيه والتشاور معهم بشأن حل المشكلات التي تواجههم، فضلاً عن تقديم الاستشارات المهنية لهم، وذلك من خلال حضوره وتواجده المستمر معهم.

Accessibility (3-1-2) إمكانية الوصول

يشير هذا البُعد إلى مدى إمكانية مقابلة القائد والدخول إليه عند الحاجة، ويتم ذلك من خلال تشجيعه لمرؤوسيه على التواصل معه مباشرة لمناقشة قضايا ومشكلات العمل المستجدة.

Job Autonomy (2-2) الاستقلال الوظيفي

أوضح (Zheo et al., 2020) أن الاستقلال الوظيفي يعتبر بمثابة أداء إدارية فعالة لإرضاء العاملين في المجالات المعتمدة على المعرفة، كما يُعد الاستقلال الوظيفي بمثابة عامل مهم في تحديد مدى رفاهية وسعادة الموظف، حيث قدمت العديد من البحوث أدلة تشير إلى وجود ارتباط واضح بين انخفاض استقلالية الوظيفة وزيادة خطر الإصابة بمشكلات الصحة الجسدية والعقلية، والغياب المستمر بسبب المرض، وارتفاع معدل دوران العمالة، والتقاعد بسبب العجز (Clausen et al., 2022)، ويرجع مفهوم الاستقلال الوظيفي بالأساس إلى نظرية التقييم المعرفي (Deci & Ryan, 1985) التي أكدت أن الحاجة إلى الاستقلال تعني أن الأفراد يمكنهم اتخاذ خيارات حرة لسلوكياتهم دون أن يتحكم فيهم الآخرون، وبالتالي يمكن وصف الاستقلال الوظيفي وفقاً لهذه النظرية على أنه الدرجة التي توفر بها الوظيفة قدرًا كبيراً من الحرية والاستقلال والتقدير للفرد في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي سيتم استخدامها في تنفيذه. ثم توسعت البحوث اللاحقة في هذا المفهوم وطورته ليشمل حرية اتخاذ القرار وجدولة العمل والتحكم في مهام العمل واختيار الأساليب المستخدمة في تنفيذ تلك المهام (2020 Dettmers & Bredehoft)، حيث يستطيع الموظفون المهرة الذين يمتلكون المعرفة الكافية،

والقادريين على إدارة أسلوب عملهم بسهولة أن يضعوا خطط وجداول عمل مناسبة (Diao et al., 2024).

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الاستقلال الوظيفي على أنه درجة الحرية والاستقلال والمسؤولية والتقدير التي يتمتع بها الموظف في مواقف العمل المختلفة من حيث جدولة العمل والتخطيط واتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل المناسبة (Clausen et al., 2022)، بينما عرفه سعيد & فتاح، (2023) على أنه مجموعة من الممارسات المتعلقة بتحديد النطاق القيادي وتوزيع المسؤوليات المختلفة بهدف منح الموظفين سلطة اتخاذ القرار المتعلقة بجدولة المهام وآلية تنفيذها ومكان تنفيذها بما يساعد على تحسين الأداء، كما عرف (Dettmers & Bredehoft, 2020) الاستقلال الوظيفي بأنه الفرصة لاتخاذ القرار بشأن متى وأين وكيف يتم أداء الوظيفة. وفي هذا الإطار يقترح (Dhar, 2016) أن الموظفين المستقلين في عملهم لا يتأثرون بشكل كبير بدرجة المركزية السائدة في منظماتهم، حيث تمكنهم درجة الحرية والمرونة المتوفرة في وظائفهم من المساهمة بشكل فعال في المنظمة، فضلاً عن الاستمتاع بعملهم والاندماج فيه بشكل كامل. وعلى وجه الخصوص يتوقع الممارسون المحترفون كالمعلمين وأعضاء هيئة التدريس قدرًا كبيرًا من الحرية والاستقلالية والتقدير في التخطيط لعملهم وفي تحديد محتوى هذا العمل واختيار كيفية القيام به (Park & wee, 2020). وبشكل عام اتفقت أغلب البحوث السابقة (Zychova et al, 2024; Dorssen-Boog, 2022; Rui) (Dong, 2023) على تحديد واستخدام ثلاثة أبعاد للاستقلال الوظيفي وذلك على النحو التالي:

(1-2-2) استقلالية جدولة العمل Scheduling Autonomy

يشير هذا البعد إلى درجة الحرية والاستقلالية الممنوحة للموظف فيما يتعلق بتخطيط كيفية القيام بالعمل، واتخاذ القرارات المتعلقة بجدولة العمل زمنياً، وتحديد الخطوات التي يتم من خلالها تنفيذ المهام داخل الوظيفة.

(2-2-2) استقلالية اتخاذ القرار Decision Making Autonomy

يشير هذا البعد إلى درجة الحرية والاستقلالية الممنوحة للموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، فضلاً عن منحة الفرصة لاستخدام أفكاره ومبادراته الشخصية في تنفيذ مهام عمله.

(3-2-2) استقلالية أسلوب العمل Work Method Autonomy

يشير هذا البعد إلى درجة الحرية والاستقلالية الممنوحة للموظف في تحديد الأساليب والأدوات التي يستخدمها في إنجاز عمله، فضلاً عن تحديده للكيفية التي يتم عن طريقها القيام بهذا العمل.

(3-2) سلوك العمل الاستباقي Proactive Work Behavior

يقصد بمصطلح Proactive (استباقي)، وهو ما يطلق عليه في بعض الأحيان (روح المبادرة) أو (أخذ زمام المبادرة) أي أنه مرتبط بموقف مستقبلي يراد التحكم فيه أو السيطرة عليه بشكل إيجابي، وعند ربط هذا المصطلح بسلوكيات العاملين داخل المنظمة يطلق عليه سلوك العمل الاستباقي والذي يمكن تعريفه بأنه " إجراء ذاتي موجه نحو المستقبل من خلال أخذ زمام المبادرة، يهدف من خلاله الفرد إلى إحداث تغيير، بما في ذلك تغيير الوضع القائم أو تغيير الذات " (Maden-Eyiusta, 2011; Bindl & Parker, 2021). بينما عرّفه Segarra-Cipres et al., (2019) بأنه سلوكيات رائدة تتضمن أخذ المبادرة بهدف اكتشاف الفرص ومحاولة الابتكار والقيادة، كما عُرف بأنه أفعال فردية عفوية بغرض تغيير الذات أو البيئة الحالية (Weng et al., 2022) وفي الإطار ذاته عرفه Xia et al., (2024) على أنه مجموعة السلوكيات التي ينفذها الموظفون بطريقة استباقية و عفوية وخارج متطلبات الوظيفة الرسمية بهدف تحسين فعالية الفرد والفريق والمنظمة وبيئة العمل. و بشكل عام يركز سلوك العمل الاستباقي على التحكم في البيئة التنظيمية الداخلية وإحداث التغيير فيها بهدف تحسين الأداء التنظيمي أو الجماعي، وذلك من خلال تحمل المسؤولية وأخذ زمام المبادرة وتوقع المشكلات قبل حدوثها وتجنبها بدلاً من الاستجابة لها بعد حدوثها، وبالتالي يعد سلوك العمل الاستباقي بمثابة الآلية التي يستطيع من خلالها الأفراد الاستباقين تحقيق النجاح المهني (Meyers, 2020)، علاوة على ذلك لا يشمل السلوك الاستباقي إكمال المهام الفردية وتحسين الذات فحسب (سلوك الدور)، بل يشمل أيضاً السلوكيات خارج الدور التي تساهم في التطوير التنظيمي (Xu et al., 2024; Parker & Collins, 2010).

يعتمد السلوك الاستباقي على أنماط السلوك الفردي الذي يجمع بين السعي نحو التحكم في البيئة الداخلية للمنظمة وتغييرها للأفضل من خلال أخذ زمام المبادرة، وبين تغيير الفرد لنفسه ليصبح أكثر

ملائمة مع المنظمة (Taher & Ghoneim, 2022; Segarra-Cipres et al., 2019) حيث يتلخص مصطلح سلوك الموظف الاستباقي في: التوجه النشط الإيجابي وليس السلبي، فالأفراد الذين يتصرفون بشكل استباقي يركزون على المستقبل البعيد أي أن سلوكياتهم استباقية وليست تفاعلية، فعلى سبيل المثال قد يتخذ الموظف الاستباقي إجراء إيجابي بمجرد تحديده لفرصة يمكن أن تساهم في تحسين مهمة أو عملية معينة داخل مكان العمل، في حين قد ينتظر الموظف غير الاستباقي حتى يُقال له ما يجب فعله أو كيفية القيام بفعله، فعلى النقيض من ذلك تتجه سلوكيات الموظف الاستباقي نحو البحث عن التقدم واستغلال الفرص التي تقدمها المنظمة (VanRonk, 2021)، فهو لا يحتاج أن يُطلب منه التصرف، ولكنه يبادر باتخاذ الإجراءات المناسبة دون الحاجة إلى انتظار التعليمات (Akhtar & Ali, 2023)، وتندرج السلوكيات المختلفة التي قد يبادر بها الفرد تحت مصطلح سلوك العمل الاستباقي في الآتي (Meyers, 2020):

(1-3-2) تحمل المسؤولية Taking charge

سلوك موجه نحو جعل إجراءات العمل أكثر كفاءة وفعالية، ويعد هذا السلوك بمثابة سلوك تطوعي وليس الزامي ويهدف إلى تحسين بيئة العمل بالمنظمة.

(2-3-2) الوقاية الاستباقية للمشكلات Proactive Problem Prevention

سلوك موجه نحو منع تكرار المشكلات المتعلقة بالعمل عن طريق معالجة أسبابها الجذرية، والسيطرة على المشكلات التي تحدث ومنع تفاقمها وتقليل اثارها السلبية على المنظمة.

(3-3-2) الابتكار الفردي Individual Innovation

سلوك موجه نحو قيام الفرد بالبحث عن الفرص الجديدة، والمبادرة باقتراح أساليب وأفكار مبتكرة والعمل على تنفيذها بما يساعد على أداء العمل بشكل أفضل.

(4-3-2) إظهار الصوت Displaying Voice

سلوك موجه نحو تعامل الفرد بشكل نشط وفعال مع المشكلات أو المخاوف أو الاقتراحات التي قد تعمل على تحسين وضع العمل بالمنظمة، حتى وأن كان هذا يتعارض مع مصالح الزملاء أو الرؤساء في العمل.

(4-2) العلاقة بين القيادة الشمولية والاستقلال الوظيفي:

لا غنى عن الدور القيادي في أي منظمة، فالقائد لا يقدم الدعم والتوجيه لموظفيه فحسب، بل يساهم بشكل كبير في زيادة شعورهم بالاحترام والاكتماء الذاتي (Alkadash et al., 2020)، ويجعلهم أكثر وعياً بمسؤولياتهم وكفاءتهم وقدرتهم على النجاح في تنفيذ المهام الوظيفية المختلفة وتحقيق النتائج المرجوة منها، وهو ما يؤدي إلى تطوير مستوى الاستقلال الوظيفي لديهم (Shakil et al., 2021)، كما يُنظر إلى ردود الفعل الإيجابية من جانب القائد تجاه مرؤوسيه فيما يتعلق بجهودهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة على أنها اهتمام وتشجيع، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم الذاتية وبالتالي زيادة شعورهم بالاستقلال الوظيفي من خلال تمكينهم من وضع خطط العمل الخاصة بهم، وتنفيذها وفقاً لرؤيتهم (Lee et al., 2021)، وقد أوضح (Fang et al., 2019) أن نجاح القادة في تكوين بيئة عمل شمولية تعزز اندماج الموظفين يؤدي إلى درجة أعلى من الاستقلالية نتيجة توفير فرص التوجيه الذاتي لهم، وهو ما يعني أن الأداء المستقل للموظفين مدفوع إلى حد كبير بسلوك القادة الشموليين (Javed et al., 2019)، وبالتالي تصبح القيادة الشمولية هي العامل الظرفي الأكثر دعماً وتأثيراً في تشكيل الاستقلال الوظيفي (Shakil et al., 2021). وفي هذا الصدد توصل Jaleel & Sarmad, (2024) إلى إمكانية تفاعل القيادة الشمولية مع الاستقلال الوظيفي في تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين، بينما توصل كل من (سعيد & فتاح (2023); (Shakil et al., 2021) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الشمولية على الاستقلال الوظيفي، وبالتالي يفترض الباحث في ظل نتائج البحوث السابقة وجود مثل هذا التأثير داخل الجامعات المصرية فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس، وهو ما يمكن اختباره من خلال الفرض الأول للبحث الذي ينص على الآتي:

الفرض الأول (ف1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الشمولية على الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

(5-2) العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وسلوك العمل الاستباقي:

يمثل الاستقلال الوظيفي أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على مواقف وسلوكيات الأفراد في العمل (Akhtar & Ali, 2023)، حيث يعزز الاستقلال الوظيفي من ظهور نتائج إيجابية من خلال

تغيير الحالة النفسية للفرد، بما في ذلك تحسين الدافع الداخلي وتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي والحد من الغياب المتكرر وتخفيض نية ترك العمل (Zhou, 2020)، فعندما يتم تصميم العمل بشكل يمنح الموظفين استقلالية كافية، من المرجح أن يشعروا بمزيد من المسؤولية عن حل المشكلات التي تواجههم ويدركوا أنهم قادرين على إدارة عملهم بشكل مناسب (Shin & Jeung, 2019) كما يمنح الاستقلال الوظيفي الأفراد فرصًا لاكتشاف العديد من أساليب وطرق العمل الجديدة التي يمكن تنفيذها في مكان العمل (Liu et al., 2021) وفي الإطار ذاته يؤدي ارتفاع استقلالية الوظيفة إلى منح مجال أكبر لشخصية الأفراد أو سلوكياتهم للتأثير على النتائج بشكل إيجابي وذلك من خلال تعاملهم النشط مع مشكلات العمل، وتقديمهم للأفكار الاستباقية والمبتكرة، واتخاذهم للقرارات المناسبة (Parker et al., 2019)، وفي هذا الصدد أشار كل من (Wu & Parker, 2017); Akhtar & Ali, (2023) إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستقلال الوظيفي وسلوك العمل الاستباقي، كما قام (Park et al., 2006) بتحديد استقلالية الوظيفة باعتبارها سابقة أساسية للسلوك الاستباقي من خلال مساهمتها في تنفيذ الأفكار الاستباقية، وحل المشكلات بشكل استباقي، بينما توصل (Permate & Mangundjaya, 2021) إلى وجود تأثير غير مباشر معنوي للاستقلال الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري، حيث يتوسط اندماج العمل العلاقة بينهما بشكل كامل، وأخيراً فقد أشارت نتائج بحث (Yang et al., 2024) إلى أن السلوك الاستباقي للموظفين سوف يكون في أعلى مستوياته عندما يتم تحقيق التوافق مع الاستقلال الوظيفي. ومن هنا يفترض الباحث مع الأخذ في الاعتبار النتائج التي توصلت إليها البحوث، وجود مثل هذا التأثير في الجامعات المصرية محل البحث، وهو ما يمكن اختباره من خلال الفرض الثاني للبحث الذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الثاني (ف2): يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستقلال الوظيفي على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

(6-2) العلاقة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي:

تُعد القيادة الشمولية نمط من الأنماط المميزة للقيادة القائمة على العلاقات، فمن خلال العلاقات التفاعلية الإيجابية التي يوفرها القائد الشمولي أثناء تعامله مع مرؤوسيه يقوم بتقديم الدعم لهم ويشجعهم على التحدث ويقدر مساهماتهم وهو ما يسهل من السلوك الاستباقي للمرؤوسين من خلال توفير جو

عمل آمن نفسيًا قادر على تعزيز الانتماء الجماعي والسلامة النفسية للموظفين (Chang et al., 2022)، كما تساهم القيادة الشمولية من خلال انفتاح القائد وإمكانية الوصول إليه، في ضمان سماع أصوات المرؤوسين ووجهات نظرهم وافكارهم المبتكرة والاستباقية ومن ثم دمجها في القرارات التنظيمية (Jiang et al., 2022)، علاوة على ذلك توفر الاتاحة كأحد أبعاد القيادة الشمولية الاستعداد الكامل من جانب القائد للاستماع إلى احتياجات مرؤوسيه، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم، وأبداء الرأي وتقديم المشورة لهم، مما يعمل على توفير بيئة عمل متسامحة قادرة على تعزيز الدافع الاستباقي لدى العاملين فيما يتعلق بإظهار الصوت وإثارة الآراء المختلفة دون خوف أو قلق من وجود أي عواقب سلبية قد تترتب على ذلك (Qi & Liu, 2017)، فعندما يُظهر القادة الشموليون موقفًا متسامحًا تجاه أخطاء عمل الموظفين، فإن ذلك يحفزهم على تجربة طرق جديدة للعمل عند حل المشكلات، مما يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة عمل الموظفين ويعزز السلوك الاستباقي لديهم (Xia et al., 2024)، وفي هذا الصدد فقد أوضح (Su et al., 2023) أن القيادة الشمولية تؤثر على السلوكيات الاستباقية للموظفين بشكل أقوى من السلوكيات الأخرى في مكان العمل (كالتعلم من الأخطاء والتعبير عن الرأي)، وفي الإطار ذاته توصل (Rogozńska-Pawelczyk & Sudolska, 2024) إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين كلا المتغيرين في المنظمات غير الربحية، كما توصل (Xia et al., 2024) إلى أن القيادة الشمولية تحفز من السلوك الاستباقي بين التابعين بدرجة عالية، وانتهى (Chang et al., 2022) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي، حيث تعمل خصائص قائد الشمولي المتمثلة في (الانفتاح، إمكانية الوصول، الإتاحة، الدعم، التسامح مع الأخطاء) على تحسين حماس الموظفين لسلوك العمل الاستباقي بشكل كبير، وأخيرًا فقد توصل (Jiang et al., 2022) إلى أن القيادة الشمولية تمارس تأثيرات غير مباشرة على سلوكيات صوت الموظفين التي تمثل أحد أبعاد سلوك العمل الاستباقي، وذلك عبر العلاقة التبادلية ما بين القائد وتابعيه. وبالتالي في ضوء الأدلة والحجج المذكورة أعلاه يمكن للباحث صياغة الفرض الثالث للبحث على النحو التالي:

الفرض الثالث (ف3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

(2-7) الاستقلال الوظيفي كمتغير وسيط:

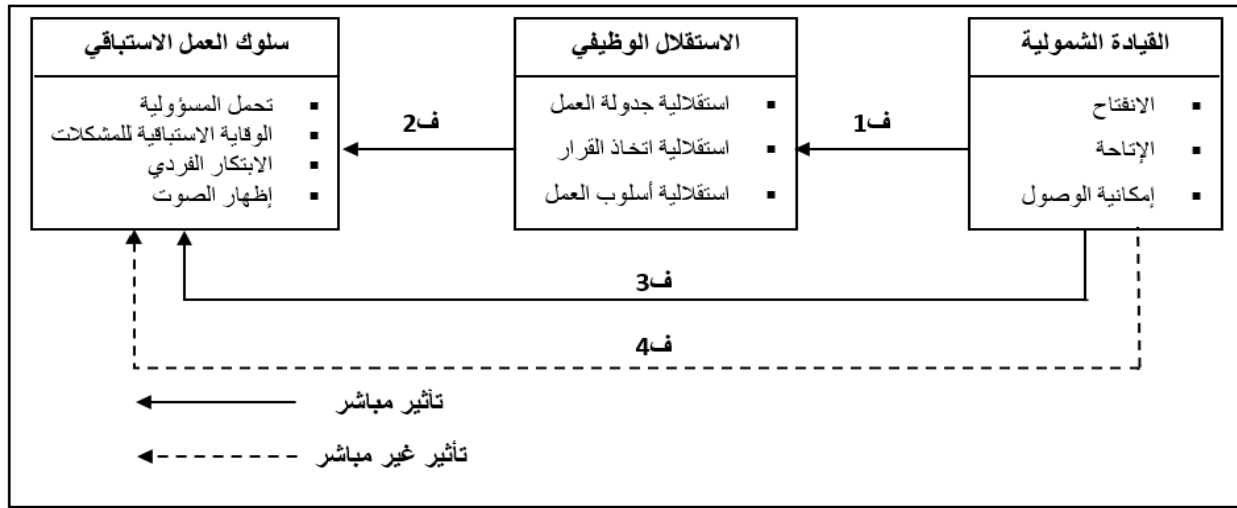
تنوعت البحوث السابقة في تناولها لمتغير الاستقلال الوظيفي ما بين مستقل وتابع ووسيط، حيث ركزت بعض البحوث على الجوانب الإيجابية للاستقلال الوظيفي وأثره في تحسين على كل من الرضا الوظيفي (Zychová et al., 2024) والالتزام التنظيمي (Ahakwa et al., 2021) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Pattnaik & Sahoo, 2021) وسلوك العمل الابتكاري (Shakil et al., 2023) والمشاركة والاندماج في العمل (Kao et al., 2022) والأداء الوظيفي (Msuya & Kumar, 2022) وكذلك دوره في تقليل نية ترك العمل ومعدل دورانه (Zhang et al., 2024)، بينما ناقشت بحوث أخرى بعض العوامل التي قد تعزز من الاستقلال الوظيفي بالمنظمة كالذكاء العاطفي (A. Soomro et al., 2022) والتوجه الريادي (Jankelova et al., 2022) والعلاقة التفاعلية بين القائد ومروسيه (Du Plessis et al., 2020) والقيادة الأخلاقية (Liu et al., 2021) والقيادة التحويلية (Nguyen & Sharma, 2024) والقيادة الخادمة (Xiao et al., 2024). وعليه فقد تناولته بعض البحوث كمتغير وسيط قد يؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Pattnaik & Sahoo, 2021) كما قد يؤثر على العلاقة بين التوجه الريادي والأبداع التنظيمي (Jankelova et al., 2022) أو العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والسلوك الابتكاري للموظفين (Guo et al., 2021).

أما فيما يتعلق بعلاقة الاستقلال الوظيفي بمتغيرات البحث الحالي، ففي ضوء ما تم توضيحه أعلاه من وجود تأثير مباشر للقيادة الشمولية على الاستقلال الوظيفي (سعيد & فتاح، 2023 Shakil et al., 2021) وكذلك وجود تأثير مباشر للاستقلال الوظيفي على سلوك العمل الاستباقي (Yang et al., 2021; Wu & Parker, 2017; Akhtar & Ali, 2023; et al., 2024) يقترح الباحث بأن ممارسة قيادات الصف الأول والثاني والثالث بالجامعات المصرية لسلوكيات القيادة الشمولية المتمثلة في الانفتاح والاتاحة وإمكانية الوصول ربما يزيد من إدراك أعضاء هيئة التدريس للاستقلال الوظيفي فيما يتعلق باستقلالية اتخاذ القرار وأسلوب وجدولة العمل، وهو ما يعزز من سلوك العمل الاستباقي لديهم من خلال زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية وحل المشكلات والوقاية منها، وتقديم الأفكار الابتكارية، والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بدون أي خوف أو قلق. ويشير ذلك إلى احتمالية وجود تأثير غير مباشر للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

عبر توسط الاستقلال الوظيفي، وهو ما يمكن اختباره من خلال الفرض الرابع للبحث الذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الرابع (ف4): يتوسط الاستقلال الوظيفي العلاقة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

هذا ويمكن توضيح نموذج البحث المقترح متضمناً الفروض الأربعة قبل اختبارها وذلك من خلال شكل (1) التالي:



شكل (1) نموذج البحث المقترح

(3) الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية عن طريق استخدام نوعين من المقابلات الشخصية وذلك على النحو التالي:

(1-3) المقابلات الشخصية المفتوحة:

تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المفتوحة مع ستة من أعضاء هيئة التدريس بثلاث جامعات حكومية وهي (عين شمس، قناة السويس، بورسعيد) حيث تم من خلالها محاولة استكشاف أهم التحديات والمحفزات التي تتعلق بمدى ممارسة سلوكيات القيادة الشمولية والاستقلال الوظيفي وسلوك العمل الاستباقي داخل بيئة العمل الجامعية وذلك من وجهة نظرهم، كما تم التعرف على آرائهم واتجاهاتهم فيما يتعلق بمحاور البحث المختلفة، والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

(2-3) المقابلات الشخصية المُهيكلَة:

بناءً على المناقشات التي تمت في المقابلات الشخصية المفتوحة قام الباحث بأجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المُهيكلَة مع عينة ميسرة قوامها (30) مفردة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالثلاث جامعات ذاتها (عين شمس، قناة السويس، بورسعيد) وذلك بهدف استطلاع آرائهم حول مدى ادراكهم وممارستهم لمتغيرات البحث الثلاثة المتمثلة في القيادة الشمولية، والاستقلال الوظيفي، وسلوك العمل الاستباقي، حيث وُجه إليهم مجموعة من العبارات المتعلقة بتلك المتغيرات، وطلب منهم أبداء آرائهم على كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، ويوضح جدول (1) الإطار العام للدراسة الاستطلاعية متضمناً العبارات المكونة لكل متغير، والتكرارات الخاصة باستجابات مفردات العينة على تلك العبارات.

جدول (1) إطار الدراسة الاستطلاعية

المتغير المستقل: القيادة الشمولية				
م	العبارة	التكرارات		
		موافق	محايد	غير موافق
1	يرحب رئيسي في العمل بالاستماع إلى الأفكار الجديدة، ومناقشة آلية تنفيذها.	10	7	13
2	يبادر رئيسي في العمل بتقديم الاستشارات المهنية لمؤوسيه.	12	4	14
3	يشجع رئيسي في العمل مؤوسيه على التواصل معه مباشرة لمناقشة قضايا العمل.	9	6	15
المتغير الوسيط: الاستقلال الوظيفي				
م	العبارة	التكرارات		
		موافق	محايد	غير موافق
4	تسمح لي وظيفتي بجدولة عملي وتحديد الخطوات التي يتم من خلالها تنفيذ المهام.	10	5	15
6	تمنحني وظيفتي استقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	9	7	14
7	تمنحني وظيفتي حرية كبيرة في تحديد الأساليب والأدوات التي استخدمها في انجاز عملي.	7	7	16
المتغير التابع: سلوك العمل الاستباقي				
م	العبارة	التكرارات		
		موافق	محايد	غير موافق
8	دائمًا ما اتصرف بشكل طوعي دون انتظار تعليمات، لتنفيذ العمل بشكل أفضل.	6	11	13
9	دائمًا ما اتخذ إجراءات استباقية لمنع تكرار مشكلات العمل.	4	12	14
10	دائمًا ما اقترح أفكار جديدة ومبتكرة لتنفيذ العمل بشكل أفضل	5	6	15
11	دائمًا ما قدم مقترحات وتوصيات لتحسين إجراءات العمل حتى وأن تعارض ذلك مع مصالح الآخرين.	7	8	15

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للجدول التكرارية المستخرجة من برنامج SPSS V.28.

بعد أن تم حصر وتجميع البيانات قام الباحث بتحليلها إحصائياً ومن ثم تقسيم مفردات العينة إلى ثلاث مجموعات بناء على الوسط الحسابي لاستجابات كل مفردة على متغيرات البحث الثلاثة بهدف الوقوف على مؤشرات الدراسة الاستطلاعية، وذلك على النحو التالي:

جدول (2) مؤشرات الدراسة الاستطلاعية

متغيرات البحث		موافق (أكبر من المتوسط)		محايد (متوسط)		غير موافق (أقل من المتوسط)	
	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	
القيادة الشمولية	10	33.4%	7	23.3%	13	43.3%	
الاستقلال الوظيفي	9	30.0%	6	20.0%	15	50%	
سلوك العمل الاستباقي	6	20.0%	8	26.6%	16	53.4%	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V. 28.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- يرى 43.3% من مفردات العينة أن رؤسائهم في العمل لا يمارسون سلوكيات القيادة الشمولية، سواء فيما يتعلق بالاستماع لأفكارهم ومقترحات (الانفتاح)، أو تقديم الاستشارات لهم عند الحاجة (الإتاحة)، أو إمكانية تواصلهم معه لمناقشة وحل مشكلات العمل (إمكانية الوصول).
- يعتقد 30% من مفردات العينة بأنهم يتمتعون بالاستقلال الوظيفي، بينما لا يدرك 50% استقلالهم وظيفياً سواء فيما يتعلق بجدولة العمل أو اتخاذ القرارات أو الحرية في تحديد طريقة وأسلوب تنفيذ العمل، كما لم يستطيع 20% من مفردات العينة من تكوين اتجاه محدد فيما يتعلق باستقلالهم الوظيفي.
- فيما يتعلق بسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس، نجد أن 53.4% من مفردات العينة يفتقدون الحافز وغير قادرين على ممارسة تلك السلوكيات سواء فيما يتعلق بقدرتهم على تولي المسؤولية دون انتظار التعليمات، أو تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة أو التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف أو قلق.

(4) الفجوة البحثية ومشكلة البحث وتساؤلاته:

في ضوء تحليل البحوث السابقة والعلاقات ما بين المتغيرات، وبناءً على ما تم التوصل إليه في الدراسة الاستطلاعية، يمكن تحديد الفجوة البحثية ذات الصلة بالجانب الأكاديمي، ومن ثم تحديد مشكلة البحث المرتبطة بالجانب التطبيقي، وذلك على النحو التالي:

(1-4) الجانب الأكاديمي (الفجوة البحثية):

يتضمن نموذج البحث الحالي ثلاث علاقات مباشرة وعلاقة وحيدة غير مباشرة، وفي إطار عرض البحوث السابقة تبين تناول تلك البحوث لجميع العلاقات المباشرة الواردة بنموذج البحث، سواء العلاقة المباشرة بين القيادة الشمولية والاستقلال الوظيفي، أو العلاقة المباشرة بين الاستقلال الوظيفي وسلوك العمل الاستباقي، وكذلك العلاقة المباشرة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي، أما فيما يتعلق بالعلاقة غير المباشرة بين القيادة الشمولية (المتغير المستقل) وسلوك العمل الاستباقي (المتغير التابع)، فقد تناولها بحث (Chang et al., 2022) عبر توسط ثقة الموظف، بينما تناولها بحث Xia et al., (2024) عبر توسط الامتنان في مكان العمل، وقد أوصت تلك البحوث بفحص العلاقة غير المباشرة بين هذين المتغيرين عبر توسط متغيرات أخرى. وبناءً عليه سوف يختبر البحث الحالي التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي عبر توسط الاستقلال الوظيفي وهو ما لم تتناوله أي من البحوث السابقة على الرغم من تناولها الاستقلال الوظيفي كتغير وسيط بين متغيرات أخرى. أما فيما يتعلق بمجال تطبيق البحث فقد تنوعت مجالات التطبيق في البحوث السابقة التي تناولت العلاقات المباشرة الواردة بنموذج البحث ما بين القطاع الصناعي أو التجاري أو الطبي أو المصرفي أو الفندقية، بينما يتم تطبيق نموذج البحث الحالي بما يتضمنه من علاقات مباشرة وغير مباشرة داخل المجتمع الجامعي وبالتحديد داخل الجامعات الحكومية المصرية. حيث يمكن توضيح مظاهر المشكلة التي تم التوصل إليها ميدانياً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات من خلال النقطة التالية.

(2-4) الجانب التطبيقي:

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية انخفاض إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسات القيادة الشمولية من قبل رؤسائهم في العمل خاصة فيما يتعلق بإمكانية الوصول للقائد ومقابلته بسهولة عند

الحاجه لمناقشة موضوع ما أو طلب الاستشارة أو المساعدة في حل مشكلة معينة، فضلاً عن عدم شعورهم بالاستقلال الوظيفي داخل مكان العمل سواء عند تكليفهم بالمهام أو عند جدولتها أو تنفيذها، بالإضافة إلى عدم تمكنهم من اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم التدريسية والإدارية بحرية، وهو ما قد يؤثر على سلوكهم الاستباقي المرتبط بالعمل، حيث تنخفض رغبتهم في تحمل المسؤولية، كما تنخفض قدرتهم على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تساهم في تحسين الأداء التعليمي والبحثي، ويفضلون تجنب المشكلات بدلاً من مواجهتها وحلها، ويزداد الاعتقاد لديهم بأن مشاركتهم بأبداء الآراء والمقترحات ربما يتسبب لهم في مشكلات داخل مكان العمل فيفضلون الصمت وعدم إظهار الصوت. وبالتالي في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وما تم توضيحه من خلال الفجوة البحثية تتلخص مشكلة البحث في محاولة الكشف عما إذا كان للقيادة الشمولية بأبعادها الثلاثة تأثير مباشر أو غير مباشر على سلوك العمل الاستباقي لأعضاء هيئة التدريس من خلال توسيط الاستقلال الوظيفي، وهو ما يمكن إيجازه في التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تؤثر القيادة الشمولية بأبعادها الأربعة على سلوك العمل الاستباقي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية؟
- إلى أي مدى يؤثر الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية على سلوك العمل الاستباقي لديهم؟
- ما مدى وجود تأثير غير مباشر لنمط القيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية عبر توسيط الاستقلال الوظيفي؟

(5) أهداف البحث:

- (1-5) تقييم مستوى ممارسة القادة بالجامعات الحكومية المصرية لسلوكيات القيادة الشمولية من خلال تحديد مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لتلك الممارسات.
- (2-5) الوقوف على درجة الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بجدولة العمل وتنفيذ المهام واتخاذ القرارات.

(3-5) التعرف على مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لسلوكيات العمل الاستباقي.

(4-5) الكشف عن العلاقة المباشرة بين القيادة الشمولية والاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

(5-5) تحليل العلاقة المباشرة بين الاستقلال الوظيفي وسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

(6-5) بحث العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين نمط القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

(6) أهمية البحث:

(1-6) الأهمية النظرية:

توجد بعض الندرة داخل المكتبة العربية فيما يتعلق بالبحوث التي تناولت أي من متغيرات البحث الثلاثة، وبالتالي تتمثل أهمية البحث من الناحية الأكاديمية في الآتي:

(1-1-6) محاولة استكمال الجهود البحثية المتعلقة بموضوعات القيادة الشمولية، والاستقلال الوظيفي، وسلوك العمل الاستباقي، وذلك من خلال التأسيس النظري لهذه المتغيرات، ومناقشة الأبعاد والمؤشرات التي تتضمنها، وبحث العلاقات فيما بينها.

(2-1-6) الوصول إلى إطار مفاهيمي لتوسيط الاستقلال الوظيفي في العلاقة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي، وهو ما قد يساهم في سد الفجوة البحثية التي سبق الإشارة إليها.

(3-1-6) يعتبر البحث - وذلك على حد علم الباحث - من أوائل البحوث التي تناقش التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي عبر الاستقلال الوظيفي.

(4-1-6) يأمل الباحث أن تساهم نتائج هذا البحث في التعرف على الآلية التي يستطيع من خلالها القادة ممارسة أنشطة القيادة الشمولية بالشكل الذي يعزز من استقلال العاملين وظيفياً بطريقة إيجابية تمكنهم من ممارسة سلوكيات العمل الاستباقي المتمثلة في تحمل المسؤولية، والبحث

عن الأفكار الابتكارية، والوقاية الاستباقية لمشكلات العمل، والتعبير عن الآراء وتقديم المقترحات لما ذلك من فوائد عديدة قد تعود على الفرد والمنظمة في آن واحد.

(2-6) الأهمية التطبيقية:

يُعد أعضاء هيئة التدريس بمثابة القادة الحاليين والمستقبليين على مستوى الكليات والجامعات، وتتنوع واجبات ومسؤوليات عضو هيئة التدريس ما بين الأنشطة التدريسية والبحثية والإدارية، فضلاً عن عمله في مجال خدمة المجتمع والبيئة المحيطة، ولتحقيق النجاح والتميز في أداء تلك المهام يحتاج عضو هيئة التدريس إلى امتلاك مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات الإدارية المرتبطة بسلوكه الاستباقي داخل مكان العمل، كالقدرة على تحمل المسؤولية وحل المشكلات وتجنب الصراعات وتقديم المبادرات والأفكار المبتكرة، وكذلك طرح الآراء والمقترحات والعمل على تنفيذها حتى وأن تعارضت مع مصالح الأفراد طالما كانت في مصلحة الكلية والجامعة والمجتمع بشكل عام. ولكي يتمكن عضو هيئة التدريس من ممارسة تلك السلوكيات يقترح الباحث في ضوء ما تم مناقشته وعرضه في البحوث السابقة بعض العوامل التنظيمية التي قد يساعد توافرها في تحقيق ذلك، ومن أهم تلك العوامل شعور عضو هيئة التدريس بالاستقلالية في أداء وظيفته سواء فيما يتعلق بجدولة وتنفيذ مهام العمل أو اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، فضلاً عن وجود قيادات إدارية متفهمة ومتفحة وغير متسلطة وقادرة على تقديم الدعم التنظيمي لعضو هيئة التدريس. ومن ثم يستمد البحث أهميته التطبيقية من خلال الآتي:

(1-2-6) رصد مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسات القيادة الشمولية من قبل رؤسائهم في العمل.

(2-2-6) الكشف عن مدى تمتع أعضاء هيئة التدريس بالاستقلال الوظيفي في أداء مهام عملهم ومدى تأثير ذلك على ممارساتهم لسلوكيات العمل الاستباقي.

(3-2-6) تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في توعية المسؤولين بالجامعات المصرية حول مفهوم وأهمية القيادة الشمولية وكيفية تحسين ممارستها أبعادها من قبل قيادات الجامعة، بما قد ينعكس إيجاباً على تحقيق الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ويحسن من ممارساتهم لسلوكيات العمل الاستباقي.

(7) منهجية البحث:

يمكن عرض منهجية البحث من خلال المحاور الرئيسية التالية (منهج البحث، متغيرات البحث وكيفية قياسها، مجتمع البحث، عينة البحث، أساليب جمع البيانات، أسلوب تحليل البيانات) وفيما يلي توضيحاً لكل منهما:

(1-7) منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي قام من خلاله الباحث بجمع البيانات الثانوية المتوفرة عن متغيرات البحث في الأدبيات المختلفة بهدف التأصيل النظري لتلك المتغيرات ودراسة الظواهر المتعلقة بها، ثم بدأ الباحث بجمع وتحليل البيانات المبدئية المرتبطة بمجال التطبيق بهدف استطلاع مظاهر المشكلة وتحديد ما في بيئة وجودها، وبعدها قام الباحث بجمع البيانات الأولية من الجامعات محل البحث مستخدماً في ذلك كافة الأساليب المناسبة، بما في ذلك المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء، وعليه تم تحليل تلك البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف استكشاف وتفسير العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث المختلفة والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تفسيرها وفقاً للأدلة النظرية والعملية وبالشكل الذي يحقق أهداف البحث.

(2-7) متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تحتوي فروض البحث على ثلاثة أنواع من المتغيرات وهي: المتغير المستقل المتمثل في القيادة الشمولية، والمتغير الوسيط المتمثل في الاستقلال الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل في سلوك العمل الاستباقي، حيث تم الاعتماد على مقاييس (قوائم استقصاء) مستخدمة في البحوث ذات الصلة بمتغيرات البحث، والتي ثبت صدق وثبات مكوناتها، وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للإجابة على العبارات المكونة لكل مقياس، وفيما توضيح لكيفية قياس كل متغير من هذه المتغيرات، والمقاييس التي تم الاعتماد عليها في عملية القياس.

(1-2-7) المتغير المستقل: القيادة الشمولية:

تم قياس متغير القيادة الشمولية اعتمادًا على مقياس (Carmeli et al., 2010) المكون من (9) عبارات، وينقسم إلى ثلاثة متغيرات فرعية تتمثل في: متغير الانفتاح الذي تم قياسه باستخدام ثلاث عبارات، ومنها على سبيل المثال (رئيسي في العمل منفتح لمناقشة أهداف العمل وطرق تحقيقها)، ومتغير الإتاحة الذي تم قياسه من خلال أربع عبارات، ومنها على سبيل المثال (يتيح لي رئيسي في العمل التشاور معه بشأن المشكلات التي تواجهني بالكلية)، وأخيرًا متغير إمكانية الوصول الذي تم قياسه باستخدام عبارتان، ومنها (يشجعني رئيسي في العمل على التواصل معه مباشرة بشأن قضايا العمل).

(2-2-7) المتغير المستقل: الاستقلال الوظيفي:

تم قياس متغير الاستقلال الوظيفي اعتمادًا على مقياس (Morgeson & Humphrey, 2006) المكون من (9) عبارات، وينقسم إلى ثلاثة متغيرات فرعية وهي: متغير استقلالية جدولة العمل الذي تم قياسه باستخدام ثلاث عبارات، ومنها على سبيل المثال (تسمح لي وظيفتي باتخاذ قراراتي الخاصة بشأن كيفية جدولة عملي)، ومتغير استقلالية اتخاذ القرار الذي تم قياسه من خلال ثلاث عبارات، ومنها (تتيح لي وظيفتي بالجامعة استخدام مبادرات الشخصية وحكمي الشخصي في تنفيذ العمل)، ومتغير استقلالية أسلوب العمل الذي تم قياسه من خلال ثلاث عبارات، ومنها (تمنحني وظيفتي بالجامعة الحرية والاستقلالية في كيفية قيامي بعملتي).

(3-2-7) المتغير التابع: سلوك العمل الاستباقي:

تم قياس متغير سلوك العمل الاستباقي اعتمادًا على (Parker & Collins, 2010) المكون من (13) عبارة، وينقسم إلى أربعة متغيرات فرعية وهي: متغير تحمل المسؤولية الذي تم قياسه من خلال ثلاث عبارات، ومنها على سبيل المثال (أحاول دائمًا إدخال تحسينات على إجراءات العمل بالكلية)، ومتغير الوقاية الاستباقية من المشكلات الذي تم قياسه من خلال ثلاث عبارات، ومتغير

الابتكار الفردي الذي تم قياسه من خلال ثلاث عبارات، ومتغير إظهار الصوت الذي يتم قياسه من خلال أربع عبارات، ومنها على سبيل المثال (أظن متابعًا للأمر التي أعتقد أن رأيي فيها سيكون مفيدًا لمكان العمل).

(3-7) مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الحكومية المصرية، والبالغ عددهم (58946) مفردة موزعين على 27 جامعة حكومية خلال العام الجامعي (2023 - 2022)، وذلك وفقًا لمؤشرات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء – باب التعليم العالي، اصدار مارس* 2024.

(4-7) عينة البحث:

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة نظرًا لكبير حجم مجتمع البحث، ومن ثم صعوبة استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator بمعلومية حجم المجتمع (58946) مفردة، وعند مستوى ثقة (95%) وحدود خطأ (5%). وأظهرت نتائج البرنامج أن حجم العينة يبلغ (382) مفردة، وحيث أن مجتمع البحث ينقسم إلى 27 جامعة متباينة من حيث أعداد أعضاء هيئة التدريس، فقد تم توزيع الاستبيان على مفردات العينة حسب نسبة أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة إلى إجمالي مجتمع البحث (أسلوب النسبة والتناسب) بهدف مراعاة الوزن النسبي لعدد أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة، ثم تم اختيار العينة المحددة في كل جامعة بشكل عشوائي، وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل (337) استمارة من أصل (382) تم توزيعها (يدويًا أو إلكترونيًا) وذلك بنسبة استجابة بلغت (88%)، هذا ويوضح جدول (3) التالي عدد أعضاء هيئة التدريس، ونسبتهم إلى مجتمع البحث، وحجم العينة، والاستبانات الصالحة للتحليل وفقًا لكل جامعة.

* https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page_id=5104&YearID=23350

جدول (3) حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث، وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل وفقاً لكل جامعة

م	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس (مجتمع البحث)	نسبة أعضاء هيئة التدريس لمجتمع البحث	حجم العينة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
1	القاهرة	8069	% 13.7	52	45
2	الاسكندرية	3998	% 6.8	26	23
3	عين شمس	7162	% 12.2	46	38
4	اسيوط	3433	% 5.8	22	19
5	طنطا	2821	% 4.8	18	16
6	المنصورة	3844	% 6.5	25	23
7	الزقازيق	4293	% 7.3	28	25
8	حلوان	3546	% 6.0	23	20
9	المنيا	2154	% 3.7	14	12
10	المنوفية	2363	% 4.0	15	13
11	قناة السويس	1998	% 3.4	13	13
12	جنوب الوادي	800	% 1.4	5	5
13	الفيوم	1260	% 2.1	8	5
14	بني سويف	2369	% 4.0	15	13
15	كفر الشيخ	900	% 1.5	6	6
16	بنها	3735	% 6.3	24	21
17	سوهاج	1231	% 2.1	8	8
18	بورسعيد	912	% 1.5	6	6
19	دمنهور	763	% 1.3	5	5
20	السويس	490	% 0.8	3	3
21	دمياط	872	% 1.5	6	6
22	أسوان	698	% 1.2	5	4
23	السادات	372	% 0.6	2	2
24	العريش	326	% 0.6	2	2
25	الوادي الجديد	308	% 0.5	2	2
26	مطروح	90	% 0.2	1	1
27	الأقصر	139	% 0.2	1	1
	الإجمالي	58946	%100	382	337

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمؤشرات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، إصدار مارس 2024.

(5-7) أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد على أسلوب المقابلات والاستقصاء في جمع البيانات، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المفتوحة والمهيكلية خلال الدراسة الاستطلاعية بهدف التعرف على مظاهر المشكلة ودلائل وجودها، بينما تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المستخدمة في الدراسة الميدانية، حيث تم تصميم قائمة استقصاء مكونة من أربعة أقسام وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة البحث وتشمل (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية).

القسم الثاني: القيادة الشمولية (المتغير المستقل)، ويشمل هذا القسم العبارات من (1 : 9).

القسم الثالث: الاستقلال الوظيفي (المتغير الوسيط)، ويشمل هذا القسم العبارات من (10 : 18).

القسم الرابع: سلوك العمل الاستباقي (المتغير التابع) ويشمل هذا القسم العبارات من (19 : 31).

(6-7) أسلوب تحليل البيانات:

استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) PLS-SEM في إعداد النموذج الهيكلي للبحث كونه قادر على معالجة النماذج المعقدة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات وتحليل العلاقات فيما بينها، وكذلك معالجة البناءات متعددة الأبعاد أو أحادية البعد، فضلاً عن قدرته على تقييم الصدق والثبات في نماذج القياس العاكسة بواسطة معايير متعددة، كما أنه يتجنب مشكلات التعدد الخطي ولا يحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات كونه أسلوب لا معلمي، وذلك مقارنة بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية المعتمدة على التغيرات المشترك (Covariance – Based Structural Equation Modeling) CB-SEM (أبو حشيش، 2021) استناداً إلى (Hair et al., 2014). وبناء على ما سبق فقد تم إجراء التحليل الإحصائي لبيانات البحث باستخدام برنامج (SmartPLS.4) وما يتضمنه من أساليب ومعايير متعددة للتقييم، فضلاً عن الاستعانة ببرنامج (SPSS V.28) في

إجراء التحليل الوصفي لعينة البحث، هذا ويوضح جدول (4) التالي الاساليب والمعايير المستخدمة في وصف العينة وتقييم نماذج القياس واختبار الفروض وتقييم النموذج الهيكلي.

جدول (4) الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

م	الاجراء	الاسلوب الإحصائي المستخدم
1	التحليل الوصفي لعينة البحث	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الجداول التكرارية، النسب المئوية.
2	تقييم نموذج القياس	معاملات تحميل المؤشرات، معامل ألفا كرونباغ، الثبات المركب (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، معامل (Fornell-Larcket)، معامل (HTMT).
3	اختبار الفروض	معامل تحليل المسار Path analysis اعتمادًا على معالج Bootstrapping.
4	تقييم النموذج الهيكلي	معامل التضخم (VIF)، معامل التحديد (R^2)، حجم التأثير (F^2).

المصدر: من إعداد الباحث.

(8) التحليل الوصفي لعينة البحث:

توضح بيانات جدول (5) التالي وصف لعينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، وذلك وفقًا للنوع والعمر والدرجة الوظيفية.

جدول (5) التحليل الوصفي لعينة البحث

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	189	58 %
	أنثى	138	42 %
	الإجمالي	327	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	7	2 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	124	38 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	105	32 %
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	66	20 %
	60 سنة فأكثر	25	8 %
	الإجمالي	327	100 %
الدرجة الوظيفية	أستاذ	170	52 %
	أستاذ مساعد	92	28 %
	مدرس	65	20 %
	الإجمالي	327	100 %

المصدر: من إعداد الباحث وفقًا لمخرجات برنامج SPSS V.28.

(9) تقييم نموذج القياس:

تبدأ عملية تقييم نموذج القياس باختبار صدق المحتوى **Content Validity** للتأكد من أن العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء تعطي مفردات العينة نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، ولأجراء هذا الاختبار قام الباحث بعرض قائمة الاستقصاء بعد تصميمها وهي لازالت في صورتها الأولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين والمستقصي منهم من السادة أعضاء هيئة التدريس للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية أولاً، ومن حيث الفهم الصحيح لعبارات المقياس ثانياً، وعليه قام الباحث بأجراء مجموعة من التعديلات على العبارات في ضوء ملاحظاتهم ومن ثم توزيع القائمة في صورتها النهائية على المستقصي منهم من مفردات العينة.

في الخطوة التالية، ونظراً لاحتواء النموذج الهيكلي المقترح للبحث على ثلاث متغيرات عاكسة رئيسة وجميعها متعددة الأبعاد، فسوف تتم عملية تقييم نموذج القياس في مستويين (الأول والثاني)، حيث يتطلب تقييم النموذج الهيكلي ذو المكونات الهرمية **Hierarchical Component Models (HCMs)**، الذي يضم عدة متغيرات رئيسة وفرعية تنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال قياس مدى تحقق كل من ثبات المؤشرات والاتساق الداخلي وصدق التقارب والصدق التمايز، وفيما يلي توضيحاً لمعاملات تقييم النموذج في كلا المستويين (الأول والثاني)، وذلك باستخدام إحدى معالجات برنامج (SmartPLS.4) وهو معالج نظام الحلول الحسابية الخاص بنمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM algorithm):

(1-9) تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الأول:

Reflective First-Order Constructs Evaluation

يضم النموذج الهيكلي في مستواه الأول المتغيرات الفرعية وما تحتويه من عبارات، ويوضح جدول (6) التالي قيم معاملات تحميل المؤشرات (العبارات) على البناءات الفرعية للنموذج، ومعامل ألفا للثبات، ومعامل الثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بناء من بناءات النموذج الفرعية العشرة:

جدول (6)

قيم معاملات تحميل المؤشرات (العبارات)، ومعاملات ثبات وصدق نموذج القياس العاكس في مستواه الأول

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا	معاملات التحميل	العبارات	المؤشر	المتغير وبنائه		
0.755	0.902	0.838	0.869**	رئيسي في العمل منفتح لسماع الأفكار الجديدة المرتبطة بالعمل.	IL1	الانفتاح	القيادة الشمولية	
			0.868**	رئيسي في العمل منفتح لمناقشة أهداف العمل وطرق تحقيقها.	IL2			
			0.870**	رئيسي في العمل منتبه لأي فرص جديدة يمكن استغلالها في تحسين طرق العمل داخل الكلية.	IL3			
0.741	0.920	0.883	0.866**	يتيح لي رئيسي في العمل التشاور معه بشأن المشكلات التي تواجهني بالكلية.	IL4	الإتاحة		
			0.880**	رئيسي في العمل متواجد بشكل دائم ومستمر في الكلية ويتابع مرؤوسيه.	IL5			
			0.889**	يرحب رئيسي في العمل بالرد على الأسئلة المهنية التي ارغب في استشارته بها.	IL6			
			0.806**	رئيسي في العمل مستعد دائماً للاستماع إلى طلباتي.	IL7			
0.837	0.911	0.806	0.912**	يشجعني رئيسي في العمل على التواصل معه مباشرة بشأن قضايا العمل.	IL8	إمكانية الوصول		
			0.918**	أستطيع الوصول لرئيسي في العمل في أي وقت لمناقشة المشكلات المستجدة بالكلية.	IL9			
0.830	0.936	0.897	0.916**	تسمح لي وظيفتي باتخاذ قراراتي الخاصة بشأن كيفية جدولة عملي.	AUT10	استقلالية جدولة العمل		الاستقلال الوظيفي
			0.909**	تسمح لي وظيفتي بتحديد الترتيب الذي أرغب أن تتم به المهام داخل الوظيفة.	AUT11			
			0.908**	تسمح لي وظيفتي بالتخطيط لكيفية قيامي بعملتي.	AUT12			

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا	معاملات التحميل	العبارات	المؤشر	المتغير وبنائه
0.815	0.930	0.887	0.888**	تتيح لي وظيفتي بالجامعة استخدام مبادراتي الشخصية وحكمي الشخصي في تنفيذ العمل.	AUT13	استقلالية اتخاذ القرار
			0.917**	تتيح لي وظيفتي بالجامعة اتخاذ الكثير من القرارات بنفسي.	AUT14	
			0.904**	تمنحني وظيفتي بالجامعة استقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات.	AUT15	
0.803	0.924	0.877	0.905**	تسمح لي وظيفتي بالجامعة باتخاذ القرارات بشأن تحديد الأساليب التي استخدمها لإكمال عملي.	AUT16	استقلالية أسلوب العمل
			0.901**	تمنحني وظيفتي بالجامعة الحرية والاستقلالية في كيفية قيامي بعملي.	AUT17	
			0.882**	تسمح لي وظيفتي بالجامعة باتخاذ القرار بنفسي بشأن كيفية قيامي بعملي.	AUT18	
0.779	0.914	0.858	0.887**	أحاول دائماً إدخال تحسينات على إجراءات العمل بالكلية.	PWB19	تحمل المسؤولية
			0.885**	أحاول تصميم أساليب عمل أكثر فعالية.	PWB20	
			0.876**	أحاول إيجاد وتنفيذ حلول لمشكلات العمل الملحة.	PWB21	
0.765	0.907	0.846	0.895**	أحاول البحث عن السبب الجذري للأمور التي تسير على نحو خاطئ.	PWB22	سلوك العمل الاستباقي
			0.858**	أقضي بعض الوقت في التخطيط لكيفية منع تكرار المشكلات.	PWB23	
			0.870**	أحاول تطوير إجراءات وأنظمة فعالة للعمل على المدى الطويل، حتى وأن كانت تؤدي في البداية إلى إبطاء الأمور.	PWB24	

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا	معاملات التحميل	العبارات	المؤشر	المتغير وبنائه
0.767	0.908	0.848	0.880**	أحاول دائماً توليد أفكار إبداعية أثناء ممارسة الأنشطة التدريسية والبحثية.	PWB25	الابتكار الفردي
			0.863**	ابحث دائماً عن استخدام تقنيات جديدة في عملي.	PWB26	
			0.884**	أقوم بالترويج للأفكار الجديدة والمبتكرة بين الآخرين.	PWB27	
0.693	0.900	0.852	0.821**	أعبر عن آرائي حول قضايا ومشكلات العمل مع الآخرين، حتى وأن كانت آرائي مختلفة عن آرائهم.	PWB28	إظهار الصوت
			0.833**	اتحدث مع الآخرين وأشجعهم على المشاركة في القضايا التي تؤثر علينا في مكان العمل.	PWB29	
			0.850**	أظل متابعاً للأمور التي أعتقد أن رأيي فيها سيكون مفيداً لمكان العمل.	PWB30	
			0.824**	اتحدث دائماً مع زملائي في العمل حول الأفكار الجديدة أو التغييرات التي يمكن أن نُحدثها في إجراءات العمل.	PWB31	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SmartPLS.4

توضح نتائج جدول (6) السابق مجموعة القيم والمؤشرات التي نستطيع من خلالها استكمال تقييم نموذج القياس بهدف التأكد من صلاحية مكوناته، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

(1-1-9) اختبار الثبات Reliability Assessment - ويتم ذلك من خلال تحديد الآتي:-

- ثبات المؤشر Indicator Reliability

يتم حساب ثبات المقياس في النموذج العاكس الأول من خلال تقييم معاملات التحميل المعيارية لكل (مؤشر) عبارة من عبارات المتغيرات الفرعية للبحث، والتي يستدل على ثباتها إذا ما تجاوزت القيمة

(0.708) وذلك وفقاً لـ (Hair et al., 2019) وتشير النتائج الموضحة بجدول (6) السابق إلى أن معاملات التحميل المعيارية لجميع عبارات البناءات الفرعية العشرة تراوحت ما بين (0.918) و(0.806) وهو ما يشير إلى إمكانية الوثوق في المقاييس المستخدمة نتيجة ثبات البناءات وبالتالي عدم الحاجة إلى استبعاد أي مؤشر من المؤشرات المكونة لها.

- ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

يتم الحكم على مدى تحقق الاتساق الداخلي في النموذج العاكس الأول عن طريق تقييم معاملات ألفا كرونباخ، والثبات المركب (CR) لكل متغير من المتغيرات الفرعية العشرة، والتي يجب ان تكون أكبر من (0.7) حتى يتم قبولها (Hair et al., 2019)، هذا وتوضح النتائج الواردة بجدول (6) السابق أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لهذه المتغيرات تراوحت ما بين (0.897) و(0.806)، كما تراوحت قيم الثبات المركب ما بين (0.936) و(0.900)، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية لمقاييس البحث المختلفة.

(2-1-9) اختبار الصدق Validity Assessment - ويتم ذلك من خلال تحديد الآتي:-

- صدق التقارب Convergent Validity

يُعبّر صدق التقارب عن مدى تقارب العبارات المستخدمة في قياس المتغير أو أحد أبعاده (بناءاته) الفرعية، حيث أنه يشير إلى مدى قدرة المقياس على تفسير أكثر من (50%) من التباين في المؤشرات المكونة له، ويتم الاستدلال عليه من خلال قيم متوسط التباين المفسر (AVE) التي لا بد أن تتجاوز (0.5) حتى يتحقق الصدق التقاربي (Sarstedt et al., 2022)، وتشير البيانات الموضحة بجدول (6) السابق أن قيم (AVE) لجميع المتغيرات تجاوزت بالفعل القيمة (0.5) وبالتالي تصبح مقبولة بدرجة كبيرة.

- صدق التمايز Discriminant Validity

يُعبّر صدق التمايز عن مدى اختلاف كل متغير أو بُعد من أبعاد المتغير عن المتغيرات أو الأبعاد الأخرى، ويتم الحكم على مدى تحققه من خلال معياري (Fornell-Larcker) و (HTMT)، حيث يوضح جدول (7) التالي قيم معيار (Fornell-Larcker) لبناءات نموذج القياس العاكس في مستواه الأول.

جدول (7) قيم معاملات معيار Fornell-Larcker لكل بناء في نموذج القياس العاكس الأول

البناءات	الانفتاح	الإتاحة	إمكانية الوصول	استقلالية جدولته العمل	استقلالية اتخاذ القرار	استقلالية أسلوب العمل	تحمل المسؤولية	الوقاية الاستباقية للمشكلات	الابتكار الفردي	إظهار الصوت
الانفتاح	(0.869)									
الإتاحة	0.586**	(0.861)								
إمكانية الوصول	0.518**	0.552**	(0.915)							
استقلالية جدولته العمل	0.293**	0.361**	0.383**	(0.911)						
استقلالية اتخاذ القرار	0.346**	0.336**	0.336**	0.672**	(0.903)					
استقلالية أسلوب العمل	0.302**	0.377**	0.351**	0.614**	0.679**	(0.896)				
تحمل المسؤولية	0.247**	0.276**	0.262**	0.654**	0.596**	0.551**	(0.883)			
الوقاية الاستباقية للمشكلات	0.237**	0.255**	0.203**	0.541**	0.510**	0.530**	0.690**	(0.874)		
الابتكار الفردي	0.256**	0.326**	0.339**	0.578**	0.549**	0.546**	0.644**	0.634**	(0.876)	
إظهار الصوت	0.316**	0.360**	0.360**	0.568**	0.574**	0.557**	0.576**	0.533**	0.627**	(0.832)
الوسط الحسابي	3.451	3.389	3.487	3.494	3.557	3.532	3.599	3.625	3.586	3.476
الانحراف المعياري	0.885	0.904	0.999	0.773	0.830	0.799	0.894	0.891	0.886	0.866

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS.4 (**(P < 0.01)

القيم المائلة والمظللة بين الأقواس () : الجذر التربيعي لقيم معاملات التباين المستخرج (AVE)

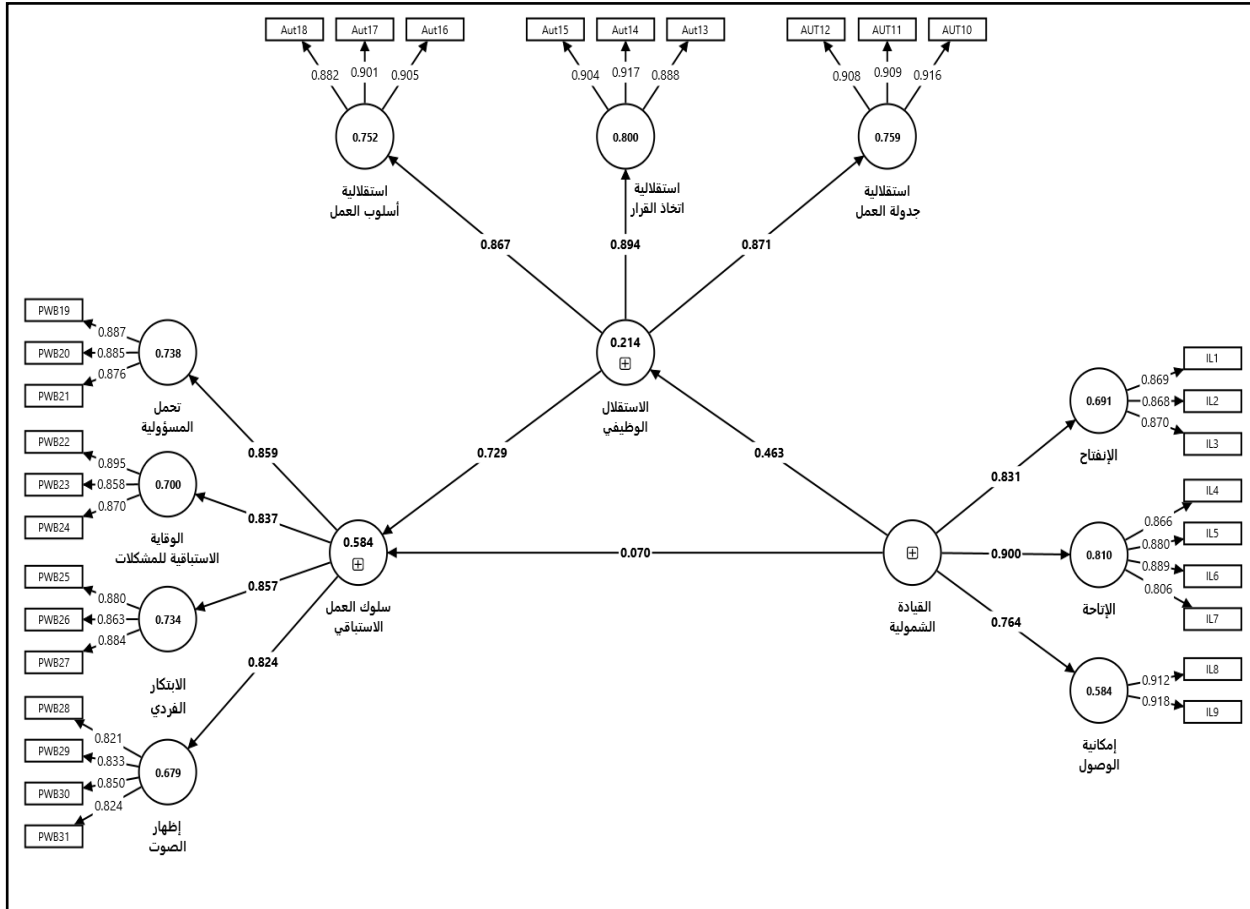
يتحقق صدق التمايز وفقاً لمعيار (Fornell-Larcker) عندما يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) الذي يمثل قيمة ارتباط كل متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي المتغيرات داخل النموذج (Fornell and Larcker, 1981)، وتوضح نتائج جدول (7) السابق أن جميع القيم مقبولة وبالتالي يتحقق صدق التمايز وفقاً لهذا المعيار نظراً لأن جميع قيم الجذر التربيعي لمعامل (AVE) الخاصة بكل متغير أكبر من قيمة ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى. هذا ويوضح جدول (8) التالي قيم معيار (HTMT) الذي يتم من خلاله استكمال تقييم صدق التمايز.

جدول (8) قيم معاملات معيار (HTMT) لكل بناء في نموذج القياس العاكس الأول

البناءات	الانفتاح	الإتاحة	إمكانية الوصول	استقلالية جدولة العمل	استقلالية اتخاذ القرار	استقلالية أسلوب العمل	تحمل المسؤولية	الوقاية الاستباقية للمشكلات	الابتكار الفردي	إظهار الصوت
الانفتاح										
الإتاحة	0.680									
إمكانية الوصول	0.655	0.628								
استقلالية جدولة العمل	0.450	0.405	0.337							
استقلالية اتخاذ القرار	0.754	0.396	0.380	0.400						
استقلالية أسلوب العمل	0.768	0.691	0.416	0.427	0.350					
تحمل المسؤولية	0.634	0.683	0.745	0.315	0.316	0.290				
الوقاية الاستباقية للمشكلات				0.619	0.245	0.295	0.279			
الابتكار الفردي				0.613	0.587	0.619	0.245	0.295	0.279	
إظهار الصوت				0.633	0.632	0.662	0.410	0.376	0.303	0.374
	0.731	0.624	0.670	0.642	0.660	0.648	0.435	0.414	0.374	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS.4

توضح نتائج جدول (8) السابق تحقق صدق التمايز وفقاً لمعيار (HTMT) حيث سجلت جميع مؤشرات هذا المعيار قيمة أقل من (0.85) وهي بذلك تصبح مقبولة وتؤكد على اختلاف كل متغير عن باقي المتغيرات داخل النموذج (Henseler et al., 2015). هذا ويوضح شكل (2) التالي نموذج القياس العاكس في مستواه الأول (First-Order Constructs).



شكل (2): نموذج القياس العاكس في مستواه الأول (First- Order)

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.4

(2-9) تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الثاني:

Reflective Second-Order Constructs Evaluation

يضم النموذج الهيكلي في مستواه الثاني المتغيرات الرئيسية الثلاثة (القيادة الشمولية، الاستقلال الوظيفي، سلوك العمل الاستباقي) وما تحتويه من متغيرات فرعية، هذا ويوضح جدول (9) التالي قيم معاملات تحميل كل متغير فرعي على المتغير الرئيس الخاص به، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ للثبات، ومعامل الثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المفسر - المستخرج (AVE) لكل متغير من

المتغيرات الرئيسية الثلاثة، والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقق الصدق والثبات والموثوقية لتلك المتغيرات في المستوى الثاني للنموذج.

جدول (9) قيم معاملات تحميل مؤشرات البناء الفرعية، ومعاملات ثبات وصدق نموذج القياس في مستواه الثاني

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا	معاملات التحميل	المؤشر	المتغير وبنائه الفرعية	
0.701	0.876	0.787	0.823**	ILOPE	الانفتاح	القيادة الشمولية
			0.859**	ILAVA	الإتاحة	
			0.830**	ILACC	إمكانية الوصول	
0.770	0.909	0.851	0.873**	AUTSCH	استقلالية جدول العمل	الاستقلال الوظيفي
			0.892**	AUTDECM	استقلالية اتخاذ القرار	
			0.868**	AUTWOM	استقلالية أسلوب العمل	
0.713	0.909	0.868	0.866**	AUTWOM	تحمل المسؤولية	سلوك العمل الاستباقي
			0.839**	PWBTC	الوقائية الاستباقية للمشكلات	
			0.859**	PWBPPP	الابتكار الفردي	
			0.813**	PWPDV	إظهار الصوت	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SmartPLS.4

تشير نتائج جدول (9) السابق إلى ما يلي:

تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية لبناءات القيادة الشمولية الفرعية ما بين (0.859) و(0.823)، بينما تراوحت ما بين (0.892) و(0.868) لبناءات الاستقلال الوظيفي الفرعية، أما فيما يتعلق بالبناءات الفرعية لمتغير سلوك العمل الاستباقي فقد تراوحت ما بين (0.866) و(0.813) وتشير تلك النتائج إلى تحقق الثبات والاتساق الداخلي للمقياس ومؤشراته في مستواه الثاني نظراً لتجاوز معاملات التحميل المعيارية القيمة (0.708) (Hair et al., 2019).

تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية الثلاثة ما بين (0.868) و(0.787) بينما سجلت قيم معاملات الثبات المركب (CR) للمتغيرات ذاتها قيم (0.876) و(0.909) و(0.909) على التوالي وهو ما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي لمتغيرات النموذج في مستواه الثاني، نظراً لتخطي معاملات ألفا، والثبات المركب (CR) القيمة (0.70) (Hair et al., 2019). كما تشير معاملات متوسط التباين المستخرج التي سجلت قيم (0.701) (0.770) (0.713) للمتغيرات الثلاثة على التوالي

إلى تحقق صدق التقارب بين بناءات النموذج في المستوى الثاني نظراً لتجاوزها القيمة (0.50) (Sarstedt et al., 2022)، هذا ويوضح جدول (10) التالي القيم الخاصة بمعيار (Fornell-Larcker) الذي يمثل إحدى المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى تحقق صدق التمايز بين متغيرات المقياس.

جدول (10) قيم معاملات معيار Fornell-Larcker لمتغيرات نموذج القياس في مستواه الثاني

البناءات	القيادة الشمولية	الاستقلال الوظيفي	سلوك العمل الاستباقي
القيادة الشمولية	(0.837)		
الاستقلال الوظيفي	0.468**	(0.878)	
سلوك العمل الاستباقي	0.407**	0.762**	(0.845)
الوسط الحسابي	3.432	3.528	3.564
الانحراف المعياري	0.777	0.703	0.743

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SmartPLS.4

** (P < 0.01)

< 0.01)

القيم المائلة والمظلمة بين الأقواس () : الجذر التربيعي لقيم معاملات متوسط التباين المستخرج (AVE)

تشير نتائج جدول (10) السابق إلى تحقق صدق التمايز بين متغيرات المقياس الثلاثة وذلك وفقاً لمعيار (Fornell-Larcker) حيث يتضح أن قيمة ارتباط كل متغير بنفسه (الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE) أكبر من قيمة ارتباطه بالمتغيرين الآخرين، هذا ويوضح جدول (11) التالي قيم المعاملات الخاصة بمعيار (HTMT) الذي يستخدم هو الآخر للحكم على مدى تحقق صدق التمايز لمتغيرات المقياس.

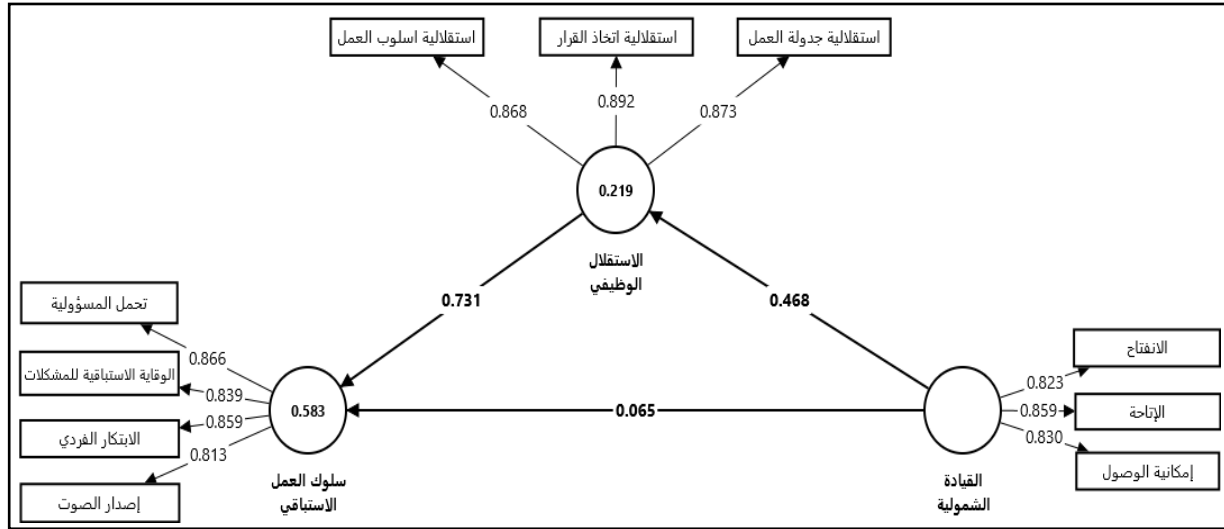
جدول (11) قيم معاملات معيار (HTMT) الخاصة بالمتغيرات الرئيسية لنموذج القياس في مستواه الثاني

البناءات	القيادة الشمولية	الاستقلال الوظيفي	سلوك العمل الاستباقي
القيادة الشمولية			
الاستقلال الوظيفي	0.570		
سلوك العمل الاستباقي	0.491	0.785	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SmartPLS.4

** (P < 0.01)

تشير نتائج جدول (11) السابق إلى تحقق صدق التمايز وفقاً لمعيار (HTMT) نظراً لتسجيل معاملاته قيمة أقل من (0.85) وهو ما يعني أن كل متغير مختلف بدرجة مقبولة عن غيره من المتغيرات داخل نموذج القياس في مستواه الثاني (Henseler et al., 2015) هذا ويوضح شكل (3) التالي نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني (Second-Order Constructs).



شكل (3): نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني (Second- Order)

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.4

(10) اختبار الفروض:

تم اختبار فروض البحث باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis بهدف تحديد قيمة ومعنوية التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث الثلاثة، حيث تم الاعتماد على معالج Bootstrapping الملحق ببرنامج SmartPLS.4 لإجراء هذا الاختبار ضمن إطار النموذج الهيكلي للبحث. وفيما يلي توضيحاً لنتائج هذه الاختبارات.

(1-10) تحليل التأثير المباشر:

يوضح جدول (12) التالي نتائج تحليل العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث، والتي تظهر نتائج اختبار الفرض الأول والفرض الثاني والفرض الثالث اعتماداً على معاملات المسار.

جدول (12) نتائج اختبار التأثير المباشر باستخدام أسلوب تحليل المسار

الفرض الأول	المسار المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H1	القيادة الشمولية << الاستقلال الوظيفي	0.468	8.198	0.000	قبول
	فترات الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI]	[0.351 : 0.579]			الفرض
الفرض الثاني	المسار المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H2	الاستقلال الوظيفي << سلوك العمل الاستباقي	0.731	20.146	0.000	قبول
	فترات الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI]	[0.654 : 0.797]			الفرض
الفرض الثالث	المسار المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H3	القيادة الشمولية << سلوك العمل الاستباقي	0.065	1.405	0.160	رفض
	فترات الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI]	[-0.026 : 0.160]			الفرض

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS

(1-1-10) نتيجة اختبار الفرض الأول (ف1):

تشير نتائج تحليل المسار بجدول رقم (12) السابق إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الشمولية على الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، وذلك بمعامل مسار بلغت قيمته ($\beta = 0.468, p < 0.01$) عند فترتي ثقة [0.351 : 0.579] تحمّلان نفس الإشارة ولا تتقاطع مع الصفر، وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير ومن ثم قبول صحة الفرض الأول للبحث.

(2-1-10) نتيجة اختبار الفرض الثاني (ف2):

كشفت نتائج تحليل المسار الموضحة بجدول (12) عن وجود تأثير إيجابي معنوي للاستقلال الوظيفي على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، حيث سجل معامل المسار قيمة بلغت ($\beta = 0.731, p < 0.01$) عند فترتي ثقة بلغت قيمتهم [0.654 : 0.797] وتحملان نفس الإشارة الموجبة وهو ما يعني عدم تقاطع أي من الفترتين مع الصفر وبالتالي تتأكد معنوية هذا التأثير، وعليه تدعم تلك النتائج الفرض الثاني للبحث وتثبت صحته.

(3-1-10) نتيجة اختبار الفرض الثالث (ف3):

توضح النتائج الواردة بجدول (12) السابق عدم معنوية تأثير القيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، حيث سجل معامل المسار قيمة غير معنوية بلغت ($\beta = 0.065, p = 0.160$) عند فترتي ثقة $[-0.026 : 0.160]$ لا تحملان نفس الإشارة نتيجة تقاطعهما مع الصفر، وبالتالي لا تدعم تلك النتائج صحة الفرض الثالث للبحث ولن يتم قبوله.

(2-10) تحليل التأثير غير المباشر (الوساطة):

يوضح جدول (13) التالي نتائج اختبار التأثير غير المباشر (الوسيط) الذي تم اختباره من خلال الفرض الرابع للبحث (ف4) بالاعتماد على معاملات تحليل المسار المباشر وغير المباشر الخاصة بنموذج البحث.

جدول (13) نتائج اختبار التأثير غير المباشر (الوساطة)

الدلالة الإحصائية P < 0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة ت T-Value	التأثير المباشر β	المسار المباشر
غير معنوية	0.160	1.405	0.065	القيادة الشمولية << سلوك العمل الاستباقي
فترات الثقة 95% للتأثير المباشر (LLCI : ULCI) (- 0.026 : 0.160)				
الدلالة الإحصائية P < 0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة ت T-Value	التأثير غير المباشر β	المسار غير المباشر
معنوية	0.000	4.163	0.342	القيادة الشمولية << الاستقلال الوظيفي << سلوك العمل الاستباقي
فترات الثقة 95% للتأثير غير المباشر (LLCI : ULCI) (0.260 : 0.422)				
الدلالة الإحصائية P < 0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة ت T-Value	التأثير الكلي β	المسار المباشر وغير المباشر (الإجمالي)
معنوية	0.000	6.678	0.407	
فترات الثقة 95% للتأثير الكلي (LLCI : ULCI) (0.654 : 0.798)				
كلية				
نوع الوساطة				
القرار				
قبول الفرض				

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS.4

(10-1-2) نتيجة اختبار الفرض الرابع (ف4):

تشير نتائج جدول (13) السابق إلى الآتي:

- عدم وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، حيث سجل معامل مسار غير دال إحصائياً بقيمة $(\beta = 0.160, p = 0.160, CI = -0.026 : 0.160)$ وهو ما سبق الإشارة إليه من خلال نتائج اختبار الفرض الثالث للبحث (ف3).
- تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي من خلال توسط الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث سجل معامل تأثير غير مباشر وفترتي ثقة تحملان نفس الإشارة بقيمة $(\beta = 0.342, p < 0.001, CI = -0.260 : 0.422)$ وهو ما يؤكد على معنوية التأثير غير المباشر.
- بلغت قيمة التأثير الكلي (المباشر + غير المباشر) للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس $(\beta = 0.407, p < 0.01, CI = 0.654 : 0.798)$ وهي قيمة دالة إحصائياً وتؤكد على معنوية التأثير الكلي.
- في ضوء النتائج السابقة يتضح أن الاستقلال الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل كامل، ويرجع ذلك إلى معنوية التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي، في حين أن التأثير المباشر غير معنوي، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الرابع كلياً.

(11) تقييم نموذج البحث الهيكلي:

يوضح جدول (14) التالي قيم المعاملات المستخدمة في تقييم النموذج الهيكلي للبحث والمتمثلة في عامل تضخم التباين (VIF)، ومعامل التأثير (F^2)، معامل التحديد (R^2).

جدول (14) تقييم النموذج الهيكلي

معامل التحديد (R ²)	حجم التأثير (F ²)	فترات الثقة		عامل تضخم التباين (VIF)	البناءات التابعة لها	البناءات الكامنة
		95% (BCa) bootstrap Confidence Intervals				
		% 97.5	% 2.5			
	0.280	0.625	0.422	1.000	الاستقلال الوظيفي	القيادة الشمولية
	0.008	0.373	0.172	1.280	سلوك العمل الاستباقي	
0.219	0.902	- 0.331	- 0.561	1.280	سلوك العمل الاستباقي	الاستقلال الوظيفي
0.583	—	—	—	—	—	سلوك العمل الاستباقي

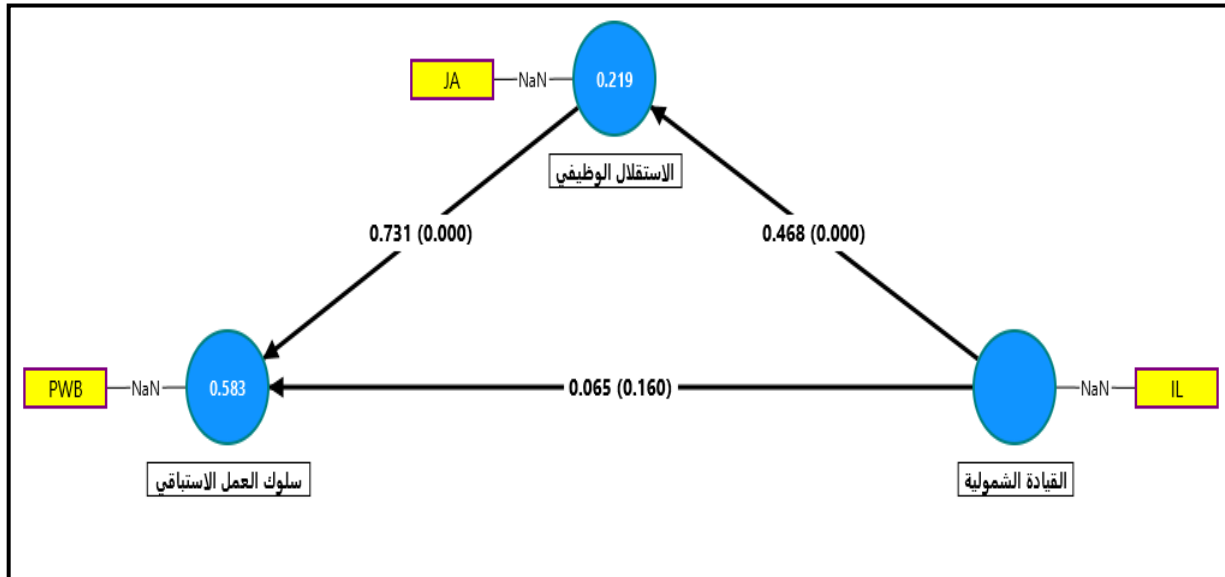
المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS.4

من خلال النتائج الواردة بجدول (14) السابق، يمكن تقييم نموذج البحث على النحو التالي:

(1-11) عامل تضخم التباين (VIF): يشير هذا المعامل إلى مدى إمكانية حدوث مشكلات تتعلق بالتداخل الخطي بين بناءات النموذج من عدمه، حيث أوضح (Hair et al., 2019) أن قيم هذا المعامل ينبغي ألا تتجاوز القيمة (5.0) لضمان عدم حدوث مثل هذه المشكلات، بل من الأفضل أن تقترب القيمة من (3.0) أو تقل عنها ليصبح النموذج مثالي وخالي من أي مشكلات قد تنسب في توجيه معامل المسار في اتجاه معين، هذا ويوضح جدول (14) السابق أن قيم معاملات تضخم التباين (VIF) سجلت قيم (1.000) و(1.280) و(1.280) لمتغيرات البحث الثلاثة على التوالي وهي قيم مثالية كونها أقل من القيمة (3.0) وبالتالي تضمن عدم حدوث مشكلات تداخل خطي داخل النموذج الهيكلي للبحث.

(2-11) حجم التأثير (F²): أشار (Cohen, 2013) إلى تراوح حجم تأثير المتغيرات الكامنة الخارجية (المستقلة) ما بين صغير (0.02) ومتوسط (0.15) وكبير (0.35)، هذا وتوضح نتائج جدول (14) السابق أن حجم تأثير (F²) القيادة الشمولية على الاستقلال الوظيفي بلغ (0.280) بينما سجل حجم تأثير (F²) القيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي (0.008) وأخيراً تبين أن حجم تأثير (F²) الاستقلال الوظيفي على سلوك العمل الاستباقي بلغ (0.902). وتتراوح تلك القيم ما بين تأثير كبير ومتوسط وصغير، وهو ما يتفق مع نتائج فروض البحث المتعلقة بقياس التأثير المباشر.

(3-11) **معامل التحديد (R^2):** يستخدم هذا المعامل لقياس القوة التفسيرية للنموذج الهيكلي، وهو يشير إلى إجمالي تأثير جميع المتغيرات الكامنة الخارجية (المستقلة) على المتغير الكامن الداخلي (التابع)، وقد أقترح Cohen, (2013) أن القيمة (0.26) تعني قوة تفسيرية كبيرة، بينما تشير القيمة (0.13) إلى قوة تفسيرية متوسطة، أما القيمة (0.02) تشير إلى قوة تفسيرية ضعيفة، بينما أوضح Hair et al., (2011) أنه في البحوث المتعلقة بمجال التسويق تعني القيمة (0.75) قوة تفسيرية كبيرة، بينما تشير القيمة (0.50) إلى قوة تفسيرية متوسطة، وأخيراً تشير القيمة (0.25) إلى قوة تفسيرية ضعيفة، هذا وتوضح النتائج الواردة بجدول (14) السابق أن قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير الاستقلال الوظيفي بلغت (0.219) وهو ما يعني أن القيادة الشمولية تفسر (21.9 %) من التغير في الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، بينما سجل معامل التحديد (R^2) لمتغير سلوك العمل الاستباقي قيمة بلغت (0.583) وهو ما يعني أن القيادة الشمولية والاستقلال الوظيفي معاً يفسرون (58.3 %) من التغير في سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، وبالتالي يمكن القول بأن النموذج الهيكلي يتمتع بقوة تفسيرية من متوسطة إلى كبيرة وذلك وفقاً لمجال البحث. هذا ويمكن توضيح نموذج البحث الهيكلي المستخلص من خلال شكل (4) التالي.



شكل (4): النموذج الهيكلي للبحث

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.4

(12) مناقشة وتفسير النتائج:

يتضمن النموذج الهيكلي للبحث ثلاث متغيرات رئيسة تنوعت ما بين مستقل ووسيط وتابع، وتمثل الهدف الرئيس للبحث في تحديد مدى توسط الاستقلال الوظيفي العلاقة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة واختبار أربعة فروض تبحت التأثير المباشر وغير المباشر (الوسيط) بين هذه المتغيرات ضمن إطار النموذج الهيكلي للبحث، وفيما يلي مناقشة لنتائج اختبار تلك الفروض ومحاولة تفسيرها وبيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج البحوث السابقة:

أظهرت نتائج اختبار الفرض الأول (ف1) وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الشمولية على الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث أن احترام القائد (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم) لعضو هيئة التدريس والحرص على احتوائه وتضمينه وشموله وظيفياً والاستماع إلى مقترحاته وأفكاره ومشكلاته وإظهار التقدير له، يساهم بشكل كبير في اشباع حاجته للتفرد والتميز والانتماء للمجموعة، وهو ما ينعكس على استقلاله وظيفياً من خلال زيادة قدرته على اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، فضلاً عن جدولة مهام عمله، وتحديد الأسلوب الأمثل لتنفيذ تلك المهام من وجهة نظره، وتتفق نتيجة هذه الفرض مع نتائج بحث Shakil et al., (2021) الذي أشار إلى قدرة القادة الشموليون على تعزيز استقلال العاملين وظيفياً من خلال إظهار الاهتمام بوجهات نظرهم، منحهم الفرصة الكاملة لإظهار قدراتهم وتنفيذ اختياراتهم، والحوار الفعال معهم وتشجيع مبادراتهم الذاتية، كما تتفق تلك النتيجة مع نتائج بحث سعيد & فتاح، (2023) الذي أوضح أن امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة الشمولية يساهم بشكل كبير في تحسين مستويات الاستقلال الوظيفي للعاملين فيما يتعلق باستقلالية جدولة وأسلوب العمل، وكذلك استقلالية العمل عن بُعد بكفاءة وفعالية.

كما كشفت نتائج اختبار الفرض الثاني (ف2) عن وجود تأثير إيجابي معنوي لاستقلال أعضاء هيئة التدريس وظيفياً على ممارساتهم لسلوك العمل الاستباقي داخل مكان العمل، فعندما يتم منح عضو هيئة التدريس الحرية والاستقلالية في التخطيط لكيفية القيام بعمله، ويسمح له باتخاذ القرارات المرتبطة بمهام وظيفته، ويتم تمكينه من تحديد ترتيب تنفيذ تلك المهام وأسلوب تنفيذها وفقاً

لرؤيته، سوف يزيد ادراكه بقدرته على تحمل المسؤولية ويشجع في محاولة تصميم أساليب عمل أكثر فعالية، ويبحث عن استخدام تقنيات جديدة تساعده في ممارسة أنشطته التدريسية والبحثية، ومن ثم يصبح أكثر حماساً لطرح الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تساهم حل المشكلات وتحسين العملية التعليمية والبحث العلمي داخل الكلية والجامعة بشكل عام، وتتفق نتيجة هذا الفرض مع نتائج بحث Wu & Parker, (2017) الذي أكد على إمكانية التنبؤ بالسلوك الاستباقي للموظفين من خلال زيادة كفاءتهم الذاتية ودوافعهم الاستقلالية، كما تتفق نتيجة هذا الفرض من نتائج بحث Akhtar & Ali, (2023) الذي أشار إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستقلال الوظيفي وسلوك العمل الاستباقي، حيث يؤدي ارتفاع مستوى استقلالية الوظيفة إلى زيادة قدرة الفرد على تقديم الأفكار الاستباقية والمبتكرة.

بينما كشفت نتائج اختبار الفرض الثالث (ف3) عن عدم وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، حيث لم تدعم نتائج اختبار تحليل المسار المباشر معنوية هذا التأثير، وهو ما يمكن تفسيره إحصائياً بقوة علاقة القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي بالاستقلال الوظيفي (ف1، ف2)، وبذلك تختلف نتيجة اختبار هذا الفرض مع نتائج بحوث كل من Rogozińska-Pawelczyk & Sudolska, (2023); Chang et al., (2022) التي اشارت إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي.

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الرابع (ف4) الخاص باختبار التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي عبر الاستقلال الوظيفي، فقد تبين أن الاستقلال الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل كامل. حيث يتم التأثير غير المباشر بالكامل من خلال الاستقلال الوظيفي، كما يرتبط هذا التأثير بمستوى الاستقلال الوظيفي، فكلما ارتفع مستوى الاستقلال الوظيفي زاد التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي والعكس صحيح، ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسة القيادات على مستوى الجامعة والكلية لسلوكيات القيادة الشمولية المتمثلة في الانفتاح والاتاحة من جانب القائد، فضلاً عن إمكانية الوصول إليه بسهولة عند الحاجة، يمكن أن تساهم في تعزيز الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق باستقلالية اتخاذ القرار، وتحديد ترتيب تنفيذ المهام، واختيار أسلوب تنفيذها، وهو ما يحفزهم

على ممارسة سلوكيات العمل الاستباقي والمبادرة باقتراح الافكار الجيدة وتنفيذ أساليب عمل مبتكرة تساهم في تحسين العملية التعليمية، وتطوير مستوى البحث العلمي على مستوى القسم والكلية والجامعة ككل.

(13) دلالات البحث:

يمكن تصنيف دلالات البحث إلى دلالات على مستوى النظرية وأخرى تطبيقية، وذلك على النحو التالي:

(1-13) الدلالات النظرية لنتائج البحث:

تتمثل دلالات البحث النظرية في محاولة التركيز على أهمية الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الشمولية من قبل القادة ودورها في تحقيق الاستقلال الوظيفي للعاملين، فضلاً عن قدرتها على تحفيز ودفع العاملين نحو ممارسات سلوكيات العمل الاستباقي داخل مكان العمل، وفي هذا الصدد يُعد البحث امتداداً للبحوث السابقة في هذا المجال ومكملاً لها، حيث ناقشت بعض هذه البحوث الاستقلال الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بممارسات القيادة الشمولية، كما ناقشت بحوث أخرى الاستقلال الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في قدرة العاملين على ممارسة سلوك العمل الاستباقي، وبالتالي أصبح متاحاً على مستوى النظرية استخدام الاستقلال الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي، وهو ما تم مناقشته تحديداً من خلال هذه الدراسة كمحاولة من الباحث لسد هذه الفجوة واستكمالاً لتلك الجهود البحثية. وذلك عن طريق التأسيس النظري لتلك المتغيرات ومناقشة العلاقات المباشرة فيما بينها تمهيداً لاختبار التأثير غير المباشر، وقد كشفت استنتاجات البحث الحالي عن الدور الفعال الذي يؤديه الاستقلال الوظيفي في هذه العلاقة كونه يتوسطها بشكل كامل، وهو ما يعني أن تأثير القيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي يتم بالكامل عبر الاستقلال الوظيفي.

(2-13) الدلالات التطبيقية لنتائج البحث:

تتمثل وظائف التعليم الجامعي في ثلاث مهام أساسية وهي: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتطويره، وتستطيع الجامعات - من خلال نجاحها في القيام بتلك الوظائف - إعداد كوادر

مزودة بالمعرفة قادرة على تحمل مسؤولية المجتمع من خلال شغل التخصصات المختلفة، فضلاً عن إثراء المعرفة وتحقيق التقدم من خلال القيام بالبحث العلمي الذي يخدم المجتمع ويساهم في حل مشكلاته ويحقق الرفاهية لأفراده. وبطبيعة الحال يتطلب ذلك توافر كوادر مؤهلة من أعضاء هيئة التدريس قادرة على تحمل المسؤولية والسيطرة على المشكلات القائمة والتغلب عليها وتقديم الحلول والأفكار الجديدة والمبتكرة التي تساهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية ومن ثم تحقيق التقدم للمجتمع بشكل عام، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال توفير بيئة عمل شمولية يدعم فيها القادة أعضاء هيئة التدريس بالشكل الذي يجعلهم يشعرون بالاستقلال الوظيفي ويمكنهم من ممارسة سلوكيات العمل الاستباقي. وبالتالي يأمل الباحث أن يساعد هذا البحث في ضوء ما توصل إليه من نتائج وتوصيات مقترحة مسؤولي التعليم العالي والجامعات الحكومية المصرية في خدمة المجتمع وتحسين وتطوير العملية التعليمية والبحث العلمي من خلال حث القيادات الجامعية على الاندماج مع رؤوسهم من أعضاء هيئة التدريس واحتوائهم والاستماع إليهم ومناقشتهم في أهداف العمل والتواجد معهم باستمرار والعمل على حل مشكلاتهم بما يمكنهم من أخذ زمام المبادرة وممارسة سلوكيات العمل الاستباقي من خلال ادراكهم للاستقلال والحرية الوظيفية.

(14) توصيات البحث:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث فيما يتعلق بالدور الهام الذي تلعبه ممارسات القيادة الشمولية في تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال منحهم الاستقلال الوظيفي النسبي، يقترح الباحث بعض التوصيات التي يأمل أن تساعد مسؤولي وقيادات الجامعات الحكومية المصرية في تهيئة بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس تمكنهم من ممارسة سلوكيات العمل الاستباقي، وتساعدهم على أداء مهام عملهم التدريسية والبحثية والإدارية على أكمل وجه، وفيما يلي توضيحاً لتلك التوصيات:

(1-14) ضرورة تنمية وتطوير القدرات القيادية للقادة الحاليين والمحتملين لشغل المناصب القيادية مستقبلاً، وذلك عن طريق عقد مجموعة من الدورات التدريبية بهدف توعيتهم بطبيعة وكيفية

ممارسة سلوكيات القيادة الشمولية مع مرؤوسيه من أعضاء هيئة التدريس بحيث تتضمن الآتي:

(2-14) حث القيادات الجامعية على مناقشة أهداف العمل وسبل تحقيقها مع أعضاء هيئة التدريس، والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم الجديدة المرتبطة بالعمل والاهتمام بها وبحث مدى جدواها في حالة الموافقة على تنفيذها، فضلاً عن تشخيص واستغلال أي فرص جديدة يمكن أن تساهم في تحسين وتطوير طرق العمل بالكلية.

(3-14) ضرورة التواجد بشكل دائم ومستمر بالكلية ومتابعة أعضاء هيئة التدريس، والسماح لهم بعرض المشكلات التي تواجههم ومحاولة حلها، والترحيب بالرد على استفساراتهم المرتبطة بالعمل وتقديم الاستشارات المهنية لهم، وحثهم على التعاون فيما بينهم وتقديم الدعم والمساعدة لبعضهم البعض.

(4-14) ضرورة قيام القائد بتسهيل عملية الوصول إليه، وبناء العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس من خلال تعزيز شبكات التواصل المباشر معهم، بل وتشجيعهم على الدخول إليه والتواصل معه مباشرة لمناقشة قضايا ومشكلات العمل المستجدة بالكلية.

(5-14) العمل على منح السادة أعضاء هيئة التدريس الاستقلال الوظيفي النسبي، من خلال تعزيز ادراكهم وشعورهم بالحرية والاستقلالية في جدولة أعمالهم، والسماح لهم باتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم، وتمكينهم من تحديد آلية تنفيذ المهام التي تشتمل عليها الوظيفة وذلك من خلال الآتي:

(6-14) تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التخطيط لكيفية القيام بأعمالهم الأكاديمية والبحثية والإدارية، والسماح لهم بجدولة تلك الأعمال على مدار الفصل الدراسي والعام الجامعي، فضلاً عن ترك لهم حرية تحديد ترتيب تنفيذ مهام العمل وفقاً لرؤيتهم ووجهة نظرهم.

(7-14) ضرورة السماح لعضو هيئة التدريس بتحديد الطرق والأساليب التي يراها مناسبة لتطبيق أفكاره وتمكنه من أداء عمله البحثي في إطار الخطة البحثية للقسم، بالإضافة إلى منحة الحرية في اختيار طرق التدريس التي يستخدمها في محاضراته بما لا يتعارض مع توصيفات

المقررات المحددة من قبل القسم العلمي، فضلاً عن تشجيعه وتدريبه على استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية التدريسية.

(8-14) حث أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات سواء على مستوى القسم أو الكلية، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تعمل على تنفيذ إجراءات العمل داخل الكلية بشكل أفضل، وتساهم كذلك في حل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم بالكلية.

(9-14) تخصيص محفزات لحث أعضاء هيئة التدريس على ممارسة سلوكيات العمل الاستباقي، مع تقديم الدعم اللازم لتشجيعهم وتحفيزهم على المبادرة باكتشاف ومواجهة وحل المشكلات بشكل استباقي ومحاولة تجنبها بدلاً من الاستجابة لها بعد حدوثها، بالإضافة إلى تشجيعهم على ابداء آراءهم بشجاعة طالما كانت في صالح الكلية والعملية التعليمية بشكل عام، حتى وأن تعارضت مع آراء زملائهم ورؤسائهم في العمل.

(10-14) يترتب على ممارسة سلوكيات العمل الاستباقي العديد من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة في آن واحد، وبالتالي يقترح الباحث بعض التوصيات التي قد تساعد السادة أعضاء هيئة التدريس على ممارسة تلك السلوكيات داخل مكان العمل، وذلك على النحو التالي:

(1-10-14) أخذ المبادرة تجاه تحسين إجراءات وسياسات العمل بالكلية، عبر تولي المسؤولية ومواجهة ظروف العمل الحالية وتجاوز الروتين وتصميم وتنفيذ أساليب عمل أكثر فعالية، واقتراح تعميمها على مستوى الكلية في حالة التأكد من نجاحها وجدواها.

(2-10-14) محاولة السيطرة على المشكلات الحالية وتقليل اثارها السلبية، والتخطيط لمنع تكرار المشكلات مستقبلاً، من خلال التعلم من الأخطاء السابقة والبحث عن الأسباب الجذرية لحدوث تلك المشكلات وعلاجها.

(3-10-14) بذل مزيد من الجهد لتوليد أفكار ومقترحات جديدة ومبتكرة وعدم التردد في مناقشة الرؤساء بشأنها والعمل على تنفيذها بهدف تحسين الوضع الراهن بالكلية، وكذلك البحث

عن الفرص الجديدة واستخدام التقنيات الحديثة التي تساعد على تطوير العمل بالكلية سواء على المستوى الأكاديمي أو البحثي أو الإداري.

(14-10-4) التعامل بشكل نشط وفعال مع أي مخالفات أو مشكلات قد تحدث في مكان العمل من خلال عدم الصمت وإظهار الصوت والتعبير عن الرأي حول تلك القضايا والمشكلات، حتى وأن تعارض ذلك مع آراء ومصالح الرؤساء أو الزملاء في العمل.

(15) حدود البحث والدراسات المستقبلية:

(1-15) حدود البحث:

(1-1-15) **حدود موضوعية:** تناول البحث العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين ثلاث متغيرات فقط، حيث أقتصر على دراسة تأثير القيادة الشمولية (الانفتاح، والإتاحة، وإمكانية الوصول) على سلوك العمل الاستباقي (تحمل المسؤولية، والوقاية الاستباقية من المشكلات، والابتكار الفردي، وإظهار الصوت) عبر توسط الاستقلال الوظيفي (استقلالية جدولة العمل، واستقلالية اتخاذ القرار، واستقلالية أسلوب العمل).

(2-1-15) **حدود بشرية:** أقتصر تطبيق البحث الحالي على عينة مكونة من (337) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، ولم يتطرق البحث لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الأهلية والخاصة.

(3-1-15) **حدود زمنية:** قام الباحث بتوزيع وتجميع استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث بشكل إلكتروني ويدوي خلال الفترة من 5 / 4 / 2024 حتى 3 / 9 / 2024. أي ما يقارب مدة خمسة شهور.

(2-15) الدراسات المستقبلية:

تناول البحث الحالي العلاقات المباشرة بين ثلاث متغيرات وهي: القيادة الشمولية، والاستقلال الوظيفي، وسلوك العمل الاستباقي، كما تم بحث التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على سلوك العمل الاستباقي من خلال توسط الاستقلال الوظيفي، وفي ضوء حدود البحث (الموضوعية، البشرية،

الزمنية) يقترح الباحث بعض الموضوعات البحثية التي يمكن دراستها مستقبلاً، حيث لم يسع مناقشتها واختبارها ضمن نموذج البحث الحالي، ومنها على سبيل المثال:

(1-2-15) دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية، كالنوع والعمر وسنوات الخبرة والدرجة العلمية والوظيفية على مدى إدراك وممارسة كل من القيادة الشمولية والاستقلال الوظيفي وسلوكيات العمل الاستباقي، وكذلك دراسة مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الثلاثة.

(2-2-15) دراسة تأثير سمات وخصائص الأنماط القيادية الأخرى سواء كانت إيجابية (القيادة الريادية، القيادة الرقمية) أو سلبية (القيادة السامة، القيادة المدمرة) على كل من الاستقلال الوظيفي وسلوك العمل الاستباقي.

(3-2-15) بحث التأثير الوسيط لمتغيرات أخرى خلاف الاستقلال الوظيفي على العلاقة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي، كالرضا الوظيفي أو صياغة الوظيفة أو الثقة التنظيمية.

(4-2-15) إدخال متغيرات مُعدلة (تفاعلية) على نموذج البحث من شأنها أن تدعم وتعزز العلاقات الإيجابية المباشرة وغير المباشرة الواردة بالنموذج، فعلى سبيل المثال يمكن بحث التأثير المُعدل للتوجه الريادي أو التعلم التنظيمي أو خصائص الوظيفة على العلاقة المباشرة بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي وكذلك العلاقة غير المباشرة بينهما عبر توسط الاستقلال الوظيفي.

(5-2-15) أخيراً يمكن اختبار وتطبيق نموذج البحث على فئات أخرى بخلاف أعضاء هيئة التدريس، كالعاملين في القطاع الصحي أو موظفي البنوك أو العاملين بالمنشآت التجارية أو الصناعية، أو داخل القطاع الفندقية.

قائمة المراجع

(1-16) المراجع العربية:

أبو حشيش، على السيد جمعة (2021). نموذج مقترح لأثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على العلاقة بين الذكاء الثقافي والأداء الابتكاري للمنظمة "دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.

سعيد، ميديا اراس محمد؛ فتاح، نفا عمر (2023). القيادة الاحتوائية وعلاقتها بالاستقلال الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات في العراق. مجلة يوليكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4 (1)، 314 – 331.

شحاته، صالح محمد (2019). توسيط الأمان النفسي في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 43 (3)، 59 – 95. <https://dx.doi.org/10.21608/alat.2019.206284>

عطية، أفكار سعيد خميس (2023). القيادة الاحتوائية وأثرها على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى مُعلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية – نموذج مقترح. مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس ج2، 2، 73 – 270. <https://doi.org/10.21608/jfees.2023.312230>

(2-16) المراجع الأجنبية:

A. Soomro, F., Khan, D. S., Khan, J., Mehmood, W., & Ullah Jan, F. (2022). Impact of Emotional Intelligence on Job Autonomy. *The journal of contemporary issues in business and government*, 28(3), 299-317.

Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., Afotey Odai, L., & Dartey, S. (2021). The effects of job autonomy, organizational learning, and work environment on organizational commitment of public sector employees in the Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Scientific Research Management Decision*, 9(1), 2099-2110. <https://doi.org/10.18535/ijprm/v9i1.em02>

- Akhtar, M. S., & Ali, H. (2023). Innovative Work Behavior: An association of Leadership Styles, Job Autonomy, and Employee Proactive Behavior. *Journal of Social Sciences Review*, 3(1), 190-211. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i1.128>
- Alkadash, T. M., Almaamari, Q., Mohsen Al-Absy, M. S., & Raju, V. (2020). Theory of transformational leadership towards employee performance as sequence of supply chain model: the mediating effect of job autonomy in Palestine banks during Covid-19 pandemic. *International Journal of Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3799112>
- ASLAN, H., MERT, I. S., & SEN, C. (2021). The effect of inclusive leadership on the work engagement: an empirical study from Turkey. *The Journal of Asian Finance, Economics Business*, 8(11), 169-178. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0169>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 479-529.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (pp. 567-598). American Psychological Association.
- Brewer, M. B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chang, P.-C., Ma, G., & Lin, Y.-Y. (2022). Inclusive Leadership and Employee Proactive Behavior: A Cross-Level Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(null), 1797-1808. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S363434>

- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. H. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395-405. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Crant, M., Hu, J., Jiang, K., Parker, S., & Bindl, U. (2017). *Proactivity at work: Making things happen in organizations*. Taylor & Francis Group, New York.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(Volume 4, 2017), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The ambivalence of job autonomy and the role of job design demands. *Scandinavian Journal of Work Organizational Psychology*, 5(1), 1-13. <https://doi.org/10.16993/sjwop.81>
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011>
- Diaa, N. M., Abidin, A. Z. U., & Roller, M. (2024). Examining the relationship of career crafting, perceived employability, and subjective career success: the moderating role of job autonomy. *Future Business Journal*, 10(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00304-w>

- Dong, R., Wu, H., Ni, S., & Lu, T. (2023). The nonlinear consequences of working hours for job satisfaction: The moderating role of job autonomy. *Current Psychology*, 42(14), 11849-11870. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02463-3>
- Fang, Y.-C., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C.-Y. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Guo, M., Ahmad, N., Adnan, M., Scholz, M., Khalil ur, R., & Naveed, R. T. (2021). The Relationship of CSR and Employee Creativity in the Hotel Sector: The Mediating Role of Job Autonomy. *Sustainability*, 13(18).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hamilton, K. M. (2022). *Clarifying and Measuring Inclusive Leadership* [Doctoral dissertation, Portland State University].
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Jaleel, A., & Sarmad, M. (2024). Inclusive leader and job crafting: the role of work engagement and job autonomy in service sector organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2022-0361>
- Jankelová, N. (2022). Entrepreneurial orientation, trust, job autonomy and team connectivity: implications for organizational innovativeness. *Engineering Economics*, 33(3), 264-274. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.3.28269>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. u., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2022). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 41(9), 6395-6405. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01139-8>
- Kao, K.-Y., Hsu, H.-H., Thomas, C. L., Cheng, Y.-C., Lin, M.-T., & Li, H.-F. (2022). Motivating employees to speak up: Linking job autonomy, P-O fit, and employee voice behaviors through work engagement. *Current Psychology*, 41(11), 7762-7776. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01222-0>
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2021). How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. *Sustainability*, 13(4).
- Liu, X., Baranchenko, Y., An, F., Lin, Z., & Ma, J. (2021). The impact of ethical leadership on employee creative deviance: the mediating role of job autonomy. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 219-232. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0026>
- Maden-Eyiusta, C. (2021). Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement? *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2829-2855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616590>

- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *The Journal of applied psychology*, 91 6, 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Msuya, M. S., & Kumar, A. B. (2022). The role of supervisor work-life support on the correlation between work autonomy, workload and performance: perspective from Tanzania banking employees. *Future Business Journal*, 8(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00139-3>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nguyen, M., & Sharma, P. (2024). Interactive impact of transformational leadership and organizational innovation on online knowledge sharing: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1164-1182. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0758>
- Park, J.-y., & Wee, K. (2020). A study on the relationship among coaching leadership job autonomy and job commitment. *Asia-Pacific Journal of Educational Management Research*, 5(1), 37-44. <https://doi.org/10.21742/AJEMR.2020.5.1.04>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>

- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When Is Proactivity Wise? A Review of Factors That Influence the Individual Outcomes of Proactive Behavior. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(Volume 6, 2019), 221-248. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
- Permata, F. D., & Mangundjaya, W. L. (2021). The role of work engagement in the relationship of job autonomy and proactive work behavior for organizational sustainability. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 716(1), 012055. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/716/1/012055>
- Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: The Mediating Role of Caring Ethical Climate [Original Research]. *Frontiers in communication*, 2. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2017.00008>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>

- Rogosińska-Pawelczyk, A., & Sudolska, A. (2024). Exploring the impact of inclusive leadership on proactive work behavior in nonprofit organization: The mediating role of the relational psychological contract. *Nonprofit Management and Leadership*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/nml.21619>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 587-632). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Satwika, P. A., & Suhariadi, F. (2024). Proactive Work Behavior in Generation Z Employees. ISPsy 2023: Proceedings of the 6th International Seminar on Psychology, ISPsy 2023, 18-19 July 2023, Purwokerto, Central Java, Indonesia,
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2019-0041>
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly*, 35(2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21512>
- Shakil, R. M., Memon, M. A., & Ting, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviour: the mediating role of job autonomy. *Quality & Quantity*, 57(4), 707-721. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01102-0>

- Shin, I., & Jeung, C.-W. (2019). Uncovering the Turnover Intention of Proactive Employees: The Mediating Role of Work Engagement and the Moderated Mediating Role of Job Autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph16050843>
- Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15507>
- Smith, C., Pape, J.-P., Ramirez, D. A., & Pienkowski, E. (2022). *The Future of Work*. Accenture. Retrieved on 7 February 2023. <https://www.accenture.com/it-it/insights/consulting/future-work>
- Su, T., Zeng, X.Y., Ma, W.C. and Wu, X.J. (2023). A meta-analysis of the effectiveness of inclusive leadership in the Chinese context. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 37 No. 5, 217-229.
- Taher, K. K., & Ghoneim, M. A. A. (2022). Entrepreneurship And Its Role In Achieving Sustainable Banking Performance: An Analytical Study Of The Opinions Of A Group Of Leaders Of Public Sector Banks. *Muthanna Journal of Administrative Economic Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.52113/6/2022-12-3/17-34>
- van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 212-231. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2022-0106>
- VanRonk, S. J. (2021). *Thoughtful Proactive Behavior: Understanding Co-Worker Resistance to Emergent Change* [The Claremont Graduate University].
- Weng, A., Zhou, L., & Sun, F. (2022). Life insurance salespeople linking work stressors to proactive behaviors by passion: Servant leadership as a moderator [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977981>

- Wu, C.-H., & Parker, S. K. (2017). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049. <https://doi.org/10.1177/0149206314544745>
- Xia, J., Xu, H., & Xie, L. (2024). Inclusive leadership and employee involvement in proactive behavior at the workplace: the mediating role of gratitude. *Baltic Journal of Management*, 19(2), 200-217. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2023-0194>
- Xiao, Q., Iftikhar, Q., Spaeth, K., Zhang, C., Liang, X., Klarin, A., & Liu, L. (2024). The relationship between servant leadership and nurses' in-role performance: The sequential mediating effects of job autonomy and emotional exhaustion. *Journal of Advanced Nursing*, 80(4), 1440-1451. <https://doi.org/10.1111/jan.15930>
- Xu, G., Liu, S., Zhong, J., & Yang, H. (2024). Harnessing Workplace Ostracism: Unleashing Proactive Behavior through Work Focus and Visionary Leadership. *Behavioral Sciences*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/bs14070566>
- Yang, C., Bao, Y., & Zhang, Z. (2024). More autonomy, more proactive? The (in)congruence effects of autonomy on proactive behaviour. *Management Decision*, 62(5), 1560-1575. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2023-0867>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589-609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- Zhang, Y., Xu, W., Yoon, S., Chen, W., & Parmenter, S. (2024). Workplace support, job autonomy, and turnover intention among child welfare workers in China: The mediating role of job satisfaction. *Child Protection and Practice*, 2, 100027. <https://doi.org/10.1016/j.chipro.2024.100027>

- Zhao, J.-L., Li, X.-H., & Shields, J. (2022). Optimizing the relationship between job autonomy and knowledge workers' satisfaction: The roles of crafting and value congruence. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 608-631. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12278>
- Zhou, E. (2020). The “too-much-of-a-good-thing” effect of job autonomy and its explanation mechanism. *Psychology*, 11(2), 299-313. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.112019>
- Zychová, K., Fejfarová, M., & Jindrová, A. (2024). Job Autonomy as a Driver of Job Satisfaction. *Central European Business Review*, 2024(2), 117-140. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.347>

A Structural Model to Examine the Effect of Job Autonomy as A Mediating Variable Between Inclusive Leadership and Proactive Work Behavior Among Faculty Members at Egyptian Public Universities

Abstract:

The research aimed to examine and explore the mediating role of faculty members' job autonomy on the relationship between inclusive leadership and the practice of proactive work behavior within Egyptian public universities. To achieve this goal, four main hypotheses were formulated with the aim of initially testing the direct relationships between the three research variables were initially tested, in preparation for measuring the indirect effect of inclusive leadership on proactive work behavior through the mediation of job autonomy. The research was conducted on a simple random Consisting of (327) faculty members working in Egyptian public universities. The survey method was used as a means of collecting field data, and then the data was analyzed within a structural model using the (SmartPls.4) program, which is one of the structural equation modeling tools that rely on the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The research found a significant positive effect of inclusive leadership on job autonomy. It also showed a significant positive effect of job autonomy on proactive work behavior. On the other hand, it was found that the effect of inclusive leadership on proactive work behavior among faculty members was not significant, this explains the latest results of this research, which indicated that

job autonomy fully mediates the relationship between inclusive leadership and proactive work behavior. Therefore, senior management officials at Egyptian public universities must realize the importance of containing and including faculty members, including them functionally, and granting them relative autonomy, which enables them to practice proactive work behavior in a way that contributes to developing the educational process, serving society, and scientific research. The study concluded with a discussion of the results and their implications, and then presenting a set of recommendations, clarifying their limits, and future studies related to them.

Keywords: Inclusive Leadership, Job Autonomy, proactive work behavior,
Faculty members