

تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية

Effect of adopting Proactive Work Behaviors on achieving Strategic Entrepreneurship

أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
كربلاء, العراق
Assist. Lect. Ahmed Abdullah
Amanah Al-Shammari
Karbala University / Faculty of
Administration & Economics,
Karbala, Iraq
Ahmed.a@uokerbala.edu.iq

الباحث: حسين بشير الفتلاوي
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
كربلاء, العراق
Hussein Bashir Al-Fatlawi
Karbala University / Faculty of
Administration & Economics,
Karbala, Iraq
hussein.b@uokerbala.edu.iq

معلومات البحث:
• تاريخ الاستلام: 03-09-2021
• تاريخ ارسال : 12-09-2021
التعديلات
• تاريخ قبول: 13 - 09 - 2021
النشر

المستخلص

هدف البحث إلى اختبار تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، إذ تم تطبيق البحث في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة لاختبار فرضيات البحث عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض، وقد شملت عينة البحث (220) مستجيباً بشكل قصدي متمثلة بـ(مديري ورؤساء الأقسام ومديري الشعب ومسؤولي الوحدات في المديرية)، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية) كان من أبرزها "هل يؤثر تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية" إذ تجلت مشكلة البحث في ضعف جودة الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع واعتمادها على الاشارة الالكترونية لإنجاز اغلب المهام الخاصة بتقديم الخدمات اليومية للأفراد او المؤسسات على حد سواء، وتجلت أهمية البحث الميدانية في انها طبقت في القطاع الحكومي الامني والذي يؤدي النشاط الخدمي، والذي يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير على الجوانب الامنية والاجتماعية في البلد. وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اهمها معامل ارتباط (Pearson) باستخدام (SPSS V.23) ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام (Amos V.20). وقد توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها وجود ادراك لدى افراد العينة عن متغيرات البحث، وان تبني سلوكيات العمل الاستباقية ستحقق الريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع البحث. وقد اوصى البحث بجملة توصيات منها ضرورة تعزيز السلوكيات الاستباقية لدعم التميز في تقديم الخدمات لأفراد المجتمع العراقي والمقيمين فيه بوصفها سمة اساسية لأستدامة ريادية المديرية مجتمع البحث استراتيجياً.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات العمل الاستباقية، الريادة الاستراتيجية، مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.

Abstract

Research aim to test effect of adopting proactive work behaviors in achieving strategic entrepreneurship. As research was applied in Directorate of Civil Status, Passports and Residence to test research hypotheses through a questionnaire prepared for this purpose. Research sample included (220) respondents intentionally, represented by (directors, heads of departments, directors of divisions, and unit officials in the directorate), research problem was represented in intellectual questions that describe a reality in which (proactive work behaviors and strategic entrepreneurship) are integrated, the most prominent of which was "Does the adoption of proactive work behaviors affect achievement of strategic entrepreneurship". The research problem was manifested in the poor quality of services provided to members of society and its reliance on the electronic signal to accomplish most of the tasks of providing daily services to individuals or institutions alike. Importance of field research was evident in that it was applied in government security sector, which performs service security activity, which is one of important sectors because of its impact on the security and social aspects of the country. A set of statistical methods were used, the most important of which is the Pearson correlation coefficient by using (SPSS V.23) and structural equation modeling by using (Amos V.20). Research reached a set of conclusions, including presence of awareness among sample members about research variables, and that adoption of proactive work behaviors will achieve strategic entrepreneurship in directorate of research community. Research

recommended a number of recommendations, including need to strengthen proactive behaviors to support excellence in providing services to members of Iraqi society and its residents, as an essential feature for sustainability of entrepreneurship of the Directorate, research community strategically.

Keywords: proactive work behaviors, strategic entrepreneurship, Directorate of Civil Status, Passports and Residence.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات عميقة وغير مسبوقه في الأهمية المتزايدة للدور الذي تؤديه التكنولوجيا الحديثة في حياتنا اليومية، وهذا يؤدي إلى تغيير في محددات الوصول إلى النجاح وتنفيذ الرؤية في عالم منظمات اليوم. ما يؤدي إلى تغيير في قواعد العمل والقيم وعوامل البقاء. إذ أصبح نجاح المنظمات وتقدمها في الوقت المعاصر يتحقق عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية التي يتبناها مديري المنظمات ومجالس ادارتها العليا كوسيلة لبلوغ الأهداف التنظيمية ومن ضمن هذه الأهداف هو تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ان السلوك الاستباقي في العمل يمثل النهج الاساس الذي تتمكن من خلاله مختلف المنظمات وبما فيها المنظمة مجتمع البحث (مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة) من التطور وتحقيق رؤية طويلة الاجل، من وجهة النظر هذه، اصبح من الضروري على منظماتنا العراقية الانتقال من الحالة الانطوائية في مواجهة التغيرات البيئية المختلفة من جهة، ومن جهة اخرى ضرورة ادراك المنافع والفرص الكامنة وعدم تكرار المشاكل وتجنبها وتحمل المسؤولية وراء التطوير والتحديث والتحسين المستمر لمجمل مفاصل الاعمال الخدمية المقدمة للمجتمع. ومن هنا تبلورت فكرة البحث التي تحاول تسليط الضوء على دراسة تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية (كمتغير مستقل) بوصفه يمثل الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية (كمتغير استجابي).

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: بسبب التغييرات المتسارعة التي تشهدها البيئة وتزايد تعقيدها، برز سلوك العمل الاستباقي كأحد أنماط السلوك الذي يوسم به مدراء المنظمات، والذي يدمم بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية، فضلاً عن تهيئة آلية رصينة لتوفير المعلومات لصانعي القرار، وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات عامة، وفي منظمات الخدمية علي نحو خاص، لذا كان لا يكفي لمدير المنظمة أن يكون ذكياً، إنما لا بد من توافر القدرات المتفردة لديه في مجال استخدام القدرات العقلية وفق منظور استراتيجي يحقق له وللمنظمة التي يعمل فيها فرصاً مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى، كما انه على المديرين وقادة المنظمات في الوقت الحاضر، ان يتصفوا بالسلوكيات الاستباقية، للأسباب التي تجعله يؤدي دوراً هاماً في تحقيق اهداف المنظمات بدرجة عالية من التميز، وخصوصاً في المجال الأمني الخدمي الذي تعمل ضمنه المديرية مجتمع البحث (مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة). وكما هو مؤكد ان المديرية مجتمع البحث تعد من المنظمات ذات تماس يومي مع افراد المجتمع وهذا يقودها الى ان يجب ان تكون رائدة فيه، على اساس القرب من المجتمع والتنبؤ باحتياجاته والتقليل من معاناة افراده، لذا جاءت ريادة الاعمال لتسهم في التطور المحلي عن طريق تحديد الفرصة والعمل على قبول المخاطر وعلى منع وقوع المشكلة او تقليلها. وضمن نشاطها في تبسيط وسرعة ودقة الاجراءات المتبعة في تقديم الخدمات للأفراد المجتمع. وفي هذا الإطار قام الباحثان بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن ان تعزز من حل مشكلة البحث، والتي تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه البحث، ولذا

تم إعداد دراسة استكشافية مبدئية (ورشة عمل) حول موضوع البحث في هذه المنظمة (مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة) لهذا الغرض. وعلى ضوء ما سبق تم **تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:**

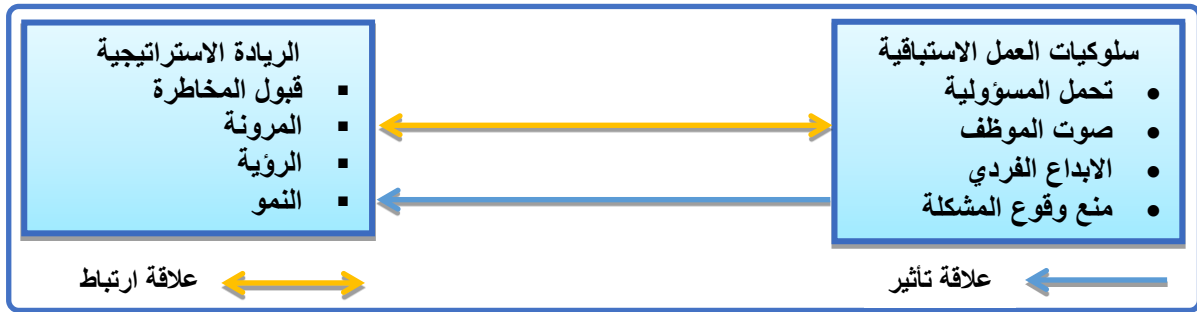
1. ما مقدار الفجوة لتبني ابعاد السلوك الاستباقي في عمل المديرية مجتمع البحث؟
2. ما مقدار الفجوة لتبني ابعاد الريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع البحث؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع البحث؟
4. هل هناك علاقة تأثير لسلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع البحث؟
5. هل تسهم سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع البحث؟

ثانياً: أهمية البحث: تظهر أهمية البحث من خلال تناوله موضوعات ادارية مهمة، ويمكن بيانها بالنقاط الآتية:

1. السعي للربط بين متغيرات البحث والتي تكتسب أهمية في عصرنا الحالي في القطاع الخدمي وبالتحديد الحكومي منه ونالت أهمية كبيرة من لدن الكتاب والباحثين نظرياً، لكنها لم تتل الاهتمام الكافي ميدانياً وخاصة في البيئة العراقية.
2. تبصير المديرين وتشجيعهم على استثمار القدرات العقلية الاستباقية التي يجب ان يتمتعوا بها نتيجة اتصافهم بالسلوك الاستباقي خاصة لدى المنظمات الخدمية لتحقيق التميز ووصولها للريادة الاستراتيجية.
3. الدور الكبير الذي تؤديه المديرية مجتمع البحث بما تقدمه من خدمات لها أهمية كبيرة في تنظيم امور المواطنين.

4. بيان حجم التأثير لسلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.
 5. تحديد مساهمة سلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث.
 6. فتح المجال امام الباحثين نحو بحوث مستقبلية لتأثير سلوكيات العمل الاستباقية وعلاقتها بمتغيرات اخرى في مجالات تطبيقية اخرى.
- رابعاً: **المخطط الفرضي للبحث:** استناداً للأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرات البحث تبلور لدى الباحثان تصوراً عن المخطط الفرضي للبحث والذي يعبر عن طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث بشكل يدعم مشكلته ومحققاً لأهدافه ومصوراً لفرضياته كما في شكل(1):

1. **المتغير المستقل (سلوكيات العمل الاستباقية)** ويتضمن اربع ابعاد هي (تحمل المسؤولية وصوت الموظف والابداع الفردي ومنع وقوع المشكلات) استناداً لمقياس (Parker&Collins,2010).
2. **المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية)** وبعد اجراء أسلوب دلفي تضمن اربع ابعاد هي (قبول المخاطرة والمرونة والرؤية والنمو) استناداً لمقياس (Luke,2005).



شكل (1) / المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً للأدبيات.

- أ. الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتحمل المسؤولية في الريادة الاستراتيجية.
 - ب. الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لصوت الموظف في الريادة الاستراتيجية.
 - ت. الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأبداع الفردي في الريادة الاستراتيجية.
 - ث. الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمنع وقوع المشكلة في الريادة الاستراتيجية.
- سادساً: **منهج البحث:** ان طبيعة البحث وتوجهاتها وغاياتها وادواتها تستوجب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل الأسس والركائز المهمة التي توضح توجه الباحثان لتحقيق الاهداف التي يصبو اليها، إذ ان هذا المنهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كما ونوعاً وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تتمحور عن تشخيص مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع وتفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها

4. تتجلى أهمية البحث من كونه يحاول كشف العلاقات والربط ما بين متغيراته بالتطبيق في البيئة الامنية العراقية.
5. تتجلى أهميته ايضا بانه البحث الأول الذي سيطبق في القطاع الحكومي في العراق حسب اطلاع الباحثان.
6. إفادة المنظمات الخدمية الأخرى التي تتطلع لبناء الريادة الاستراتيجية، من النتائج والتوصيات التي قدمها البحث الحالي.

ثالثاً: **اهداف البحث:** يسعى هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاساسية، واهمها الاتي:

1. بيان مدى ادراك افراد العينة لتبني ابعاد السلوك الاستباقي(تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي، منع وقوع المشكلات) ومعرفة مدى التزامهم بهذه الابعاد واهتمامهم بها في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.
2. بيان مدى ادراك افراد عينة البحث لأبعاد الريادة الاستراتيجية (قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو) ومعرفة مدى التزامهم بهذه الابعاد واهتمامهم بها في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.
3. بيان علاقة الارتباط من عدمها بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع البحث.

خامساً: **فرضيات البحث:** تقوم البحث على اساس فرضيتين رئيسيتين هما كالاتي:

1. **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية. **وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:**
 - أ. الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحمل المسؤولية والريادة الاستراتيجية.
 - ب. الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموظف والريادة الاستراتيجية.
 - ت. الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع الفردي والريادة الاستراتيجية.
 - ث. الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منع وقوع المشكلة والريادة الاستراتيجية.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية. **وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:**

النظام في 2003 أنظمت إليها المديرية كل من (مديرية شؤون البطاقة الوطنية – مديرية شؤون الإقامة – ومديرية شؤون المعلومات) وحالياً العمل أصبح إلكترونياً بالنسبة لقسم البطاقة الوطنية ومستقبلاً سوف يتم إصدار الجواز الإلكتروني.

2. **عينة البحث:** لقد أعتمد الباحثان في توزيع العينة على أسلوب العينة المقصودة (مدراء مديريات الأحوال المدنية والجوازات والإقامة) في تحديد عينة البحث، أذ بلغ المجموع الكلي للعينة (235) تم استرجاع عدد (220) صالحة وبنسبة بلغت 94% من عينة البحث أذ تم توزيع الاستمارات حسب كل مديرية من مديريات الأحوال المدنية والجوازات والإقامة موزعة حسب الآتي:

الإسهام في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع البحث.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

1. **مجتمع البحث:** لقد تم اختيار مديريات الأحوال المدنية والجوازات والإقامة لأجراء البحث وذلك لمكانتها الكبيرة بوصفها أحد مفاصل وزارة الداخلية فضلاً عن أنها تقدم الخدمات للمواطنين من أبناء هذا البلد، وكذلك الاستفادة منها في تسهيل إجراء البحث. تأسست المديرية عام 1924 وكانت في بداية التأسيس تضم عدد من الأقسام تتمثل في (شؤون الأحوال المدنية – شؤون الجنسية – شؤون الجوازات – شؤون الإدارية والمالية) وكانت تمنح في وقتها بطاقات الشخصية الورقية بالنسبة لمديرية شؤون الأحوال المدنية، أما بعد سقوط

جدول (1) / مواقع عينة البحث

ت	المديرية	العينة المختارة من كل مديرية	العينة الفعلية بعد الاسترجاع	النسبة
1	مديرية الإدارية والمالية	26	24	92%
2	مديرية البطاقة الوطنية	36	32	89%
3	مديرية الجوازات	41	38	93%
4	مديرية شؤون الأحوال المدنية	30	29	97%
5	مديرية شؤون الجنسية	38	35	92%
6	مديرية الإقامة	33	32	97%
7	مديرية المعلومات	31	30	97%
	المجموع	235	220	94%

المصدر: أعداد الباحثان استناداً لمعلومات الاستبانة

3. السمات الديمغرافية لعينة للبحث: أظهرت إجابات عينة البحث عدداً من السمات الشخصية في الجدول (2) وكما يلي:

جدول (2) / السمات الديمغرافية لعينة البحث

المتغيرات	العينة	التكرار	نسبة مئوية %
النوع الاجتماعي	ذكور	197	90
	إناث	23	10
المجموع		220	100 %
الفئة العمرية	من 20-30	13	6
	30-41	107	49
	41-51	76	34
	أكثر من 51	24	11
المجموع		220	100 %
المؤهل العلمي	دكتوراه	1	1
	ماجستير	7	3
	دبلوم عالي	9	4
	بكالوريوس	203	92
المجموع		220	100 %
سنوات الخدمة	(5) سنة فأقل	17	8
	(6-10) سنة	31	14
	(11-15) سنة	72	33
	(16) سنة فأكثر	100	45
المجموع		220	100%

المصدر / من أعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

شبكة المعلومات الدولية (Internet) من معلومات لأثر الجانب النظري.

(2) **الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية:** تم اجراء المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للمديرين والجهات ذات العلاقة بالبحث للمعاينة وجمع البيانات المتعلقة بمتغيراته كما في ملحق(1).

(3) **اسلوب دلقي:** ترجع جذور هذا الاسلوب الى خمسينات القرن العشرين من قبل شركة (Rand) الأمريكية من اجل التنبؤ بالأغراض العسكرية، ثم استخدم بعد ذلك من اجل النشاط التجاري والتخطيط للمشاريع الاقتصادية الكبيرة، كونها تأخذ آراء مجموعه من الخبراء للوصول الى اجماع حول رأي سديد اعتمادا على خبرتهم وحدهم وبالتالي تكون نتائجها قيمه ودقيقه وأكثر موضوعية، ومن مزايا هذا الأسلوب: اتاحة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء في صنع القرار، وتقادي الكثير من الجوانب السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، وانه لا يستوجب شرط التقارب، وبذلك يتيح الفرصة للتفكير الفردي المستقل (الفهداوي والمولى، 2019: 70). اذ قام الباحثان بإحصاء ما يقارب (10) ابعاد لمتغير ريادة الاعمال الاستراتيجية من المصادر المختلفة، ولأجل تحديد الابعاد التي سوف تعتمد للمتغير انف الذكر، فقد تم استخدام اسلوب دلقي، واتفق الباحثان مع (20) موظف من الدائرة المبحوثة من ذوي العلاقة في المجال التطبيقي للبحث لتحديد ابرز الابعاد ذات العلاقة بعمل المديرية، وواقع جولتين وكما يأتي:

1. كانت نتائج الجولة الاولى اختيار (6) ابعاد ممن تم التوافق عليها من قبل عينة البحث والتي حصلت على اعلى تكرارات، أي ذات النسب المئوية الاعلى لتوافق عينة البحث على البعد المعين، وكما موضح بالشكل(2)، والابعاد هي: تحديد الفرص والابتكار وقبول المخاطرة والمرونة والرؤية والنمو.

2. اما الجولة الثانية، فقد تبعت ذلك، لتحديد أي من الابعاد التي تم اختيارها في الجولة الاولى هي الاكثر ممارسة ضمن عينة البحث، وبنفس خطوات الجولة الاولى، اذ اسفرت نتائج هذه الجولة عن اختصار الابعاد التي تم اختيارها بالجولة الاولى، الى (4) ابعاد على اساس اختيار تلك التي حققت توافق لأفراد عينة البحث وبنسبة تزيد عن (50%) أي (8 تكرارات فما فوق)، وكما موضح بالشكل(3)، والابعاد الاربعة هي: قبول المخاطرة والمرونة والرؤية والنمو وعلى هذا الاساس تم اختيار الابعاد الاخيرة كأبعاد للريادة الاستراتيجية ضمن متطلبات هذا البحث.

أ. **وصف عينة البحث حسب النوع الاجتماعي:** أظهرت النتائج في الجدول (2) أن أغلب عينة البحث تتكون من الذكور إذ بلغت نسبة الذكور (90%) ويقابلها نسبة أناث هي (10%) وهذا يدل على ان النسبة الاكبر من العاملين في مديرية الاحوال المدنية والجوزات والاقامة من الذكور وهذا يتماشى مع طبيعة المديرية لكونها ذات طابع عسكري ومدني بوصفها مؤسسة خدمية.

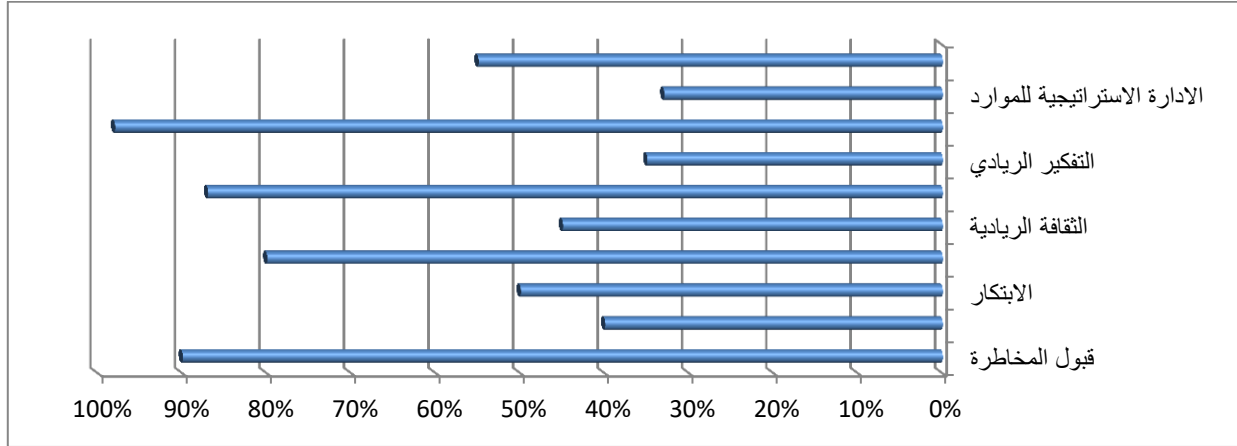
ب. **وصف عينة البحث حسب الفئة العمرية:** اما فيما يخص الفئة العمرية لعينة البحث فقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول (2) أن نسبة (49%) من أفراد العينة حيث كانت أعمارهم (30-40) سنة إذ مثلت هذه الفئة العمرية أعلى نسبة تليها فئة (41-51) سنة إذ بلغت نسبة هذه الفئة (34%) يأتي بعدها فئة (أكثر من 50) سنة وكانت نسبة هذه الفئة (11%) ثم تتبعها الفئة العمرية (30-20) فكانت النسبة (6%)، وتعد هذه النسب مؤشر جيد لأنها تعكس النضج الفكري في المديرية مما قد يمكنهم من الاجابة الدقيقة على أسئلة الاستبانة فضلاً على ما يتطلبه العمل في المديرية من واجب امتلاك قدرات ذهنية بذل جهد مستمر ونشاط عالي .

ج. **وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي:** يشير الجدول (2) الى النتائج بالنسبة للمؤهل العلي الى وجود نسبة (92%) من حملة شهادات البكالوريوس، وتليها نسبة (4%) من حملة شهادات الماجستير، ومن ثم نسبة (3% و 1%) شهادات الدراسات العليا، الدبلوم العالي والدكتوراه، على التوالي. هذا يدل على امتلاك المديرية للمؤهلات العلمية الجيدة لإدارتها بصورة أفضل

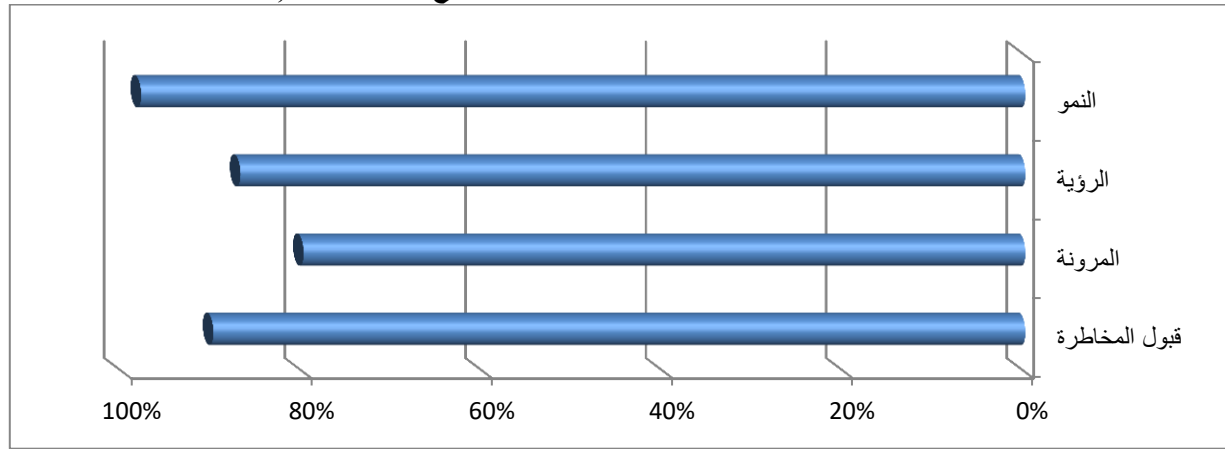
ح. **وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة:** تشير النتائج الوارد في الجدول (2) ان النسبة الاعلى لأفراد العينة لديهم خدمة (16 سنة فأكثر) وكانت النسبة (45%) تأتي بعدها الفئة العمرية بين (11-15) سنة وكانت النسبة (33%) ثم الفئة العمرية (6-10) سنة وبنسبة (14%) واخيراً الفئة (أقل من 5) سنوات وكانت نسبتها (8%) وهذا يدل على امتلاك المديرية للفئات العمرية ذات الخبرة الجيدة والممارسة الجيدة في النهوض بالواقع نحو الأفضل .

ثامناً: ادوات البحث: لاختبار مخطط البحث والتحقق من صحة علاقاته واغناء الجانب النظري من البحث سوف يستخدم الباحثان الأدوات اللازمة للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وهي:

(1) **المصادر العلمية المختلفة:** تم الاستعانة بمجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من كتب، ودوريات ورسائل ماجستير واطاريج دكتوراه، وبحوث في المجالات ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستعانة بما توفره



الشكل (2) / نتائج الجولة الاولى لاختيار ابعاد الريادة الاعمال الاستراتيجية
المصدر: من اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Excel,2010



الشكل (3) / نتائج الجولة الثانية لاختيار الابعاد النهائية لريادة الاعمال الاستراتيجية
المصدر: من اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Excel,2010

2. الوسط الحسابي الموزون: يستخدم لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة متوسط تلك المجموعة.
 3. الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي وهو الجذر التربيعي للتباين.
 4. معامل الارتباط البسيط (بيرسون): يستخدم لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
 5. معامل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم من اجل قياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- وقد استخدم الباحثان مجموعة من البرامج الخاصة لتنفيذ تلك الاساليب وهي **Excel 2010**، **SPSS V.23**، **Amos V.20**.

المبحث الثاني/ الاطار المفاهيمي للبحث

اولاً: سلوكيات العمل الاستباقية

1. مفهوم سلوك العمل الاستباقي

قد يغفل الكثير من الممارسين والمهتمين على حد سواء ان مهام العمل المطلوب القيام بها من لدن العاملين لا تصدر دائماً اولويات نجاح المنظمات لأنها ببساطة رسمت من توقعات بيئة عمل يمكن التنبؤ بها وتسمم بالثبات والوضوح لذا ترى التغيرات البيئية وعدم امكانية التنبؤ بها قد استدلت الستار عن مناشدة المنظمات لهذه المهام فقط لتسلط الضوء

وعلى هذا الاساس تم اختيار الابعاد الاخيرة انفة الذكر كأبعاد لمتغير الريادة الاستراتيجية.

(4) الاستبانة: تم تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث والتي هي اداة القياس الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث انظر ملحق (2)، وتم اختيار المقاييس المناسبة للمتغير المستقل سلوك العمل الاستباقي من خلال الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث والدراسات السابقة التي سيتم عرضها في المبحث التالي من هذا الفصل، فضلاً عن القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناءً على اتجاهات البحث الحالي ما افرزته ملاحظات السادة محكمي الاستبانة انظر ملحق (3). اما فيما يخص المقاييس المعتمدة في تصميم فقرات الاستبانة الخاصة بالريادة الاستراتيجية فقد تم تبني أبعادها استناداً إلى طريقة دلفي الوارد ذكرها انفا.

تاسعاً: الاساليب المستخدمة في تحليل البيانات

1. فحص واختبار اداة قياس البحث: تم استخدام طريقة (Boxplot) لفحص القيم الشاذة والمتطرفة، وتم اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات، اختبار الصدق الظاهري، اختبار الصدق البنائي التوكيدي واختبار ثبات اتساق الاداة (الثبات البنائي، ثبات الفقرات).

توضيح بعض من التعريفات لمفهوم سلوكيات العمل الاستباقية لأراء عدد من الباحثين وكما موضحة في الجدول الآتي:

على اهمية النظر الى الافراد كفاعلين نشطين يستطيعون المشاركة في سلوكيات العمل التي تصنع التغيير الايجابي في انفسهم وفي بيئتهم (Wu et al.,2017:6) ويمكن

جدول (3) / بعض من تعريفات سلوكيات العمل الاستباقية وفق اراء عدد من الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	Farooq et al.,2019:78	أنه إجراء قائم على الذات وموجه نحو المستقبل لتحسين الجهود وتغييرها. لذلك، كونك استباقياً يعني أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية.
2	العطية، 2019: 68	إنه سلوك فاعل يتميز بالمبادرة الذاتية والاستعداد اللاحق للتغيير في المستقبل وليس الاكتفاء بحالة سلبية، كونه سلوك طموح قائم على التحدي والتوقع والإبداع.
3	الحكيم والطائي، 2019: 459	إطلاق وتعزيز صوت الموظفين الذين يحتاجون إلى دعم إداري مناسب في تركيز الأحداث على ممارسات العمل عن طريق تطوير برامج جديدة وتوليد الأفكار المتعلقة بالإبداع والابتكار والكفاءة الذاتية لتحقيق نتائج إيجابية في العمل وحل المشكلات ومعالجة الحواجز قبل ظهورها وتقديم الحلول المناسبة.
4	Brian et al.,2019:31	على المستوى الفردي يعني الى اي مدى ينخرط الافراد في سلوكياتهم الذاتية والموجه نحو المستقبل لتغيير حالات العمل، اما على مستوى الفريق كسلوك فهو البداية الذاتية الموجه للمستقبل لتغيير موقف الفريق او الطريقة التي يعمل بها الفريق
5	التميمي، 2020: 20	يشمل السلوك النشط السلوك الذاتي، اذ يتسبب الفرد في التغيير الفعلي للموقف، بدلاً من الانتظار بشكل تفاعلي وسلبي لحدوث شيء ما.
6	الشمري واخرون، 2020: 282	السلوك القائم على التعلم وتحليل بيئة العمل والتنبؤ بالتغيرات المحتملة التي ستشهدها في المستقبل من أجل الاستعداد لها وتجنبها، وكذلك استكشاف الفرص المستقبلية واستثمارها بشكل فاعل قبل أن يتعرف عليها المنافسون.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة في الجدول

التحسين المستمر، وان تقييمات الاداء العالي للموظفين ناتجة من سلوكهم الاستباقي ورواتب اعلى ومزيد من العروض الجذابة والمواقف الاكثر ايجابية فضلاً عن تحسين علاقات العمل وزيادة الشعور بالتحكم وزيادة النجاح الوظيفي. و اضاف (Ling et al.,2017:703) الى ان العنصر الفاعل في تحقيق النجاح الوظيفي هو ان العاملين يجب ان يتحلوا بمزايا ايجابية مثل السلوك الاستباقي اذ يبدأ الافراد الاستباقيين التكيف مع التغيير الذي تم اجراؤه بدلاً من الخضوع السلبي فهم يقاومون التحديات التي يواجهونها ويقومون بالبحث عن طرائق لغرض تحويل هذه التحديات الى فرص مثمرة يمكن ان تقوي من عزمهم ليكونوا اكثر تفوقاً في حياتهم المهنية. وقد اتفق (الشمري واخرون، 2020: 282) بضرورة الالتزام بسلوكيات العمل الاستباقية في المنظمات المعاصرة وتعزيز ديمومتها على المستوى الوظيفي لأنها تحقق فوائد يطمح لها الجميع وتكون على جانبيين هما الاول هم جانب المنظمة الذي يكسبها القابلية على ادراك افضل لبيئة العمل والتنبؤ بالمستقبل القريب لتفادي صعوباته والتكيف مع تغيراته من جهة ومن جهة اخرى معرفة الفرص واستثمارها بشكل اسرع من المنافسين بما يحقق المزايا التنافسية الاستباقية للمنظمة التي تجعلها في مراكز متقدمة. اما الثاني هو جانب العاملين الذين يحافظون على تأدية واجباتهم باعتماد النهج الاستباقي الذي يجعلهم قريبين من قيادة المنظمة ويحقق الريادة في تنفيذ واجباتهم فضلاً عن دورهم في اعداد الخطط واتخاذ القرارات نظراً لما يمتلكونه من معلومات قيمة في معرفة تحديد اتجاه التغيرات، كما يساعدهم في التنقل عمودياً في الهيكل الوظيفي للمنظمة ومجموعة من الايرادات المادية

وعن طريق ما تقدم يمكن تعريف سلوكيات العمل الاستباقية اجرائياً بانها "السلوكيات المتعلقة بالعمل الموجه ذاتياً نحو المستقبل وتهدف لتحسين وتغيير حالة المنظمة والذات الفردية، وهذا يعني الاخذ بزمام المبادرة لتحسين الظروف الحالية وتعتمد على تحليل بيئة العمل والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وبالتالي حل المشكلات وازالة العقبات قبل حدوثها وتقديم الحلول المناسبة لها".

2. اهمية سلوك العمل الاستباقي

لقد ازدادت الاهمية لسلوك العمل الاستباقي بشكل كبير كون بيئة الاعمال تتصف بالديناميكية وما تشمل من غموض وصعوبات وتغيرات متوالية، فقد ركز الكثير من الباحثين على هذه الاهمية اذ ان هذه الصعوبات من المحتمل ان تدهور تقدم المنظمات الحديثة ومن المحتمل ان تتطلب حلول وجدت من مبادرات استباقية. وعلى هذا الاساس فقد اشار (العزام، 2015: 110) ان سلوك العمل الاستباقي يعد ذو فائدة كبيرة للمنظمات وللفردي على حد سواء، لما له من أثر بالغ الاهمية في تحسين عمل المنظمة عن طريق بناء قاعدة العلاقات التبادلية في القيادات المختلفة للموظفين وايضا يساهم في تقليل الاهمية الماسة لتخصصات الموارد النادرة. وكذلك له اهمية في الحفاظ على ثبات وديمومة المنظمة. اما (Fuller et al.,2015:2) فقد اشار الى اهميته من جانب الميزة التنافسية بوصفه مصدراً " مهماً" في تحقيق النجاح ويكون الاعتماد عليه في المنظمات لأنه وسيلة لإجراء تغيير واضح المعاني في مكان العمل وطريقة للتعامل مع الصراعات المتنامية عن الموارد القليلة على شكل متزايد وزيادة نطاق التحكم والضرورة الماسة الى

الوظيفية على تحمل المسؤولية عند رسم الخطط المهنية وتنفيذها. وفي الاتجاه نفسه اشار Ouyang et al.,2015:1) ان تحمل المسؤولية يعني اجراء مبادرة لغرض تحسين هيكل الممارسات والعمل والروتين. وقد بين(Cai et al.,2018:1) ان تحمل المسؤولية هي جهود بناء وطوعية من قبل الموظفين العاملين، رغبة في احداث تغيير وظيفي من جانب التنظيم، فيما يخص انجاز العمل في خلفية وظائفهم او اماكن العمل او المنظمة. وفي السياق نفسه فان الفاعلية الذاتية والمبادرة الشخصية الشاملة، وتحمل المسؤولية، والشخصية الاستباقية وهذه التركيبات الأربعة تمتلك المجال السلوكي نفسه وتختص على الجهود المبذولة لتعزيز الأداء الفاعل في مكان العمل، وسوف تخلق مثل هذه السلوكيات الذاتية التغييرات إلى العاملين الفرديين وأخيراً إلى الأعمال التجارية، فيما أن السلوك الاستباقي هو جزء منه الوحيد الذي يحقق سلوكيات الدور الإضافي ومتطلبات العمل الرسمية والتي من شأنها أن تتحول إلى ما يفوق ما تطلبه الوظيفة (Mohsin&Farhana,2019:776).

اما(العطية،2019: 81) فيرى ان تحمل المسؤولية هو قيام الفرد بنشاط طوعي وبشكل شخصي يتحمل فيه اثار المسؤولية الناتجة عن اتخاذه القيام بالتحسينات غير التقليدية في العمل.

ب. صوت الموظف

لقد اشار(Ouyang et al.,2015:7) ان الهدف من صوت الموظف هو ان يكون بصورة مقبولة اكثر في المنظمة. ووضح (Dundon et al.,2016:490) انه مجموعة متنوعة من الهياكل والعمليات التي تمكن في مكان العمل يتضمنها انظمة صوت الموظف وكذلك تعين الموظفين على التأثير بشكل مباشر وغير مباشر في انجاز القرار داخل المنظمة. ويرى(Dromey,2016:7) هناك العديد من الامتيازات التي يتحلى بها صوت الموظف هي (نمو الانتاج والاداء، له فائدة في حل او انتهاء النزاعات واتخاذ القرار، القناعة والرضا الوظيفي للموظفين). بينما اشار(Yan&Xiao,2016:3) الى انه الصعوبات الاستباقية للوضع الراهن من قبل الافراد وتسليم الاقتراحات البناءة التي تساهم في تحوله بصورة ايجابية. ويرى (Hans,2018:3) ان السلوك الصوتي عند الموظفين الاستباقيون يكون بشكل متكرر ويكون اكثر عند الموظفين الاقل نشاطاً، وبالتالي ان الشخصية الاستباقية لها ارتباط بشكل ايجابي بسلوك الصوت. و اشار (Guzman&Espejo,2018:1) ان السلوك الاستباقي له علاقة ارتباط بتعبير الموظفين عن آراءهم وافكارهم ومقترحاتهم بهدف تغيير الوضع الراهن وتحسين الاوضاع. وقد عرفه(Schipan et al.,2018:52) على انه سلوك الذي يتوجه نحو المقابل بقصد دعم الاداء المؤثر للمنظمة، اذ ان الموظفين يمارسون صوتهم لغرض المحاولة للتأثير على التغيير في مكان العمل(او اقل ما يمكن انهم يشعرون بانهم يؤثرون على التغيير) كما ان المصلحة الذاتية يأتي منها الدافع الى ممارسة الصوت مثل ان يكون دافعاً اجتماعياً مدفوعاً بأرادته في انشاء التغيير الذي له اهمية للمنظمة او غيرهم من اصحاب المنفعة. كما ذكر Tan Huynh et al.,2019:3) بأنه السلوك الاخلاقي الذي يدفع آراء

والمالية والمعنوية التي حصلوا عليها عن طريق ادائهم الاستثنائي المبذول من قبلهم. ويرى الباحثان ان سلوكيات العمل الاستباقية ذات أهمية كبيرة للمنظمات والأفراد، فهو وسيلة لإحداث تغيير واضح وهادف في مكان العمل وطريقة لمقاومة المخاطر التي تواجه الموظفين وهم يبحثون عن طرائق لتحويل تلك المخاطر لفرص ناجحة يمكن تمييزها من أجل الوصول إلى الريادة الاستراتيجية.

3. ابعاد سلوك العمل الاستباقي

من أجل الحصول على فهم وادراك اعمق لكيفية ابداع السلوك الاستباقي يستوجب الاهمية الى صياغة تقوم بتحديد طبيعة وابعاد السلوك الاستباقي والعوامل المرتبطة به، وان تحليل المساهمات البشرية يكون استخدامه في مكان العمل اي التقليل من المخاطر والاطء وتجنب الاحداث السلبية والاستجابة لإجراءات العمل السليم Curcuruto et al.,2016:144). ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة التي اجراها الباحثان تم اختيار مساهمات عديدة ارادت وضع العديد من الابعاد من اجل قياس السلوك الاستباقي وهذه الاسهامات كانت كثيرة اذ وجد الباحثان ان البعض اشاروا الى السلوك الاستباقي بأنه يتكون من بعدين هما(السلوك الصوتي والتحسين المستمر) واخرون اشاروا ان السلوك الاستباقي ثلاثي الابعاد (السلوك الصوتي والوقاية من المشاكل وتولي المسؤولية) و اضاف (Parker&Collins,2010) ان السلوك الاستباقي يتكون من اربعة ابعاد هي (تحمل المسؤولية وصوت الموظف والابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة). والبحث الحالية ستعتمد مقياس (Parker&Collins,2010) لكون هذه الابعاد اعتمدت بكثرة من لدى الباحثين امثال:

(Bindl&Parker,2010) (Parker et al.,2010) (Farooq et al.,2019) (Wu&Parker,2013) (Wu&Parker,2017) (الفتلاوي والكعبي،2018)،(الشمري واخرون،2020)، (العطوي والحسيني،2018)(الحكيم والطائي،2019)،(محمد،2019) وان هذه الابعاد من الممكن ان تكون منسجمة مع بيئة عمل المنظمة مجتمع البحث. ويتكون مقياس (Parker&Collins,2010) من الابعاد التالية:

أ. تحمل المسؤولية

لقد بين (Bryan et al.,2015:884) ان تحمل المسؤولية "يستوجب بذل امكانية طوعية وبناءة لإجراء تغيير وظيفي تنظيمي فيما يرتبط بكيفية تطبيق العمل في سياق وظائفهم أو وحدات عملهم أو منظماتهم من خلال الانتباه على تحمل المسؤولية لأن العاملين الذين يتولون مسؤولية اظهروا إسهامات قيمة للمنظمات"، قد يكون جوهر النشاط الاستباقي (أي الاستيلاء على السيطرة أفضل من أي سلوك استباقي آخر ثابت والمبادرة الشخصية والإجراءات الاستباقية البناءة. وفي الصدد نفسه اشار(Presbitero,2015:17) ان تحمل المسؤولية يتعلق بالنشاط الاستباقي ويأخذ زمام المسؤولية في العمل ومع ذلك لا يعرف فقط القليل جدا عن الاستباقية فيما يخص بالتطوير الوظيفي الاستباقي من جانب السير الوظيفي والتخطيط الوظيفي، والخطط الممكنة لغرض الوصول الى النتائج

المنظمات تميل لاستخدام هذا الأسلوب لإدارة المشاكل الى ان المستوى الرئيس من الالتزام غالباً ما يكون محدد(1:Myler,2014)

اتفق(136:Beck&Knutson,2014)مع) ذاتية التوجيه للوقاية من تكرار المشاكل في العمل وبعد ذلك اكتشاف السبب الرئيس للمشاكل من قبل الافراد واتخاذ اجراءات لمنع وقوعها مستقبلاً وتكون هذه الاجراءات وقائية او ذاتية التوجيه لمنع تكرار مشاكل العمل. وقد اوضح(Ouyang et al.,2015:677) انه اجراءات استباقية وذاتية التوجيه لتجنب تكرار المشاكل في العمل. بينما يرى (Durette et al.,2016:147) انه على الموظفين في جميع المستويات الادارية المختلفة يجب ان يكونوا على استعداد عالي لحل المشاكل التي تواجههم وذلك لغرض ايجاد الحلول المناسبة لها ورفع اداء المنظمة. وفي الصدد نفسه عرفت بانها منهج يتبعه الافراد يتكون من العديد من الاجراءات التي توصل للهدف او هي العملية التي يتم اختيار وتحليل اجزاء مشكلة معينة واجراء القرار المناسب لغرض حل هذه المشكلة (23:Carson,2018) اما(العطية,2019: 82) فيرى انه ذلك العمل الانبي للموظف والذي يقوم بطريقة غير تقليدية بالبحث عن اسباب المشاكل ومن ثم العمل على تجنب تكرارها في المستقبل ضمن رؤية استباقية. وأشار(الحكيم والطائي,2019: 461) انه يكون تجنب وقوع المشاكل عن طريق سعي الافراد لبيان السبب الجذري، الذي يعد سبب المشاكل ووضع تدابير بصدد تجنب تكرارها وظهورها مستقبلاً مثل التغلب على الآخرين والقصور الذاتي.

ثانياً: الريادة الاستراتيجية

1. مفهوم الريادة الاستراتيجية

لقد بين (علي,2017: 51) ان الريادة الاستراتيجية هي عمل ريادي من منظور استراتيجي، لأن المنظمة تركز أيضاً على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وأخذ زمام المبادرة في تبني أفكار جديدة عن طريق الإبداع، ليس فقط القدرة على اكتشاف الفرص، ولكن أيضاً القدرة على تعظيم الفرص والإبداع، وامتلاك روح المخاطرة، والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع المواقف الغامضة لزيادة القيمة وتعظيمها لتحقيق أهدافها. ويتمثل مفهوم الريادة الاستراتيجية في تحويل الأفكار إلى أنشطة ريادية تستند إلى منظور استراتيجي في ظل ظروف غير مؤكدة لتعظيم فرص ريادة الأعمال واكتساب مزايا تنافسية. (الانباري,2017: 91) ويرى(شبات والمصري,2019: 32) أن مفهوم الريادة الاستراتيجية يعتمد على قدرة إيجاد وتحديد نقاط القوة والضعف الشخصية، فمن ناحية، فهي ملتزمة بتطوير وتعزيز والحفاظ على نقاط القوة، ومن ناحية أخرى، تتجه نحو تصحيح نقاط الضعف من أجل إعادة تقويتها واستخدامها كعوامل إيجابية مستقبلية. ويمكن توضيح تعريفات الريادة الاستراتيجية من خلال آراء عدد من الباحثين اذ وردت عدة تعريفات للريادة الاستراتيجية وكما موضحه في الجدول الاتي:

المؤثرين والموظفين، وقد توقع ذلك بأهمية اختبار الموظف لفريق العمل الخاصة به، وإيمانهم بالمكانة ومستوى تقديرهم لذاتهم، ويعرف السلوك الصوتي بصورة التوضيح عن الآراء والأفكار المتعلقة بالعمل ببناء" على الدافع التعاوني، ويعبر عنه عند قيام الافراد بأفكار بناءة لغرض دعم بيئات العمل والعمليات. اما(العطية,2019: 79) فقد عرفه بأنه النشاط الذي يكون على هيئة مقترح او رأي مميز بالأبداع الذي يقوم به الموظف ويكون متطور ويتم عرضه على المسؤولين الآخرين لغرض تحسين بيئة العمل، وفي بعض الاحيان قد يواجه معارضة من قبل الآخرين.

ت. الابداع الفردي

لقد بين (Glaser et al.,2016:1341) إن الابداع الفردي هو الفاعلية التي تتضمن أهمية خاصة على مستوى الإدارة الوسطى، اذ ان المديرين فيها يعملوا على شكل حلقة ربط تنظيمية من الممكن أن يحدوا بصورة استباقية فرص حديثة تبرز في المستويات الأدنى ويجتازون العقبات والمشاكل عن طريق الحصول على الدعم والاسناد للأبداع من مديري الادارة العليا، كما وضح أن استفادتهم تنجز من خلال اتخاذ الابداع للانخراط في السلوكيات الاستباقية، مثل بناء الشبكات والبحث عن التغذية المرتدة، مما يساعد على تقليل عدم اليقين وزيادة التحكم في العمل. وبين Standing (et al.,2016:52) بأنه سلوك يمكن ان نحصل عليه من خلال التجربة الاجتماعية وتستمر الى سياقات وبيئات خارج الصناعات والمنظمات. اما(Aishamsi,2017:273) بين ان سلوكيات العمل الابداعية بأنها التخطيط المزمع لإدخال الآراء الحديثة وانجازها داخل دور الموظف، داخلية في مجموعات أو في المنظمة بأكملها، من أجل تطوير عمل دور الموظف أو المجموعة أو المنظمة، اذ يعد ضغط الوقت بمثابة منفعة للعمال للحصول على طرائق أكثر فاعلية مع انجاز أفضل يدفع استخدام العامل على الفئات التي هي المحرك الرئيس لسلوك العمل الابداعي، يدعي أنها السلوكيات حاسمة في العمل الفاعل والبقاء الاستراتيجي للمنظمات. وأشار(Akgunduz,2018:107) انه سلوك يتضمن تأليف منتجات او افكار او خدمات او اجراءات او عمليات حديثة مفيدة وقيمة من قبل شخصيات تعمل سوية في نظام اجتماعي صعب التركيز على انشاء معرف جديد كما يعكس التوجه المعتمد على العمل، يبدأ الافراد ذوو الشخصيات المؤثرة التغييرات بنشاط لتحقيق اهدافهم، الموظفون الاستباقيين مؤثرون بشكل خاص في البحث عن طرائق امثل للقيام بالأشياء في الوظيفة عند منحهم الفرصة للقيام بذلك. ويرى(العطية,2019: 80) انه ذلك التصرف الفاعل الذاتي المعطاء للفرد والذي يفوق متطلبات العمل الرسمية ولكن بالحدود المسموحة للمهمة التنظيمية.

ث. منع وقوع المشكلة

ان هنالك جانبان غير متشابهان لإدارة وقوع المشكلات هما الادارة الاستباقية للمشاكل والادارة التفاعلية للإدارة الاستباقية تعمل على منع حدوث المشاكل او اعادة وقوعها عن طريق تحديد الأخطاء في جوانب الاداء او تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم واتخاذ القرارات المنطقية، اما الادارة التفاعلية تحدد السبب الرئيس للحوادث الماضية ومن ثم تحديد التحسينات والقرارات من خلالها. وبما ان جميع

جدول (4) بعض من تعريف الريادة الاستراتيجية وفقاً لآراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	التعريف
1	محمد علي، 2017: 28	تركز على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية ولديها المبادرة لتبني أفكار جديدة من خلال الإبداع، ليس فقط لاكتشاف الفرص، ولكن أيضاً لخلقها، ولديها روح تبني المخاطر ورؤية واضحة وقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع المواقف الغامضة لتحقيق أهدافها.
2	Arsic,2017:37	ظهور فكرة من قبل شخص أو فريق عمل وربطها بالوظائف الاستراتيجية.
3	حمد، 2018: 79	إجراءات تنظيمية تتخذها المنظمة للتعامل مع الابتكار وتحديد الفرص والنمو بما يتماشى مع رؤية قيادتها الاستراتيجية وتحمل مخاطر الاختلالات في توازن السوق أو التغييرات الهيكلية من خلال دراسة الفرص الحالية والمستقبلية. ويتم استثمارها وهي ميزة تنافسية مستدامة لتوليد القيمة والثروة.
4	Brixiováet,2020:3	إنه مكون أساسي للتحويل الهيكلي والنمو المستدام ويركز على واحد أو أكثر من العوامل الثلاثة الرئيسية (البيئة المؤسسية، العوامل الاجتماعية وخصائص رواد الأعمال).

المصدر: اعداد الباحثان استناداً للأدبيات الواردة فيه انفاً

أصحاب المصلحة وتهتم بالموظفين وأدائهم مع الحفاظ على الرضا الوظيفي، فضلاً عن الفاعلية الممتازة للمتغيرات البيئية الداخلية بشكل عام، فيما يتعلق بالبعد الخارجي سيكون ذلك في تحقيق رضا المجتمع والمؤسسات والبيئة الخارجية بشكل عام، من خلال التكيف مع المتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية بالإضافة إلى ذلك، فإنها تقدم فوائد للاقتصاد الكلي والمجتمع من خلال التأكيد على الأفكار التطبيقية وبالتالي حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية على مستوى الدولة مثل الحد من البطالة والتوظيف وتطوير الاقتصاد من خلال تنمية الصادرات وكذلك الاهتمام بالمتكبرين الذين يجلبون مجتمع الشباب لرفع الأفكار الإبداعية. ويرى (ناجي، 2020: 117) ان الريادة الاستراتيجية مهمة في عالم اليوم بفضل القيمة التي تخلقها، فضلاً عن أهميتها الكبيرة في التنمية المستدامة التي تسعى منظمات اليوم جاهدة لتحقيق النتيجة الأكثر أهمية، وهي أن تأتي مع موظفين فاعلين على دراية بالفرص والمنافسة. بشكل أو بآخر. بما يجعلهم يصلون إلى خطط عمل رائدة وناجحة. ويرى الباحثان ان الريادة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عالم الاعمال اليوم بسبب القيمة التي تخلقها. وتنعكس في الأداء القائم على لغة العمل المثالية المشتركة وفقاً لتحديد الأهداف والعمل والرصد في النقاط الحرجة ولها أهمية أيضاً في ديمومة المنظمات ومساعدتها على البقاء وإضافة قيمة على المستوى التنظيمي والاجتماعي، فضلاً عن أهميتها في الحفاظ على الملاك البشري المؤهل في المنظمة.

3. ابعاد الريادة الاستراتيجية

ان الافتراض الأساسي لنموذج الريادة الاستراتيجية هو أن البيئة الحالية المتغيرة بسرعة تجبر المنظمات على أن تكون ريادية في عملها وفي اتخاذ القرار واستثمار الفرص، ويجب أن تكون الاستجابة سريعة ومبتكرة، لذلك يجب أن تكون هناك مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق تلك الاستجابة. مثلما تؤثر الخلفية المعرفية للكتاب والباحثين في مجال الريادة الاستراتيجية على مفاهيمهم، فإنها تؤثر أيضاً على إدراكهم لأبعاد الريادة الاستراتيجية (حسين، 2015: 92). اذ تم اعتماد مقياس (Luke,2005) وبعد اجراء أسلوب دلفي الذي تم ذكره في منهجية البحث والذي تضمن اربع ابعاد هي (المرونة وقبول المخاطرة والرؤية والنمو).

وعن طريق ما تقدم يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية اجرائياً بأنها السلوكيات التي تبحث عن فرص ذات الاحتمالية العالية لتسهيل استثمارهم لموارد المنظمة، بما يتماشى مع رؤية القادة لتحقيق أفضل النتائج وتعد ميزة خاصة لأصحاب المنظمات.

2. اهمية الريادة الاستراتيجية

لقد بين (Ferreira et al.,2017:163) كيف تحتاج المنظمات إلى الجمع بين نشاط الريادة الذي يهيب فرصاً جديدة والنشاط الاستراتيجي ينتج عنه ميزة تنافسية، وهي قضية رئيسية تتطور في مجال الريادة الاستراتيجية والدراسات الإدارية، كما يتضح من خلال تحديد دور وأهمية الريادة الاستراتيجية، والتي تعد أساسية. تكافلي بين الأفراد وبيئات عملهم. والأهم من ذلك أن الريادة الإستراتيجية تتجاوز مستويات التحليل وتشمل الإجراءات التي يتخذها الأفراد وفرق العمل والمنظمات، وتتضمن اهتماماً واضحاً بخلق ميزة تنافسية. وفي الصدد نفسه اشار (الانباري، 2018: 94) أن أهمية الريادة الإستراتيجية تكمن في وصف مناخ الأعمال في القرن الحادي والعشرين في ضوء المشهد التنافسي الجديد عالي المخاطر وقابلية التنبؤ المنخفضة والعوائق التي تعترض التنظيم، أصبحت واضحة اذ يمكن وصف هذا المشهد الجديد بأربع قوى: (التغيير، التعقيد، الفوضى، التناقض)، وبالتالي من الضروري على المنظمات استكشاف واستخدام الفرص لخلق القيمة والثروة والتكيف أو التغلب على البيئة على المدى الطويل. البقاء على قيد الحياة والنمو. وتنعكس أهمية الريادة الاستراتيجية في الأداء بناءً على لغة العمل المثالية المشتركة اعتماداً على تحديد الأهداف وتحديد الوظيفة ومراقبة سير العمل في النقاط الحرجة بالإضافة إلى نقاط الضغط وتقييم الريادة وفقاً لمعايير الأداء العالية الموضوعية بالإضافة إلى قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية وتحسين النشاط الداخلي ومساعدة المنظمة على النمو عن طريق التعلم (العابدي وأخرون، 2018: 114). ويرى (صرصور، 2019: 20) تعمل الريادة على تجديد أساليب العمل في المنظمة للحفاظ على الكوادر البشرية العاملة والمؤهلة، ولتنمية مهارات الكوادر البشرية المتبقية لزيادة الأداء. اما (شباب والمصري، 2019: 33) فقد يرى ان أهمية القيادة الإستراتيجية لها بعدان: الأول داخلي ويمثل تحقيق النمو والاستقرار والتوازن والاهتمام بتحقيق مقاييس مالية ترضي

أ. المرونة

أن نشاط الريادة الاستراتيجية يعرف بأنه نشاط يتطلب مرونة كبيرة والمرونة هي قدرة المنظمة على تلبية متطلبات مختلفة في بيئات ديناميكية، ولكن ماذا لو كانت المنظمة غير مرنة؟ إذ تنقسم محددات المرونة إلى ثلاث مجموعات وتمثلها (المجموعة الأولى من هيكل المرونة) وتمثل اللامركزية في اتخاذ القرار، وانخفاض مستويات إضفاء الطابع الرسمي وناذية حدود وحدات الأعمال المتأخرة ومستويات عالية من الموظفين الفرديين والاستقلالية، اما (المجموعة الثانية من محددات المرونة تشمل مجموعة من المهارات الإدارية الجديدة) وتشمل عدم التجانس والحواجز الإدارية الواسعة، بينما (المجموعة الثالثة تشمل مرونة الموظفين) وتشمل مرونة المهارات ومرونة سلوك الموظفين (Carolina&Paulo,2014:128). وأشار (Takaishi et al.,2016:550) الى ان المرونة تمثل قدرة المنظمة على تطوير أو الحفاظ على ميزة تنافسية من خلال حماية أو الاستجابة للظروف التنافسية الحالية والمستقبلية. ومن المهم للمنظمات التي تسعى إلى قيادة استراتيجية في المشهد بقيادة ثورة تكنولوجية وعولمة، كما أكد أن وعي الموظف بأهمية المرونة سيزيد من الأداء العالي لمنظمتهم من خلال زيادة الإبداع والابتكار. وتشير المرونة إلى القدرة وسرعة الاستجابة، وتولد المرونة من العوامل المساهمة المتولدة داخل المنظمة، مثل ثقافة السلوك التنظيمي الشخصي، والثقافة العامة للمنظمة، ومهارات وقدرات الأفراد والجماعات، ودرجة التعاون والعمل الجماعي، ومقدار الخبرة والابتكار، ودرجة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، والقوة الممنوحة، لذلك فإن المرونة هي استجابة للمزايا والفرص التي تمتلكها المنظمة ولكن يفترق إليها المنافسون، لذلك فهي تحدد السرعة ونوع الاستجابة وتقديرها (حمد، 2018: 91). وتم وصف المرونة بأنها طريقة المناورة الاستراتيجية، والتي تعكس درجة ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات، إذ يُنظر إلى المناورة الاستراتيجية على أنها تحد من حرية حركة المنظمات نحو البيئة. كما أعرب عن ذلك بـ "خاصية تكيفية" تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من عدها سمة مهمة للمنظمة التي تمنحها عنصر قوة للتعامل مع التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة أو أن موقف المنظمة أفضل للاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية (رسمي وآخرون، 2019: 110). وبالصدد نفسه تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على التأقلم والتكيف مع التغيرات في بيئتها التنافسية، أي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة إذ يمكنها الاستجابة بسرعة للميزة التنافسية طويلة الأجل للتنمية المستدامة والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية (عبدالعزيز، 2020: 39)

ب. تقبل المخاطر

لقد أشار (أبو رذن، 2012: 537) أنه لا توجد حدود محددة ولا إطار عمل محدد للسلوك الخطر بين الشركات والأفراد. وبين (كشكول، 2014: 123) بوجود ثلاث أنواع من المخاطر التي تواجه المنظمات أو مديريها التنفيذيين وهي كالاتي:

- **مخاطرة العمل:** وتشمل هذه مخاطر غير معروفة دون معرفة فرص النجاح، وترتبط هذه المخاطر بدخول المنظمة التي تم اختبارها أو التمسك بالتقنيات الجديدة.
- **المخاطرة المالية:** ينشأ من الافتراض بدرجة كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو، وفي هذا السياق، يشير هذا النوع من المخاطر إلى التوازن بين العائد والمخاطر بشكل طبيعي في أدبيات التحليل المالي.

- **المخاطرة الشخصية:** القرارات التي يتخذها القادة كرواد أعمال لها آثار مهمة على مستقبلهم المهني، لأن المخاطر هنا تتعلق بنتائج أعمال الريادة التي تؤثر على مهنة ريادة الأعمال.

وأشار (العنزي، 2015: 36) إلى أن درجة المخاطرة لقرار أو ظاهرة معينة تختلف من حالة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، ومن الواضح للوهلة الأولى أنه لا توجد تدابير جسدية ملموسة لقياس درجة المخاطرة التي تمثل درجة عدم اليقين أو درجة الشك إذ يجب أن تكون تدابير مهمة للغاية مماثلة للمخاطر. وفي الصدده نفسه بين (Mischa,2015:36) يعتقد أنها عنصر أساسي للقيادة وميزة أساسية (للإبداع والتوقع وإنشاء مشاريع جديدة). للمنظمات الريادية. وأشار (Bostjan) إلى أنه لا توجد حدود محددة لسلوكيات المخاطرة بين المنظمات والأفراد فيما يتعلق بالمشاريع الجديدة، لذا فكلما زادت المخاطر، أصبح الشخص رائد أعمال، وأنه يتم تقييم حامل المخاطرة اقتصادياً وما يرتبط به في اتخاذ القرارات على أساس مبدأ المخاطرة ومخرجات المخاطرة والفوائد المتوقعة.

ت. الرؤية

أن الرؤية تمثل خارطة الطريق التي يمكن للمنظمة من خلالها تطوير أعمالها وتحسينها، وتساعد في تحديد اتجاهات ومسارات العمل، وخلق القيم والسماح للعاملين بالرضا والالتزام، نظراً لأن بقاء ونجاح منظمات الأعمال يتطلب رؤية واضحة، والتي تعد جزءاً أساسياً من العمل الذي يشارك فيه كل من الإدارة العليا والموظفين، فيمكنها تصحيح الأنشطة المستقبلية للمنظمة والتأثير على الأداء لتحسين الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز لأن أهميتها تظهر لإدارة وتنفيذ الاستراتيجية والتغيير (Wadhwa&Parimoo,2016: 165). وأن مكونات تكوين الرؤية تتكون من متغيرات الاتصال المرئي: والتي تشير إلى الدرجة التي يحقق بها المدير رؤيته من خلال قنوات النظام المكتوب وحول التكنولوجيا العاطفة للرؤية هذه هي الدرجة التي يتحمس بها المدير لرؤيته، والاتساق السلوكي: هذه هي الدرجة التي يتصرف بها المدير مع رؤيته، التوافق التنظيمي: هو درجة توافق المديرين بين الأفراد وأنظمة الدعم القائمة على الرؤية والقدرة على استخدام السلطة وتنفيذ الخطط الرؤية: هذا هو شعور المدير باستخدام سلطته في تنفيذ رؤيته، الدوافع: هو تفعيل المدير لموظفيه السلطة، التمكين: الذي يتم فيه تمكين المدير من قبل موظفيه، وهذا يتطلب درجة توجيه الرؤية: مدى استخدام الموظف لرؤية مديره في تنفيذ عمليات يومية مشتركة، الرؤية المشتركة: مدى توافق الرؤى الشخصية للموظفين مع رؤية المدير، والمشاركة العاطفية: درجة الانخراط العاطفي

ما جاء به Dess وزملائه بأن الاستباقية هي احدى ابعاد وسمات التوجه الريادي الخمسة ومن هذا المنطلق تتوضح العلاقة بين تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تعزيز الريادة الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة. ان مفهوم الريادة الاستراتيجية كمفهوم معاصر يجمع ما بين السلوك الاستباقي الريادي (الموجه اكثر نحو الاستكشاف) والمزايا الشهيرة للادارة الاستراتيجية (الموجه اكثر نحو الاستثمار). (Todorov&Smallbone,2014:xxiii) اذ ان طبيعة استراتيجية المنظمة تبني على اساس الاستباقية المخططة لتحسين الاداء ولتأمين الميزة التنافسية وهذا ما تسعى الريادة الاستراتيجية الى تحقيقه. (Thompson et al.,2018;2020:8:9) كما ان الادارة الاستراتيجية تمكن المنظمات من ان تكون اكثر استباقية من المنافسين في رسم مستقبلها وتوجهاتها. (David&David,2017:43) كما اشار كلاً من (Hitt et al.,2017:401) ان الاستباقية احدى الابعاد الخمس للعقلية الريادية التي تدير المنظمات الناجحة عند استخدام عملية الادارة الاستراتيجية. ومن جهة اخرى بين (Dess et al.,2019;2021:380) ان تبني المدخل الاستباقي من لدن ادارة المنظمات سيولد لديها القدرة على حل المشكلات المعقدة بشكل متزايد فضلاً عن تطوير خيارات استراتيجية قابلة للتطبيق منها تحقيق الريادة من منظورها الاستراتيجي. وازداد ان المدراء الاستراتيجيون الذين يتبنون المدخل الاستباقي يضعون أعينهم على المستقبل بحثاً عن إمكانات جديدة للنمو والتطوير، مثل هذا المنظور التطلعي مهم للمنظمات التي تسعى إلى أن تكون رائدة في مجال الصناعة التي تعمل فيها. اذ تسعى العديد من المنظمات الاستباقية إلى إيجاد طرائق ليس فقط لتكون موجهة نحو المستقبل ولكن أيضاً لتغيير طبيعة المنافسة في صناعاتها. فالاستباقية تضع المنافسين في موقف الاضطرار إلى الاستجابة للمبادرات الناجحة. (Dess et al.,2019:428) وبالصدد نفسه اشار (Arcade,2021:19) ان تبني الموقف الاستباقي يعني تحقيق الانجاز الاستراتيجي ومن انواعه (الريادة الاستراتيجية) عن طريق فتح مساحة جديدة للحرية وخلق الظروف المؤاتية المصاحبة لذلك الانجاز.

المبحث الثالث/ التاثيرات التطبيقية للبحث

اولاً: وصف متغيرات اداة القياس وترميزها: تشمل اداة القياس الخاصة بالبحث الحالية على متغيرين (المتغير المستقل) سلوكيات العمل الاستباقية و(المتغير المعتمد) الريادة الاستراتيجية وفي ادناه وصف لكل منها:

أ. مقياس سلوكيات العمل الاستباقية: يتألف هذا المتغير من اربع ابعاد (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة) ويتكون هذا المتغير من (13) فقرة.

ب. مقياس الريادة الاستراتيجية: يتألف هذا المتغير من اربع ابعاد هي(قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو) ويشتمل على (20) فقرة. والجدول (7) يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد

للموظف مع رؤية المدير، والعوامل التنظيمية: تشمل الدعم المالي الذي يتلقاه المدير من اجل تنفيذ خطط رؤيته، بالإضافة إلى دعم الموظفين لتنفيذ هذه الرؤية(حمد،2018:93) ويمكن القول أن الرؤية هي سر كينونة ووجود المنظمة، وهي الأرضية المشتركة التي تربط الموظفين وأصحاب المصالح المشتركة بالأهداف التنظيمية للمنظمة وبدورها تحقيق الريادة الاستراتيجية(الانباري،2018:122) اما(رسمي واخرون،2019:110) فقد اشاروا للرؤية على انها قلب الريادة وهي في موقع القوى المحركة لاستراتيجية للمنظمة وان الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة وتعطي اشراقات حول تطلعات المنظمة وترسم مساراً استراتيجياً لها.

ث. النمو

النمو جزء مهم من ريادة الأعمال الاستراتيجية (كما اكد Mintzberg النمو بوصفه بعد رئيس للريادة وهو جوهر ريادة الاعمال) والذي لا يزال موضوعاً متكرراً في أدبيات الريادة الاستراتيجية؛ اذ ان الإنجاز الذي يعبر عنه النمو لا يشير فقط إلى الابتكار والإبداع في العمل، ولكنه يشير أيضاً إلى نظام واستراتيجية تبني هذه الأفكار في العمل، ومن ثم يعد النمو بمثابة اعتراف ضمني بالإنجاز الناجح تحقيقاً للأهداف والاستراتيجيات(القحطاني،2012:250). وبين(الانباري،2018:121) أن هناك نوعين رئيسيين من النمو: النوع الاول هو النمو الداخلي، ويمثله الجهود المبذولة داخل المنظمة، مثل تطوير خدمات جديدة والاستراتيجيات الأخرى ذات الصلة بالأهداف وان السمة المميزة له هي أن العمل يعتمد على القدرات الخاصة وخبراتها وممارساتها الادارية والافراد العاملين. أما بالنسبة للنوع الثاني هو النمو الخارجي، فهو يعكس الأنشطة الخارجية للمنظمة مثل عمليات الدمج والتحالفات الاستراتيجية والاستحواذ والمشاريع المشتركة والترخيص والامتياز. اما(ناجي،2020:132) فقد بينت على ان النمو هو البعد الأساسي للريادة الاستراتيجية، لأنه بعد جوهرى لتحقيق الريادة من خلال تفعيل السياسات والخطط التي تتطلب النمو والدخول في مغامرات ريادية، وبالتالي تعكس نتائج الأداء لتحقيق ميزة تنافسية. وتُظهر الأدبيات الحالية أن عملية نمو المنظمات الصغيرة والمتوسطة يتم تحديدها عن طريق النهج الشخصي والإداري للمالك او المدير. بالإضافة إلى ذلك، تنظر الأدبيات في المناهج المختلفة لتنمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة بناءً على نماذج النمو، وعلم النفس الاجتماعي لأصحاب الأعمال / المديرين وقضايا الأداء المالي، ويعد النهج المقدم للمنظمات الصغيرة والمتوسطة كمجموعة غير متجانسة، مع الأخذ في الاعتبار حجمها وعمرها وأصولها وفلسفتها التنظيمية (Todri et al.,2020:38).

ثالثاً: العلاقة بين متغيرات البحث (سلوكيات العمل الاستباقية و الريادة الاستراتيجية)

لقد اتفق العديد من الكتاب والباحثين المتخصصين في الادارة الاستراتيجية ممن وردت توثيقاتهم في هذا المبحث ومنهم على سبيل المثال لا الحصر(Barringer&Ireland,2016;2019:6:32) مع

جدول (7) / الترميز والتوصيف لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية

المتغير	البعء	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
سلوكيات العمل الاستباقية	تحمل المسؤولية	3	Re	(Parker&Collins,2010)
	صوت الموظف	4	Em	
	الإبداع الفردي	3	Pe	
	منع وقوع المشكلة	3	Pr	
الريادة الاستراتيجية	قبول المخاطرة	5	Ri	(Luke,2005)
	المرونة	5	Fl	
	الرؤية	5	Vi	
	النمو	5	Gr	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة فيه

ثانياً: اختبار صدق وثبات مقياس البحث

1. صدق اداة القياس: يؤشر الصدق في البحوث العلمية درجة دقة فقرات الاستبانة الخاصة بالبحث لتمثيل المتغيرات خبير تمثيل، ويعد الصدق الظاهري من احد الاختبارات الخاصة ببرهنة مدى صدق فقرات الاستبانة، ويمتاز الصدق الظاهري بضرورة عرض الاستبيان بصيغته الاولى على مجموعة من الاساتذة المحكمين للاستعانة بخبراتهم العلمية في مجال البحث العلمي للحكم على مدى صلاحية الاستبانة في تمثيل موضوع الرسالة خبير تمثيل اذ عرضت الاستبانة بصورتها الاولى على (12) محكماً من المتخصصين في علم الادارة وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق (2) يوضح اسماء المحكمين. اذ قام الباحثان بتقديم الاستبانة الى المحكمين بهدف الاستيضاح عن وضوح كل فقرة من فقراتها من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكمين من عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي ابداهها المحكمين قام الباحثان بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (93%) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحاً.
2. ثبات اداة قياس البحث: يعد هذا الاختبار من الاختبارات التمهيدية والضرورية لأنها تحدد مدى

- امكانية الحصول على نفس النتائج من المقياس اذا ما تم توزيعه بمدد زمنية مختلفة والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير وكالاتي:
- **الصدق البنائي التوكيدي:** اعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos V.20). والهدف الاساس من اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يتمثل للتحقق من سؤالين اساسيين هما:
1. هل ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث تتلاءم وتنسجم مع النموذج الفرضي للقياس؟
 2. هل ان نموذج القياس المستخدم (سلوكيات العمل الاستباقية، والريادة الاستراتيجية) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟
- الاجابة عن السؤال الاول يتم التحقق منها عن طريق مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في جدول(8). وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. اما السؤال الثاني فانه يعتمد على هذه المؤشرات ايضاً بالإضافة الى التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت اكبر من (0.40) فانه هذا يدل على صدق العبارة.

جدول (8) / مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
-2	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
-3	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.95
-4	مؤشر المطابقة المتزايدة <i>Incremental Fit indices (IFI)</i>	اكبر من 0.90
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

المصدر: (Chan et al.,2007)

العمل الاستباقية، والثاني يخص الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية:

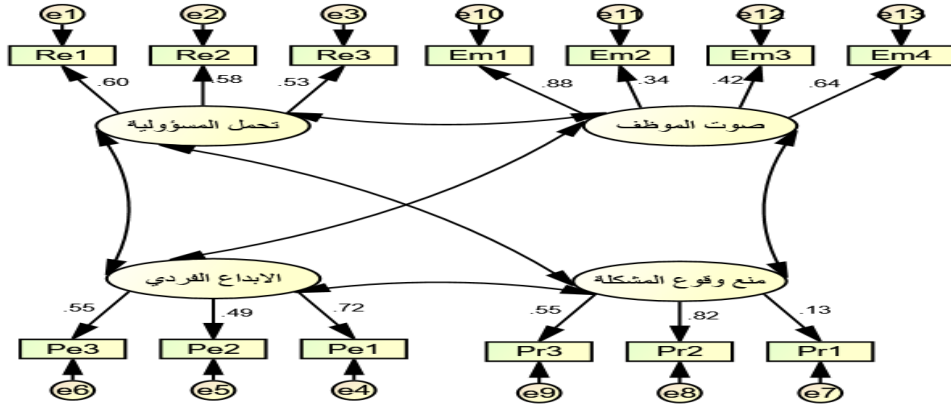
وبناءً على ما سبق يقسم الاختبار الى جزئين يتعلق الجزء الاول باستكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات

والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (Em2,Pr1) لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). فضلا عن قيم مؤشرات جودة المطابقة التي ظهرت بمستويات اقل مما محدد لقبولها مما يستلزم من الباحثان القيام بحذف الفقرات واعادة التحليل.

❖ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية:

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في شكل (5) مع جدول (9) عدم صحة افتراض أن الـ (13) فقرة تقيس بنية (سلوكيات العمل الاستباقية). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس،

CIMN/DF=6.252
P=.000
GFI=.811
CFI=.705
IFI=.711
RMSEA=.155

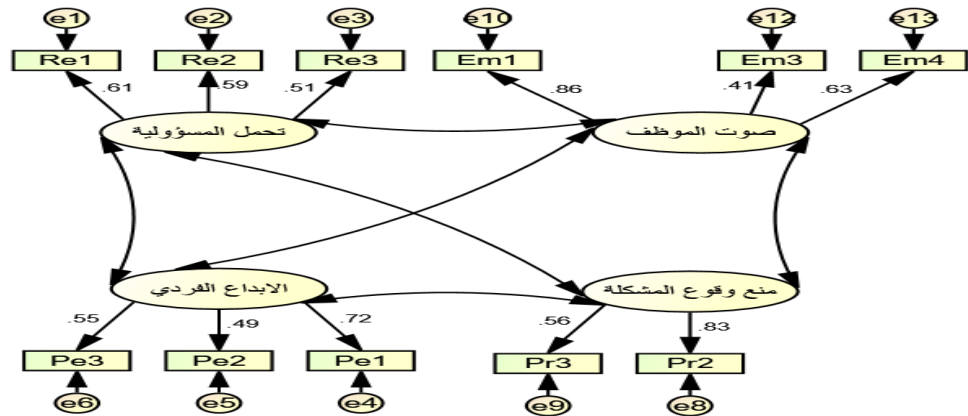


شكل (5) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية
المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في شكل (6) تشير من خلال مقارنتها مع جدول (8) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان سلوكيات العمل الاستباقية يتكون من اربع ابعاد اساسية هي (تحمل المسؤولية وصوت الموظف والابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس سلوكيات العمل الاستباقية.

وبعد القيام بحذف الفقرات التي تقل تشبعاتها عن (0.40) يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في شكل (6) مع جدول (8) صحة افتراض أن الـ (11) فقرة تقيس بنية (سلوكيات العمل الاستباقية). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، يمكن الحكم على صدق الفقرات (Em1,Pr4,Pr5) لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). وكما يوضح ذلك شكل (6) اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد

CIMN/DF=4.64
P=.000
GFI=.911
CFI=.945
IFI=.943
RMSEA=.079



شكل (6) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية بعد التعديل
المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

C.R وكذلك كانت النسبة الحرجة. (P<.001) وهي تحقق الشرط المطلوب

كما يوضح جدول (9) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (1.96) اكبر من

جدول (9) / تقديرات نموذج سلوكيات العمل الاستباقية

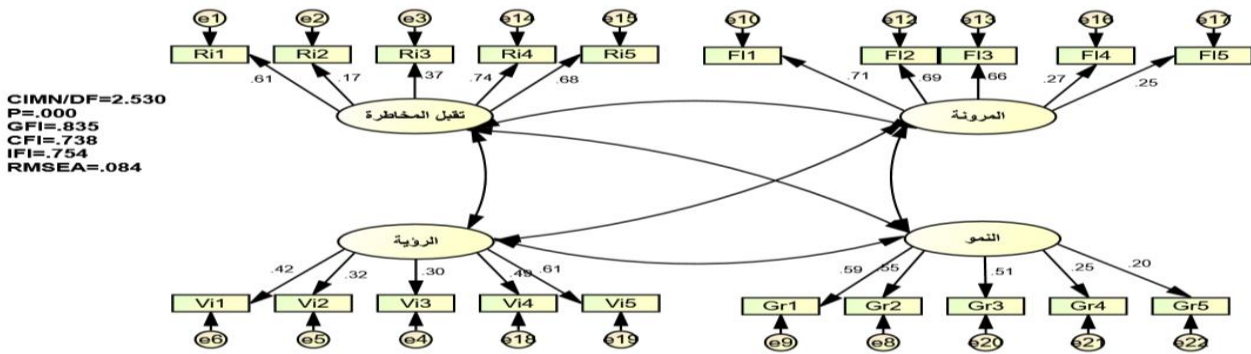
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.613	تحمل المسؤولية	<---	Re1
***	6.313	.134	.849	.593	تحمل المسؤولية	<---	Re2
***	5.718	.152	.869	.514	تحمل المسؤولية	<---	Re3
			1.000	.720	الابداع الفردي	<---	Pe1
***	5.362	.124	.664	.489	الابداع الفردي	<---	Pe2
***	5.782	.121	.698	.549	الابداع الفردي	<---	Pe3
***	9.146	.150	1.376	.828	منع وقوع المشكلة	<---	Pr2
			1.000	.562	منع وقوع المشكلة	<---	Pr3
			1.000	.861	صوت الموظف	<---	Em1
***	6.384	.070	.445	.408	صوت الموظف	<---	Em3
***	10.893	.075	.814	.634	صوت الموظف	<---	Em4

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

❖ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة في شكل (7) مع جدول (8) الى عدم صحة افتراض أن الـ(20) فقرة تقيس بنية (الريادة الاستراتيجية) التي تتكون من اربع ابعاد (قبول المخاطرة والمرونة والنمو والرؤية) وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية، يمكن الحكم على عدم صدق

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة في شكل (7) مع جدول (8) الى عدم صحة افتراض أن الـ(20) فقرة تقيس بنية (الريادة الاستراتيجية) التي تتكون من اربع ابعاد (قبول المخاطرة والمرونة والنمو والرؤية) وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية، يمكن الحكم على عدم صدق



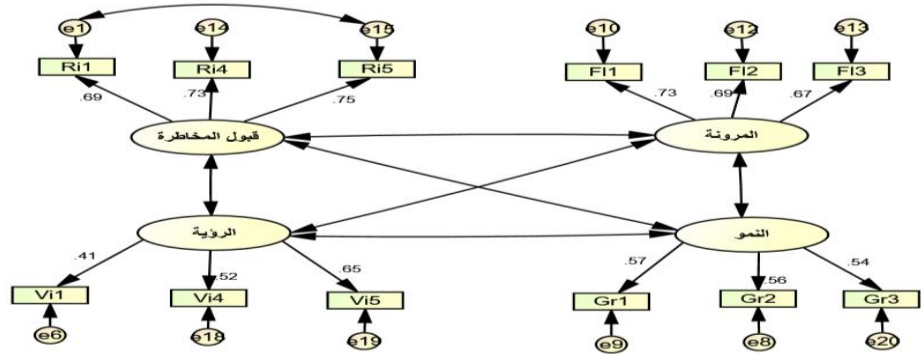
شكل (7) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

وبعد القيام بحذف الفقرات واعادة التحليل تبين ان جميع الفقرات المتبقية يمكن الحكم على صدقها لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في شكل (8) تشير من خلال مقارنتها مع

وبعد القيام بحذف الفقرات واعادة التحليل تبين ان جميع الفقرات المتبقية يمكن الحكم على صدقها لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في شكل (8) تشير من خلال مقارنتها مع

CIMN/DF=1.722
 P=.000
 GFI=.945
 CFI=.949
 IFI=.951
 RMSEA=.057



شكل (8) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية بعد التعديل
 المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

C.R وكذلك كانت النسبة الحرجة ($P < .001$) وهي تحقق الشرط المطلوب.

كما يوضح جدول (10) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (1.96) اكبر من

جدول (10) / تقديرات نموذج الريادة الاستراتيجية

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.732	المرونة	<---	FI1
***	8.862	.111	.984	.694	المرونة	<---	FI2
***	8.635	.131	1.128	.673	المرونة	<---	FI3
			1.000	.692	تقبل المخاطرة	<---	Ri1
***	8.590	.096	.821	.731	تقبل المخاطرة	<---	Ri4
***	7.622	.116	.886	.748	تقبل المخاطرة	<---	Ri5
			1.000	.410	الرؤية	<---	Vi1
***	4.730	.380	1.798	.523	الرؤية	<---	Vi4
***	5.154	.339	1.746	.650	الرؤية	<---	Vi5
			1.000	.574	النمو	<---	Gr1
***	5.294	.217	1.151	.556	النمو	<---	Gr2
***	5.224	.227	1.186	.542	النمو	<---	Gr3

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

الاستبانة على افراد العينة المدروسة وكانت نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة كما مبين في جدول (11) الاتي:

➤ الثبات البنائي لأداة القياس ان اختبار الثبات البنائي يعد أسلوب احصائي يؤكد مدى موثوقية البيانات التي سيحصل عليها الباحثان من توزيع

جدول (11) / الثبات البنائي لأداة القياس

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
سلوكيات العمل الاستباقية	تحمل المسؤولية	0.76	0.82
	صوت الموظف	0.73	
	الابداع الفردي	0.71	
	منع وقوع المشكلة	0.75	
الريادة الاستراتيجية	قبول المخاطرة	0.77	0.83
	المرونة	0.75	
	الرؤية	0.72	
	النمو	0.80	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وهي كالآتي:

جدول (12) / تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1 – 1.80	1
منخفض	1.81 – 2.60	2
معتدل	2.61 – 3.40	3
مرتفع	3.41 – 4.20	4
مرتفع جداً	4.21 – 5.00	5

المصدر: (Dewberry, 2004: 15)

1. سلوكيات العمل الاستباقية: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير سلوكيات العمل الاستباقية وابعاده الاربع وكما يلي:

يتبين من خلال جدول (11) ان قيمة معامل الثبات (Cronbch's Alpha) لمجمل فقرات المتغير المستقل المعبر عن سلوكيات العمل الاستباقية وابعاده بلغت (0.82) مما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل بسبب كونها اكثر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية والبالغة (0.70) اما لمجمل فقرات المتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية وابعاده فقد سجل معامل الثبات (0.83) وهذه القيمة تؤشر تخطي فقرات المتغير المعتمد لاختبار الثبات بشكل جيد كونها اعلى من (0.70) وتدل تلك النتائج على وجود الثبات العالي في فقرات المتغيرين المستقل والمعتمد.

ثالثاً: الوصف الاحصائي : تحليل وتفسير نتائج البحث

وتم تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا

جدول (1) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية (n=220)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1. تحمل المسؤولية	3.97	0.819	مرتفع	0.80	الاول
2. صوت الموظف	3.82	1.031	مرتفع	0.76	الثاني
3. الابداع الفردي	3.44	1.142	مرتفع	0.69	الرابع
4. منع وقوع المشاكل	3.83	1.023	مرتفع	0.76	الثالث
المعدل العام لسلوكيات العمل الاستباقية	3.76	1.004	مرتفع	0.75	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج SPSS V.23

الحسابي العام لسلوكيات العمل الاستباقية (3.76) وانحراف معياري عام (1.004). وبشدة اجابة (0.75)
2. الريادة الاستراتيجية: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير الريادة الاستراتيجية وابعاده الاربع وكما يلي:

ويلاحظ من بيانات الجدول اعلاه بان بعد تحمل المسؤولية حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الابداع الفردي، وبشكل عام كان المتوسط

جدول (2) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد الريادة الاستراتيجية (n=220)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1. قبول المخاطرة	3.91	0.941	مرتفع	0.78	الثالث
2. المرونة	3.75	0.985	مرتفع	0.75	الرابع
3. الرؤية	4.17	0.796	مرتفع	0.83	الاول
4. النمو	4.04	0.785	مرتفع	0.81	الثاني
المعدل العام للريادة الاستراتيجية	3.97	0.877	مرتفع	0.79	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج SPSS V.23

الاستباقية بأبعادها والريادة الاستراتيجية) استخدم الباحثان اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى. اذ يظهر جدول (22) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (Saunders et al., 2009:459) وكالآتي:

ويلاحظ من بيانات الجدول اعلاه بان بعد الرؤية حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد المرونة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام للريادة الاستراتيجية مرتفع (3.97) وانحراف معياري عام بلغ (0.877) وبشدة اجابة بلغت (0.79).

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

1. فرضية الارتباط الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات العمل

جدول (21)/ تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية)	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00 ±
2	علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية)	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31 ±
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية)	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.99-0.71 ±
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة)	1±

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات الإحصائية

ويهدف قبول الفرضية الرئيسة الاولى أعلاه من عدمه قام الباحثان باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. (2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية، إذ يشير جدول (22) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.569^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما

يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) و جدول () يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات العمل الاستباقية بأبعادها والريادة الاستراتيجية). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (22)/ مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية

	تحمل المسؤولية	صوت الموظف	الابداع الفردي	منع وقوع المشكلة	سلوكيات العمل الاستباقية	
تحمل المسؤولية	Pearson Correlation	1	.570**	.431**	.692**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	
	N	220	220	220	220	
صوت الموظف	Pearson Correlation	.570**	1	.535**	.853**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	
	N	220	220	220	220	
الابداع الفردي	Pearson Correlation	.284**	.535**	1	.769**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	
	N	220	220	220	220	
منع وقوع المشكلة	Pearson Correlation	.431**	.530**	.464**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	220	220	220	220	
سلوكيات العمل الاستباقية	Pearson Correlation	.692**	.853**	.769**	.783**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	220	220	220	220	220
الريادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.392**	.541**	.492**	.324**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	220	220	220	220	220

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بينهما تعكس مدى توافر سلوكيات العمل الاستباقية ما يؤشر انعكاس طردي بنسبة قوية جداً لظهور الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة. وتنبثق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الأربع الآتية:

1. اختبار الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحمل المخاطرة والريادة الاستراتيجية. إذ

الاستراتيجية. يشير جدول(22) الى علاقة الارتباط بين منع وقوع المشاكل والريادة الاستراتيجية اذ يتضح الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**324). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما وبالغلة(0.000). والتي تدل على معنوية العلاقة بينهما, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت (**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منع وقوع المشكلة والريادة الاستراتيجية.**) عند مستوى معنوية(1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها(99%). وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بين منع وقوع المشكلة والريادة الاستراتيجية بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية وتشير الى ان منع وقوع المشاكل توفر اسس صحيحة تمكن عينة البحث من تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى المديرية.

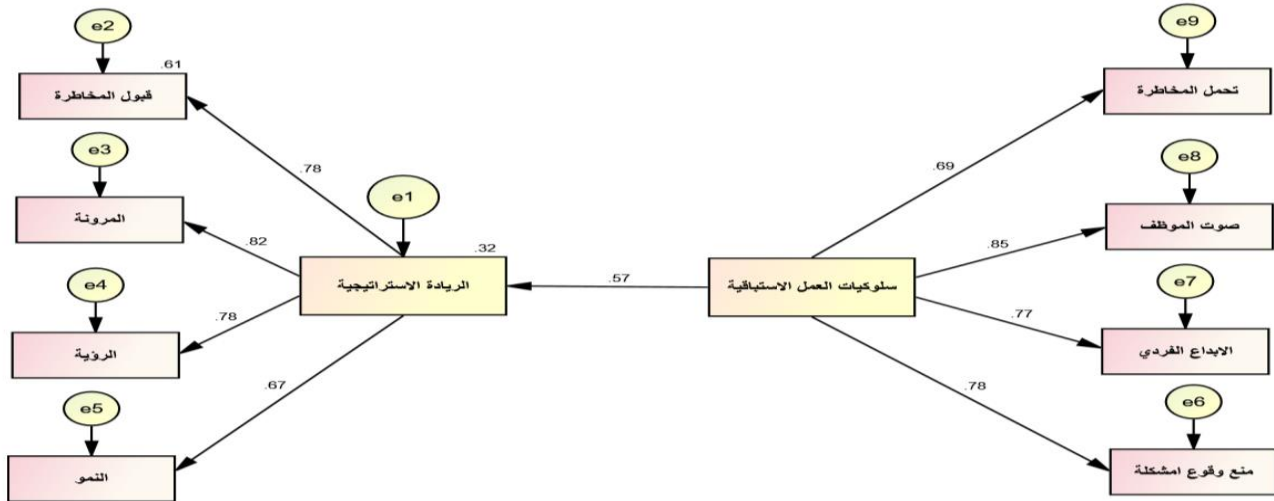
ب. اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث: الفرضية الرئيسية الثانية (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية**) سيختبر الباحثان فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات البحث باعتماد النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos V.20). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات. وشكل(9) هو النموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (سلوكيات العمل الاستباقية) والمتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الريادة الاستراتيجية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تبين ان متغير سلوكيات العمل الاستباقية قادرة على تفسير ما نسبته (32%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة اما النسبة المتبقية وبالغلة (68%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. كما يتضح من خلال جدول(23) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.57). بان زيادة مستويات توافر سلوكيات العمل الاستباقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الريادة الاستراتيجية بنسبة (57%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناءً على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير.

مقبولة بدرجة ثقة قدرها(99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين تحمل المخاطرة والريادة الاستراتيجية بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية وتشير الى ان ظهور مستوى تحمل المخاطرة لدى عينة البحث يساهم في زيادة القدرة على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع البحث.

2. اختبار الفرضية الفرعية2: **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموظف والريادة الاستراتيجية.** اذ يشير جدول(22) بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين صوت الموظف والريادة الاستراتيجية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**541). عند مستوى معنوية بلغ(1%) أي بدرجة ثقة بلغت(99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين صوت الموظف والريادة الاستراتيجية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما وبالغلة(0.000). وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت (**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموظف والريادة الاستراتيجية.**) عند مستوى معنوية(1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها(99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين صوت الموظف والريادة الاستراتيجية اذ ان وجود كفاءة العملية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع البحث وما توفره من امكانيات ممتازة تساهم بشكل واضح في تحقيق الريادة الاستراتيجية ضمن مجال عمل المديرية.

3. اختبار الفرضية الفرعية3: **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع الفردي والريادة الاستراتيجية.** يشير جدول(22) الى علاقة الارتباط بين الابداع الفردي والريادة الاستراتيجية اذ يتضح الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**492). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت(99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما وبالغلة(0.000). والتي تدل على معنوية العلاقة بينهما, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت (**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع الفردي والريادة الاستراتيجية.**) عند مستوى معنوية(1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الابداع الفردي والريادة الاستراتيجية بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية وتشير الى ان توافر القدرات الفردية الابداعية بمضامينها لدى عينة البحث تؤدي حتماً الى ظهور الريادة الاستراتيجية على مستوى المديرية.

4. اختبار الفرضية الفرعية4: **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منع وقوع المشكلة والريادة**



شكل (9) / المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية
المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Amos. V20

كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

كما يوضح جدول (23) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك

جدول (23) / تقديرات نموذج تأثير سلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية

المتغير المعتمد	المسار	المتغير المستقل	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الريادة الاستراتيجية	<---	سلوكيات العمل الاستباقية	.569	.439	.043	10.227	***
تحمّل المخاطرة	<---	سلوكيات العمل الاستباقية	.692	.707	.050	14.199	***
صوت الموظف	<---	سلوكيات العمل الاستباقية	.853	1.163	.048	24.143	***
الابداع الفردي	<---	سلوكيات العمل الاستباقية	.769	1.119	.063	17.787	***
منع وقوع المشكلة	<---	سلوكيات العمل الاستباقية	.783	1.011	.054	18.611	***
قبول المخاطرة	<---	الريادة الاستراتيجية	.782	.766	.041	18.561	***
المرونة	<---	الريادة الاستراتيجية	.820	1.397	.066	21.202	***
الرؤية	<---	الريادة الاستراتيجية	.785	.990	.053	18.734	***
النمو	<---	الريادة الاستراتيجية	.669	.847	.064	13.312	***

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Amos. V20

(R²) والتي تُبين بان ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية قادرة على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة اما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث الحالي. كما يتضح من خلال جدول (24) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين تحمّل المخاطرة والريادة الاستراتيجية والبالغ ($\beta = 0.142$, $P < .05$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (2.119) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة تأثير تحمّل المخاطرة في الريادة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية.

2. الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصوت الموظف في الريادة الاستراتيجية

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية اربع فرضيات فرعية هي كالاتي:

1. الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحمّل المخاطرة في الريادة الاستراتيجية

اعتمد الباحثان في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (سلوكيات العمل الاستباقية) والمتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) على النموذج الهيكلية (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V.20). والشكل (10) يمثل النموذج الهيكلية للبحث الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (تحمّل المخاطرة، وصوت الموظف، والابداع الفردي، ومنع وقوع المشاكل) والمتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) اذ تمثل الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الريادة الاستراتيجية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات)

بلغت (4.537) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96 > C.R.) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة تأثير الابداع الفردي في الريادة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.

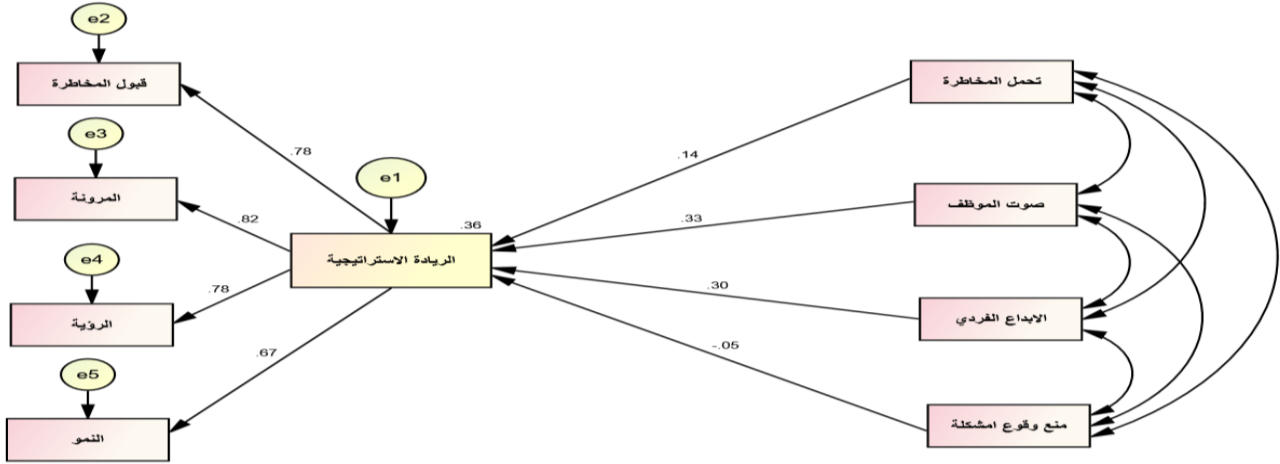
4. الفرضية الفرعية 4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنع وقوع المشكلة في الريادة الاستراتيجية

يبين شكل (10) وجدول (24) نتائج علاقة تأثير منع وقوع المشكلة في الريادة الاستراتيجية وتنبأ هذه الفرضية بان منع وقوع المشكلة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثيره بلغ (0.049 - , P > .05) وهو تأثير سلبي وغير معنوي فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-0.726) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والبالغ (1.96 > C.R.) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة تأثير منع وقوع المشكلة في الريادة الاستراتيجية ترفض الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية.

يعرض شكل (10) وجدول (24) نتائج علاقة تأثير لصوت الموظف في الريادة الاستراتيجية وتنبأ هذه الفرضية بان صوت الموظف سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثيره بلغ (0.326 , P < .01) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (4.244) وهي اكبر من معيار قبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96 > C.R.) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة تأثير صوت الموظف في الريادة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية.

3. الفرضية الفرعية 3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابداع الفردي في الريادة الاستراتيجية

يعرض شكل (10) وجدول (24) نتائج علاقة تأثير الابداع الفردي في الريادة الاستراتيجية وتنبأ هذه الفرضية بان الابداع الفردي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثيره بلغ (0.300 , P < .01) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي



شكل (10) / المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Amos. V20

جدول (24) // تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية

المتغير المعتمد	المسار	المتغير المستقل	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الريادة الاستراتيجية	<---	تحمّل المخاطرة	.142	.107	.051	2.119	.034
الريادة الاستراتيجية	<---	صوت الموظف	.326	.184	.043	4.244	***
الريادة الاستراتيجية	<---	الابداع الفردي	.300	.159	.035	4.537	***
الريادة الاستراتيجية	<---	منع وقوع المشكلة	-.049	-.029	.040	-0.729	.466
تقبل المخاطرة	<---	الريادة الاستراتيجية	.782	.766	.041	18.561	***
المرونة	<---	الريادة الاستراتيجية	.820	1.397	.066	21.202	***
الرؤية	<---	الريادة الاستراتيجية	.785	.990	.053	18.734	***
النمو	<---	الريادة الاستراتيجية	.669	.847	.064	13.312	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos. V20

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات العمل الاستباقي (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية والنمو) وهذا يؤكد مدى امكانية تبني هذه السلوكيات الاستباقية في مكان العمل وتحقيق الريادة الاستراتيجية عن طريق المزايا التي يوفرها السلوك الاستباقي للمدير الريادي في المديرية مجتمع البحث.
- 2- يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات العمل الاستباقية (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة) في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها (قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية والنمو) وهذا يؤكد تأثير هذه السلوكيات الاستباقية في مكان العمل في تحقيق الريادة الاستراتيجية عن طريق تأثير تلك السلوكيات التي يوفرها السلوك الاستباقي في تحقيق الريادة استراتيجياً.
- 3- حققت سلوكيات العمل الاستباقية انعكاساً ايجابياً على تحقيق الريادة الاستراتيجية بشكل عام مما يدعو للتأكيد على تبني هذه السلوكيات للإسهام في رفع مستوى الريادة الاستراتيجية للمديرية من خلال الارتقاء بدرجة الانسجام ما بين افراد العينة وتحقيق التفاهم التكاملي للوصول الى الابداع الفردي الذي يؤدي بالموظف او المنتسب الى تقبل تحمل المخاطرة وانجاز المهام بمرونة عالية ووضوح الرؤيا.
- 4- من الممكن ان ينجز مستوى صوت الموظف دوراً فاعلاً في تحقيق الريادة لمديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في ظل تأثيره الواضح احصائياً إضافة الى العلاقة المعنوية التي يتمتع بها مما يمكن المديرية من توظيفها للوصول الى مستوى ريادي اعلى ما بين المديرية الاخرى.
- 5- حقق الابداع الفردي تأثيراً معنوياً محدوداً في الوصول الى تحقيق الريادة الاستراتيجية رغم كونه عنصر اساسي في تحقيق التفوق والبقاء في المديرية وادائها الاستراتيجي اذ ان النتائج اظهرت ضعف هذا البعد وهذا يعني ان العطاء الفردي محدوداً في الاسهام في تطوير اداء المديرية وقوتها التنافسية مع مثيلاتها افتقارها للتطوير والابداع الذاتي وعدم تلقي الفرد الدعم المناسب لتنمية وتحفيز هذا البعد الاساسي المهم.
- 6- ان عدم تحقيق التنبؤ بوقوع المشاكل الاثر الفعلي المناسب الذي يتناسب مع العمل في بيئة ذات تقلب عالي المستوى في انجاز الريادة الاستراتيجية يعد مؤشراً سلبياً يسهم في اضعاف اداء المديرية مما هو متعارف عليه بشكل عام وهذا التأثير غير المعنوي يعني عدم قدرة المديرية على الاستجابة السريعة لمشاكلها التي تحدث في بيئتها الداخلية مما يؤثر نقطة ضعف جوهرية في ادائها الاستراتيجي.
- 7- اظهر بعد تحمل المخاطرة تأثيراً محدوداً رغم معنويته الاحصائية وعلاقته الموجبة الطردية الا انه يؤثر على تردد العاملين في المديرية من الاقبال على تحمل

المخاطرة بسبب الاضطراب السياسي وعدم الاستقرار الوظيفي وحماية الموظف من التعرض الشخصي في ظل هذه البيئة جعل الافراد يتجنبون المخاطرة وتحمل تبعاتها مما يحرم المديرية من توظيف قدراتها لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الموارد البشرية التي تمتلكها بسبب ظروف البيئة الداخلية.

ثانياً: التوصيات: في ضوء الاستنتاجات المتحققة يوصي الباحثان بما يأتي:

- 1- نظرا لتحقيق سلوكيات العمل الاستباقي الايجابية المحدودة يتطلب هذا الامر عمل المديرية الدؤوب لزيادة تأثير تلك السلوكيات في مساهمتها لتحقيق الريادة الاستراتيجية لها لضمان تحسين اداءها بشكل مستمر من خلال توظيف مواردها البشرية كونها ذات صلة عالية بمتغيرات البحث.
- 2- العمل على تحسين بيئة العمل للموظف وجعل ما يطرحة ذات فحوى ايجابية على صورة المديرية الكلية سواء داخل البيئة الداخلية لها او عند الاحتكاك بالبيئة الخارجية من خلال انعكاس سلوكه الصوتي على الحالة النفسية للمتلقى الخارجي وتوظيفها كوسيلة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 3- منح الابداع الفردي المساحة الاكبر في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تنمية راس المال البشري الذي يعد الثروة الفعلية للمديرية من خلال اسهاماته الابداعية في تقليل الروتين وتطوير الحلول ومعالجة المشكلات واستثمارها لخلق نقاط قوة جديدة.
- 4- العمل على تشكيل فريق عمل متخصص لتطوير قدرات المديرية للتنبؤ بوقوع المشاكل وتطوير القدرات الداخلية لوضع المعالجات اللازمة لها بشكل استباقي يمكنها من تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال بناء خارطة اداء خالية من العقبات المفاجئة غير المتوقعة.
- 5- تشجيع افراد العينة على تحمل المخاطر مع توفير الحماية اللازمة لهم تمكنهم من تحمل اعباء المسؤولية الملقاة على عاتقهم من خلال توفير بيئة عمل مستقرة خالية من الضغوط الخارجية والتهديدات الداخلية التي تمنع الافراد من تحمل هذه المخاطر بسبب الاضرار الشخصية التي يتعرض لها منتسبو المنظمة في ظل بيئة العمل الداخلية والخارجية غير المستقرة.
- 6- يعد العمل الاستباقي الريادي شريان الحياة الرئيس لبقاء مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة وتحسين اداءها مما يتطلب وضع خطط متكاملة لتناول سلوكياته ذات علاقة وتأثير في انجاز الريادة الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وبدونها من الممكن ان تتعرض الى الفناء والزوال.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- أ. الاطاريح والرسائل الجامعية :
 - 1- الانباري، فخري عبادي علي حسون (2018) "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي (زين العراق واسيا

13- ناجي، هالة تركي (2020) "الدور الوسيط لنظم العمل عالية الاداء بين ادارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية: بحث تطبيقي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثالثاً/ الدوريات والمؤتمرات:

1- أبو رذن، إيمان بشير محمد (2012) "واقع تطبيق الاستراتيجيات الريادية- دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة جامعة الموصل، (المؤتمر العلمي السنوي الخامس/ الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية)، ج2.

2- الحكيم، ليث علي يوسف والطائي، أرزاق محمود جهاد (2019) "راس المال الفكري الازرق في تشجيع السلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من اطباء العاملين في مستشفى الامام الصادق"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 10، العدد 1.

3- رسمي، محمد حسن وصالح، هالة السيد وغالي، عزة عادل (2019) "ابعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

4- شبان، جلال اسماعيل والمصري، نضال حمدان (2019) "دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية -دراسة ميدانية على شركة اريدو فلسطين للاتصالات الخلية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (28)، العدد(2).

5- الشمري، احمد عبد الله وقنديل، احمد محمد رضا وال عوج، نيراس كاظم عبد والطرفي، علاء حسين فاضل (2020) "دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 61.

6- العابدي، علي رزاق والصائغ، محمد جبار والذبحاوي، دجلة جاسم (2018) "تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (15)، العدد (1).

7- العزام، زياد (2015) "اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد في الاردن"، دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 1.

8- العطوي، عامر علي والحسيني، كمال كاظم، (2018) "دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية متعددة المستويات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 4، المجلد الخامس عشر.

9- الفتلاوي، ميثاق هاتف عبد السادة والكعبي، حسين صبيح محيسن (2018) "تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد14، العدد 57.

سيل (للاتصالات المتنقلة" رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.

2- التميمي، حسين خليل سعيد (2020) "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الامنية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

3- حسين، عادل عباس عبد (2015) "تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكاملة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

4- حمد، خالد فاضل (2018) "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات العامة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

5- صرصور، جابر علي سلمى (2019) "الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية وعلاقتها بجودة الاداء المؤسسي في جامعة الاقصى"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الاقصى بغزة.

6- عبدالعزيز، سارة احمد (2020) "دور القيادة الرؤيوية في الريادة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

7- العطية، احمد مكي مجيد (2019) "تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة من خلال تعزيز التمكين النفسي والسلوك الاستباقي"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

8- علي، اسرار عبد الزهرة (2017) "الاداء الريادي للمنظمة على وفق الادارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

9- العنزي، ناصر بن مصارع رشيد (2015) "ادارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الازمات والكوارث"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الامنية، اطروحة دكتوراه، الرياض.

10- كشكول، قاسم عبد علاج (2014) "حقوق الانسان وانعكاسها في الريادة الاستراتيجية والاداء العالي للمنظمات -دراسة استطلاعية لعدد من مدراء معامل السممنت العراقية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

11- محمد علي، احمد راضي (2017) "الريادة الاستراتيجية ودورها في تطوير عمل المفوضية العليا المستقلة للانتخابات"، دبلوم عالي تخطيط استراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

12- محمد، اسراء صائب التجاني (2019) "الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي والاداء الاستباقي لخدمة العملاء: دراسة على البنوك التجارية ولاية الخرطوم"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- "Strategic Management: Text and Cases", Tenth edition, McGraw-Hill Education, United States of America.
- 9- Dewberry, Chris 2004 "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice", First published, Routledge, Taylor & Francis Group, USA.
- 10- Gamble, John E., Margaret A. Peteraf & Arthur A. Thompson, Jr. (2019) "Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage", SIXTH EDITION, McGraw-Hill Education, United States of America.
- 11- Hitt, Michael A. ; R. Duane Ireland and Robert E. Haskisson 2017 "Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts and Cases", 12th Edition, Cengage Learning, Canada.
- 12- Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (2009) "Research methods for business students", Prentice Hall.
- 13- Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III, 2018 "Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage, Concepts and Cases", Twenty-First Edition, McGraw-Hill Education, United States of America.
- 14- Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III, 2020 "Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage, Concepts and Cases", 22nd Edition, McGraw-Hill Education, United States of America.
- 15- Todorov, Kiril & Smallbone, David (2014) "Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises", Business Science Reference (an imprint of IGI Global), United States of America.
- B. Journals**
1. A Beck, J., Cha, J, Kim, S., Knutson, B. (2014). "Evaluating proactive behavior in lodging revenue management. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26(8), 1364-1379. 5.
2. Akgunduz ,Yilmaz and Ceylan Alkan, (2018) "Perceived organizational support, employee creativity and proactive
- 10- الفهداوي، سعيد عراك حسين والمولى، مشعل فيصل غضيب (2019) "التوجهات المستقبلية للتوسع العمراني لمدينة عامرية الفلوجة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 3.
- 11- القحطاني، سالم بن سعيد ال ناصر (2012) "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
- ثانياً: المصادر الأجنبية
- A. Book**
- 1- Arcade, Jacques (2021) "Strategic Engineering: Volume 11", Innovation and Technology Set, First published, ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc., Great Britain and the United States.
- 2- Barringer, Bruce R. & Ireland, Duane (2016) "Entrepreneurship : successfully launching new ventures", Fifth Edition, Pearson Education, United States of America.
- 3- Barringer, Bruce R. & Ireland, Duane (2019) "Entrepreneurship : successfully launching new ventures", SIXTH EDITION GLOBAL EDITION, Pearson Education Limited, United Kingdom.
- 4- Cohen, J., & Cohen, P. 1983 "Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- 5- Costello, Anna B. & Osborne, North W., 2005, "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis", Practical Assessment Research Evaluation electronic journal, Volume 10, Number 7, 1-9.
- 6- David, Fred r. & David, Forest r. (2017) "Strategic Management concepts and cases: A Competitive Advantage Approach", Sixteenth edition, global edition, Pearson Education Limited, England.
- 7- Dess, Gergory G.; Gerry McNamara; Eisner, Alan B. & Seung-Hyun, Lee (2019) "Strategic Management: Text and Cases", ninth edition, McGraw-Hill Education, United States of America.
- 8- Dess, Gergory G.; Gerry McNamara; Eisner, Alan B. & Seung-Hyun, Lee With contributions by Steve Sauerwald (2021)

- Association(IPA)" Sameer set, House, London
12. Dundon, Tony, Wilkinson, Adrian, Marchington, Mick(2016)" The Meaning Purpose of Employee Voice" The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No.7.
 13. Durette, B., Fournier, M., & Lafon, M., (2016), The core competencies of PhDs. Studies in Higher Education, Vol. 41, No.8, PP 1355-1370
 14. Farooq, Naveed &S.Tufail Khalil&Muhammad Tufail(2019) How Proactive Personality Influences Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Leader Member Exchange NUML International Journal of Business & Management Vol. 14, No:1
 15. Ferreira ,J.J. ;Ratten ,V., & Dana ,L.P.,(2017). "Knowledge spillover-based strategic Entrepreneurship ", Int Entrap Manga Journal,Vol.13,pp:161-167
 16. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. Research in organizational behavior, 23, 133-187
 17. Fuller, Bryan, Laura E Marler, Kim Hester, Robert F Otondo, 2015 "Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due", NEW MEXICO STATE UNIV LIBRARY, SAGE, human relations, 23, 2015, 1–20
 18. Glaser.L.,Stam,W.,& Takruchi , R.(2016) . Managing the riske of proactivity: Amultilevel study of initative and performance in the middle management context. Academy of management Journal ,59(4). 1339-1360.
 19. Guzman, Felipe A. & Espejo, Alvaro 2018 "Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation", SPECIAL ISSUE ARTICLE, John Wiley & Sons, Ltd., Journal of Organizational Behavior, pp. 1–18.
 20. Hans Nikodemus (2018), Proactive Personality, LMX, and Voice Behavior: Employee– Supervisor Sex (Dis) similarity as a Moderator, Management Communication Quarterly
 - personality: The mediating effect of meaning of work, Journal of Hospitality and Tourism Management
 3. AlShamsi ,Sultan ,Salem (2017) The Proactive-Personality with Curiosity Effects on the Innovative Work Behavior mediated by Work Engagement, International Conference on Advances in Business, Management and Law, University of Dubai.
 4. Arsic ,S.M.,(2017). "Specific Aspects Of Strategic Entrepreneurship In Family Companies And Non-Family Companies" ,Journal of Process Management-New Technologies, International Vol.5,No.1
 5. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). "Investigating self-regulatory elements of proactivity at work". University of Sheffield, Sheffield, UK
 6. Bindl, Uta K. & Parker, Sharon K., (2010), "Proactive Work Behavior: Forward-Thinking And Change-Oriented Action In Organizations". Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology
 7. Brian W. McCormick & Russell P. Guay & Amy E. Colbert & Greg L. Stewart,(2019), Proactive personality and proactive behavior : Perspectives on person–situation interactions /Journal of Occupational and Organizational Psychology/ 2019/ 92 p 30–51
 8. Brixiová, Z., Kangoye, T., & Said, M. (2020). Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance. *Economic modelling*, 85, 367-380
 9. Carolina ,Machado. Editors., Paulo David.,J., (2014),Work Organization and Human Resource Management , Library of Congress Control Number: 2014939049
 10. Curcuruto, M., Mearns, K. J., & Mariani, M. G. (2016). Proactive role-orientation toward workplace safety: Psychological dimensions, nomological network and external validity. Safety science, 87.
 11. Dromey, Jee" Going Digital,(2016) Harnessing Social media for Employee Voice, Involvement and Participation

- International Journal of Innovation and Learning, Vol. 19, No. 1.
29. Takaishi, K.; Hasegawa, R. & Hasegawa, S.,(2016)." Strategic Flexibility ,Organizational Commitment ,and Innovative Behavior among Foreign Subsidiaries and Domestic Japanese Firms", Journal of Business and Economic ,Vol.7,No.4,PP:549-561
 30. Tan Huynh and Minh Hon Duong and Truc Thi Thanh Do(2019), Team Dynamics, Leadership, and Employee Proactivity of Vietnamese Firms, J. Open Innov. Technol. Mark. Complex Nguyen Tat Thanh University, Ho Chi Minh, Vietnam
 31. Todri, Ardita, Petraq Papajorgji, and Francesco Scalera,(2020). "A multilayer perceptron network–based analysis to configure smes strategic entrepreneurship for sustainable growth.", Dynamic Relationships Management Journal, Vol. 9, No. 2
 32. Wadhwa, S.& Parimoo,D, D., (2016), "Impact of Vision and Mission on Organizational Performance in Indian Context ",The International Journal Of Business and Management ,Vol.4,No.12
 33. Wang, Weidong &Ouyang, Kan & Lam, Wing (2015). "Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior". Asia Pac J Manag. Business Media New York
 34. Wu, Chia Huei & Parker, Sharon K., (2013). "Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior". Journal of Management Vol. 21, No. 4, 679–700
 35. Wu, Chia-Huei, Parker, Sharon, Wu, Long-Zeng and Lee, Cynthia (2017) When and why people engage in different forms of proactive behavior: interactive effects of self-construals and work characteristics", LSE Research Online, London School of Economics and Political Science, Academy of Management Journal.
 36. Yan, Aimin and Xiao, Yigui, 2016 "Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China", Springer Plus, (5):1595, pp.1-11.
 21. Ling, Nyuk-Ping., Nur Fatihah Abdullah Bandar., Farida Abdul Halim., Agatha Lamentan Muda (2017). Proactive behaviour as a mediator in the relationship between quality of work life and career success. International Journal of Business and Society, Vol. 18 S4
 22. Mischa, D.N.,(2015)."Characteristics of Subsidiary Entrepreneurial Culture In A Post-Acquisition Environment: The Case Of Lobster", Thesis presented in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Information and Knowledge Management in the Faculty of Arts and Social Sciences at Stellenbosch Universit
 23. Mohsin Hanim Farhana, (2019) Work Engagement and Proactive Behavior: A Concept, Universiti Tunku Abdul Rahman, International Journal of Scientific and Research, Volume 9, Issue 5.
 24. Ouyang, Kan & Wing Lam &Weidong Wang 2015 "Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior", Springer Science + Business Media New York, Asia Pac J. Management (32), 671–691
 25. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. Journal of Management, 36(3), 633-6
 26. Presbitero, A. (2015). Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity. Career Development International, 20(5), 525-538.
 27. Schipani, C. A., Dworkin, T. M., & Liu, J. (2018). The role of employee voice in promoting corporate social responsibility in China. In Globalisation of Corporate Social Responsibility and its impact on Corporate Governance (pp. 51-75). Springer, Cham
 28. Standing, Craig, Denise Jackson, Ann-Claire Larsen, Yuliani Suseno, Richard Fulford and Denise Gengatharen, 2016 "Enhancing individual innovation in organisations: a review of the literature", Inderscience Enterprises Ltd.,