



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا / برنامج الدبلوم العالي للمعادل للماجستير في
التخطيط
الاستراتيجي الامني/ قسم إدارة الأعمال

تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية

**دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري دوائر مديرية الاحوال المدنية والجوازات
والاقامة العامة**

رسالة الى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي للمعادل للماجستير في
التخطيط الاستراتيجي الامني

من الطالب

حسين بشير ابو خشة الفتلاوي

بأشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

احمد عبدالله امانة الشمري

2021 م

1443 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ^{عَلَّمْنَا}

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾ ﴿

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة - الآية 32

الأهداء

إلى من أمرني بطلب العلم من المهدي الى اللحد نبي الرحمة (محمد المصطفى) (صلى الله عليه وآله وسلم)

إلى اصحاب الكساء الخمسة (فاطمة وابوها وبعلمها وبنوها) (عليهم افضل السلام واتم التسليم)

إلى بلد الحضارة والانبياء والاصياء والعلم والعلماء(العراق) عزاً وشمواً

إلى رمز المحبة والعطاء والصبر الحبيب الذي علمني سر الكلمة والذي تعجز الكلمات عن انصافه ولا تكتمل فرحتي الا بوجوده(ابي الحبيب) (اطال الله في عمره)

إلى من ارضعتني الحب والحنان...فهي بلسم الشفاء.... والتي لن تستطيع أن أوفي حقها مهما فعلت...الى القلب الناصح(أمي الغالية) (رحمها الله وجعل أعالي الجنة مسكنها)

إلى سندي في الحياة أختي وأخواتي (أدامهم الله)

إلى من أزرنتي وثبتت خطاي وزرعت دربي ثقةً وأملاً(زوجتي) حباً ووفاءً

إلى قرة عيني وثمره فؤادي (علي، سجاد، دانية، يمامة) أولادي

إلى كل من يسعده نجاحي إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث 2021

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أنار لنا طريقنا وألهمنا من فيض علمه وهدانا على إنجاز هذا الجهد العلمي المتواضع وأسأله أن يتقبل مني كل الحمد والشكر والصلاة والسلام على النبي الأمين خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله الطيبين الطاهرين وبعد:

وفي الوقت الذي أضع فيه اللمسات الاخيرة من إعداد هذه الرسالة. أتقدم بالشكر وفاءً وبالجميل عرفاناً والحب والصدق أكراماً الى استاذي المشرف الاستاذ المساعد الدكتور (احمد عبدالله الشمري) اذ كان له بصمات واضحة من توجيهاته وانتقاداته البناءة والدعم الأكاديمي، فهو لا يبخل بمعلومة وان غلت، نازل بها وان علت.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى عميد كلية الادارة والاقتصاد الاستاذ الدكتور (علاء فرحان الجبوري) والمعاون العلمي الاستاذ الدكتور (محمد حسين الجبوري)، ورئيس قسم ادارة الاعمال الاستاذ الدكتور (محمود فهد الدليمي) وكل اساتذتي الافاضل في قسم ادارة الاعمال الاستاذ الدكتور (ميثاق هاتف الفتلاوي) والاستاذ الدكتور (فيصل الطائي) والاستاذ الدكتور (احمد كاظم اليساري) والاستاذ المساعد الدكتور (حسام حسين السلامي) والاستاذ المساعد الدكتور (سلام كاظم الفتلاوي).

واتقدم بالشكر الى كل من ضباط ومراتب وموظفين مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة واتقدم بالشكر الى كل زملائي بالدراسة.

كما يسرني اقدم اتقدم بوافر الشكر والامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة (رئيساً وأعضاء) على تفضلهم قبول مناقشة هذه الرسالة واثرائها بتوجيهاتهم السديدة .

ويطيب لي ان اتقدم بالشكر الى السادة (الخبير اللغوي والخبيرين العلميين) لجهودهم الكريمة لتقويم وترصين هذه الرسالة .

الباحث

2021

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
د	قائمة المحتويات
هـ - و	قائمة الجداول
ز - ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	المستخلص
2-1	المقدمة
31-4	الفصل الأول: - الاطار المنهجي للدراسة
15-5	المبحث الأول: بعض من الدراسات السابقة
31-16	المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة
72-33	الفصل الثاني: -الاطار النظري للدراسة
52-34	المبحث الأول: سلوكيات العمل الاستباقية
70-53	المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية
72-71	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة
113-74	الفصل الثالث: -الاطار الميداني للدراسة
88-75	المبحث الأول: فحص اداة الدراسة
103-89	المبحث الثاني: وصف بيانات الدراسة
113-104	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
119-115	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
117-116	المبحث الأول: الاستنتاجات
118	المبحث الثاني: التوصيات
119	المبحث الثالث : المقترحات
138-120	المصادر والمراجع
VIII - I	الملاحق
A	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	ت
6	الدراسات السابقة التي تخص المتغير المستقل (سلوكيات العمل الاستباقية)	1
10	الدراسات السابقة التي تخص المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية)	2
23	مواقع عينة الدراسة	3
24	السمات الديمغرافية لعينة الدراسة	4
40-39	بعض من تعاريف سلوكيات العمل الاستباقية وفق آراء عدد من الباحثين	5
55-54	بعض من تعاريف الريادة الاستراتيجية وفقاً لآراء عدد من الكتاب والباحثين	6
75	الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية	7
76	فحص البيانات	8
79	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها	9
79	مدرج ليكرت الخماسي	10
81	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	11
83	تقديرات إنموذج سلوكيات العمل الاستباقية	12
86	تقديرات إنموذج الريادة الاستراتيجية	13
87	الثبات البنائي لاداة القياس	14
89	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	15
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تحمل المخاطرة	16
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء صوت الموظف	17
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الابداع الفردي	18
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء وقوع المشاكل	19
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية	20

الصفحة	الجدول	ت
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء قبول المخاطرة	21
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء المرونة	22
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الرؤية	23
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء النمو	24
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الريادة الاستراتيجية	25
105	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	26
106	مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية	27
110	تقديرات إنموذج تأثير سلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية	28
113	تقديرات إنموذج التأثير بين ابعاد متغير ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية	29

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	ت
4	هيكله الفصل الاول	1
19	المخطط الفرضي للدراسة	2
25	توزيع عينة البحث بحسب نوع الاجتماعي	3
25	توزيع عينة البحث بحسب العمر	4
26	توزيع عينة البحث بحسب التحصيل العلمي	5
27	توزيع عينة البحث بحسب عدد سنوات الخدمة	6
29	نتائج الجولة الاولى لاختيار ابعاد الريادة الاعمال الاستراتيجية	7
29	نتائج الجولة الثانية لاختيار الابعاد النهائية لريادة الاعمال الاستراتيجية	8
33	هيكله الفصل الثاني	9
35	عناصر التوجه الاستباقي	10
36	الاطار المفاهيمي للتوجه الاستباقي	11
52	ابعاد السلوك الاستباقي	12
58	خصائص الشخص الريادي	13
60	يوضح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الاداء الريادي	14
61	يوضح العوامل المؤثرة في اداء ريادة الاعمال	15
66	انواع المخاطر	16
67	بناء سلوك تحمل المخاطرة سواء للمنظمات أم الأفراد الرياديين	17
70	ابعاد الريادة الاستراتيجية	18
74	هيكله الفصل الثالث	19
77	اختبار شذوذ البيانات	20
82	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية	21
83	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية بعد التعديل	22
85	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية	23
86	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية بعد التعديل	24

الصفحة	الأشكال	ت
91	مستوى بعد تحمل المسؤولية حسب المتوسط الحسابي	25
92	مستوى بعد صوت الموظف حسب المتوسط الحسابي	26
94	مخطط يوضح مستوى بعد الابداع الفردي حسب المتوسط الحسابي	27
95	مخطط يوضح مستوى بعد منع وقوع المشاكل حسب المتوسط الحسابي	28
96	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير سلوكيات العمل الاستباقية حسب المتوسط الحسابي	29
98	مستوى بعد قبول المخاطرة حسب المتوسط الحسابي	30
99	مخطط يوضح مستوى بعد المرونة حسب المتوسط الحسابي	31
101	مستوى بعد الرؤية حسب المتوسط الحسابي	32
102	مخطط يوضح مستوى بعد النمو حسب المتوسط الحسابي	33
103	مستوى ابعاد متغير الريادة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي	34
110	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	35
113	/ المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	36
115	هيكله الفصل الرابع	37

قائمة الملاحق

ت	الملحق
1	استمارة الاستبانة
2	اسماء السادة المحكمين
3	اسماء السادة الذين تمت مقابلتهم
4	كتاب مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة /قسم التدريب/شعبة البحوث والدراسات

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى اختبار دور تبني سلوكيات العمل الاستباقية كمتغير مستقل عن طريق أبعادها (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة) في تحقيق الريادة الاستراتيجية كمتغير معتمد بأبعادها (قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية والنمو). اذ تم اختيار دوائر مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة العامة لتطبيق هذه الدراسة لأنها ذات تماس مباشر مع المجتمع العراقي بتقديم الخدمات التي تنظم اعمالهم الاجتماعية والامنية وعن طريق عينة بلغت (235) مستجيباً وفق استبانة أعدت لهذا الغرض بشكل قصدي متمثلة ب(مديري ورؤساء الأقسام ومديري الشعب ومسؤولي الوحدات في المديرية)، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية)، كان من أبرزها "هل يؤثر تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية" في المديرية مجتمع الدراسة، وتجلت أهميتها الميدانية في انها طبقت في القطاع الحكومي الامني والذي يؤدي النشاط الخدمي، والذي يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير في الجوانب الامنية والاجتماعية في البلد، فضلاً عن تأثيره في باقي جوانب المجتمع العراقي الاخرى. وقد تم استخدام بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اهمها معامل ارتباط (Pearson) لإختبار فرضية الارتباط عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.23) ونمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار التأثير المباشر عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (Amos V.20).

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها ان مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة يمكنها ان تحقق الريادة الاستراتيجية عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية بشكل عام ما يدعو للتأكيد على تبني هذه الابعاد للإسهام في رفع مستوى الريادة للمديرية التي تؤدي الى الارتقاء بدرجة الانسجام ما بين افراد العينة وتحقيق التفاهم التكاملي للوصول الى الابداع الفردي الذي يؤدي بالموظف الى تقبل تحمل المخاطرة وانجاز المهام بمرونة ووضوح الرؤيا. وخرجت الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام المديرية مجتمع الدراسة بالعمل الدؤوب لزيادة تأثير تلك السلوكيات في مناخ عمل مشجع يسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمديرية مجتمع الدراسة لضمان تحسين اداءها بشكل مستمر عن طريق توظيف مواردها البشرية والتكنولوجية كونها ذات صلة عالية بمتغيرات الدراسة.

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

المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات عميقة وغير مسبوقة في الأهمية المتزايدة للدور الذي يؤديه التطور المعاصر 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 الاستراتيجية ومن ضمن هذه الأهداف هو تحقيق الريادة الاستراتيجية .

ان الريادة الإستراتيجية ليست مصطلحًا يمكن تسميته بأي نجاح ، بل مصطلح يعبر عن استدامة النجاح ، أي النجاح المطلوب للحفاظ على مستوى مستقر داخل المنظمة ثم الانتقال إلى مرحلة التوسع ، وبسبب ارتفاع تعقيد بيئة الأعمال الحالية وخصائص المنافسة الشرسة ، لذلك حتى لعبت الريادة الإستراتيجية أهم دور رئيسي في تحقيق هذا النجاح والمكانة في المنافسة ، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بهذا المفهوم الحديث نسبيًا وفتح الآفاق أمامه. لأنه الحل الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو والتوسع في بيئة عمل مضطربة والوقوف بقوة أمام المنافسين.

ومن جه أخرى فأن السلوك الاستباقي يمثل النهج الاساس الذي تتمكن عن طريقه مختلف المنظمات وبما فيها المنظمة مجتمع الدراسة (مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة العامة) 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 وتجنيبها وتحمل المسؤولية من وراء التحديث والتحسين المستمر والتطوير لمجمل مفاصل الاعمال الخدمية المقدمة للمجتمع.

ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة 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 تابع استجابي)، وتحددت اهمية الدراسة على السعي للربط بين متغيرات الدراسة (سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية) والتي تستمد أهميتها في عصرنا الحالي في القطاع الخدمي وبالتحديد الحكومية، . وقد هدفت الدراسة الى تناول الدور الذي يمكن أن يلعبه سلوك العمل

الاستباقي لغرض تحقيق الريادة الاستراتيجية، وعلى هذا الاساس تمت هيكله الدراسة الحالية الى أربعة فصول هي كالاتي:

✚ **الفصل الاول:** (الاطار المنهجي للدراسة) وتضمن هذا الفصل مبحثين تطرق الاول الى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة اما الثاني فقد خصص لمنهجية الدراسة الحالية.

✚ **الفصل الثاني:** (الاطار النظري للدراسة) وقد تضمن ثلاثة مباحث، تطرق الاول منها الى (سلوكيات العمل الاستباقية)، بينما تضمن الثاني (الريادة الاستراتيجية)، اما المبحث الثالث تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة.

✚ **الفصل الثالث:** (الاطار الميداني للدراسة) وتضمن ثلاثة مباحث، تطرق الاول لفحص مصداقية وثبات مقياس الدراسة. بينما استعرض الثاني الوصف الاحصائي لآراء عينة الدراسة، أما الثالث فبين اختبار فرضيات الدراسة (الارتباط والتأثير) الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

✚ **الفصل الرابع:** (الاستنتاجات والتوصيات) يتضمن هذا الفصل مبحثين اذ الاول يصف استنتاجات الدراسة، اما الثاني فيتناول التوصيات التي قدمتها الدراسة.



الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة وبعض من الدراسات السابقة

المبحث الأول: بعض من الدراسات السابقة
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الحالية

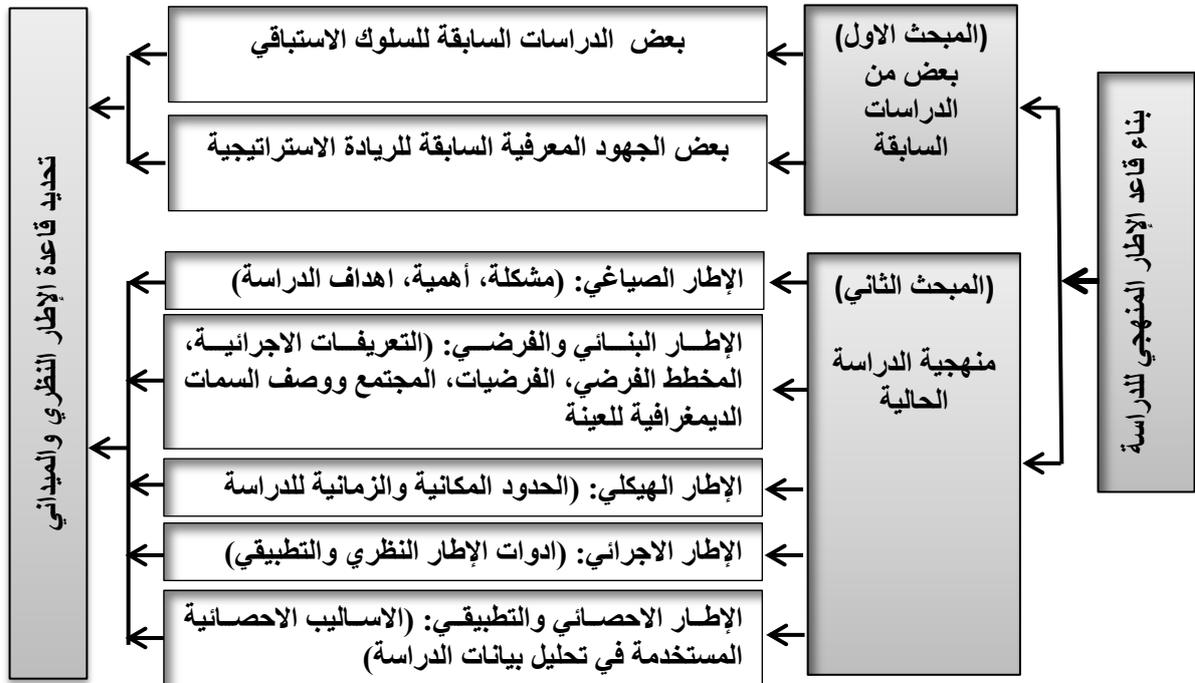


الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل مبحثين مهمين يستعرض الاول منهما بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية الرئيسية بصورة مفردة لعدم توافر دراسات اختبرت العلاقة بينها بصورة مجتمعة عربياً واجنبياً ما يكسبها ميزة التفرد والسبق في كشف العلاقات بين المتغيرات المختارة وفق أساس علمي رصين. فقد قسم هذا المبحث الى ثلاثة فقرات رئيسة تختص الأولى بعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بصورة مفردة، اما الثانية تطرقت الى تحديد مجالات الافادة من الدراسات السابقة في حين تناولت الثالثة اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

اما المبحث الثاني فيتضمن خطوات المنهجية العلمية للدراسة الحالية ابتداءً من مشكلة الدراسة واهميتها وأهدافها فضلاً عن المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية مع بناء مخطط فرضي للدراسة ووضع الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تربط متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية ورسم حدود الدراسة والتعريف بمنهج الدراسة ومجتمعها وعينها فضلاً عن وصف خصائصها واهم أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية لمعالجتها. وسيعتمد الشكل (1) كخارطة طريق لهذا الفصل وكالاتي:



شكل (1) هيكلية الفصل الاول

المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الاول: بعض الدراسات السابقة

توطئة

تعد الدراسات السابقة من أهم ركائز بناء الجانب الفكري للدراسة وربطه بالجانب التطبيقي لذلك من المنطقي ان يتم التعرف على ما تناولته الدراسات السابقة والتي يمكن استخدامها كدليل مهم ورئيس لإعداد وتنظيم الدراسة الحالية فقد تمت مراجعة العديد من البحوث والدراسات السابقة للاستفادة منها في هذه الدراسة والتي تترجم هذا الاهتمام إلى ظهور بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تتناول متغيرات موضوع الدراسة الحالية. ولتحقيق الهدف الخاص المتمثل في توضيح طرائق الاستفادة من الدراسات السابقة، من الضروري أولاً إعطاء عرض موجز لأهم الدراسات التي يمكن أن تستفيد منها الدراسة الحالية عن طريق التركيز على بعض النقاط الأساسية، وتتمثل هذه النقاط بالاتي:

1. عنوان الدراسة.
2. نوع الدراسة.
3. هدف الدراسة.
4. الابعاد الفرعية والمقاييس المعتمدة للسلوك الاستباقي والريادة الاستراتيجية.
5. مجتمع وعينة الدراسة.
6. أداة الدراسة.
7. ابرز الاستنتاجات.

اذ يتناول هذا المبحث استعراضاً لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية بشكل منفرد اذ لم يتوصل الباحث الى دراسة جمعت المتغيرين معاً، والتي تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني وكالاتي:

اولا: الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير سلوكيات العمل الاستباقية

جدول (1) الدراسات السابقة التي تخص المتغير المستقل سلوكيات العمل الاستباقية

1. الكعبي (2018)	
عنوان الدراسة	تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في جامعة كربلاء
هدف الدراسة	بيان تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية على عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	السلوك الصوتي و تولي المسؤولية و الوقاية من المشاكل و الابتكار الفردي (Parker & Collins, 2010)
المجتمع والعينة	موظفي معمل سمنت كربلاء بواقع 221 موظفاً
أداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	على الرغم من وجود التسييس التنظيمي في معمل سمنت كربلاء الا اننا نلاحظ كذلك وجود السلوك الاستباقي بمستوى مرتفع، ولابد من التوضيح ان التأثير المبين عن طريق اجابات عينة البحث للتسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي هو تأثير محدود وليس تام.
2. العطية (2019)	
عنوان الدراسة	تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة من خلال التعزيز التمكين النفسي والسلوك الاستباقي
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه في جامعة الكوفة
هدف الدراسة	لبيان تأثير السلوك الاستباقي في استدامة القابليات الابداعية الشاملة بتعزيز التمكين النفسي والسلوك الاستباقي.
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	الصوت والمبادرة الشخصية وتحمل المسؤولية والوقاية من المشاكل (Searle,2011)(A.Beck.,2014)(Ellis,A.M,2012)(Frese.,et al.,1997)
المجتمع والعينة	طلبة الدراسات العليا (تخطيط استراتيجي وادارة محلية) لجامعات الفرات الاوسط للعام (2017-2018) بواقع 76 طالباً.
أداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى ان فهم القدرات النفسية التي تحفز او تعوق السلوك الاستباقي

<p>للقادة الناشئين أمر حتمي لصحة المنظمات لأنها تستمر في السير في هذه الاوقات ضمن ظروف عدم اليقين الاقتصادي.</p>	
<p>3. الحكيم والطائي (2019)</p>	
عنوان الدراسة	راس المال الفكري الازرق ودوره في تشجيع السلوك الاستباقي
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد
هدف الدراسة	التعرف على مستوى توافر السلوك الاستباقي لدى الاطباء العاملين في المستشفى قيد الدراسة
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	صوت الموظف والابداع الذاتي وتحمل المسؤولية والوقاية من المشاكل (Beck 2014)
المجتمع والعينة	مشفى الامام الصادق (ع) في محافظة بابل بواقع 100 طبيب
اداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	يتأثر السلوك الاستباقي للأطباء بنسبة تكوين راس المال الفكري الازرق للمشفى قيد الدراسة
<p>4. التميمي (2020)</p>	
عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الأمنية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في جامعة كربلاء
هدف الدراسة	اختيار علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده وسلوك العمل الاستباقي
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	الوقاية من المشاكل وتولي المسؤولية وصوت الموظف وابداع الموظف (Parker&Collins.,2010)
المجتمع والعينة	مديرية استخبارات ومكافحة ارهاب واسط بواقع 152 مستجيباً
اداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	حسب اجابات افراد العينة لسلوك العمل الاستباقي فان النتائج تدل على توفر مستوى جيد الى حد ما من الاتفاق لدى افراد العينة عن وجود فقرات سلوك العمل الاستباقي ميدانياً، مع التأكيد على ان الافراد العاملين في المنظمة بحاجة الى تعزيز قدراتهم عن طريق تعزيز النشاط الاداري

5. (Parker&Collins,2010)	
Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors	عنوان الدراسة
التقييم والتكامل والتميز لسلوكيات الاستباقية المتعددة	عنوان الدراسة
بحث في المجلة العلمية الاوربية	نوع الدراسة
الهدف من هذه الدراسة هو توضيح أوجه التشابه والاختلاف والعلاقات المتبادلة بين أنواع متعددة من السلوك الاستباقي.	هدف الدراسة
تحمل المسؤولية وصوت الموظف والابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة (Parker,2008)	الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة
كانت العينة عبارة عن مديرين أستراليين عملوا بدوام كامل في مناصب إدارية متوسطة إلى عليا في مجموعة من الصناعات من كل من القطاعين العام والخاص ، بما في ذلك صناعات الإنتاج والخدمات	المجتمع والعينة
استبانة	أداة الدراسة
اهم النتائج تقييم كفاية البناء لهيكل الترتيب الأعلى من خلال تقييم اتساق السوابق عبر السلوكيات ضمن نفس الفئة. بالنسبة لسلوكيات العمل الاستباقية (على سبيل المثال ، كانت الشخصية الاستباقية والشعور بالمسؤولية عن التغيير غير مهمة في جميع الحالات وكان الضمير مهماً للجميع باستثناء المبادرة المهنية)	أهم الاستنتاجات

6. (Arefinet al.,2015)	
The relationship between high performance work systems and proactive behavior: the mediating role of organizational support provided	عنوان الدراسة
العلاقة بين أنظمة عمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك	عنوان الدراسة
بحث في المجلة العلمية الاوربية	نوع الدراسة
استكشاف العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) وسلوك العمل الاستباقي.	هدف الدراسة
صوت الموظف وتحمل المسؤولية والابداع ومنع وقوع المشكلة (Parker et al.,2006)	الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة
ثلاث شركات أدوية خاصة كبيرة في بنغلاديش بواقع 247 موظفًا.	المجتمع والعينة
استبانة	أداة الدراسة
اهم النتائج تُسهم هذه الدراسة في أدبيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عن طريق شرح كيفية تأثير HPWS في السلوك الاستباقي للموظفين	أهم الاستنتاجات

(Ghitulescu,2018)..7	
Psychosocial Effects of Proactivity: The Interplay between Proactive and Collaborative Behavior	عنوان الدراسة
الآثار النفسية الاجتماعية للأستباقية في التفاعل بين السلوك الاستباقي والتعاوني	
ورقة بحثية	نوع الدراسة
بيان المدى الذي يمكن فيه للسلوك التعاوني - وهو شكل من أشكال السلوك التعزيزي، أن يخفف من تأثير الصراع في السلوك الاستباقي ويعزز النتائج النفسية والاجتماعية الإيجابية للفرد، مما يجعل السلوك الاستباقي أكثر استدامة في مكان العمل.	هدف الدراسة
المرونة والابداع والقدرة على التكيف وصوت الموظف (Morrison&Phelps,1999)	الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة
يتكون المجتمع من مجموعة من معلمي التربية الخاصة في منطقة مدارس عامة كبيرة في الولايات المتحدة مع عينة من 170 معلماً يشاركون في التعاون.	المجتمع والعينة
استبانة	أداة الدراسة
اهم النتائج أن كلا من السلوك الاستباقي والتعاوني يؤثران بشكل إيجابي في النتائج العاطفية، ولكن لهما تأثيرات معاكسة في الصراع ويكمل السلوك التعاوني السلوك الاستباقي من حيث أنه يعزز آثار المبادرة في الرضا ويقلل من تأثيرها في الصراع	أهم الاستنتاجات

(Guan,2019).8	
Talent management for the proactive behavior of tour guides	عنوان الدراسة
إدارة المواهب للسلوك الاستباقي للمرشدين السياحيين	
بحث في المجلة الدولية لإدارة الضيافة المعاصرة	نوع الدراسة
دراسة تأثير ممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية في السلوك الاستباقي	هدف الدراسة
تحمل المسؤولية والصوت والابتكار الفردي والوقاية من المشكلات (Parker&Collins,2010)	الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة
مجموعة من شركات السفر والسياحة (المرشدين السياحيين) في جمهورية الصين بواقع عينة تتكون من 351 شخصاً	المجتمع والعينة
استبانة	أداة الدراسة
أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في السلوك الاستباقي للمرشدين السياحيين عن طريق التأثير الوسيط للدعم التنظيمي المدرك للمرشدين السياحيين.	أهم الاستنتاجات

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى الأدبيات الواردة فيه.

ثانيا: بعض الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير الريادة الاستراتيجية

جدول (2) الدراسات السابقة التي تخص المتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية

1. حميد، 2014	
عنوان الدراسة	متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال - بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في جامعة بغداد
هدف الدراسة	التعرف على مدى اعتماد متطلبات الالتزام العالي في الشركات المبحوثة والافادة منها في التعامل مع مواردها البشرية ، وتشخيص مدى ادراك الريادة الاستراتيجية وابعادها في الشركات المبحوثة ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية واثار تطبيقها في الشركات المبحوثة.
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	(الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجياً) (Ireland et al,2003)(Luke,2005)(Hitt et al.,2011)
المجتمع والعينة	المجتمع مجموعة من شركات المقاولات العامة التابعة لوزارة الاسكان بواقع 100 موظف يشغلون مناصب مديري شعب ومديري اقسام ومعاونين ومعاون مدير عام
أداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	وجود ارتباطات معنوية بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية كما ظهر ان هناك تأثيرا معنوياً بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية .
2. التميمي، 2016	
عنوان الدراسة	تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في الجامعة المستنصرية
هدف الدراسة	التعرف على أهم المزايا الرائدة التي تتمتع بها الشركة وتقديم مجموعة من الحلول للعديد من المشاكل التي تواجهها في مجال استكشاف إدارة الموهبة وتطبيقها وكيفية توظيفها لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	(تحمل المخاطر، الابداع والابتكار، التطوير والتوسع في الميزة التنافسية) (كشكول، 2014) (العتوم، 2009) (الطويل واخرون، 2012) (القطب، 2012) (عبدالله واخرون، 2012)
المجتمع والعينة	الشركة العامة للصناعات الجلدية بواقع 120 موظف
أداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	أن إدارة الموهبة تحقق الريادة الاستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة

3.(حمد، 2018)

عنوان الدراسة	دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات العامة
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في جامعة بغداد
هدف الدراسة	تشخيص مدى توافر اهمية الريادة الاستراتيجية لعينة من اعضاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	(تحديد الفرص، المرونة، الابداع، تبني المخاطرة، الرؤية) (كشكول، 2014)
المجتمع والعينة	مجتمع البحث ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وشملت العينة (75) فرداً ضمت (وكيل، مستشارين، مديرين عامين، معاونين مدير، مديري أقسام، معاونين مديرين الاقسام)
اداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	اظهر بعد اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها تأثيراً بالغ بشكل فردي ومجمل في أبعاد الريادة الاستراتيجية كافة، في حين كان بعد تطوير رأس المال البشري اقل الأبعاد تأثيراً في إبعاد الريادة الاستراتيجية كافة فردياً وإجمالاً وأن تصورات الإدارة العليا في الوزارة بشأن التوجه الاستراتيجي ليست واضحة تماماً إزاء موظفيها

4.(عبد العزيز، 2020)

عنوان الدراسة	دور القيادة الرؤيوية في الريادة الاستراتيجية
نوع الدراسة	بحث دبلوم عالي في جامعة بغداد
هدف الدراسة	تقصي اليات التكامل بين القيادة الرؤيوية والريادة الاستراتيجية وتفسير العلاقة بينهما وبيان قوة تلك العلاقة واتجاهاتها في رفع مستوى الاداء فيها .
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	(تحديد الفرص، تحمل المخاطرة، الابداع، المرونة، التوجه المستقبلي) (Kyrgidou&Hughes,2010)
المجتمع والعينة	مجتمع البحث هو الهيئة الوطنية للاستثمار في بغداد بواقع 50 فرداً
أداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، الاتصالات، التمكين) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الفرص، الابداع، تبني المخاطر، المرونة، التوجه المستقبلي)

5.(Luke, 2005)

عنوان الدراسة	Uncovering strategic entrepreneurship: An examination of theory and practice الكشف عن ريادة الاعمال الاستراتيجية :اختبار النظرية والتطبيق
---------------	--

نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة اوكلاند للتكنولوجيا في نيوزيلندا
هدف الدراسة	الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد ما يشكل ريادة الأعمال الاستراتيجية في كل من النظرية والتطبيق.
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	تحديد الفرص والابتكار وقبول المخاطرة والمرونة والرؤية والنمو. (Luke,2005)
المجتمع والعينة	ثلاث شركات مملوكة للدولة في نيوزيلندا.
أداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	اهم النتائج تشير إلى أن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي مفهوم لا يرتبط بالسياق ، وبالتالي ، يمكن تطبيقه على أشكال مختلفة من الأعمال. مثل هذه الشركات التي تخلق نشاطاً استراتيجياً لريادة الأعمال وتكون قادرة على الحفاظ على توازن العناصر الأساسية بمرور الوقت ولديها القدرة على كل من الميزة التنافسية وخلق الثروة.
(Kantur,2016) - 6	
عنوان الدراسة	Strategic entrepreneurship: Mediating the entrepreneurial orientation Performance Link الريادة الاستراتيجية تتوسط علاقة الاداء بالتوجه الريادي
نوع الدراسة	ورقة بحثية في جامعة نيويورك
هدف الدراسة	هو تطوير فهم أفضل للعلاقة بين الريادة الاستراتيجية على مستوى الشركة والأداء التنظيمي في اقتصاد ناشئ عن طريق تقييم التأثير الوسيط لريادة الأعمال الاستراتيجية بين توجيه ريادة الأعمال والأداء التنظيمي
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	الابتكار والمخاطرة والاستباقية (Covin&Slevin,1989)
المجتمع والعينة	يتكون المجتمع من 118 شركة مقسمة على 4 مجاميع وهي شركات لتصنيع (السيارات والمواد الغذائية) وشركات خدمية (اتصالات سلكية واللاسلكية والمصرفية) والعينة تمثلت من 324 (مدير عام ومعاون مدير ومدير فني)
أداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	أن الريادة الاستراتيجية التي تنطوي على أحداث ريادية حقيقية تتوسط بشكل كامل بين التوجه الريادي الذي ينطوي على نوايا سلوكية تجاه الأداء المالي وغير المالي.
Estrada-Cruz et al., 2020-7	
عنوان الدراسة	The effect of competitive intensity on the relationship between strategic entrepreneurship and organizational outcomes تأثير شدة المنافسة في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والنتائج التنظيمية
نوع الدراسة	بحث في المجلة الدولية لريادة الاعمال

هدف الدراسة	تحليل إلى أي مدى يكون للريادة الاستراتيجية نتائج إيجابية على أداء المنظمة في ظل ظروف الكثافة التنافسية كمتغير معدل.
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	الاستكشاف والاستثمار والاداء (Siren et al.,2012)
المجتمع والعينة	مجموعة من الشركات الصناعية في المنطقة الجغرافية لإسبانيا من أربع قطاعات(الطعام، والنبيد، والأحذية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) بواقع عينة تتكون من 358 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في اسبانيا.
أداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	تقديم أدلة تجريبية جديدة تتعلق بتحليل كيف يتم تعديل العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والاستكشاف والاستثمار والأداء عن طريق الكثافة التنافسية للبيئة

8 - (Hussein and Abdulraheem,2020)

عنوان الدراسة	The impact of electronic management in achieving strategic leadership, field research in the directorates of the municipality of Karbala governorate تأثير الإدارة الإلكترونية في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في مديريات بلدية محافظة كربلاء
نوع الدراسة	بحث في جامعة بغداد
هدف الدراسة	التعرف على الإدارة الإلكترونية كنظام يمكن تطبيقه في المؤسسات الحكومية لتحقيق الإبداع والتميز للوصول للريادة الاستراتيجية على المستوى الإداري والبشري.
الابعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	الثقافة الريادية والقيادة الريادية والابداع والموارد المدارة استراتيجياً (Kimuli,2011)
المجتمع والعينة	مجموعة من مديريات بلديات كربلاء المقدسة متمثلة بعينة 108 موظف
أداة الدراسة	استبانة
أهم الاستنتاجات	أن الإدارة الإلكترونية هي واحدة من الطلبات اللازمة للمؤسسات الخدمية من أجل سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والفنية والمشاريع الخدمية، واتضح أن المؤسسات البلدية قد أبدت اهتماماً واسعاً وكبيراً في تحسين وتطوير العمل الإلكتروني لها، لكنها بحاجة إلى التخطيط على مستوى كل مؤسسة من أجل تعزيز العمل الإلكتروني..

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى الادبيات الواردة فيه

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

يتضح من ما تم عرضه في الفقرة السابقة من دراسات عن متغيرات الدراسة الحالية ، وتكون تنتمي إلى مجموعة متنوعة من إدارة الأعمال وكذلك تنوعت مجالات عينة الدراسات السابقة واعدادها ونوعها ومن مجتمعات متباينة ايضاً ومن اجل ان تصبح الصورة نقية وواضحة عن تلك الدراسات كامتداد معرفي لما سبق من دراسات سواء أكانت نظرية أم ميدانية نورد النقاط الاتية التي توضح تلك الجوانب

1. هناك اهتمام متزايد من الباحثين عن دراسة تلك المتغيرات وتنوع البيئات الميدانية في تطبيق تلك الدراسات الحديثة فضلاً عن وجود علاقات تفاعلية تربطها بمتغيرات كثيرة تسهم في تعزيز عدة مجالات تنظيمية مهمة تسعى المنظمات المعاصرة الى تحقيقها لا سيما في البيئة العراقية والتي تتسم بالتغيرات المتسارعة نتيجة مخرجات التطورات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدمات مبتكرة
2. تُسهم بالوصول إلى المعرفة الجديدة في تعزيز رؤية الباحث وفكرة الدراسة إلى ربط السلوك الاستباقي بالريادة الاستراتيجية.
3. الاعتماد على أكثر من أداة واحدة عند جمع بيانات الدراسة الحالية بدءاً من الاستبانة والبيانات الكمية والمقابلات واخيراً ورش العمل المركزة.
4. هنالك اتفاق واضح في تحديد المتغيرات الفرعية المتعلقة بـ(السلوك الاستباقي والريادة الاستراتيجية) وفق المنهج العلمي المعتمد لكل من المتغيرت السابقة.

رابعاً : مجالات الافادة من بعض الدراسات السابقة

نقدم أدناه مجموعة من النقاط الأساسية التي تمثل المجالات التي تستفيد من الجهود العلمية السابقة للتعامل مع متغيرات البحث. وكالاتي:

1. تحديد بعض المصادر والبحوث النظرية والعملية والدوريات، والتي يمكن العثور عليها وتتبعها، ما يسهل الطريق للباحث لبناء الإطار النظري للدراسة، وقد أشرت نتائج الدراسات السابقة المذكورة آنفاً وجود الحاجة إلى المزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع الحيوي، وذلك لمحدودية الدراسات السابقة والحالية من جهة والحاجة الماسة إلى اختيار وتشخيص اثر متغيرات حالية أو جديدة من جهة أخرى.
2. التعرف على ماتناولته الدراسات السابقة وماهي الافكار العلمية التي توصلت اليها الدراسات السابقة لتكمل هذه الدراسة ماانتهت اليه تلك الدراسات .

3. البحث عن المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة واعتماد ما يناسب منها ومتطلبات الدراسة الحالية.

خامساً: أهم ما يميز الدراسة الحالية

في ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة يمكن القول أن أهم ما يميز هذه الدراسة من تلك الدراسات ما يأتي:

1- عدم وجود دراسة سابقة على حد علم الباحث تربط تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية ومعظم الدراسات السابقة لم تظهر أهمية مفصلة عن سلوك العمل الاستباقي والعوامل المؤثرة ومدى الحاجة الماسة إليها لاسيما في الوقت الحاضر، وهذا الجانب سوف يكون ميزة من مميزات هذه الدراسة.

2- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها اول دراسة اعتمد فيها سلوكيات العمل الاستباقية كمتغير مستقل على حد علم الباحث.

3- هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من ناحية تطبيقها ففي الدراسات السابقة تطبق في المنظمات الخاصة اما هذه الدراسة فقد طبقت في المنظمات الحكومية الامنية .

4- ان هذه الدراسة تطرقت لدور سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة واختبار هذا الدور ميدانياً

المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة

توطئة

تشكل المنهجية في الدراسات خطة عمل تشخص مشكلة الدراسة وماهيتها، ومحاولة الاجابة عن تساؤلاتها، عن طريق محاولة الوصول الى فهم الظاهرة المدروسة والعلاقة بين متغيراتها. وبذلك تعد الخطوة الاولى في تحقيق اهداف الدراسة، اذ يتناول هذا المبحث مجموعة من الفقرات الخاصة بصياغة الاطر الفكرية والميدانية لمنهجية الدراسة التي يسترشد بها الباحث بوصفها خارطة طريق تشترك في تجسيد مفهومية المعرفة ميدانياً، وبناءً على ذلك سيتضمن هذا المبحث مجموعة من الفقرات الاساسية وكالاتي:

اولاً: مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات الحكومية ومنها مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة من ضعف في مجال تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجال عملها قياساً بباقي المنظمات الحكومية الخدمية الاخرى ، لذلك نجد أنها لا تتبنى أساليب جديدة في الإدارة التي يمكن أن تحقق لها تلك الغاية، ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة برز السلوك الاستباقي كأحد انماط السلوك الذي يُوسم به مُدبرو المنظمات، والذي يمدهم بالرؤية المستقبلية والقدرة على التعاطي مع مختلف الظروف التي تواجهها المنظمة ، فضلاً عن تهيئة آلية رصينة لتوفير المعلومات لصانعي القرار التي وجدت صدى واسع بين المنظمات على اعتبارها خياراً استراتيجياً لا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية الا من خلالها، وتمثلت مشكلة الدراسة الحقيقية بإزدياد طلبات وحاجات المجتمع والمواطنين الى خدمات هذه المنظمة والحاجة المتزايدة الى تلبية هذه الطلبات بأسرع وقت واعلى جودة ممكنة في ظل الازمات الاقتصادية والمالية التي تشهدها كافة القطاعات والمنظمات على اختلاف انواعها. لذا تسعى مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة على تبني السلوك الاستباقي لغرض تحقيق الريادة الاستراتيجية.

كما هو مؤكد ان المديرية مجتمع الدراسة تعد من المنظمات ذات التماس اليومي مع افراد المجتمع مما يحتم عليها ان تكون رائدة في مجال القرب من المجتمع والتنبؤ بحاجاته والتقليل من معاناة افراده، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة دور تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، لإحدى المنظمات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية وهي مديرية الاحوال المدنية والجوازات

والاقامة، وضمن نشاطها في تبسيط وسرعة ودقة الاجراءات المتبعة في تقديم الخدمات للأفراد المجتمع. وفي هذا الصدد عمل الباحث بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن ان تعزز من حل مشكلة الدراسة، والتي تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه الدراسة، ولذا تم إعداد دراسة استكشافية مبدئية (ورشة عمل) عن موضوع الدراسة في هذه المنظمة(مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة) لهذا الغرض. وفي مضمون ما سبق تم تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. ما مدى تبني المديرية مجتمع الدراسة ابعاد السلوك الاستباقي (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي، منع وقوع المشكلة)؟
2. ما مدى تبني المديرية مجتمع الدراسة ابعاد الريادة الاستراتيجية (قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو)؟
3. هل هناك ارتباط بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع الدراسة؟
4. هل هنالك تأثير لسلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة عن طريق تناولها موضوعات ادارية مهمة، ويمكن بيانها بالنقاط الآتية:

1. السعي للربط بين متغيرات الدراسة (سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية) والتي تستمد أهميتها في عصرنا الحالي في القطاع الخدمي وبالتحديد الحكومية منها ونالت أهمية كبيرة من لدن الكتاب والباحثين على الصعيد العالمي مما يحتم على الباحثين العراقيين دراستها ميدانياً في البيئة العراقية.
2. تبصير المديرين و ذوي العلاقة من الافراد الذين يشتركون باتخاذ القرارات في المنظمة على أهمية استثمار القدرات العقلية الاستباقية التي يجب ان يتمتع بها المدير الاستراتيجي نتيجة اتصافه بالسلوك الاستباقي سيما في المنظمات الخدمية كالمنظمة المبحوثة (مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة) بما تقدمه من خدمات لها أهمية كبيرة في تنظيم امور المواطنين.
3. تتجلى أهمية الدراسة كونها الدراسة الأولى التي تحاول كشف العلاقات والربط ما بين متغيراتها على حد علم الباحث.
4. تظهر أهميتها ايضا بانها الدراسة الأولى(على حد علم الباحث) التي تضم متغيري سلوك العمل الاستباقي والريادة الاستراتيجية التي سوف تطبق في القطاع الحكومي الامني في العراق.

5. تصنيف الدراسة الحالية اهمية يمكن للمنظمات الخدمية الاخرى الاستفادة منها والتي تتطلع لبناء الريادة الاستراتيجية.

ثالثاً: اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة 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 المشكلة) ومعرفة مدى التزامهم بهذه الابعاد واهتمامهم بها في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.
2. توضح الدراسة مدى ادراك افراد عينة الدراسة لتبني ابعاد الريادة الاستراتيجية (قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو) ومعرفة مدى التزامهم بهذه الابعاد واهتمامهم بها في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.
3. تظهر الدراسة لمعرفة نوع علاقة الارتباط من عدمه بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.
4. بيان حجم التأثير لسلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.
5. فتح المجال امام الباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن تأثير سلوكيات العمل الاستباقية وعلاقتها بمتغيرات اخرى في مجالات تطبيقية ومنظمات اخرى.

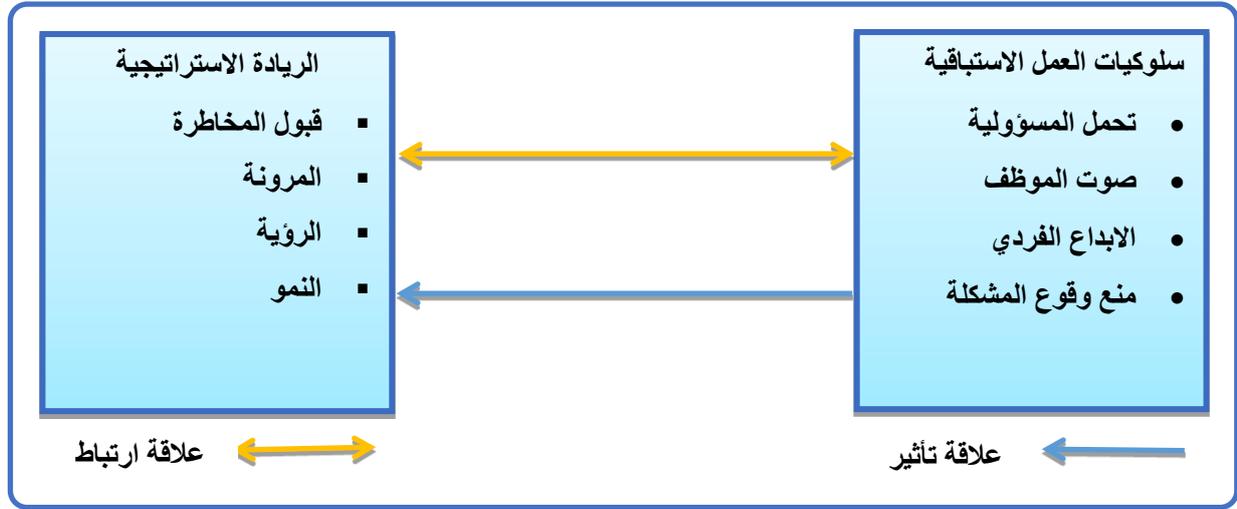
رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

وفقاً للأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرات الدراسة (سلوك العمل الاستباقي والريادة الاستراتيجية) تبلور لدى الباحث تصورٌ عن المخطط الفرضي للدراسة والذي يعبر عن طبيعة العلاقات ونوعها بين متغيرات الدراسة الحالية بشكل يدعم مشكلة الدراسة ومحققاً لأهدافها ومصوراً لفرضياتها كما في شكل(2):

1. المتغير المستقل (سلوكيات العمل الاستباقية) سيتم اعتماد مقياس (Parker&Collins,2010)

ويتضمن اربع ابعاد هي (تحمل المسؤولية وصوت الموظف والابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة).

2. المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) سيتم اعتماد مقياس (Luke,2005) وبعد اجراء أسلوب دلفي تضمن اربعة أبعاد هي (قبول المخاطرة والمرونة والرؤية والنمو).



شكل (2) المخطط الفرضي للدراسة
المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للأدبيات.

خامسا: فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على اساس فرضيتين رئيسيتين هما كالآتي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية. وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين تحمل المسؤولية والريادة الاستراتيجية.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين صوت الموظف والريادة الاستراتيجية.
- ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الابداع الفردي والريادة الاستراتيجية.
- ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين منع وقوع المشكلة والريادة الاستراتيجية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لسلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية. وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لتحمل المسؤولية في الريادة الاستراتيجية.
- ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لصوت الموظف في الريادة الاستراتيجية.
- ت. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للأبداع الفردي في الريادة الاستراتيجية.
- ث. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمنع وقوع المشكلة في الريادة الاستراتيجية.

سادسا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية

1. **سلوكيات العمل الاستباقية:** هي السلوكيات المتعلقة بالعمل الموجه ذاتياً نحو المستقبل وتهدف لتحسين وتغيير حالة المنظمة والذات الفردية.

❖ **تحمل المسؤولية:** هي تقديم أفكار جديدة ومميزة للمنظمة عن طريق تعزيز قابلية المنظمة للبقاء، أي من الضروري خلق إمكانية تطوعية وبناءة لإجراء تغيير تنظيمي وظيفي ويكون مرتبط بالنشاط الاستباقي الذي يأخذ زمام المسؤولية في العمل ومن ثم فهي مبادرة لتحسين هياكل الممارسات والعمل والروتين

❖ **صوت الموظف:** هو أن يكون لدى الشخص صوت إيجابي حتى يتمكن من إيصال الرؤية والتحدث عن القضايا المهمة للمسؤول المباشر، فهو اتصال تطوعي وغير رسمي من لدن الموظف أي انه سلوك يتوجه نحو المقابل بقصد دعم الاداء المؤثر للمنظمة.

❖ **الابداع الفردي:** هو تصرف فاعل ذاتي من لدن الفرد ويعد اساس الاداء العالي في مكان العمل وتوليد الآراء والافكار الجديدة والبحث عن الفرص ويمكن الحصول عليه عن طريق التجربة الاجتماعية ولكن بالحدود المسموحة للمهمة التنظيمية.

❖ **منع وقوع المشكلة:** هي إجراءات وقائية استباقية ذاتية التوجيه تهدف الى التخلص من المشاكل او منع تكرارها ويقوم بطريقة غير تقليدية بالبحث عن الاسباب الجذرية ووضع تدابير لمنع تكرارها في المستقبل.

2. **الريادة الاستراتيجية:** هي السلوكيات التي تبحث عن فرص ذات الاحتمالية العالية لتسهيل استثمارها لمراد المنظمة، بما يتماشى مع رؤية القادة لتحقيق افضل النتائج وتعد ميزة خاصة لأصحاب المنظمات.

❖ **قبول المخاطرة:** هي القدرة على حساب التهديدات المحتملة ومواجهتها بما تمتلكه المنظمة من موارد وحلول ابتكارية، ومن ثم اتخاذ القرار الصحيح للتغلب عليها.

❖ **المرونة:** يقصد بها سمة القدرة على التكيف التي تمنح المنظمة الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، لأنها ملتزمة بتعديل الممارسات الفورية استجابةً للتغيرات غير المتوقعة وغير المستقرة.

❖ **الرؤية:** تمثل بناءً معرفياً أو إنموذجاً ذاتياً، كخطوة أولى في تحديد أسباب بقاء ونمو المنظمة على المدى الطويل كنتيجة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

❖ **النمو:** هو مؤشر مهم لقدرة المنظمة على البقاء والنجاح على المدى الطويل والتوسع في واحد او أكثر من أنشطة عمل الدائرة افقياً (فتح فروع جديدة بخدمات حالية)، او عمودياً (إضافة خدمات جديدة لفروع حالية) وبمستويات جودة عالية.

سابعاً: حدود الدراسة

1. **الحدود الزمنية:** تشير الى المدة الزمنية التي قام بها الباحث بإجراء الدراسة بجانبها النظري والميداني من (2020/9/15) الى (2021/5/15) استغرق منها اعداد الجانب النظري ومنهجية الدراسة (5) أشهر لجمع المصادر وتوثيقها واعداد الاستبانة وتحكيمها فضلاً عن مدة التطبيق الفعلي لتوزيع الاستبانة على أفراد العينة واسترجاعها والتي امتدت من (2021/2/15) الى (2021/5/15).
2. **الحدود البشرية:** وتمثلت بعينة مكونة من مجموعة من مسؤولي المديریات والاقسام والشعب و مجموعة من القيادات المدنية والعسكرية العليا في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.
3. **الحدود المكانية:** تم اختيار مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة بمختلف مديرياتها الادارية لغرض اجراء الجانب الميداني للدراسة.
4. **الحدود الفكرية:** تتركز الحدود الفكرية للدراسة على محورين للمعرفة هما (سلوك العمل الاستباقي، الريادة الاستراتيجية) واللذان تمتد جذورهما الفكرية الى حقل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

ثامناً: منهج الدراسة

ان طبيعة الدراسة وتوجهاتها وغاياتها وادواتها تستوجب اعتماد المنهج الاستطلاعي التحليلي والذي يمثل الأسس والركائز المهمة التي توضح توجه الباحث لتحقيق الاهداف التي يصبو اليها، إذ إن هذا المنهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كماً ونوعاً وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تتمخض عن تشخيص مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع وتفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع الدراسة.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** لقد تم اختيار المدراء العاملين في مديريات الاحوال المدنية والجوازات والاقامة العامة لأجراء الدراسة وذلك لمكانتها الكبيرة بوصفها أحد مفاصل وزارة الداخلية فضلاً عن أنها تقدم

خدمات شديدة الاهمية للمواطنين من أبناء هذا البلد فيما يتعلق بوثائق اثبات الشخصية وجوازات السفر المقروءة آلياً وغيرها من الوثائق ذات العلاقة ، وكذلك الاستفادة منها في تسهيل إجراء الدراسة. أسست المديرية عام 1924 وكانت في بداية التأسيس تضم عدداً من الاقسام تتمثل في (شؤون الاحوال المدنية - شؤون الجنسية - شؤون الجوازات - شؤون الادارية والمالية) وكانت تمنح في وقتها بطاقات الشخصية الورقية بالنسبة الى مديرية شؤون الاحوال المدنية، أما بعد سقوط النظام في 2003 أنظمت اليها المديریات كل من (مديرية شؤون البطاقة الوطنية - مديرية شؤون الإقامة - ومديرية شؤون المعلومات) وحاليا العمل أصبح إلكترونياً بالنسبة لقسم البطاقة الوطنية ومستقبلاً سوف يتم إصدار الجواز الالكتروني وتتلخص واجبات مديرية الاحوال المدنية والجوازات والإقامة بتنفيذ القوانين وإداء المهام الآتية:-

- تنفيذ أحكام قانون الجنسية رقم 65 لسنة 1972 وإصدار بطاقات الجنسية للعراقيين.
- تنفيذ أحكام قانون الاحوال المدنية رقم 26 لسنة 2006 ومنح الجنسية العراقية للعراقيين بموجبه.
- تنفيذ أحكام قانون الجوازات رقم 32 لسنة 1999 ونظام جوازات السفر رقم 2 لسنة 2011 وإصدار وتمديد جوازات السفر للعراقيين بموجبه.
- تنفيذ احكام القانون رقم 95 لسنة 1978 بشأن اسكان العراقيين وتعديلاته واصدار بطاقات الإقامة بموجبه.
- تنفيذ أحكام قانون 1978 رقم 118 بشأن إقامة الأجانب المعدل بالقانون رقم 127 لسنة 1979 والقانون رقم 208 لسنة 1980 ومتابعة تنفيذها.
- تأييد صحة صدور إصدار الشهادات الجنسية العراقية المطلوبة من الدوائر الحكومية .
- اصدار قرارات رعوية للمتوفى دون الحصول على الجنسية العراقية.
- إصدار القرارات الإدارية المتعلقة بتصحيحات التسجيل مثل الإضافة والحذف وغيرها.
- تسجيل الولادات وتأشير الوفيات التي تحدث داخل العراق وخارجه .
- تنظيم معاملات الهجرة الداخلية والترحيلات بين دوائر الاحوال المدنية .
- تنفيذ القرار الصادر من محكمة البداية.
- تأشير واقعات الطلاق والزواج والفسخ على قيود المواطنين في السجل المدني .
- يتم منح أنواع مختلفة من تأشيرات الدخول إلى العراق وفقا للقوانين الحالية.
- منع سفر على كل من صدر بحقه منع من الجهات الحكومية .

➤ تنفيذ مشروع البطاقة الوطنية الموحدة بعد الموافقة على التشريعات اللازمة لتنفيذه.

2. عينة الدراسة: لقد أعتمد الباحث في توزيع العينة على اسلوب العينة القصدية (مديرو مديريات الاحوال المدنية والجوازات والاقامة) في تحديد عينة الدراسة، إذ بلغ المجموع الكلي للعينة (235) تم استرجاع عدد (220) صالحة للتحليل و(15) غير صالحة وبنسبة بلغت 93% من عينة الدراسة أذ تم توزيع الاستمارات حسب كل مديرية من مديريات الاحوال المدنية والجوازات والاقامة موزعة حسب الجدول الاتي:

جدول (3) مواقع عينة الدراسة

ت	المديرية	العينة المختارة من كل مديرية	العينة الفعلية بعد الاسترجاع	النسبة %
1	مديرية الادارية والمالية	26	24	92
2	مديرية البطاقة الوطنية	36	32	89
3	مديرية الجوازات	41	38	92
4	مديرية شؤون الاحوال المدنية	30	29	96
5	مديرية شؤون الجنسية	38	35	92
6	مديرية الاقامة	33	32	97
7	مديرية المعلومات	31	30	97
المجموع		235	220	93

المصدر: من أعداد الباحث

3. السمات الديمغرافية لعينة للدراسة

أظهرت إجابات عينة الدراسة (العاملين) في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة عدد من المميزات الفردية في الجدول (4) وكما يأتي:

جدول (4) السمات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	العينة	التكرار	نسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكور	197	90
	أناث	23	10
المجموع		220	% 100
الفئة العمرية	من 20-30	13	6
	30-41	107	49
	41-51	76	34

المتغيرات	العينة	التكرار	نسبة المئوية %
	اكثر 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 اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة.

أ. وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (4) أن أغلب عينة الدراسة تتكون من الذكور إذ بلغت نسبة الذكور (90%) ويقابلها نسبة أنثى 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 .

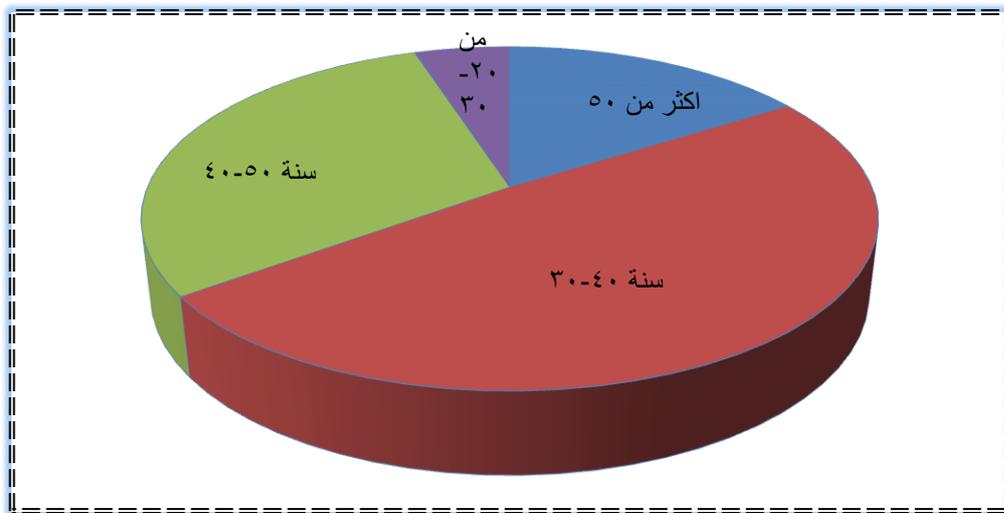


شكل (3) توزيع عينة البحث حسب نوع الاجتماعي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Excel,2010

ب. وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

اما فيما يخص الفئة العمرية لعينة الدراسة فقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول (4) أن نسبة (49%) من أفراد العينة إذ 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 (20-30) فكانت النسبة (6%)، وتعد هذه النسب مؤشر جيد لأنها تعكس النضج الفكري في المديرية مما قد يمكنهم من الاجابة الدقيقة عن أسئلة الاستبانة فضلاً على ما يتطلبه العمل في المديرية من واجب امتلاك قدرات ذهنية بذل جهد مستمر ونشاط عالٍ .

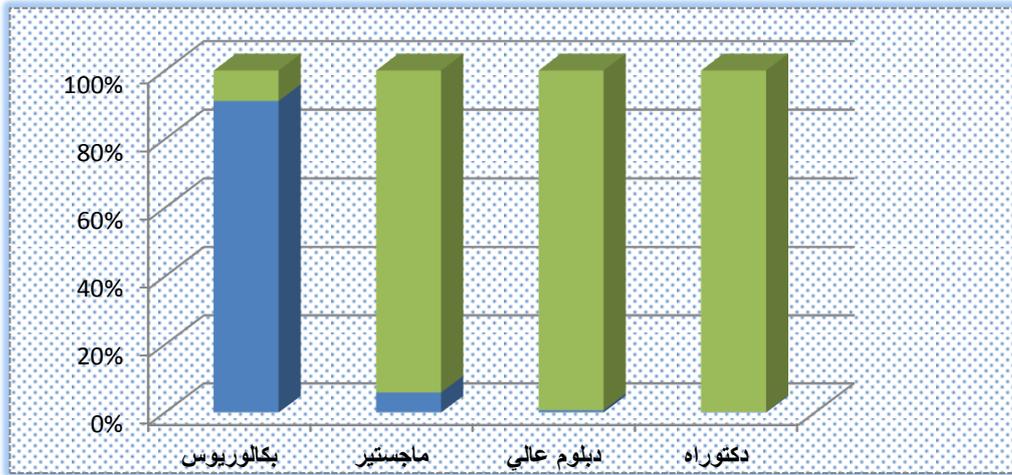


شكل (4) توزيع عينة البحث حسب العمر

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Excel,2010

ج. وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يشير الجدول (4) الى النتائج بالنسبة للمؤهل العلمي الى وجود نسبة (92 %) من حملة شهادات البكالوريوس، وتليها نسبة (3 %) من حملة شهادات الماجستير، ومن ثم نسبة (4% و 1 %) شهادات الدراسات العليا، الدبلوم العالي والدكتوراه، على الترتيب. هذا يدل على امتلاك المديرية للمؤهلات العلمية الجيدة لإدارتها بصورة أفضل

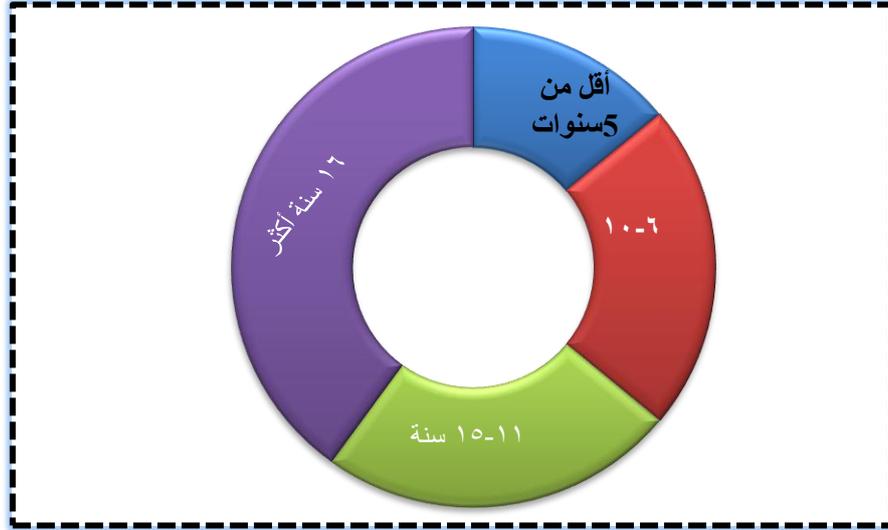


شكل (5) توزيع عينة البحث حسب التحصيل العلمي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Excel,2010

د. وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

تشير النتائج الوارد في الجدول (4) 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 .



شكل (6) توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Excel,2010

عاشراً: اسلوب جمع المعلومات والبيانات

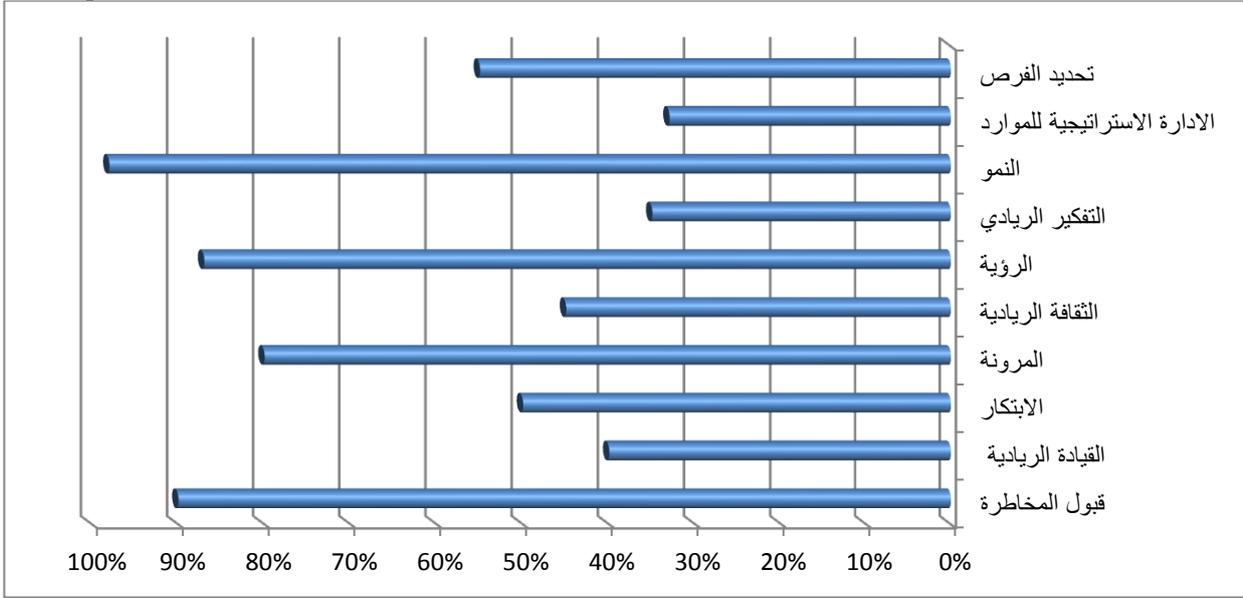
لاختيار مخطط الدراسة والتحقق من صحة علاقاته واغناء الجانب النظري من الدراسة سوف يستخدم الباحث الطرق اللازمة للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي:

- (1) المصادر العلمية المختلفة: تم الاستعانة بمجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من كتب، ودوريات ورسائل ماجستير واطاريح دكتوراه، وبحوث في المجالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاستعانة بما توفره شبكة المعلومات الدولية (Internet) من معلومات لأثراء الجانب النظري.
- (2) الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية: وشملت بعض المديرين العاميين ورؤساء الأقسام ومديري الشعب الخاص بالمنظمة المبحوثة كما هو مبين في الملحق رقم (3)، والغرض منه هو توضيح أهداف البحث وأهميته ومحتواه وإمكانيات البحث. للاستفادة من نتائجه لتحديد واقع تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها لدعم الأمور الإيجابية والتعامل مع الأمور السلبية. وقد ساعدت المقابلات على تزويد الباحث بالمؤشرات اللازمة لدعم البحث وفهم مشكلة البحث ، فضلاً عن دورها في توضيح ابعاد الاستبانة وفقراتها لهم.
- (3) اسلوب دلفي: ترجع جذور هذا الاسلوب الى خمسينيات القرن العشرين من لدى 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 عن

رأي سديد اعتمادا على خبرتهم وحدهم ومن ثم تكون نتائجها قيمة ودقيقة وأكثر موضوعية، ومن مزايا هذا الأسلوب: اتاحة الفرصة لأكبر عدد من الخبراء في صنع القرار، وتفادي الكثير من الجوانب السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، وأنه لا يستوجب شرط التقارب، وبذلك يتيح الفرصة للتفكير الفردي المستقل (الفهداوي والمولى، 2019: 70). اذ قام الباحث 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 دلفي، وكما موضح بالملحق (3)، واعتمد الباحث اجابات (20) موظفاً من المديرية المبحوثة من ذوي العلاقة في المجال التطبيقي للدراسة لتحديد ابرز الابعاد ذات العلاقة بعمل المديرية وما تقدمه من خدمات للمجتمع، وبواقع جولتين وكما يأتي:

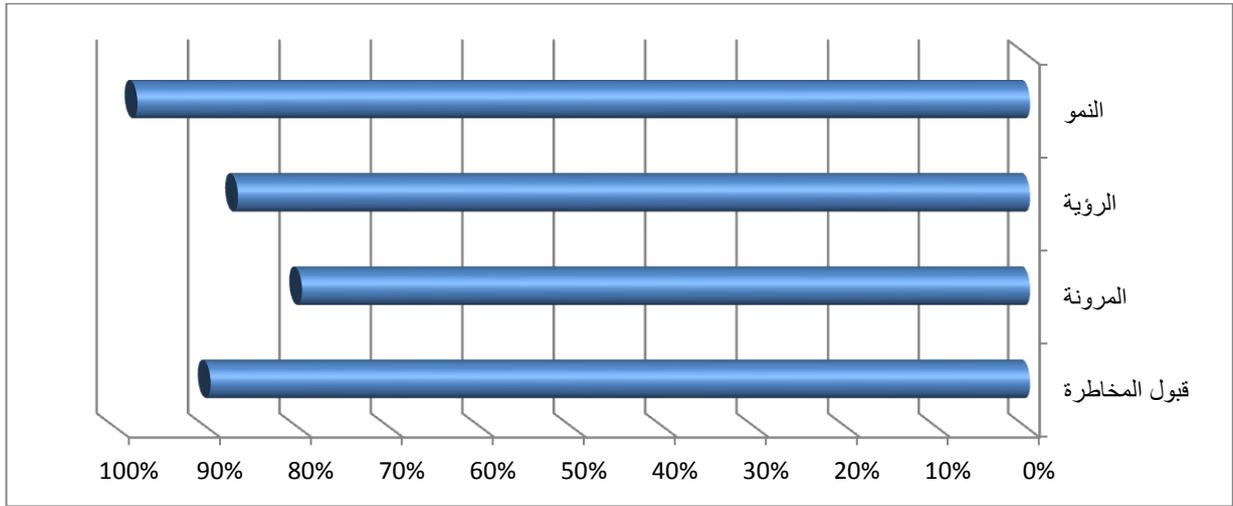
1. كانت نتائج الجولة الاولى اختيار (6) ابعاد ممن تم التوافق عليها لدى عينة الدراسة والتي حصلت على اعلى تكرارات، أي ذات النسب المئوية الاعلى لتوافق عينة الدراسة على البعد المعين، وكما موضح بالشكل (7)، والابعاد هي: تحديد الفرص والابتكار وقبول المخاطرة والمرونة والرؤية والنمو.

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



شكل (7) نتائج الجولة الاولى لاختيار ابعاد الريادة الاعمال الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Excel2010،



شكل (8) نتائج الجولة الثانية لاختيار الابعاد النهائية لريادة الاعمال الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Excel,2010

وعلى هذا الاساس تم اختيار الابعاد الاخيرة انفة الذكر كأبعاد لمتغير ريادة الاعمال الاستراتيجية من متطلبات هذا الدراسة.

الاستبانة: تم تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة والتي هي اداة القياس الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث، انظر ملحق (1) وتم اختيار المقاييس المناسبة للمتغير المستقل سلوك العمل الاستباقي عن طريق الاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة التي سيتم عرضها في المبحث اللاحق من هذا الفصل، وبعد أعداد الأستبانة بصيغتها الأولية راجعها الباحث والمشرف وتم تدارس فقراتها ومقاييسها وكان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة من أجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات الدراسة ، وقد اعتمد مقياس (ليكرت Lekert) الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق على الإطلاق) ، الذي هو واحد من طرائق تقدير الدرجات وحيدة البعد . فأمام المستجيب خمس بدائل ليوجب عن كل سؤال مرقمة من واحد إلى خمسة ترمز بالترتيب إلى (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي . ويرافق توزيع الاستبانة مقابلة لتوضيح أستفسارات المبحوثين وهي مشار إليها في الملحق رقم (3) . فضلاً عن القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناءً على اتجاهات الدراسة الحالي ما افرزته ملاحظات السادة محكمي الاستبانة انظر ملحق (2). أما فيما يخص المقاييس المعتمدة في تصميم فقرات الاستبانة الخاصة بالريادة الاستراتيجية فقد تم تبني أبعادها استناداً إلى طريقة دلفي الوارد ذكرها انفا.

احدى عشر: الاساليب المستخدمة في تحليل البيانات

1. فحص واختبار اداة قياس الدراسة: 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).
 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 الباحث مجموعة من البرامج الخاصة لتنفيذ تلك الاساليب وهي (Excel 2010، SPSS (Amos V.20، V.23



الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول: سلوكيات العمل الاستباقية

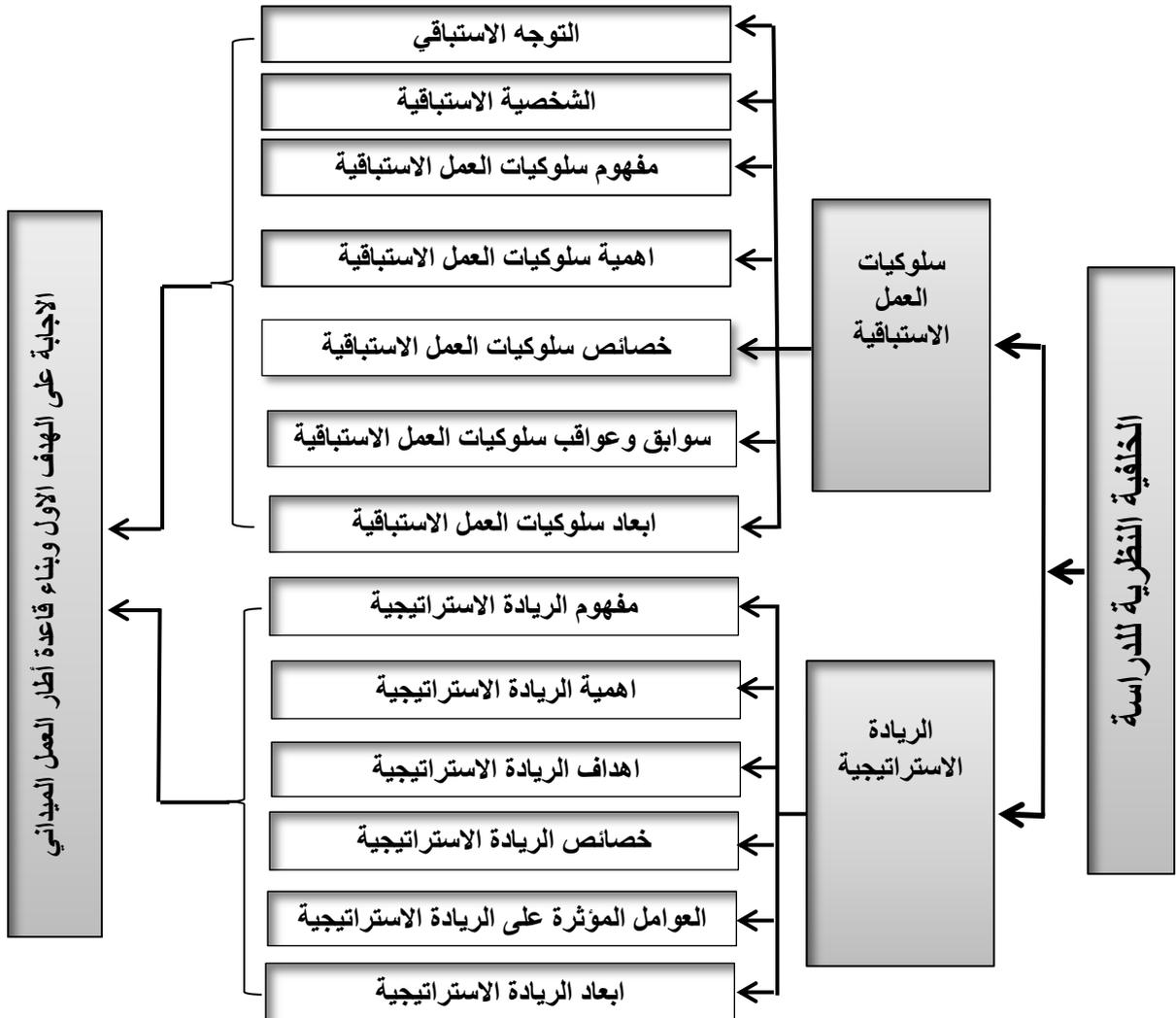
المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية



الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل

يختص هذا الفصل في بيان الخلفية النظرية للدراسة عن طريق توضيح سلوكيات العمل الاستباقية داخل المنظمات كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وعليه سيتضمن هذا الفصل مبحثين هما **الاول** (سلوكيات العمل الاستباقية) و **الثاني** (الريادة الاستراتيجية) والمخطط (9) التالي يوضح هيكله الفصل الثاني



شكل (9) هيكله الفصل الثاني

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الأول: سلوكيات العمل الاستباقية

(Proactive Work Behaviors)

توطئة

نتيجة هيمنة حالات الغموض المستقبلي والتعقيد البيئي أوجب على الافراد في جميع المستويات الادارية استثمار قابلياتهم ومبادراتهم وان يكونوا استباقين حتى يستطيعوا توقع الاحداث المستقبلية والتهيؤ والاستعداد لها ويمكنهم مواكبة ديناميكية البيئة وتقليل حالات عدم التأكد والغموض ومن ثم الحصول على صورة اكثر وضوحاً للمستقبل ومن اجل ذلك يتناول هذا المبحث الفقرات الاتية:

اولا: التوجه الاستباقي proactive orientation

أصبحت المؤثرات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة غير مستقرة، ولم يعد من السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية. وهذا يحفز المنظمات لإيجاد سلسلة من العقبات والحواجز لمنع المنافسين من تجاوزها أو اتخاذ تدابير فاعلة لجعلهم قادة السوق (جندب، 2013: 23). والتوجه الاستباقي يعني أن المنظمة تسعى جاهدة لتحديد حاجاتها المستقبلية، لغرض استحداث والاستجابة الى فرص جديدة لدى المنظمات الأخرى (رشيد والزيادي، 2013: 209). وهناك من اشار الى أن التوجه الاستباقي بأنه توقع المنظمة للحاجات والرغبات المستقبلية والإجراءات التي تقوم عليها، بهدف الحصول على موطئ قدم لها، وتمكين المنظمة من التميز في أعين الزبائن وتحقيق أهدافها المتوقعة (جلاب، 2014: 26).

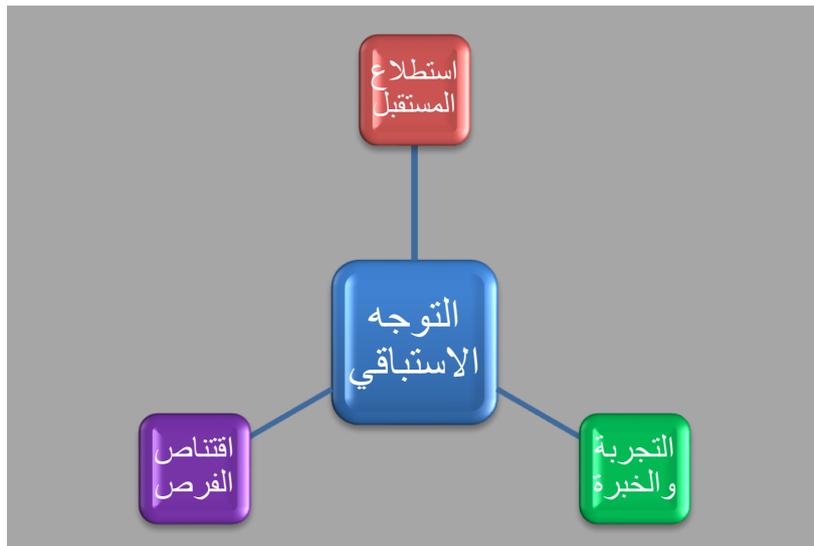
وفي الصدد نفسه ان التوجه الاستباقي هو سلوك تنظيمي يتعلق بتوليد ونشر واستجابة معلومات المنظمة، لأن معلومات المنظمة تشير إلى معرفة الزبائن، ولاسيما حاجاتهم الحالية والمستقبلية، وكذلك المعرفة المتعلقة بالمنظمة، ولاسيما في عملية البحث والتطوير خصائص المنافسين (Hamzah et al., 2015: 112). اما الباحثان (الدليمي، 2016: 56) و(فرح، 2016: 64) فقد اشارا الى اهم عناصر التوجه الاستباقي والاكثر تعبيراً بالاتي:

1. استطلاع المستقبل: تقوم المنظمات ذات التوجه الاستباقي بمراقبة اتجاهات البيئة الخارجية، واكتشاف حاجات الزبائن المستقبلية، والتنبؤ بالتغيرات في الطلب التي تؤدي إلى نمو المنظمات

وتوسعها(فرح، 2016: 64). ويشير المسح المستقبلي إلى التخطيط والتهيؤ لمواجهة ما قد يحدث في المستقبل عن طريق اللجوء إلى الأساليب المناسبة للتنبؤ بحالة المنظمة من حيث الزبائن والمنافسين المحتملين، وحجم المبيعات المتوقع والفرص المربحة والأداء المستقبلي، وكذلك تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة التي قد تواجهها المنظمة من أجل تجنبها قدر الإمكان (الدليمي، 2016: 57).

2. **التجربة والخبرة:** ليس من السهل على المؤسسات الحفاظ على مزاياها، مما يحفزها على خلق عقبات أو اتخاذ إجراءات استباقية أمام منافسيها حتى تصبح المتحرك الأول، ومن ثمّ جني فوائد متعددة، بما في ذلك النطاق الاقتصادي والخبرة ومنحنى الاستثمار وتعزيز ولاء الزبون، وبالتالي تقليل التكاليف. لذلك فإن الخبرة هي المصدر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق التكلفة، أي إيجاد علاقة إيجابية بين الخبرة المتراكمة وزيادة ولاء الزبون(جندب، 2013: 39).

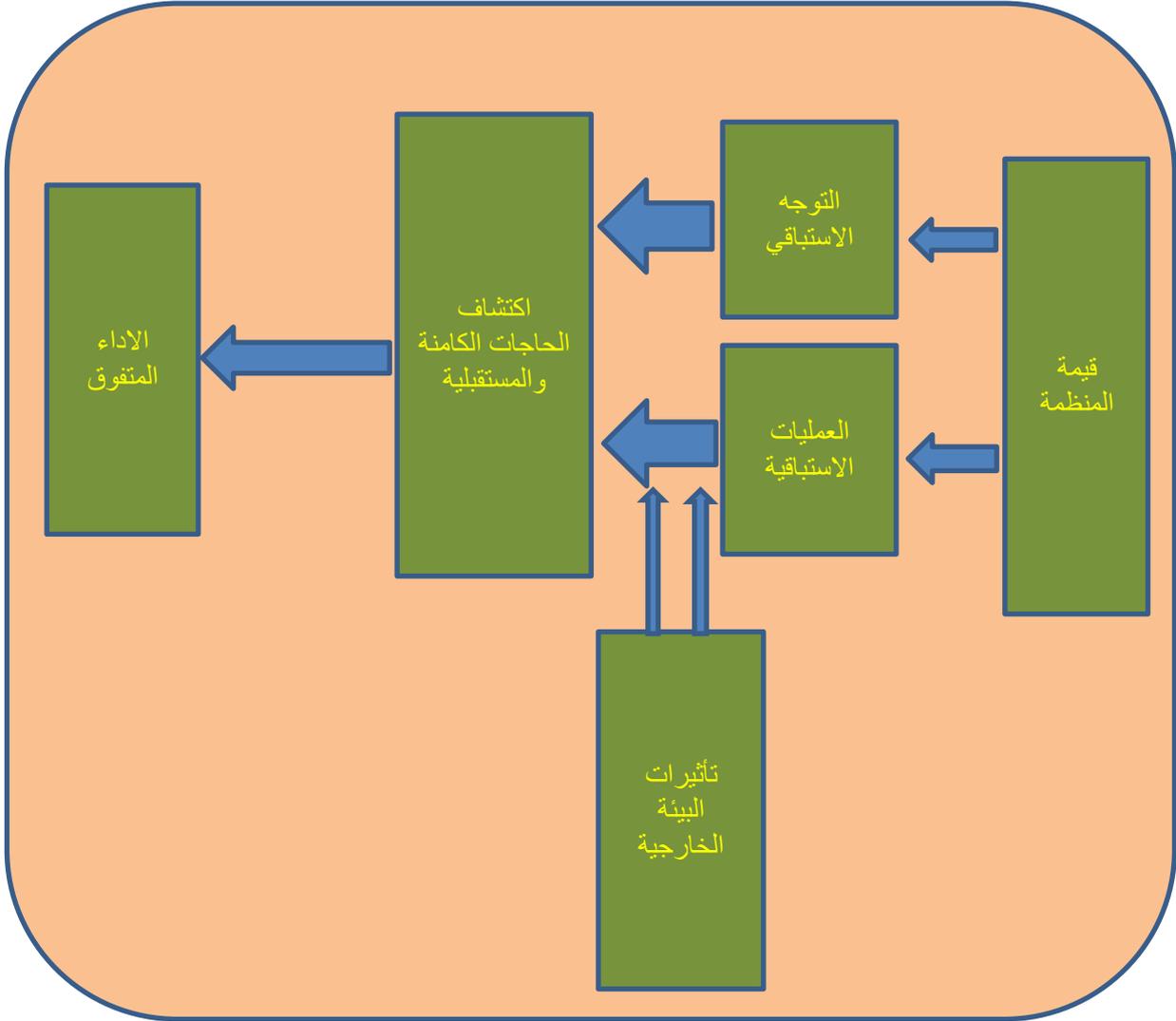
3. **اقتناص الفرص:** تعمل المنظمات في بيئات متغيرة باستمرار ويتعين عليها البحث عن الفرص الجديدة ولا تترك مجالاً للمنافسين لأغتنام الفرص قبلها (البغدادى والجبوري، 2015: 23). وقد اشار الى ان التوجه الاستباقي هو وضع رؤية مستقبلية للمنظمة وخصائصها الداخلية وكيفية التعامل مع العوامل البيئية الخارجية(Brady&Aidan,2017:4). والشكل الآتي يبين عناصر التوجه الاستباقي .



شكل (10) عناصر التوجه الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحث

وقد بين (زعلان ومحمد، 2018: 41) أنه في ضوء التحولات السريعة في البيئة والمنافسة الشرسة، أصبح مفهوم التوجه الاستباقي فلسفة تتبناها العديد من المنظمات، لذلك تسعى المنظمات ذات التوجه الاستباقي إلى أن تصبح رائدة غير متجاهلة لأكتساب ميزة تنافسية مع الموارد الموجودة، وتصنف المنظمة التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تحديد واغتنام الفرص كما في الشكل الآتي:



شكل (11) الاطار المفاهيمي للتوجه الاستباقي

المصدر: زعلان، عبدالفتاح جاسم ومحمد يزن سالم (2018) "اثر التسويق الطنان لبناء التوجه الاستباقي باستخدام الاستراتيجيات التنافسية - بحث استطلاعي لأراء عينة من مديري التسويق في شركة الكفيل"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس عشر، العدد الاول.

واشار كل من (حسن ولفته، 2020: 18) الى اهم مزايا التوجه الاستباقي للمنظمات وهي كالآتي:

1. انجاز وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق فوائد افراد المصلحة في المؤسسة والمستفيدين.
2. الأسهم في فهم متعمق للتنمية البيئية وتأثيرها في الأداء التنظيمي.
3. مساعدة كبار قادة المنظمة في الحصول على رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى ومساعدتهم في حل القضايا الاستراتيجية والحاسمة التي تواجه المنظمة.

ثانيا: الشخصية الاستباقية: proactive personality

تعد الشخصية الاستباقية سمة من سمات الفرد العامل، وقد يتخيل العاملون أن المنظمات يمكنها توظيف الأفراد بالمهارات والمواقف والقدرات والشخصيات اللازمة لتحقيق سلوك العمل. وهذا في الواقع مستحيل لسببين الأول: القوة العاملة نادراً ما يتم تحديده من نقطة الصفر والثاني: أنه يؤثر في السلوك الفردي عن طريق مجموعة متنوعة من العوامل، على الرغم من أن أنواع الشخصية الاستباقية الا انها قد لا تتصرف بطريقة مفيدة للمنظمة (Kosite,2013:24). وتشير الشخصية الاستباقية إلى الشخص الذي يخلق تغييرات إيجابية في بيئة العمل دون التقيد بالبيئة، من المرجح أن يتلاعب الموظفون النشطون بالبيئة ويحققون أهدافهم أكثر من الموظفين غير النشطين وهم أقل عرضة للتكيف بشكل سلبي مع الظروف غير المرغوب فيها، وأكثر احتمالاً لخلق ظروف جديدة استجابة، إنهم يميلون إلى البحث بنشاط عن بدائل جديدة والاستعداد لأدوار جديدة (Spina,2013:25).

اما (Presbitero,2015:6) فقد بين ان الشخصية الاستباقية تعني السلوك المستقر للفرد ومسؤولية التأثير أولاً على بيئته وإحداث تغييرات في بيئات وأزمنة مختلف.

كما بينت دراسة (Wu et.al.,2018:3) أن الأشخاص الذين يتمتعون بشخصية استباقية أعلى يميلون إلى امتلاك إحساس أعلى بالكفاءة، ويظهرون أن الأشخاص الذين يتمتعون بشخصية استباقية أعلى هم أكثر عرضة لتجربة إحساس أعلى بالكفاءة في العمل من تحقيق الأهداف.

وأشار(عبد، 2019: 435) إلى أن الأشخاص النشطين سينخرطون في العديد من السلوكيات

الاستباقية ومنها:

- قد ينخرط الأشخاص ذوو الشخصية الاستباقية في سلوكيات نشطة تتضمن إجراءات محددة تغير البيئة بشكل مباشر.
 - البحث عن التغيير عن طريق الفرص.
 - ضع أهدافاً موجّهة وفعّالة نحو التغيير.
 - منع المشاكل وإجراء الأعمال بطرائق مختلفة.
- ويمكن تعريف الشخصية الاستباقية على أنها الرغبة في إنشاء بيئة رقابة وتحديد الاختلافات في السلوك بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة (حميد، ومظلوم، 2019: 3).

وبالصدد نفسه حدد (محمد واسكندر، 2020: 197) ان الشخصية الاستباقية كنزوع لاتخاذ إجراءات تؤثر في بيئة الفرد، بناءً على منظور تفاعلي يتعلق بالعلاقات في موقف الفرد تماماً كما أن للأفراد دوراً نشطاً في خلق بيئتهم.

ثالثاً: مفهوم سلوك العمل الاستباقي

The concept of proactive work behaviour

حظي السلوك الاستباقي في العمل باهتمام كبير في البحث العلمي في الخمسة عشر عاماً الماضية ، ، لكنه لم يظهر كعملية بحث شاملة في أدبيات السلوك التنظيمي لأنه لا يوجد مفهوم أو نظرية واحدة، أو قياس يقود هذا الشكل من السلوك، على العكس من ذلك ، فقد تبني الباحثون العديد من الأساليب المختلفة للتعرف على خصائص هذا النوع من سلوك العمل ، اذ هناك جدال بين الباحثين حول ما اذا كان السلوك الاستباقي يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الاضافي؟ السلوك الاستباقي يمكن أن يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الاضافي، فقد ينخرط الموظفون في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في الدور الرسمي الذي يستوفون فيه متطلبات العمل الأساسية (Crant, 2000: 436).

وقد 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 وتتسم بالثبات والوضوح لذا ترى التغيرات البيئية وعدم امكانية التنبؤ بها قد اسدلت الستار عن مناشدة المنظمات لهذه المهام فقط لتسلط الضوء على اهمية النظر الى الافراد العاملين كفاعلين نشطين يستطيعون المشاركة في سلوكيات العمل التي تصنع التغيير الايجابي في انفسهم وفي بيئتهم (Wu et al.,2017:6) .

ويمكن توضيح بعض من التعريفات لمفهوم سلوكيات العمل الاستباقية لآراء عدد من الباحثين اذ وردت عدة تعريفات للسلوك الاستباقي وكما موضحه في الجدول الاتي:

جدول (5) بعض من تعريفات سلوكيات العمل الاستباقية وفق آراء عدد من الباحثين

ت	المصدر	التعريف
1	Batisti et al.,2016:1	تبني روح ريادة الأعمال في تحسين الظروف الحالية أو تهيئة ظروف جديدة تشمل تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية.
2	الدراجي، 2016: 12	أنه سلوك مرتبط بالعمل وهو بعيد عن المهام الروتينية التي تقع على أكتاف الموظف. طالما أن هذه الإجراءات التي يقوم بها الموظف خارج العمل ليست إلزامية وليست مسؤولة عن عدم الأداء، فهذا يزيد من كفاءة المنظمة.
3	Vough et al.,2017:3	إنه سلوك شخصي يتضمن الكثير من الإجراءات التي يقوم بها الأشخاص ويتم تعزيزها عن طريق الخصائص الشخصية.
4	Wu et al.,2017:3	إنه عمل موجه ذاتياً نحو المستقبل يهدف إلى تغيير وتحسين الموقف أو الذات.
5	العطوي والحسيني، 2017: 15	إنه إجراء مباشر لتحسين ظروف عمل المنظمة أو لتهيئة ظروف جديدة في خدمة المنظمة، عن طريق إشراك الأشخاص العاملين في المنظمات في أنشطة استباقية في إطار طبيعتها.
6	Wu&parker,2017: 7	إنه الجهود المبذولة للتحكم الفاعل في البيئة الفردية من أجل أن تكون استباقية في مواجهة عدم اليقين وتعزيز الابتكار.
7	الكعبي، 2018: 103	انه الفعل الذاتي للعاملين في منظمة ذات توجه مستقبلي يهدف إلى تحسين وتغيير حالة المنظمة والفرد نفسه.
8	Escrig-Tena et al., 2018:3	التغيير المتداخل الذي يشجع الموظفين على توقع التغيير أو الشروع فيه ضرورياً بشكل متزايد لضمان النجاح التنظيمي ويعتمد غالباً على مبادرات الموظفين الاستباقية لتعزيز الريادة في المنظمات.
9	Ismail&Nowalid,2018:2	هو سلوك الأشخاص ذوي المهارات الاستباقية الذين اعتادوا على المنظمات لتشخيص المستقبل، والحفاظ على التواصل الاجتماعي وقيادة السلوك الوظيفي لتحقيق أهدافهم المهنية في تلك المنظمات.
10	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.
11	العطية، 2019: 68	إنه سلوك فاعل يمتاز بالمبادرة الذاتية والاستعداد اللاحق للتغيير في المستقبل وليس الاكتفاء بحالة سلبية، لأنه سلوك طموح قائم على التحدي والتوقع والإبداع.
12	الحكيم والطائي، 2019: 459	تغيير أساليب العمل من خلال وضع خطط جديدة واستنباط أفكار تتعلق بالإبداع والابتكار والكفاءة الذاتية لتحقيق نتائج إيجابية في العمل وحل المشكلات وإزالة العقبات قبل حدوثها واقتراح الحلول المناسبة. يتطلب التعبير

ت	المصدر	التعريف
		عن طريق المبادرة الشخصية وتشجيع الموظفين الدعم المناسب من القائد.
13	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
14	التميمي، 2020: 20	يشمل السلوك النشط السلوك الذاتي، حيث يتسبب الفرد في تغيير فعلي للموقف، بدلاً من الانتظار والرد بشكل سلبي لحدوث شيء ما.
15	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.
16	الماضي،2021:159	السلوك النشط الناتج عن تفاعل العوامل الفردية (مثل الشخصية والقدرات والمهارات) والعوامل الظرفية (مثل الاستقلالية الوظيفية والدعم والقيادة) وبناء على مبادرة الفرد نفسه لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية لأنه يمتاز بطبيعته الذاتية، والنهج الاستباقي واستمرارية التغلب على الصعوبات الناشئة في السعي لتحقيق الهدف.
17	اليساري، 2021:61	مجموع السلوكيات الإضافية الفعالة، وهذه السلوكيات يمكن أن تحسن قدرة المنظمة على تغيير بيئتها الداخلية وحل المشكلات والتعامل مع التهديدات الخارجية التي تعيق عملها، وذلك لتحسين واقع المنظمة وقدرتها على العمل فيه. تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة في الجدول

وعن طريق ما تقدم يمكن تعريف سلوكيات العمل الاستباقية 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 ومن ثم حل المشكلات وازالة العقبات قبل حدوثها وتقديم الحلول المناسبة لها".

رابعاً: أهمية سلوك العمل الاستباقي

The importance of proactive behavior

لقد ازدادت الأهمية لسلوك العمل الاستباقي بشكل كبير لأن بيئة الأعمال تتصف بالديناميكية وما تشمل من غموض وصعوبات وتغيرات متوالية، فقد ركز الكثير من الباحثين على هذه الأهمية إذ إن هذه الصعوبات من المحتمل أن تدهور تقدم المنظمات الحديثة ومن المحتمل أن تتطلب حلولاً وجدت من مبادرات استباقية. وعلى هذا الأساس فقد أكد (Maat,2012:11) إلى أن أهمية السلوك الاستباقي تكمن في أخذ المبادرة لغرض ارتقاء جوهر العمل وهذا السلوك يتمثل في تحدي الوضع الراهن من دون الحاجة إلى التكيف السلبي مع الظروف الحالية. وقد أشار (العزام، 2015: 110) إلى أن سلوك العمل الاستباقي يعد ذا فائدة كبيرة للمنظمات ولل فرد على حد سواء، لما له من أثر بالغ الأهمية في تحسين عمل المنظمة عن طريق بناء قاعدة العلاقات التبادلية في القيادات المختلفة للموظفين وإيضاً يشارك في تقليل الأهمية الماسة لتخصصات الموارد النادرة. وكذلك له أهمية في الحفاظ على ثبات وديمومة المنظمة. أما (Fuller et al.,2015:2) فقد أشار إلى أهميته 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 إلى التحسين المستمر، وأن تقييمات الأداء العالي للموظفين ناتجة عن سلوكهم الاستباقي ومعاشي أعلى ومزيد من العروض الجذابة والمواقف الأكثر إيجابية فضلاً عن تحسين علاقات العمل وزيادة الشعور بالتحكم وزيادة النجاح الوظيفي.

وأضاف (Ling et al.,2017:703) إلى أن العنصر الفاعل في تحقيق النجاح الوظيفي هو أن العاملين يجب أن يتحلوا بمزايا إيجابية مثل السلوك الاستباقي إذ يبدأ الأفراد العاملين الاستباقيين التكيف مع التغيير الذي تم إجراؤه بدلاً من الخضوع السلبي فهم يقاومون التحديات التي يواجهونها ويقومون بالبحث عن طرائق لغرض تحويل هذه التحديات إلى فرص مثمرة يمكن أن تقوي من عزمهم ليكونوا أكثر تفوقاً في حياتهم المهنية.

وقد أوضحت دراسة (Uri,2017:103) أهمية السلوك الاستباقي بجعل المنظمات قادرة على التكيف مع التغييرات في البيئة واكتساب الميزة التنافسية. يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد الداخلية ، كما أنه يشجع على تطوير وتنفيذ

التغييرات اللازمة. ووفقاً للأدبيات، فقد وجد أن السلوك الاستباقي له العديد من الآثار الإيجابية، بما في ذلك ، زيادة الإنتاجية وإتقان المهام والتفاعلات الاجتماعية، وانخفاض معدل دوران الموظفين،، والرضا الوظيفي، وأداء المستوى التنظيمي.

وبرزت أهميته بما تناولته دراسة (McCormick et.al.,2018:30) يحقق السلوك الاستباقي النتائج الشخصية والتنظيمية بنجاح (مثل النجاح الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي)

ويحتوي السلوك الاستباقي أكثر الاحيان إجراءات مثل بدء التغييرات واقتراح الأفكار وحل المشكلات، والتعرف على السلوكيات، والبحث عن التعليقات (Ahmed&Khalid,2019:50).

وفي الصدد نفسة فقد بين احد الباحثين ان السلوك الاستباقي هو أهم عامل محدد للنجاح التنظيمي وتطوير فعالية المنظمة، إذ يعمل سلوك العمل الاستباقي على تحسين الوضع الراهن أو إنشاء أشياء جديدة تتعلق بالوضع الحالي، بدلاً من مجرد القبول السلبي للوضع الحالي (Wahyu,2019:513).

وقد اتفق (الشمري وآخرون، 2020: 282) بضرورة الالتزام بسلوكيات العمل الاستباقية في المنظمات المعاصرة وتعزيز ديمومتها على المستوى الوظيفي لأنها تحقق فوائد يطمح إليها الجميع وتكون على جانبيين هما الاول جانب المنظمة الذي يكسبها القابلية على إدراك 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 مزايا التنافس الاستباقي للمنظمة التي تجعلها في مراكز متقدمة. اما الآخر 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 التغييرات، كما يساعدهم في التنقل عمودياً في الهيكل الوظيفي للمنظمة ومجموعة من الإيرادات التي حصلوا عليها معنوياً ومادياً عن طريق ادائهم الاستثنائي المبذول منهم.

وقد بينة الباحث (الماضي،2021: 58) أن له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بسبب النتائج الاستراتيجية الإيجابية التي يمكن أن يحققها، ويزيد من كفاءة المنظمة ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من ثم نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويركز على الشخصية الاستباقية والفعالية الذاتية.

ويرى الباحث ان سلوكيات العمل الاستباقية ذات أهمية كبيرة للمنظمات والأفراد، فهو وسيلة لإحداث تغيير واضح وهاذف 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.

خامسا: خصائص سلوك العمل الاستباقي

Characteristics of proactive work behavior

يمكن تحديد العديد من الخصائص التي يمتاز بها السلوك الاستباقي منها ما يأتي:

1. ان السلوك الاستباقي يمتاز بانه منفرد بذاته موجه نحو التغيير وموجه نحو المستقبل، وتم العمل على دراسة السلوكيات الاستباقية على انها سلوكيات عامة تحت تقسيمات مختلفة بما يتضمن ذلك المبادرة الشخصية وتحمل المسؤولية او التحقيق فيها كانشاطات محدودة(Belschak et al.,2010:267).
2. ان السلوك الاستباقي يوضح ان الاستباقيين يعملون على تهيئة انفسهم بالموارد لغرض مواجهة تحديات التغيير المستمر اذ انهم يحصلوا على الدلائل عن طريق مشاركة الاخرين في بيئة العمل. وعن طريق تبادل الموارد والتي بدورها تدعم تنمية علاقات الثقة التي تعطي السلامة النفسية للمساعي الابداعية، كما انهم يتعمقون المبادل في المعلومات بشكل اكثر ويقومون بالسعي لبناء علاقات الثقة عن طريق المعلومات المتبادلة فيما بينهم والتي ينتج عنها الابداع كما ان تبادل المعلومات يؤدي الى التعزيز الابداعي من حيث تعزيز علاقات الثقة (Gong et al.,2012:1626).
3. اتفق الباحثين والمفكرين على ان مفهوم الاستباقية كعملية هدف. بعبارة أخرى، عندما يحاول شخص ما تحقيق مستقبل مختلف عن طريق التغيير، فإنه سيشارك في عملية واعية موجهة نحو الهدف، بما في ذلك إنشاء الهدف وجهد الهدف. يتضمن إنشاء الاهداف، على سبيل المثال، تصور مستقبل مختلف في أثناء التخطيط من أجل السعي و التغيير لتحقيق الأهداف، فهو يتضمن خطوات محددة لتحقيق التغيير، وكذلك انعكاسات على هذه الإجراءات وعواقبها، من هذا المنظور، الاستباقية ليست فقط سلوكًا يمكن ملاحظته، ولكنها تعكس أيضًا عملية أوسع، والتي تتضمن أيضًا عناصر غير قابلة للملاحظة مثل الاستدلال والتخطيط والتصور Chia& (Sharon,2013:680).

4. ان هذا النوع من السلوك يبين تصرفات تفوق الابعاء الوظيفية وحدود الواجبات وهو يفوق وصفه رسمياً في المنظمة، اذ انه يتعدى حدود الادوار الرسمية للوظائف (القحطاني، 2014: 27).
5. انه سلوك يتصف بالطبيعة الطوعية وليس الاجبارية اي انه يعد سلوكاً مقصوداً وتطوعياً ومعتداً من جهة الافراد وينقاد لأرادتهم ورغباتهم ومبادراتهم الحرة بغض النظر عن أي تأثير خارجي من المنظمة (القحطاني، 2014: 28).
6. ان السلوك الاستباقي يجعل الأفراد النشطين يقومون بمراجعة الموقف لتصحيح الفرص، وتحديد الأهداف الفاعلة، وتقييم التقدم نحو الأهداف، والتنبؤ بالمشاكل والوقاية منها، والقيام بالأمور بطرائق مختلفة، واتخاذ التدابير المناسبة، والمثابرة، وتحقيق نتائج مرضية، وتغيير الأدوات والخطط باستمرار للتكيف مع التنمية على العكس من الافراد العاديين. فهم غير مرئيين فكرياً، مكرسين للأساليب التقليدية لمواجهة المواقف وحل المشكلات، والاندماج في الوضع الراهن وعدم التغيير (Johson,2015:22).
7. ان السلوك الاستباقي ينطوي على سلوك مستمر مثاله متابعة الخدمات الموعودة والعمل على السعي بشكل استباقي لغرض الحصول على الآراء للتأكد من الرضا عن سلوك الخدمة الذاتية للأفراد ويكون موجه للخدمة الدائمة التي تفوق متطلبات السلوك الفردي المحدد بشكل واضح وعلى المدى الطويل (Chen et al.,2017:68).
8. ان السلوك الاستباقي يعكس انتماء الفرد للمنظمة وولائه اليها ورغبته المؤكدة في البقاء فيها والى الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي اليها (محمد، 2019: 19).
9. ان السلوك الاستباقي يقود المنظمة لكسب القدرة التنافسية، اذ ترغب المنظمات في تغيير وضع الإدارة في نمط عمل أكثر مرونة، والذي يتطلب من الموظفين الحفاظ على المبادرة، ويجرؤ على التحدي ولديهم العاطفة العالية والعمل الحيوي، ومن ثم تنفيذ سلوكيات أكثر استباقية (KIM,2021:169).
- ويرى الباحث ان اهم خصائص سلوكيات العمل الاستباقية هو انه سلوك منفرد بذاته اي يتصف بالطوعية وليس الاجبارية وموجه نحو المستقبل وينماز ايضا على انجاز اهداف المنظمة ويعكس انتماء الفرد للمنظمة وولائه اليها ورغبته المؤكدة في البقاء فيها وان هذا السلوك ذو توجه طويل المدى.

سادسا: ابعاد سلوك العمل الاستباقي

Dimensions of proactive work behavior

من اجل الحصول على فهم وادراك اعمق لكيفية ابداع السلوك الاستباقي يستوجب الاهمية الى صياغة تقوم بتحديد طبيعة وابعاد السلوك الاستباقي والعوامل المرتبطة به، وان تحليل الاسهامات البشرية يكون استخدامه في مكان العمل اي التقليل من المخاطر والاختفاء وتجنب الاحداث السلبية والاستجابة لإجراءات العمل السليم (Curcuruto et al.,2016:144). وعن طريق مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة التي اجراها الباحث تم اختيار اسهامات عدة ارادت وضع العديد من الابعاد من اجل قياس السلوك الاستباقي وهذه الاسهامات كانت كثيرة اذ وجد الباحث 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) واذضاف (Parker&Collins,2010) ان السلوك الاستباقي يتكون من اربعة ابعاد هي (تحمل المسؤولية وصوت الموظف والابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة). والدراسة الحالية ستعتمد مقياس (Parker&Collins,2010) لكون هذه الابعاد اعتمدت بكثرة من لدى الباحثين السابقين امثال: (Farooq et al.,2019) (Parker,2010) (الفتلاوي والكعبي، 2018)، (الشمري واخرون،2020)، (العطوى والحسيني، 2018) (الحكيم والطائي، 2019)، (محمد، 2019) كما ان هذه الابعاد تكون عامة وشاملة ولديها مقياس من فقرات متعددة، وان هذه الابعاد من الممكن ان تكون منسجمة مع بيئة عمل المنظمة مجتمع الدراسة. ويتكون مقياس (Parker&Collins,2010) من اربعة ابعاد هي كالاتي:

1. تحمل المسؤولية

ان تحمل المسؤولية يلبي دوراً مهماً في جلب افكار جديدة للمنظمة بواسطة تعزيز استدامة المنظمة وتشجيع الابتكار، ومن ثم ركز الباحثون على فهم العوامل التي لها تأثير بشكل سلس وإيجابي في تحمل المسؤولية. وبالإمكان تصنيف هذه العوامل إلى نوعين: (أولاً) العوامل السياقية، مثل قواعد مجموعة العمل والعدالة التنظيمية والتصورات المتعلقة بالانفتاح على الإدارة العليا. (ثانياً) العوامل التي تكون على مستوى الفرد، مثل الشعور بالمسؤولية عن تسهيل التغيير، الكفاءة الذاتية، كفاءة الأدوار والشعور بالواجب، والشخصية الاستباقية، وفاعلية الأدوار (Kim et al.,2014:2). اما (Fuller et al.,2015:884) فقد بين 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 عن طريق

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) الى أن 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 الوظيفية على تحمل المسؤولية عند رسم الخطط المهنية وتنفيذها.

وفي الاتجاه نفسه أشار (Ouyang et al.,2015:1) الى أن تحمل المسؤولية يعني اجراء مبادرة لغرض تحسين هياكل الممارسات والعمل والروتين. وقد بين(Cai et al.,2018:1) ان تحمل المسؤولية هي جهود بناءة وطوعية لدى 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 فإن 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، وخلاصة ما تقدم يرى الباحث ان تحمل المسؤولية له دور مهم وفاعل في تقديم أفكار جديدة ومميزة للمنظمة عن طريق تعزيز قابلية المنظمة للبقاء. ومن الضروري خلق إمكانية تطوعية وبناءة لإجراء تغيير تنظيمي وظيفي اذ تحمل المسؤولية مرتبط بالنشاط الاستباقي الذي يأخذ زمام المسؤولية في العمل ومن ثم فهي مبادرة لتحسين هياكل الممارسات والعمل والروتين.

2. صوت الموظف

انشاء الصوت للفرد الاستباقي هو ان يكون الفرد ذا صوت ايجابي على ان يكون مهيء لتوصيل آراءه في مواجهة الاختلاف، وهو ارتباط بناء الهدف منه تحسين الوضع **Beck & Knutson, 2014: (1366)**. ويرى **(Beck et al., 2014: 1370)** ان صوت الموظف يتعلق بإيصال الرؤية والتحدث عن المشاكل المهمة الى المسؤول المباشر والمدير والتي لها دور في المشاركة في صنع القرار وفي التغيير في الوضع الحالي ويمثل صوت الموظف البداية الاولية والاساسية للتغيير. كما ذكر **morgeson, (2014: 174)** ان صوت الموظف من المفاهيم ذات الاهمية في قيم السلوك التنظيمي والذي صدر عن موضوع العدالة الاجرائية. ويمكن تعريفه بأنه اتصال تطوعي وغير رسمي لدى الموظف يحمل في مضمونه افكاراً او مخاوف او اقتراحات او معلومات حول المشاكل أو الآراء التي تتعلق بقضايا العمل وترسل الى الافراد الذين لهم القدرة على اتخاذ الاجراءات الجيدة بهدف تحقيق التغيير او التحسين. ودعا **(morgeson,2014:183)** الى التأكيد على اللاوعي وعلى العمليات العاطفية خلف هذا السلوك والتحقق فيها.

واشار **(Dundon et al.,2016:490)** الى أنه مجموعة من الهياكل والعمليات المتنوعة التي تصنع في مكان العمل يتضمنها انظمة صوت الموظف وكذلك تعين الموظفين على التأثير بشكل مباشر وغير مباشر في انجاز القرار داخل المنظمة. كما ذكر **(Ouyang et al.,2015:7)** ان الهدف من صوت الموظف هو ان يكون بصورة مقبولة اكثر في المنظمة. ويرى **(Dromey,2016:7)** هناك العديد من الامتيازات التي يتحلا 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 لدى الافراد وتسليم الاقتراحات البناءة التي تُسهم في تحوله بصورة ايجابية. ويرى **(Hans,2018:3)** ان السلوك الصوتي عند الموظفين الاستباقيين يكون بشكل متكرر ويكون اكثر عند الموظفين الاقل نشاطاً، ومن ثم ان الشخصية الاستباقية لها ارتباط بشكل ايجابي بسلوك الصوت. وأشار **(Guzman&Espejo,2018:1)** الى أن السلوك الاستباقي له علاقة ارتباط بتعبير الموظفين عن آراءهم وافكارهم ومقترحاتهم بهدف تغيير الوضع الراهن وتحسين الاوضاع. وقد عرف صوت الموظف من **(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 في التغيير في مكان العمل(او اقل ما يمكن انهم يشعرون بانهم يؤثرون في 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) بأن صوت الموظف هو سلوك الاخلاقي الذي يدفع آراء المؤثرين والموظفين، وقد توقع ذلك بأهمية اختبار الموظف لفريق العمل الخاصة به، وإيمانهم بالمكانة ومستوى تقديرهم لذاتهم، ويعرف السلوك الصوتي بصورة التوضيح عن الآراء والافكار المتعلقة بالعمل بناء" 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 متطوراً ويتم عرضه على المسؤولين الاخرين لغرض تحسين بيئة العمل، وفي بعض الاحيان قد يواجه معارضة من الاخرين. ويرى الباحث ان صوت الموظف هو أن يكون لدى الشخص صوت إيجابي حتى يتمكن من إيصال الرؤية والتحدث عن القضايا المهمة للمسؤول المباشر، فهو اتصال تطوعي وغير رسمي من لدن الموظف اي انه سلوك يتوجه نحو المقابل بقصد دعم الاداء المؤثر للمنظمة.

3. الابداع الفردي

ان الابداع الفردي يتضمن اتخاذ اجراءات ذاتية لغرض انجاز التغيير ولاسيما عندما يتعلق الامر بتنفيذ الفكرة ويمكن ان يكون الابداع الفردي نوعاً من السلوك الاستباقي في العمل (Wu et al.,2014:1512). وفي الصدد نفسه اشار (Luekitinan,2014:124) الى أن إدخال الابداع الفردي في واقع العمل يتكون من أربعة عوامل هي (تصور الفرد عن التغيير وهو التنفيذ الناجح الممكن، تصور الفرد عن التغيير في العمل الروتيني، قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة، تصور الفرد عن النتيجة الإيجابية التي تنتج عن التغيير). وعلى الرغم من أن الابداع الفردي ليس حاصل مجموع العوامل الأربعة، ولكن الجمع بين العوامل الأربعة يؤثر في درجة الابداع ودافعية الفرد. ويرى (Luekitinan,2014:123) ان الابداع استراتيجية للوصول للميزة التنافسية، اذ هناك منظمات تولي عناية للأبداع في الوقت الحاضر، ولكن عدداً قليلاً منها تفهم ما هو الابداع في الواقع فإن الابداع يختلف عن الاختراع والتحسين، فالاختراع والتحسين يشيران الى أن هناك تحسناً تدريجياً في الأمر، اما

الابداع يعني التغييرات السريعة لتطوير عنصر جديد يضيف المزيد من الكاسب والقيمة المفيدة للمنظمة، بما في ذلك التأثير في نمط حياة الافراد والعمل الروتيني.

وفي الصدد نفسه أشار (Wu et al.,2014:1512) الى أن الابداع الفردي في عصر العولمة هو أساس الأداء العالي في مكان العمل، وقد تم اعتماده كمصدر رئيس للأبداع الراسخ الذي قد يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويعزز نجاحها على المدى الطويل، وهكذا يُسهم سلوك الابداع الفردي بشكل إيجابي في الفاعلية الفردية ومن ثم إلى فاعلية الإبداع التنظيمي. اما (ouyang et al 2015: 116) بين ان الابداع الفردي هو توليد الآراء والافكار الجديدة والبحث عن الفرص وايضا يعد سلوكاً مصوب نحو تطبيق وتنفيذ المعرفة الحديثة، لغرض تعزيز وتحسين الاداء الشخصي اي السلوك الذي يرتبط بالتنفيذ، اي هو سلوك مرتبط بالأبداع.

بينما يرى (Usmani,2015:33) أن الابداع الفردي هو سلوكيات الموظفين المشاركين في توليد الافكار الجديدة وتطبيقها ويشمل خلق مفاهيم وتحديد فرص او اساليب حديثة ويركز هذا البعد على الحصول عن اراء وافكار وتقنيات حديثة للمنظمات كونها تحتاج لموظفين يجتازون متطلبات المهمة الضيقة والذين يتعاملون بشكل استباقي مع العمل عن طريق متابعة التعلم بنشاط واتخاذ المبادرة عن طريق التركيز على الادارة الوسطى. وبين (Glaser et al.,2016:1341) أن 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 يحددوا 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 عن طريق اتخاذ الابداع للانخراط في السلوكيات الاستباقية، مثل بناء الشبكات والبحث عن التغذية المرتدة، ما يساعد على تقليل عدم اليقين وزيادة التحكم في العمل. وفي الصدد نفسه بين (Standing et al.,2016:52) أن الابداع الفردي هو سلوك يمكن ان نحصل عليه عن طريق التجربة الاجتماعية وتستمر الى سياقات وبيئات خارج الصناعات والمنظمات. اما (Alshamsi,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) الى أن ابداع الموظف يتضمن تأليف منتجات او افكار او خدمات او اجراءات او عمليات حديثة مفيدة وقيمة لدى شخصيات تعمل سويةً 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 الاستباقيون مؤثرون بشكل خاص في البحث عن طرائق امثل للقيام بالأشياء في الوظيفة عند منحهم الفرصة للقيام بذلك. ويرى(العطية، 2019: 80) أن الابداع الفردي هو عبارة عن ذلك التصرف الفاعل الذاتي المعطاء من لدن الفرد والذي يفوق متطلبات العمل الرسمية ولكن بالحدود المسموحة للمهمة التنظيمية. وما تقدم يرى الباحث أن الإبداع الفردي هو تصرف فاعل ذاتي من لدن الفرد ويعد اساس الاداء العالي في مكان العمل وتوليد الآراء والافكار الجديدة والبحث عن الفرص ويمكن الحصول عليه عن طريق التجربة الاجتماعية ولكن بالحدود المسموحة للمهمة التنظيمية.

4. منع وقوع المشكلة

ان هنالك جانبان غير متشابهين لإدارة وقوع المشكلة؛ هما الادارة الاستباقية للمشاكل والادارة التفاعلية ادارة المشاكل الاستباقية تعمل على منع حدوث المشاكل او اعادة وقوعها عن طريق تحديد الاخطاء في جوانب الاداء او تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم واتخاذ القرارات المنطقية، اما ادارة المشاكل التفاعلية تحدد السبب الرئيس للحوادث الماضية ومن ثم تحديد التحسينات والقرارات عن طريقها. وبما ان جميع المنظمات تميل الى استخدام هذا الاسلوب لإدارة المشاكل الى ان المستوى الرئيس من الالتزام غالباً ما يكون محدداً (Myler,2014:1). وقد اتفق(Beck&Knutson,2014:136) مع (Frese&Fay,2001) على تعريفهما لبعد منع وقوع المشكلة انه اجراءات وقائية ذاتية التوجيه للوقاية من تكرار المشاكل في العمل وبعد ذلك اكتشاف السبب الرئيس للمشاكل لدى الافراد واتخاذ اجراءات لمنع وقوعها مستقبلاً وتكون هذه الاجراءات وقائية او ذاتية التوجيه لمنع تكرار مشاكل العمل. وقد اوضح(Ouyang et al.,2015:677) ان بعد منع وقوع المشكلة 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 عالٍ 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 (Carson,2018:23). اما (العطية، 2019: 82) فيرى ان بعد منع وقوع المشكلة هو ذلك العمل الانى للموظف والذي يقوم بطريقة غير تقليدية بالبحث عن اسباب المشاكل ومن ثم العمل على تجنب تكرارها في المستقبل ضمن رؤية استباقية. و اشار (الحكيم والطائي، 2019: 461) الى انه يمكن تجنب وقوع المشاكل عن طريق سعي الافراد لبيان السبب الجذري، الذي يعد سبب المشاكل ووضع تدابير بصدد تجنب تكرارها وظهورها مستقبلاً مثل التغلب على الاخرين والقصور الذاتي، وهناك العديد من البحوث التي كشفت ان السلوك الاستباقي يمكن السيطرة على الاحداث عن طريق تنبؤ الحوادث والاضرار في الممتلكات وان تفادي المشاكل يوصل الى نتائج ذاتية الانطلاق. ويرى الباحث ان منع وقوع المشكلة يقصد بها اجراءات وقائية استباقية ذاتية التوجيه تهدف الى التخلص من المشاكل او منع تكرارها وهذا البعد يقوم بطريقة غير تقليدية بالبحث عن الاسباب الجذرية ووضع تدابير لمنع تكرارها في المستقبل ومن ثم هو منهج يتبعه الافراد يتكون من العديد من الاجراءات التي توصل للهدف التي يخدم المنظمة.

وهنا نختم فكرة السلوك الاستباقي المعتمد على ايصال الابعاد الاربعة المتمثلة ب(بعد صوت الموظف) حتى وان كان يحتوي على رؤية تختلف عن وجهات نظر الاخرين ولكنها تحتوي على فكرة تصب في مصلحة الجميع، واما البعد الثاني (الابداع الفردي) النابع من ذات الفرد والذي يحتوي على رؤية مثمرة ومن ثم بُعد (تحمل المسؤولية) عن طريق التمسك بالمهام الاضافية الطوعية للحصول على المنفعة واخيراً يكون التوجه نحو الامام لتفادي حصول المشاكل وتجنب تكرارها بعد ان حددت الاسباب الجوهرية للمشاكل وايجاد حلول استناداً لرؤية ابداعية بعد (منع وقوع المشكلة). ويبين الشكل (12) ابعاد السلوك الاستباقي:



شكل (12) ابعاد السلوك الاستباقي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على Parker&Collins,2010

المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية

Strategic Entrepreneurship

توطئة

أصبحت الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الدراسات الاستراتيجية، إذ تعد سبباً أساسياً لنجاح منظمات اليوم وتميزها، إذ لا يمكن أن تكون ناجحة ما لم تكن لديها القدرة على ديمومة هذا النجاح، والمحافظة عليه في تقلباته المختلفة وتباينت مناهج وأساليب التطوير التنظيمي بمرور الوقت، إذ سادت الطريقة التقليدية القائمة على التغيير المدفوع بالحاجة لمدة طويلة، أثبتت الريادة الاستراتيجية في المنظمات أنها نقطة الدخول لتطويرها كونها تمثل العملية التي يتم عن طريقها اعتماد الابتكارات ونشرها في جميع المستويات الإدارية. ومن أجل ذلك يتناول هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية:

The concept of Strategic Entrepreneurship

إن الريادة الاستراتيجية فلسفة عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز الاستفادة من القادة والعاملين عن طريق تشخيص الفرص الريادية المناسبة وإيجاد طرائق لتحويل قدرات القادة والعاملين إلى عمل واقعي وفعلي، ومن ثم دمج الرؤية والفكر والممارسة والأفكار الرائدة والسلوكيات، ومن ثم إحداث تغييرات جذرية وخلق مزايا تنافسية مستدامة، وتتبع هذه الميزة من إضافة وظائف جديدة وإبداع واستعداد المنظمة لكل ما هو جديد (حسين، 2015: 85). أما (علي، 2017: 51) فقد بين أن 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 ، 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 بالاعتماد على آراء عدد من الباحثين اذ وردت عدة تعريفات للريادة الاستراتيجية وكما موضحة في الجدول الآتي:

جدول (6) بعض من تعريفات الريادة الاستراتيجية وفقاً لآراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	التعريف
1	Chang et al.,2013:32	توليفة أو مزيج من الريادة في البحث عن الفرص وعملية تسخير الفرص الاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية وإنشاء منظمة جديدة، بمعنى آخر، هي عملية البحث وتطوير الأنشطة المتعلقة بالبحث عن النمو وخلق خدمات جديدة.
2	الشمري 2015: 178	سلوكيات وفوائد تبحث عن الفرص وتتعلق بالأنشطة الاستراتيجية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة الهادفة إلى الحداثة التي تعد مصدراً للتنافسية المستدامة.
3	الرويشدي , 2015 : 63	العملية التي تسهل جهود المنظمة لتحديد الفرص ذات الاحتمالات العالية التي تؤدي إلى توليد القيمة عن طريق محتوى الريادة واستخدامها بشكل أكبر بالاعتماد على الإجراءات الاستراتيجية المناسبة.
4	Chai&Lisa, 2016:117	تكامل النشاط الريادي(تحديد الفرصة واستثمارها) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا) لتصميم وتنفيذ استراتيجيات الريادية للأسهم في تعظيم الثروة.
5	شمس الدين واخرون، 2016 : 387	اكتشاف الفرص واستخدامها وفقاً لمصادر المنظمة في العملية الإبداعية لتحقيق أفضل النتائج.
6	الغالبى واخرون، 2016 : 190	سلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمة التي تشبههم أكثر من تصرفات الأفراد ذوي الخصائص والسمات المحددة.
7	التميمي، 2016 : 46	استراتيجية الإدارة العليا التي تسمح باستثمار سلوكياتها المختلفة مثل الإبداع والاستباقية والمغامرة والقدرة التنافسية والمجازفة والاستقلالية التي تولد الثروة.
8	محمد علي، 2017 : 28	تركز على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية ولديها المبادرة لتبني أفكار جديدة عن طريق الإبداع، ليس فقط لاكتشاف الفرص، ولكن أيضاً لخلقها، ولديها روح تبني المخاطر، ورؤية واضحة والقدرة على قراءة البيئة، التخطيط والتعامل مع المواقف الغامضة لتحقيق أهدافها
9	Arsic,2017:37	ظهور فكرة لدى شخص أو فريق عمل وربطها بالوظائف الاستراتيجية.
10	حمد، 2018 : 79	إجراءات تنظيمية تتخذها المنظمة للتعامل مع الابتكار وتحديد الفرص والنمو بما يتماشى مع رؤية قيادتها الاستراتيجية وتحمل مخاطر الاختلالات

<p>في توازن السوق أو التغيرات الهيكلية عن طريق دراسة الفرص الحالية والمستقبلية. ويتم استثمارها وهي ميزة تنافسية مستدامة لتوليد القيمة والثروة.</p>		
<p>إنه مكون أساسي للتحول الهيكلي والنمو المستدام ويركز على واحد أو أكثر من العوامل الثلاثة الرئيسة(البيئة المؤسسية، العوامل الاجتماعية وخصائص رواد الأعمال.</p>	<p>Brixiováet,2020:3</p>	<p>11</p>

المصدر: من إعداد الباحث استناداً للأدبيات الواردة فيه انفاً

وعن طريق ما تقدم يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية 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.

ثانياً: أهمية الريادة الاستراتيجية:

The importance of strategic Entrepreneurship

ان تطور القرن الحادي والعشرين، وتطور السوق العالمية، وتعقيد البيئة التنافسية لها دور كبير ومهم في تطوير مفهوم الريادة الاستراتيجية، لأن الريادة من أهم أساليب ووسائل المنظمة، ويجب الحصول عليها من أجل البقاء والنمو في بيئة تنافسية، لأن التوجه الريادي يساعد المنظمة على التنبؤ بالمستقبل ونظراً لذلك، يجب أن تتبنى المنظمة المرنة الاستراتيجية وان تكون لديها مجموعة من الخيارات الاستراتيجية، واكتساب الموارد وبناء القدرة على اتخاذ التدابير اللازمة للتكيف مع البيئة الديناميكية، والعمل الجاد على تتبع واستثمار الفرص الريادية داخل المنظمة (Djordjevic,2013:241). وبالصدد نفسه ان الريادة الاستراتيجية هي خاصية مهمة كأستراتيجية للنمو والمزايا وتوليد الأفكار وتهتم بأداء المنظمة، وتساعد على استقرار المنظمات والاقتصاد والمجتمع ككل (الشمري، 2015: 180).

اما (Daryani&Tabrizinia,2015:107)فقد بينا إن الاستخدام الاستراتيجي للريادة مهم بشكل متزايد لخلق أفكار قيمة وبارزة، لأنه يؤدي إلى إبداع العاملين والمنظمات. كما اشارا إلى أن الريادة الاستراتيجية لها تركيز مزدوج على التغيير وتحقيق القيمة عن طريق هذا التغيير. وقد اشار كل من (حمادي وسلمان، 2016: 136) الى اهمية الريادة الاستراتيجية بالاتي:

1. تحقيق عملية تنموية تفتح آفاقاً جديدة وتكشف عن مهام مختلفة.
2. العمل الريادي له القدرة على مراعاة التطورات البيئية والاهتمام بالطبيعة.

3. بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لدعم التوجهات الرائدة.

اما (Ferreira et al.,2017:163) فقد بينوا كيف تحتاج المنظمات إلى الجمع بين نشاط الريادة الذي يهيئ فرصاً جديدة والنشاط الاستراتيجي ينتج عنه ميزة تنافسية، وهي قضية رئيسة تتطور في مجال الريادة الاستراتيجية والدراسات الإدارية، كما يتضح عن طريق تحديد دور وأهمية الريادة الاستراتيجية، والتي تعد أساسية 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)، ومن ثم من الضروري على المنظمات استكشاف واستخدام الفرص لخلق القيمة والثروة والتكيف أو التغلب على البيئة على المدى الطويل. البقاء على قيد الحياة والنمو.

وتتبعكس أهمية الريادة الاستراتيجية في الأداء بناءً على لغة العمل المثالية المشتركة اعتماداً" على تحديد الأهداف وتحديد الوظيفة ومراقبة سير العمل في النقاط الحرجة فضلاً عن نقاط الضغط وتقييم الريادة وفقاً لمعايير الأداء العالية الموضوعية فضلاً عن 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 الملاكات البشرية العاملة والمؤهلة، ولتنمية مهارات الملاكات البشرية المتبقية لزيادة الأداء.

اما(شبات والمصري، 2019: 33) فقد يرى ان أهمية الريادة الإستراتيجية لها بعدان: الأول داخلي ويمثل تحقيق النمو والاستقرار والتوازن والاهتمام بتحقيق مقاييس مالية ترضي 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، عن طريق التكيف مع المتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية فضلاً عن ذلك، فإنها تقدم فوائد للاقتصاد الكلي والمجتمع عن طريق التأكيد على الأفكار التطبيقية ومن ثم حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية على مستوى الدولة مثل الحد من البطالة والتوظيف وتطوير

الاقتصاد عن طريق تنمية الصادرات وكذلك الاهتمام بالمبتكرين 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 او بأخر. بما يجعلهم يصلون إلى خطط عمل رائدة وناجحة.

ويرى الباحث 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 اهمية ايضا في ديمومة المنظمات ومساعدتها على البقاء وإضافة قيمة على المستوى التنظيمي والاجتماعي، فضلاً عن أهميتها في الحفاظ على الملاك البشري المؤهل في المنظمة.

ثالثاً: خصائص الريادة الاستراتيجية:

Characteristics of strategic Entrepreneurship

أ- خصائص الشخص الريادي

تم إجراء العديد من الدراسات لفحص الخصائص والسمات الشخصية الرئيسة التي يتمتع بها رائد الأعمال وكيف تختلف عن المديرين الناجحين في بناء المنظمة، فهناك من ركز على وجود خصائص فردية تميز الريادي عن غيره سواء أكانت خصائص سلوكية أم سمات شخصية(علي، 2017: 68).

وقد أشار (Felix&Ezenwakwelu,2014:111) الى أن الخصائص الفردية للريادي تتضمن

الاتي:

1. الإبداع: هو القوة الدافعة التي تدفع تطوير منتجات أو خدمات أو أساليب عمل جديدة للابتكار والتحسين في جميع جوانب المنظمة.

2. **الالتزام:** يحفز صاحب المشروع على العمل لساعات طويلة بشكل مستمر في اليوم أو أكثر، حتى سبعة أيام في الأسبوع، لتعزيز الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة في المنظمة والتخطيط وربط الأفكار للاستفادة من العمل الجاد لتحقيقها بنجاح.

3. **إظهار الرغبة والعزم على النجاح في العمل وقوة المثابرة في جميع الظروف.**

4. **المرونة:** وهي القدرة على التحرك بسرعة والتكيف معها في جميع الظروف حول المنظمة.

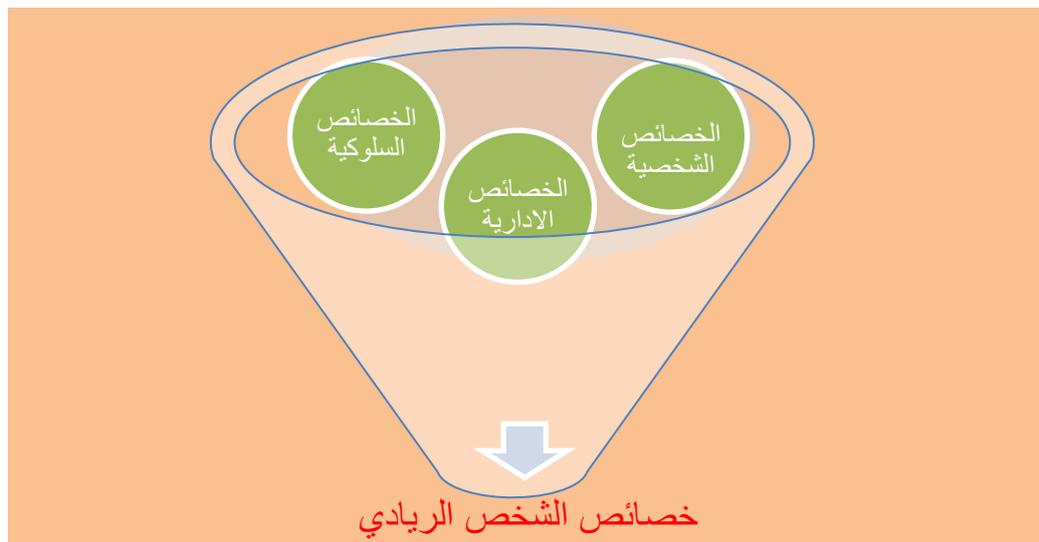
5. **القيادة:** هي القدرة على وضع القواعد وتحديد الأهداف وتحقيقها داخل المنظمة.

وفي الصدد نفسه ان خصائص الشخص الريادي تمثل المهارات أو القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها رائد الأعمال ويجب أن يقود المنظمة بنجاح وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من العمل بنجاح في المنظمات. ووفقاً للرؤية، يمكن تصنيف خصائص الشخص الريادي في اتجاهات مختلفة وعلى النحو الآتي: (اسماعيل، 2010: 74)

(1) **الخصائص الشخصية:** بما في ذلك الاستعداد والقدرة والميل إلى المخاطرة، ثقة عالية بالنفس والقيادة إلى العمل، التفاؤل.

(2) **الخصائص السلوكية** وتشمل المهارات التفاعلية، المهارات التكميلية.

(3) **الخصائص الإدارية** وتشمل المهارات البشرية، المهارات الفكرية، مهارات تحليلية. والشكل (13) يبين أهم خصائص الشخص الريادي:



شكل (13) خصائص الشخص الريادي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على (اسماعيل، 2010)

ب- خصائص الريادة الاستراتيجية

من سمات الريادة الاستراتيجية أنها قدمت إسهامات كبيرة في خلق فرص العمل وزيادة الناتج المحلي الإجمالي والابتكار والتطوير التكنولوجي (Dissanayake,2013:1). وتم تطوير العديد من النظريات لخصائص الريادة الاستراتيجية، والتي يمكن وصفها على أنها ثقافية واقتصادية ونفسية واجتماعية وسياسية وتاريخية، لشرح مسار تشكيل سلوك الأداء التنظيمي للمنظمات، وكذلك تأثير التأثيرات البيئية في عملية الريادة الاستراتيجية، تشير البيئة إلى العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في ظهور الأنشطة التجارية والتنظيمية لريادة الأعمال من حيث الرؤية ونظام صنع القرار والرسالة والكفاءة والاستراتيجيات والقدرة التنافسية، وتؤكد النظرية النفسية على سمات الشخصية مثل الحاجة إلى الإنجاز، السلطة، والسعي لتحقيق الإنجازات، والموقف الشخصي للسيطرة، والمرونة، والادخار، والمخاطر، والقدرة على إدراك الفرص والتهديدات، والريادة في دور تمتيتها كدالة في تشكيل المجتمع وخصائصه الثقافية. إذ تساعد هذه البيئات الثقافية رواد الأعمال عن طريق توفير الأفكار والمعلومات القيمة والموارد والفرص والشبكات الاجتماعية وأشكال الدعم الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي (Genty,2019:70).

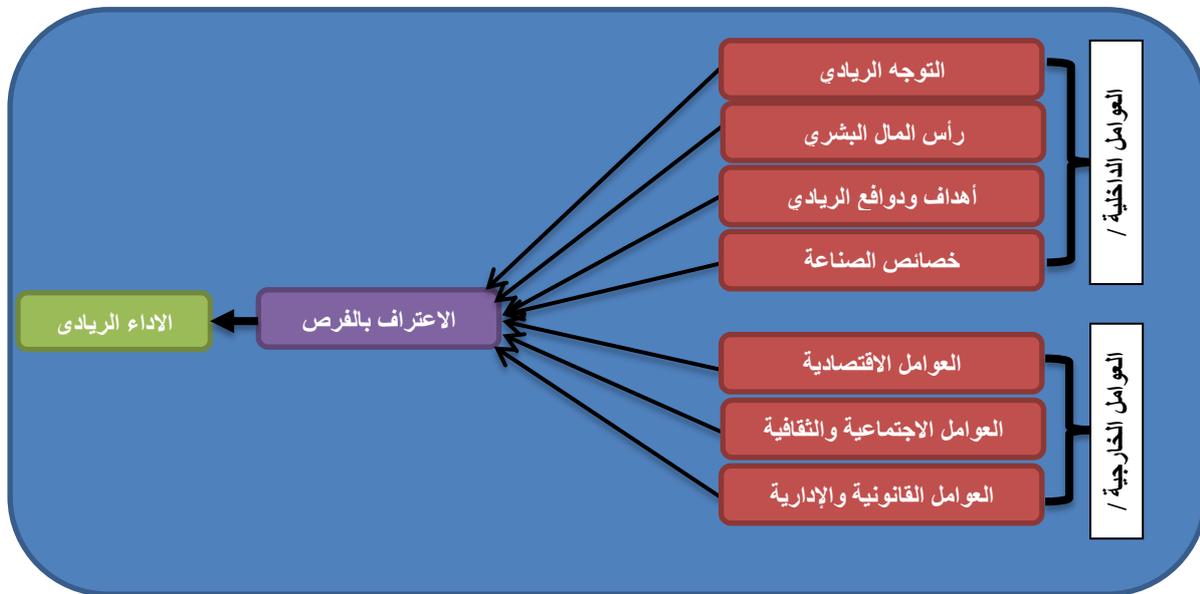
وأن خصائص الريادة الاستراتيجية يمكن أن تقتصر على الإبداع في وظائفها الرئيسية، وقدرة المنظمة على الابتكار وتحمل المخاطر في التمويل والاستثمار كوظيفة مالية تعبر عن خصائص وصفات المنظمة الإبداعية وقدرة المنظمة على الابتكار والمخاطر في الترويج والتوزيع وجودة المنتج والأسعار. والتي تعبر عن خصائص وصفات المنظمة الإبداعية، وقدرة المنظمة على إيجاد طرائق أفكار جديدة ومتنوعة سواء في الجودة أو الشكل أو الحجم أو طرائق توزيع الآلات أو المنتجات، ما يدل على خصائص وصفات المنظمة الإبداعية إنتاجاً، ومن الممكن أيضاً الانتباه إلى جميع وظائف المنظمة لأنه من الممكن تحقيق التنظيم الإبداعي بشكل عام (شببات والمصري، 2020 : 34).

ويرى الباحث ان من خصائص الريادة الاستراتيجية أن المنظمة الريادية قادرة على إدارة وتقليل المخاطر، وتمتاز بحقيقة أن الأشخاص في هذه المنظمات هم المصدر الحقيقي للابتكار والقيادة، فإذا أردنا أن تصبح المنظمة أكثر ريادية، يجب أن نعمل على تعزيز ودعم جودة ومهارات رواد الأعمال في المنظمة. ويمكن تصنيف خصائص الريادة الاستراتيجية لثلاث اتجاهات على النحو الآتي(الخصائص الشخصية والخصائص السلوكية والخصائص الادارية).

رابعاً: العوامل المؤثرة في الاداء الريادي والريادة الاستراتيجية:

1. العوامل المؤثرة في الاداء الريادي

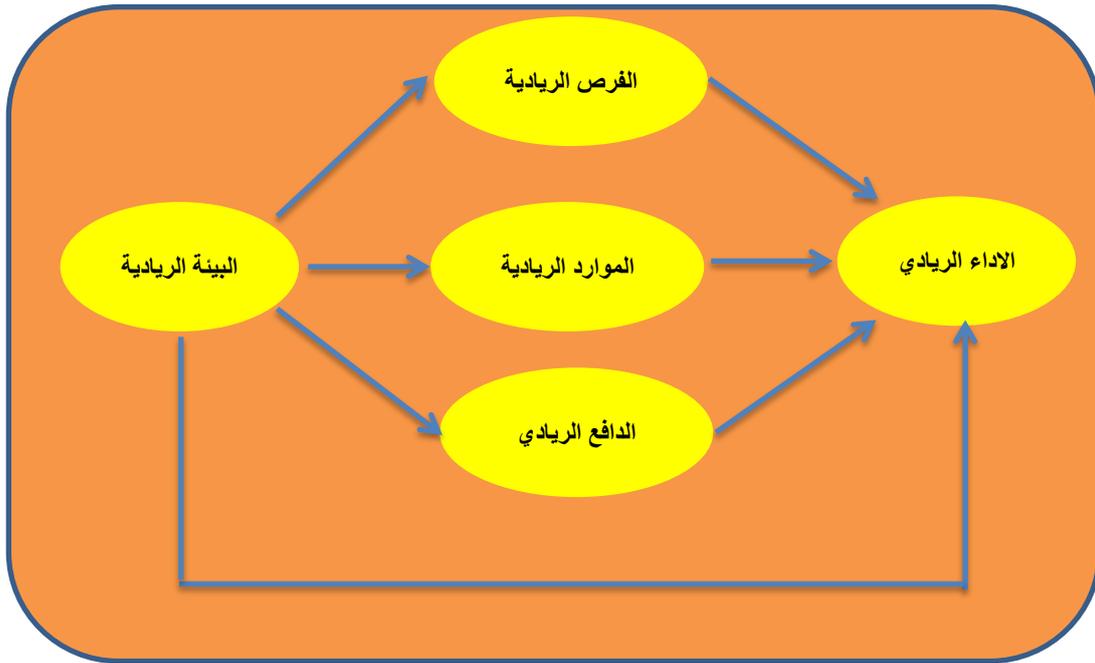
هناك العديد من العوامل الداخلية (الشخصية) والخارجية (البيئية) التي لها تأثير كبير في أداء رائدي الأعمال، وهذا يختلف حسب البلد/المنطقة والوقت. وبالمقارنة مع العوامل الداخلية، فإن عوامل البيئة الخارجية لها تأثير أكبر في أداء الريادي، وتشمل هذه العوامل التوجه الريادي، ورأس المال البشري، والأهداف والدوافع، وخصائص الصناعة، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والعوامل القانونية والإدارية. لذلك، هناك ثماني فرضيات بحثية موضحة. وهي "رواد الأعمال يميلون إلى تحمل المخاطر المتعلقة بالأعمال درجة (بعد المخاطر) لصالح التغيير والابتكار للحصول على مزايا تنافسية وخدمية للمنظمة(بعد الابتكار)، ويكون اتجاه المنظمة هو اتجاه الريادة والعمل. بالنسبة لرأس المال البشري فهو أحد العناصر الرئيسة من النجاح التنظيمي. والأهداف والدوافع لتحفيز الموظفين على التبرع والعوامل الاقتصادية لها دور مهم في سياسات المنظمة والسياسات الاجتماعية اذ يجب الانتباه إليها والعوامل القانونية مهمة أيضاً، ويمكن للإدارة الإدارية أن تساعد في تحسين أداء المنظمة (Hasan&Almubarak,2016:94). ويوضح الشكل(14) تلك العوامل التي تؤثر في أداء الأعمال.



شكل (14) يوضح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء الريادي

Source: Hasan, Fatima & Almubarak, Muneer, Factors influencing women entrepreneurs' performance in SMEs, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 12, No.2 ,(2016). 82 – 101.p86.

واشار (Yuan et al.,2017:749) في دراسته الى ان هناك العديد من العوامل الرئيسة التي تؤثر في الاداء الريادي مثل: بيئة ريادة الأعمال، تحديد وتقييم فرص ودوافع وموارد ريادة الأعمال، وعوامل أخرى، هذه العوامل مهمة جدًا بحيث يكون لها تأثير في زيادة أداء الريادة الاستراتيجية كما نوه ايضا الى درجة التعلم والخبرة السابقة والمهارات الأساسية مثل: مهارات العمل، ومهارات الإدارة، ومهارات التعامل مع الآخرين والمهارات التي هي على مستوى أعلى من المهارات الأساسية كالابتكار والمخاطرة والتوجه نحو النمو وشبكات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير في الريادة الاستراتيجية، وهو ما ينعكس عن طريق الأداء العالي لريادي. وقد بين (Abdullah et al.,2015:296) أن برمجة روح الريادي، بمعنى عقلية الريادي، هي سابقة حتمية وضرورية لتعزيز الحافز الريادي وأداء ريادة الأعمال في سياق أصحاب الأعمال الذين يقودون معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما اشار إليه أيضًا باسم الدافع الريادي كأحد العوامل المهمة التي لها تأثير كبير في أداء الأعمال الريادية. كما يوضح Yuan في الشكل (15) الاتي:



شكل (15) يوضح العوامل المؤثرة في أداء ريادة الاعمال

Source: Yuan, Ping, et al. "A Study on Farmers' Agriculture related Tourism Entrepreneurship Behavior." *Procedia computer science* .Vol. 122.No,1. (2017): 743-750. P749.

2. العوامل المؤثرة في الريادة الاستراتيجية

بشكل عام تعد المنظمات الريادة الاستراتيجية الحلقة الرئيسة للنمو الاقتصادي وخلق الثروة، وكذلك الأساس للنجاح التنافسي، والبقاء، والنمو طويل الأجل. ومع ذلك، هذا لا يعني أن جميع المنظمات يمكنها تحقيق الريادة الاستراتيجية لأنها لا تستطيع مواجهة البيئة المحيطة والتكيف مع العوامل البيئية، لكون هذه العوامل متغيرة وسريعة وذات مخاطر متزايدة، فضلاً عن سلسلة من العوامل التنظيمية والشخصية التي تؤثر في امكانية المنظمات وعلى قدرة الأفراد على تحقيق الريادة الاستراتيجية. لذلك سيتم توضيح العوامل التنظيمية والشخصية والبيئية التي يتفق معظم الباحثين ومنهم (Tavassoli et al.,2016:3-4;Hitt et al.,2011:2;Mohutsiwa,2012:41)

أ. **العوامل التنظيمية:** هناك نوعان من العوامل التنظيمية التي تؤثر في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات وهي وكما يأتي:

❖ **الثقافة الريادية:** تؤثر ثقافة ريادة الأعمال الاستراتيجية في التوقعات بين الموظفين وتفاعلهم مع أصحاب المصلحة (Mohutsiwa,2012:20).

❖ **القيادة الريادية:** تعد القيادة الريادية من العوامل المؤثرة في تحقيق الريادة الاستراتيجية إذ تتفاعل عقلية القيادة الريادية المتمثلة في (الإدراك السريع لتحديد الفرص واستثمارها واليقظة وخيارات التفكير الحقيقي) مع ثقافة ريادة الأعمال التي تشجع الابتكار والمخاطرة، ما يؤدي إلى ظهور قيادة مشتركة من لدن الإدارة العليا. يحقق الفريق البراعة التنظيمية، أي "السعي لاكتشاف الفرص واستخدامها في الوقت نفسه" (Tavassoli et al.,2016:4).

ب. **العوامل الشخصية:** وتشمل ثلاثة أنواع الأول رأس المال: غالبًا ما يكون رأس المال أمراً بالغ الأهمية للحصول على الموارد اللازمة أو إنشائها، ويؤثر رأس المال في القرارات المتعلقة بكيفية استخدام القدرات لتحقيق الريادة والتطوير. اما العامل الثاني هو راس المال الاجتماعي: يمثل مجموع رأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي، لأن رأس المال الاجتماعي الداخلي يشير إلى العلاقة بين الأفراد اما رأس المال الاجتماعي الخارجي هو مصدر المعرفة الجديدة(العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة مع المنظمات الأخرى). والعامل الثالث هو راس المال البشري: يمثل مجموعة من مهارات الناس ومعارفهم وخبراتهم التي تُسهم في زيادة رأس المال عن طريق التعلم، فإنها مورد وعامل مؤثر لسلوك الريادة الاستراتيجية (الانباري، 2018 : 97).

ج. **العوامل البيئية:** تتأثر منظمات الأعمال بعاملين بيئيين (البيئة الديناميكية، العطاء البيئي) عند السعي لتحقيق الريادة الاستراتيجية. وفيما يأتي توضيح لهذه العوامل:

❖ **البيئة الديناميكية:** أظهرت الدراسات أن البيئة الديناميكية تؤثر في تحقيق القيادة لأنها تحفز الاستكشاف وترتبط بشكل إيجابي بالمخاطر الجديدة والابتكار (Wang&Li,2008:930) وبالصدد نفسه هناك العديد من المتغيرات البيئية الديناميكية ومتغيرة بسرعة عن المنظمة، ما يشكل بيئة غير مؤكدة ومهددة للمنظمة، وجودة المعلومات المتاحة لهم محدودة وغير واضحة، ما يقلل من تقييمهم للبيئة ويتنبأ بحاضرها ومستقبلها طبيعة تأثير الزمن، ان عدم القدرة على الحصول على معلومات واضحة عن حالة البيئة الخارجية، تسبب في غموض عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن ثم (يفتقر متخذو القرار إلى المعرفة الكافية في تحديد الفرص واستثمارها) (Agarwal et al.,2008:5).

❖ **الدعم والاسناد البيئي:** يهدف العطاء البيئي إلى مساعدة المنظمات في الحصول على الموارد واكتشاف الفرص والقدرة على استخدامها لخلق ميزة تنافسية للبقاء والتنمية. في إطار المعرفة (Agarwal et al.2010:271).

خامساً: ابعاد الريادة الاستراتيجية: Dimensions of strategic leadership

ان الافتراض الأساسي لإنموذج 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 للكاتب والباحثين في مجال الريادة الاستراتيجية في مفاهيمهم، فإنها تؤثر أيضاً في إدراكهم لأبعاد الريادة الاستراتيجية (حسين، 2015: 92). إذ تم اعتماد مقياس (Luke,2005) وبعد اجراء أسلوب دلفي الذي تم ذكره في منهجية الدراسة الفقرة العاشرة من أدوات الدراسة والذي تضمن اربعة ابعاد هي (المرونة وقبول المخاطرة والرؤية والنمو).

1. 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 وبنفاذية 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).

وفي الصدد نفس فقد اشار (Takaishi et al.,2016:550) الى ان تمثل هذه المرونة قدرة المنظمة على تطوير أو الحفاظ على ميزة تنافسية عن طريق 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 لمنظماتهم عن طريق زيادة الإبداع والابتكار. وتشير المرونة إلى القدرة وسرعة الاستجابة، وتتولد 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 يفتقر 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).

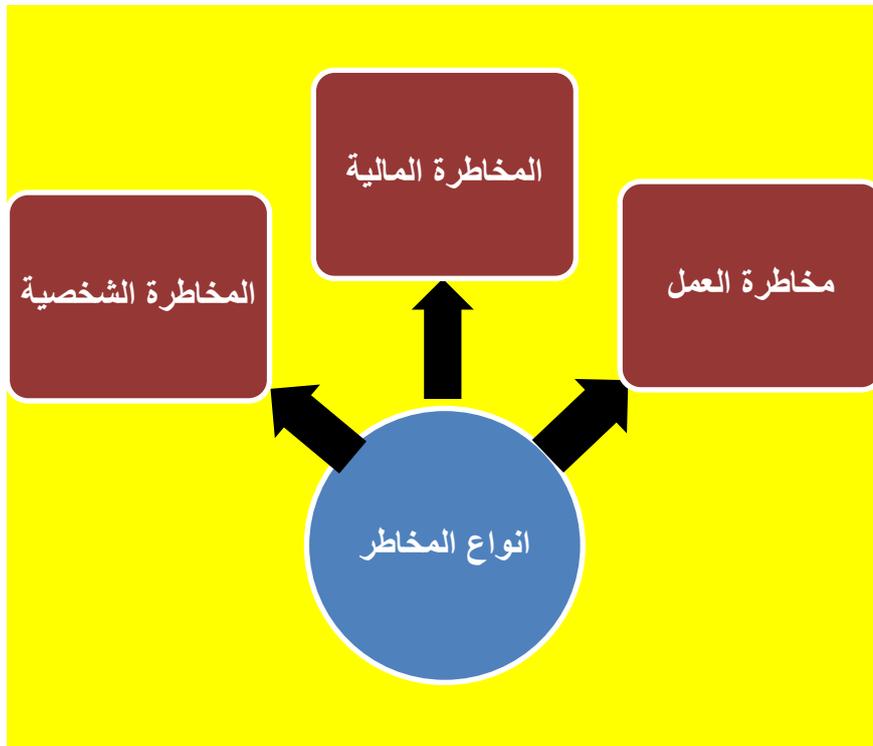
وبالصدد نفسه تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على التأقلم والتكيف مع التغيرات في بيئتها التنافسية، أي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة إذ يمكنها الاستجابة بسرعة للميزة التنافسية طويلة الأجل للتنمية المستدامة والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية (عبدالعزیز، 2020: 39).

ويرى الباحث ان المرونة يقصد بها سمة القدرة على التكيف التي تمنح المنظمة الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، لأنها ملتزمة بتعديل الممارسات الفورية استجابةً للتغيرات غير المتوقعة وغير المستقرة. ويمكن القول أن المرونة هي سمة أساسية لاستجابة المنظمة للتهديدات والفرص التي تنشأ عن ديناميكية وتعقيد البيئة المحيطة بها.

2. تقبل المخاطر تعد عملية تبني المخاطر أحد المكونات الرئيسة في استراتيجية ريادة الأعمال، إذ لا يمكن إنشاء اي عمل ريادي دون تحمل صاحب العمل والمنظمة عدداً من المخاطر. وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. فقد اشار ابو رذن الى أنه لا توجد حدود محددة ولا إطار عمل محدد للسلوك الخطر بين الشركات والأفراد (أبو رذن، 2012: 537). إذ توجد ثلاثة انواع من المخاطر التي تواجه المنظمات او مديريها التنفيذيين وهي كالاتي (كشكول، 2014: 123).

• **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 الاقتراض 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 في مستقبلهم المهني، لأن المخاطر هنا تتعلق بنتائج أعمال الريادة التي تؤثر في مهنة ريادة الأعمال.
- والشكل (16) يبين انواع المخاطر:

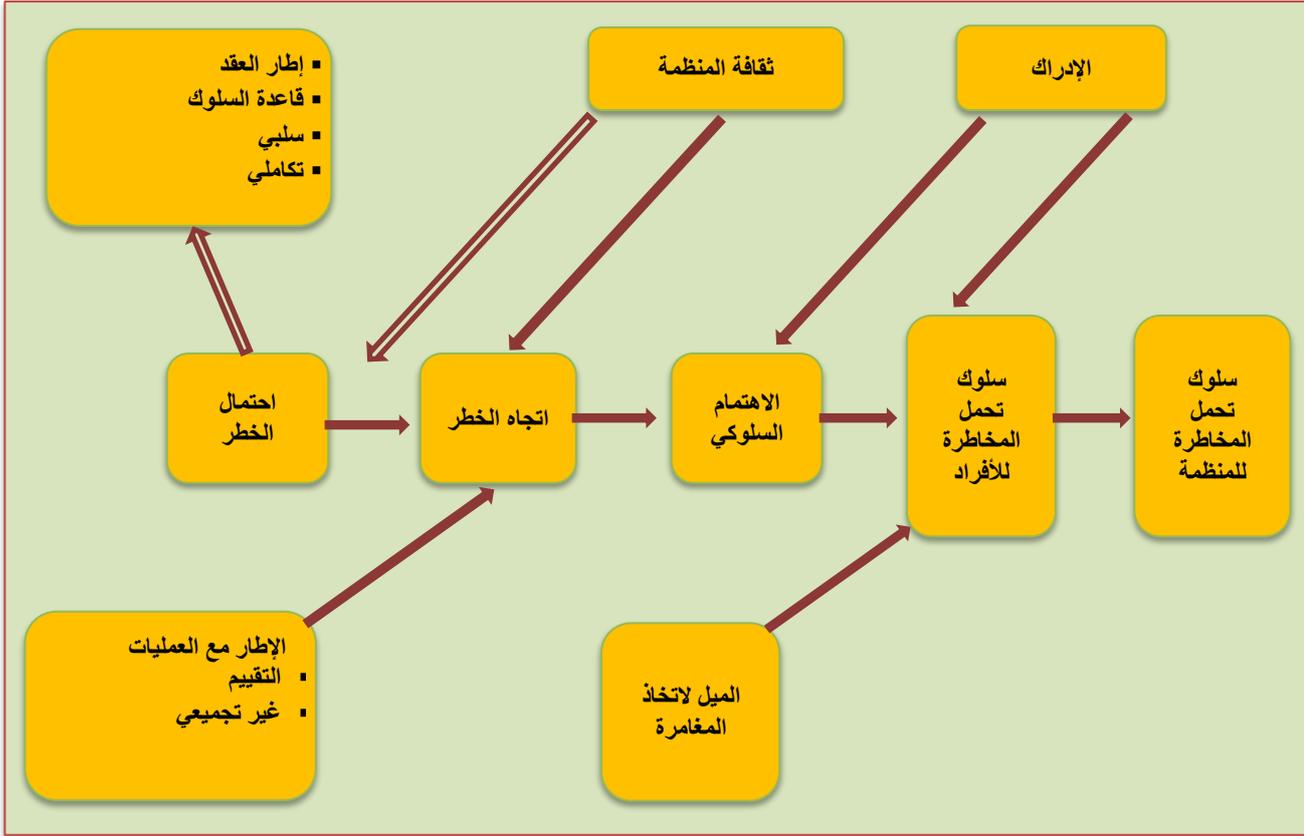


شكل (16) انواع المخاطر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على(كشكول،2014، 2014)

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 الصدد نفسه بين (Mischa,2015:36) يعتقد أنها عنصر أساس للريادة 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 انخفضت المخاطر يكون الشخص عبارة عن عامل، وكلما 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، والشكل التالي(17) يوضح بشكل أفضل إنموذج والبناء لسلوك اخذ أو تحمل المخاطرة، سواء للمنظمة أو لرواد الأعمال في هذه المنظمات(السكرانية، 2010: 72-74).



شكل (17) بناء سلوك تحمل المخاطرة سواء للمنظمات أم الأفراد الرياديين

المصدر: السكرانته، بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، 2010، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ص74.

ويرى الباحث أن تقبل المخاطر من العناصر الأساسية للريادة الاستراتيجية، وتعني القدرة على حساب التهديدات المحتملة ومواجهتها بما تمتلكه المنظمة من موارد وحلول ابتكارية، ومن ثم اتخاذ القرار الصحيح للتغلب عليها. لذلك فإن المنظمات الحكومية على وجه الخصوص تهتم بإدارة المخاطر وهي على ثلاثة أنواع (مخاطر الأعمال والمخاطر المالية والمخاطر الشخصية).

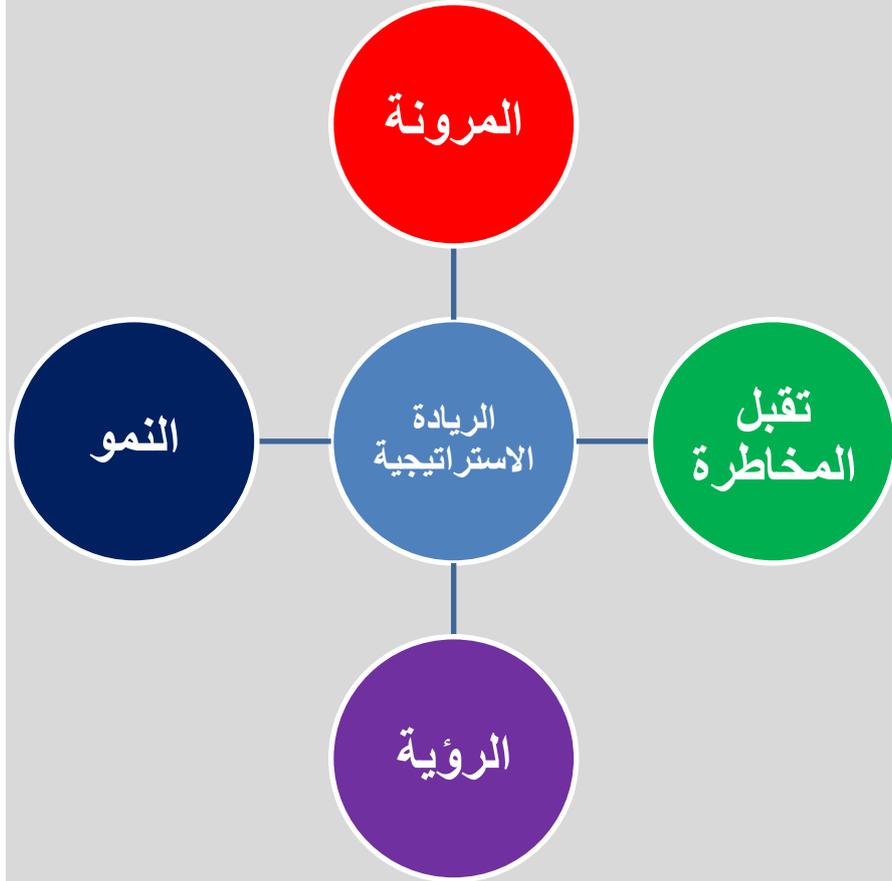
3. الرؤية: أن الرؤية تمثل خارطة الطريق التي يمكن للمنظمة عن طريقها تطوير أعمالها وتحسينها، وتساعد في تحديد اتجاهات ومسارات العمل، وخلق القيم والسماح للعاملين بالرضا والالتزام، نظراً لأن بقاء ونجاح منظمات الأعمال يتطلب رؤية واضحة، والتي تعد جزءاً أساسياً من العمل الذي يشارك فيه كل من الإدارة العليا والموظفين، فيمكنها تصحيح الأنشطة المستقبلية للمنظمة والتأثير في 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 عن طريق قنوات النظام المكتوب وعن 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 لدى 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 للموظف مع رؤية المدير، والعوامل التنظيمية: تشمل الدعم المالي الذي يتلقاه المدير من أجل تنفيذ خطط رؤيته، فضلاً عن 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 وآخرون، 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 عن تطلعات المنظمة وترسم مساراً استراتيجياً لها من اجل الولوج فيه.

ويرى الباحث أن الرؤية تمثل بناءً معرفياً أو إنموذجاً ذاتياً، كخطوة أولى في تحديد أسباب بقاء ونمو المنظمة على المدى الطويل كنتيجة لتحقيق الريادة الاستراتيجية، والمدير الريادي الذي يساعد الافراد على رؤية المستقبل يصبح مؤثراً فيهم، لذلك تكون الرؤية منطقية وموضوعية، وغالباً ما تكون بديهية وذاتية. ويمكن القول إن الرؤية تعبر عن الهدف الأعلى الفريد الذي يريد الريادي تحقيقه.

4. النمو: النمو جزء مهم من ريادة الأعمال الاستراتيجية (كما أكد Mintzberg النمو بوصفه بعد رئيس للريادة وهو جوهر ريادة الأعمال) والذي لا يزال موضوعًا متكررًا في أدبيات الريادة الاستراتيجية؛ إذ إن الإنجاز الذي يعبر عنه النمو لا يشير فقط إلى الابتكار والإبداع في العمل، ولكنه يشير أيضًا إلى نظام واستراتيجية تبني هذه الأفكار في العمل، ومن ثم يعد النمو مثل اعتراف ضمني بالإنجاز الناجح تحقيقاً للأهداف والاستراتيجيات (القحطاني، 2012: 250). ومن جهة أخرى بين أن النمو حصيلة من مجالات الريادة الاستراتيجية، وهناك علاقة متبادلة بين إنجاز الخدمات والنمو، وعن طريق النمو الفعال يمكن للمنظمات تحقيق الريادة الاستراتيجية، وفي هذه العملية سوف تقوم المنظمة بإنشاء ما يعرف باقتصاديات الحجم، لذا في نهاية العملية يمكن تحقيق الخدمات الجديدة التي ستسهم في تحقيق الميزة التنافسية، ويتم تقديم النمو كحصيلة للعملية ومن ثم فإن كل من النمو والمرونة معا يسهم في النجاح الريادي (حميد، 2014: 85). وبين (الانباري، 2018: 121) أن هناك نوعين رئيسيين من النمو: النوع الأول هو النمو الداخلي، ويمثله الجهود المبذولة داخل المنظمة، مثل تطوير خدمات جديدة والاستراتيجيات الأخرى ذات الصلة بالأهداف وإن السمة المميزة له هي أن العمل يعتمد على القدرات الخاصة وخبراتها وممارساتها الإدارية والأفراد العاملين. أما بالنسبة للنوع الآخر هو النمو الخارجي، فهو يعكس الأنشطة الخارجية للمنظمة مثل عمليات الدمج والتحالفات الاستراتيجية والاستحواذ والمشاريع المشتركة والترخيص والامتياز. أما (ناجي، 2020: 132) فقد بينت على أن النمو هو البعد الأساسي للريادة الاستراتيجية، لأنه بعد جوهرى لتحقيق الريادة عن طريق تفعيل السياسات والخطط التي تتطلب النمو والدخول في مغامرات ريادية، ومن ثم تعكس نتائج الأداء لتحقيق ميزة تنافسية.

وتُظهر الأدبيات الحالية أن عملية نمو المنظمات الصغيرة والمتوسطة يتم تحديدها عن طريق النهج الشخصي والإداري للمالك أو المدير. فضلا عن 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).

ويرى الباحث أن النمو هو مؤشر مهم لقدرة المنظمة على البقاء والنجاح على المدى الطويل، ويُنظر إليه على أنه دليل على الإنجاز. وهذا يدل على أن العمل ليس مناسباً للأفكار الإبداعية فحسب، بل أيضاً لأن هيكل المنظمة واستراتيجيتها مكرسان لتعزيز هذه الأفكار استراتيجياً، لذا فإن النمو يمثل اعترافاً ضمناً بالنجاح. والشكل (18) يبين ابعاد الريادة الاستراتيجية :



شكل (18) ابعاد الريادة الاستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على (Luke,2005)

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

(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 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 (الموجهه اكثر نحو الاستثمار) (Todorov&Smallbone,2014:xxiii). اذ ان طبيعة استراتيجية المنظمة تبنى على اساس الاستباقية المخططة لتحسين الاداء ولتأمين الميزة التنافسية وهذا ما تسعى الريادة الاستراتيجية الى تحقيقه (Thompson et al.,2018;2020:8:9) و (Gamble et al.,2019:8) .

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. واذ ان المديرين الاستراتيجيين 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 الخدمات التي تعمل فيها. اذ تسعى العديد من المنظمات الاستباقية إلى إيجاد طرائق ليس فقط لتكون موجهة نحو المستقبل

ولكن أيضاً لتغيير طبيعة المنافسة في خدماتها. فالاستباقية تضع المنظمات في موقف الاضطرار إلى الاستجابة للمبادرات الناجحة (Dess et al.,2019:428). وبالصدد نفسه اشار (Arcade,2021:19) الى أن تبني الموقف الاستباقي يعني تحقيق الانجاز الاستراتيجي ومن انواعه (الريادة الاستراتيجية) عن طريق فتح مساحة جديدة للحرية وخلق الظروف المؤاتية المصاحبة لذلك الانجاز. ويرى الباحث ان السلوكيات الاستباقية للموظفين ترتبط مباشرة بالمواقف الريادية اذ يمكن للسلوك الاستباقي أن يؤدي دوراً حيويًا في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وان الأفراد الاستباقيين يشاركون فيما بينهم بشكل كبير في أنشطة ريادة الاعمال، ومن ثم فإن السلوك الاستباقي يسهم في تحفيز الموظفين على بيان وجهة نظرهم تجاه التسهيلات التي من الممكن ان يقدموها لتحقيق ابعاد الريادة الاستراتيجية في المنظمة، ويتخذ الموظفون إجراءات مسبقًا بمزيد من الاستباقية والوعي، ويحافظون على نية التغيير التنظيمي، لأن الموظفين يهدفون إلى تحقيق نتائج أكثر وضوحًا.



الفصل الثالث

الاطار الميداني للدراسة

المبحث الاول : فحص مصداقية وثبات مقياس الدراسة
المبحث الثاني : الوصف الاحصائي لأراء عينة الدراسة
المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة (الارتباط والتأثير)



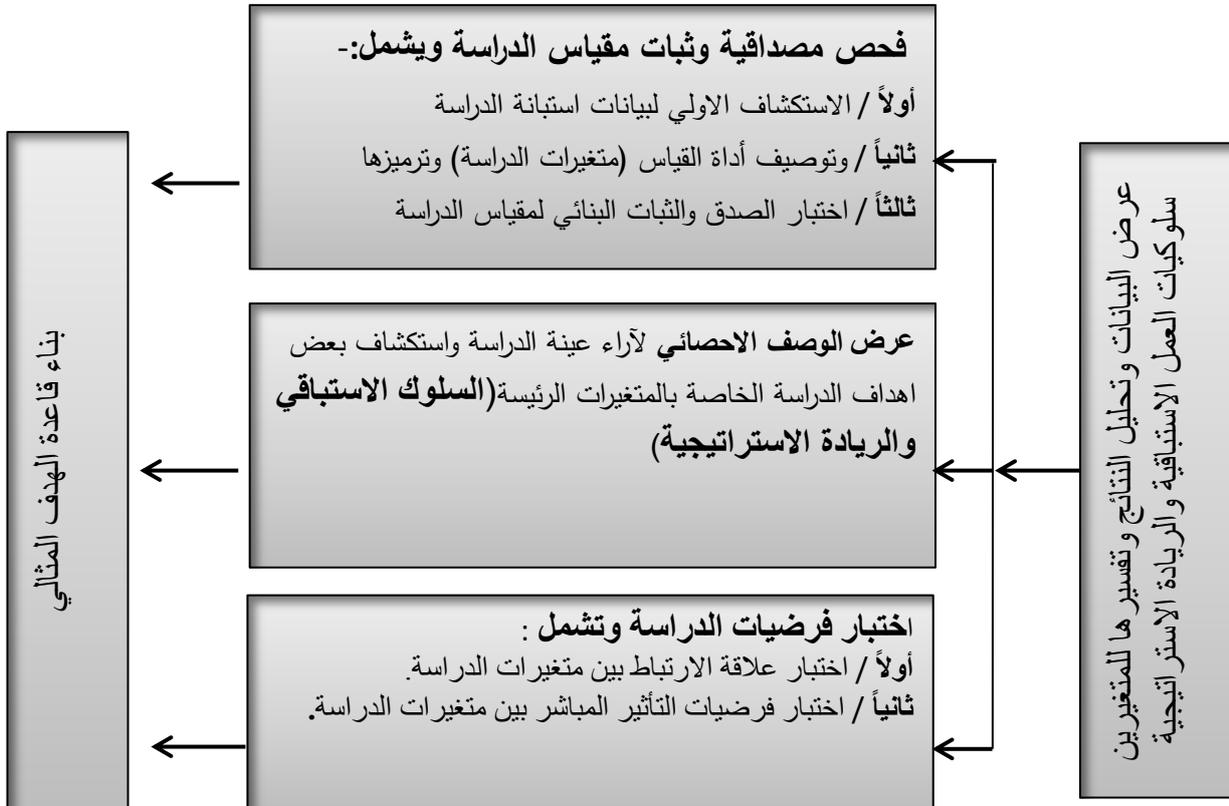
الفصل الثالث: الاطار الميداني للدراسة

التمهيد

يختص هذا الفصل بالجانب التطبيقي للدراسة اذ يستعرض هذا الفصل في مبحثه الأول فحص صدق وثبات مقياس الدراسة وتضمن المبحث الاستكشاف الاولي لبيانات استبانة الدراسة وتوصيف أداة القياس (متغيرات الدراسة) وترميزها، واختبار الصدق والثبات البنائي لمقياس الدراسة.

اما المبحث الثاني فيستعرض الوصف الاحصائي لآراء عينة الدراسة وهو جانب مهم للاستدلال احصائي الذي يسعى اليه الباحث. والذي يختبر ويستكشف بعض من أهداف الدراسة الخاصة بمستوى توفر متغيرات الدراسة الرئيسية من لدن الافراد في المديرية مجتمع الدراسة.

اما المبحث الثالث فسيستعرض ايضاً بعض من اهداف الدراسة الخاصة باختبار فرضيات الدراسة (الارتباط والتأثير المباشر) الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. وكما مبين بالشكل ادناه:



شكل (19) هيكلية الفصل الثالث

المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الأول: فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة

توطئة:

يهدف إجراء الجانب التطبيقي ودراسة متغيرات الدراسة ونوع العلاقات بينها في مكان التطبيق (مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة) اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث الحالية، ولذلك فإن التحقق من درجة ثبات ومصداقية المحتوى الذي تقيسه هو العلاقة والتأثير بين متغيرات التحليل التي يجب قبولها، وتحقيقها لهذه الغاية اعتمد الباحث على عدد من البيانات الاحصائية للتحقق من ثبات ومصداقية المقاييس المتعلقة بمتغيرات سلوك العمل الاستباقي (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي، منع وقوع المشكلة) ومتغير الريادة الاستراتيجية(قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو) ولغرض التحقق من مصداقية وثبات هذه الاستبانة استخدم الباحث جملة من الاساليب الاحصائية وكما يأتي:

اولاً: وصف متغيرات اداة القياس وترميزها

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

1. مقياس سلوكيات العمل الاستباقية يتألف هذا المتغير من اربعة ابعاد (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة)، ويتكون هذا المتغير من (13) فقرة.
2. مقياس الريادة الاستراتيجية يتألف هذا المتغير من اربعة ابعاد هي(قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو) ويشتمل على (20) فقرة. والجدول(7) يقدم توضيحاً عن ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

جدول (7) الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
سلوكيات العمل الاستباقية	تحمل المسؤولية	3	Re	(Parker&Collins,2010)
	صوت الموظف	4	Em	
	الابداع الفردي	3	Pe	
	منع وقوع المشكلة	3	Pr	
الريادة الاستراتيجية	قبول المخاطرة	5	Ri	(Luke,2005)

	FI	5	المرونة
	Vi	5	الرؤية
	Gr	5	النمو

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة فيه

ثانيا: الاستكشاف الاولي لبيانات استبانة الدراسة

الغرض من هذه الخطوة هو القيام باستكشاف أولي للبيانات الواردة في الاستبانة للتأكد من عدم وجود عيوب وأخطاء وشذوذ (أي أن هناك أرقاماً أعلى أو أقل من مقياس البحث المعتمد)، والغرض من ذلك هو الحصول على الأكثر دقة وموثوقية والنتيجة هي دراسة المتغيرات وتحديد مدى توفرها في بيئة التطبيق، والتحقق من البيانات التي يجمعها الباحث عن طريق إجابات العينات الفردية هي خطوة ضرورية لتحقيق الهدف المنشود. من أجل اكتشاف ما إذا كانت هناك عيوب في البيانات، يلزم إجراء عملية مراجعة أولية. ولتحقيق هذه المراجعة، يلزم اتخاذ ثلاث خطوات وكالاتي:

الخطوة الأولى: التأكد من عدم وجود بيانات مفقودة

عملية التحقق من فقدان هي العثور على إمكانية وجود خلايا فارغة في البرنامج المستخدم لعملية التحليل في البيانات، وهو احتمال وارد، وهناك عدة أسباب، منها عدم ملء فقرات الاستبانة بالكامل بشكل صحيح، أو احتمال حدوث أخطاء في عملية تحليل إدخال البيانات، وفي حالة فقدان بعض البيانات بنسبة كبيرة، فإن ذلك سيضر بمصداقية التحليل الإحصائي. فضلا عن أن هناك بعض البرامج لا تعمل عند فقدان البيانات، لذلك اعتمد الباحث الحزمة الإحصائية (SPSS V.23) لاستكشاف نسبة البيانات المفقودة باستخدام طريقة مكررة. هذه خطوة يمكن أن تحدد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصحيحة، إذ يشير جدول(8)الى الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة، إذ اوضح التحليل بعدم وجود بيانات مفقودة.

جدول (8) فحص البيانات

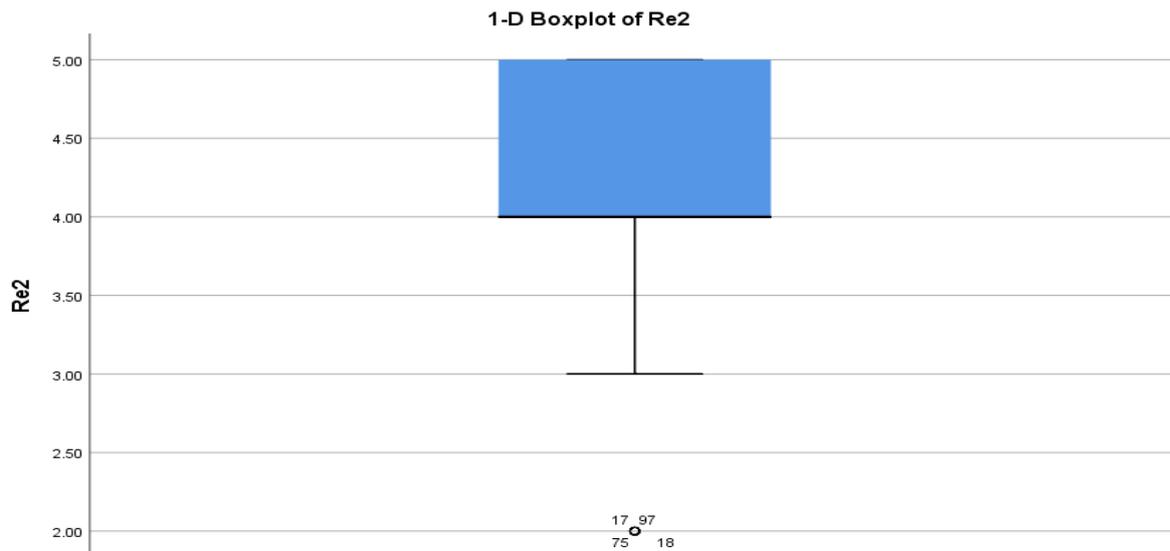
البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	220	FI5	31	0	220	Pr2	16	0	220	Re1	1
0	220	Vi1	32	0	220	Pr3	17	0	220	Re2	2
0	220	Vi2	33	0	220	Ri1	18	0	220	Re3	3
0	220	Vi3	34	0	220	Ri2	19	0	220	Em1	4

0	220	Vi4	35	0	220	Ri3	20	0	220	Em2	5
0	220	Vi5	36	0	220	Ri4	21	0	220	Em3	6
0	220	Gr1	37	0	220	Ri5	22	0	220	Em4	7
0	220	Gr2	38	0	220	Fl1	23	0	220	Pe1	8
0	220	Gr3	39	0	220	Fl2	24	0	220	Pe2	9
0	220	Gr4	40	0	220	Fl3	25	0	220	Pe3	10
0	220	Gr5	41	0	220	Fl4	26	0	220	Pr1	11

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.23

❖ الخطوة الثانية: تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها

تبين عملية فحص البيانات الشاذة والتطرف أن بعض البيانات قد يتم إدخالها بشكل غير صحيح، بحيث يكون مستواها أعلى من المستوى العام لمعظم الدراسات ونوع المقياس المستخدم، أو قد يكون أقل من ذلك المستوى، ما يشكل مشكلة تؤثر في مسار عمليات التحليل، ومن ثم تظهر مع النتائج التي لا تعكس حقيقة العلاقة بين الظواهر المدروسة، ونتيجة لذلك يجب على الباحث تتبع واكتشاف هذه البيانات من أجل معالجتها، ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، اذ اظهرت النتائج عدم وجود القيم الشاذة والمتطرفة، وعليه يعد هذا ممهداً للاطمئنان بمصداقية نتائج التحليل التي سيتم استخراجها عن طريق البرنامج. وفيما يأتي إنموذجاً لعملية تدقيق الشذوذ لإحدى فقرات المقياس (لم تذكر جميع الفقرات كونه يخرج عن الهدف العلمي للرسالة).



شكل (20) اختبار شذوذ البيانات

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V.23

❖ الخطوة الثالثة: التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ان التحقق من اختبار نوع التوزيع يشكل ضرورة لأنه يساعد في اختيار الباحث للأدوات الاحصائية الملائمة لمجال دراسته يعد احد اهم المتطلبات للحصول على نتائج دقيقة ومعبرة، وضمن المجال الاحصائي يوجد نوعان من التوزيعات للبيانات التي يتم استخدامها في التحليل الاول يتعلق بالتوزيع الطبيعي والنوع الآخر يتعلق بالتوزيع غير الطبيعي وان اهمية تحديد ذلك يتمحور على استخدام الاحصاءات المعلمية او الاحصاءات اللامعلمية ولهذا يعد التحقق من طبيعة توزيع البيانات خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملائمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزع البيانات طبيعياً يعني على الباحث ان يستخدم ادوات الاحصاء المعلمي، اما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي يعني الزام الباحث باستخدام ادوات الاحصاء اللامعلمي، وما يشار اليه انه غالباً ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant,2007:210)

ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان الباحث اعتمد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة وباستخدام برنامج (SPSS V.23). اذ تساعد هذه الاحصاءات في معرفة ما اذا كانت الاجوبة الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنى الطبيعي ام لا، ولتحقيق ذلك يستلزم الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند مستوى معنوية (5%) والتي يمكن حسابها عن طريق المعادلة الاتية: (Copper&Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح، اذ يبين الجدول (9) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع توزيعاً طبيعياً ما يتيح للباحث استخدام الادوات المعلمية.

جدول (9) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها

القيمة المعيارية D	Kolomgorov-Smirnov Test Statistic	المتغير	ت
0.092	0.186	تحمل المسؤولية	1
0.092	0.168	صوت الموظف	2
0.092	0.116	الابداع الفردي	3
0.092	0.185	منع وقوع المشكلة	4
0.092	0.187	قبول المخاطرة	5
0.092	0.164	المرونة	6
0.092	0.176	الرؤية	7
0.092	0.190	النمو	8

المصدر : من اعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.23

ثالثاً: اختبار صدق مقياس الدراسة

اعتمد الباحث على مدرج ليكرت الخماسي في استكشاف توافر متغيرات الدراسة وكما في جدول(10)

جدول (10) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

وبهدف الحصول على افضل النتائج من حيث دقتها ومصداقية قياسها للظواهر المدروسة فان

الباحث اجرى الاختبارات الاتية لمقياس الدراسة:

1. **صدق اداة القياس:** يظهر الصدق في البحث العلمي مدى دقة فقرات الاستبانة في البحث التي تمثل أفضل تمثيل للمتغيرات.، ويعد الصدق الظاهري من احد الاختبارات الخاصة ببرهنة مدى صدق فقرات الاستبانة، ويمتاز الصدق الظاهري بضرورة عرض الاستبانة بصيغتها الاولى على مجموعة من الاساتذة المحكمين للاستعانة بخبراتهم العلمية في مجال البحث العلمي للحكم على مدى صلاحية الاستبانة في تمثيل موضوع الرسالة خير 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 الباحث بتقديم استبانة للمحكم لتوضيح وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والتعبير، وذلك بإضافة أو حذف البيان الذي يراه المحكم لتصحيح المحتوى الذي يجب تصحيحه في العبارة، من عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي ابداهها المحكمين قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (12) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

2. ثبات اداة قياس الدراسة: يعد اختبار ثبات أداة القياس أحد الاختبارات الأولية والضرورية، لأنه يحدد مدى إمكانية حصول المقاييس الموزعة في مدد زمنية مختلفة على النتائج نفسها. والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي ل فقرات المتغير وكالاتي:

أ. الصدق البنائي التوكيدي : تهتم هذه الفقرة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في هذا البحث. وبعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد الأنموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos V.20).

والهدف الاساس من اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يتمثل للتحقق من تساؤلين

اساسين هما :

1. هل ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تتلاءم وتنسجم مع الأنموذج الفرضي للقياس ؟

2. هل ان إنموذج 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 التساؤل الاول يتم التحقق منها عن طريق مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في جدول(11). وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول الإنموذج المفترض للبيانات أو رفضه.

بالنسبة للتساؤل الثاني، فضلا عن التحقق من قيمة أوزان الانحدار القياسية التي تظهر على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات غير القابلة للقياس) بفقرات كل مقياس، فإنه يعتمد أيضاً على هذه المؤشرات، والتي تسمى معاملات الصدق الفاعلية، مادامت اكبر من (0.40) فان هذا يدل على صدق العبارة.

جدول (11) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	اقل من أو يساوي 5
2-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من أو يساوي 0.90
3-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من أو يساوي 0.95
4-	مؤشر المطابقة المتزايدة <i>Incremental Fit indices (IFI)</i>	اكبر من او يساوي 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)

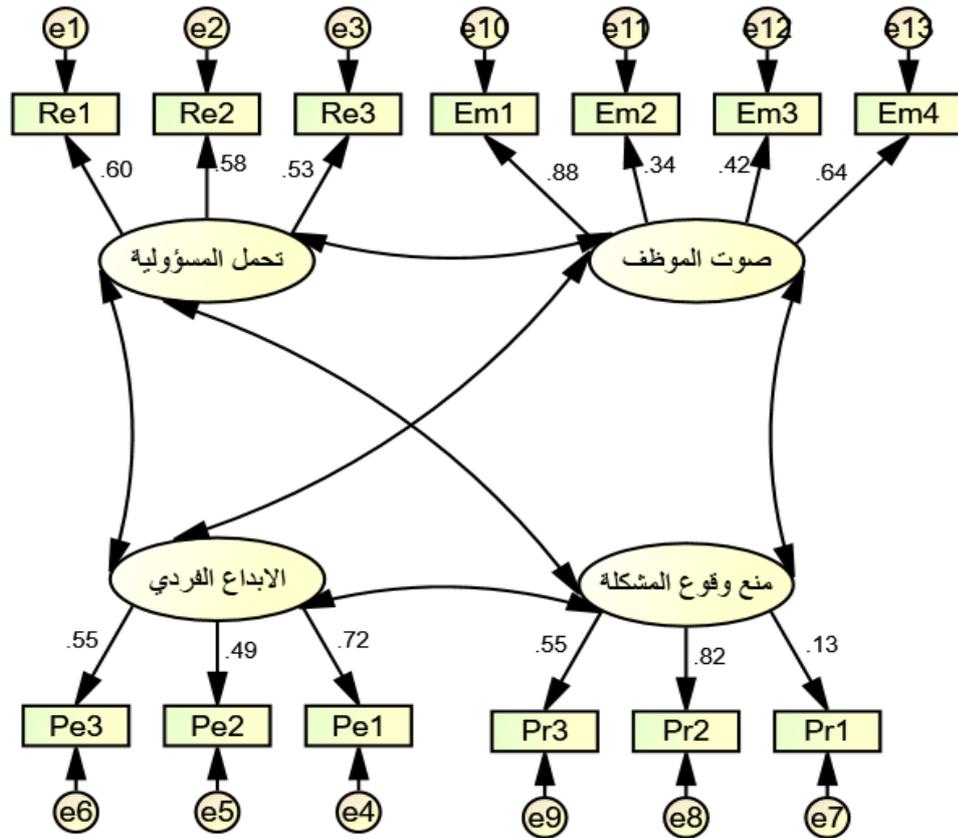
بناءً على ما سبق، ينقسم الاختبار إلى جزأين: الأول يناقش الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوك العمل الاستباقي، والآخر يتضمن صلاحية هيكل التأكيد لمقياس الريادة الاستراتيجية:

❖ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية:

يتبين من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في شكل(21) مع جدول(12) 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، 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 ما محدد لقبولها ما يستلزم من الباحث القيام بحذف الفقرات واعادة التحليل.

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



شكل (21) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

وبعد القيام بحذف الفقرات التي تقل تشبعاتها عن (0.40) يتبين من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في شكل(22) مع جدول(12) 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(21) واما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في شكل(22) تشير عن طريق

مقارنتها مع جدول(11) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان سلوكيات العمل الاستباقية يتكون من اربعة ابعاد اساسية هي (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، والابداع الفردي، ومنع وقوع المشكلة) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لإنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس سلوكيات العمل الاستباقية.

CIMN/DF=4.64

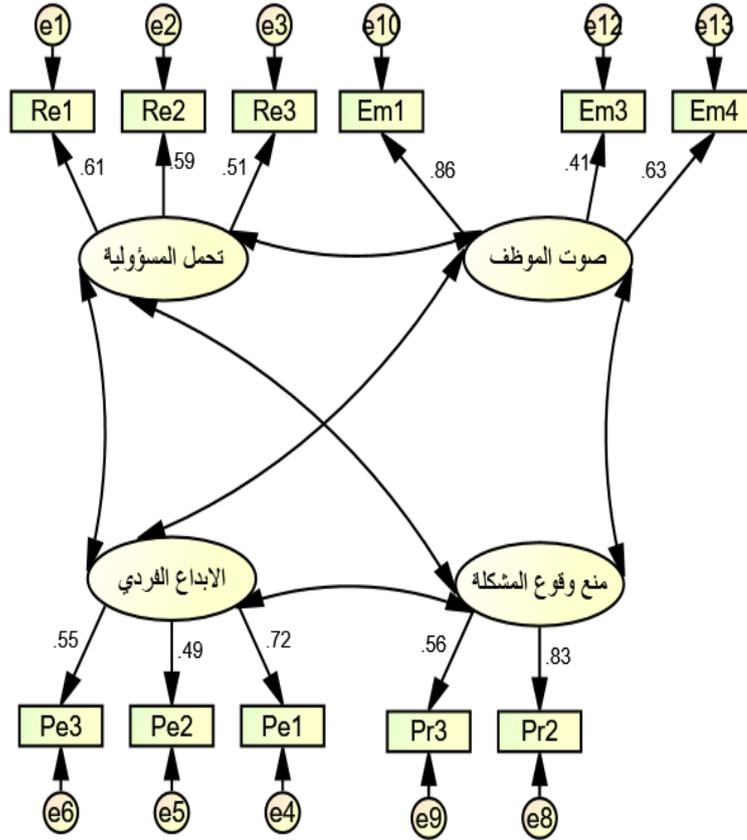
P=.000

GFI=.911

CFI=.945

IFI=.943

RMSEA=.079



شكل (22) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية بعد التعديل

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

كما يوضح جدول(12) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى(1.96) اكبر من C.R وكذلك كانت النسبة الحرجة. (P<.001) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (12) تقديرات إنموذج سلوكيات العمل الاستباقية

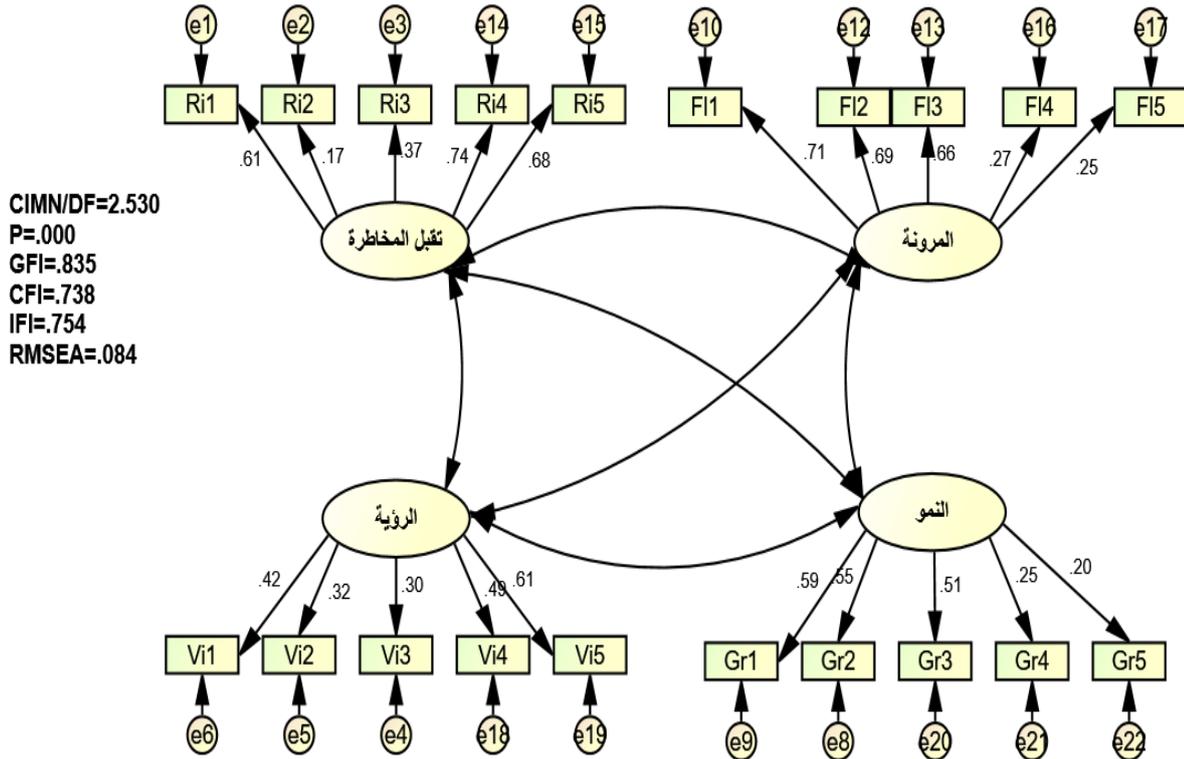
الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Re1	<---	تحمل المسؤولية	.613			

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

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

❖ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية

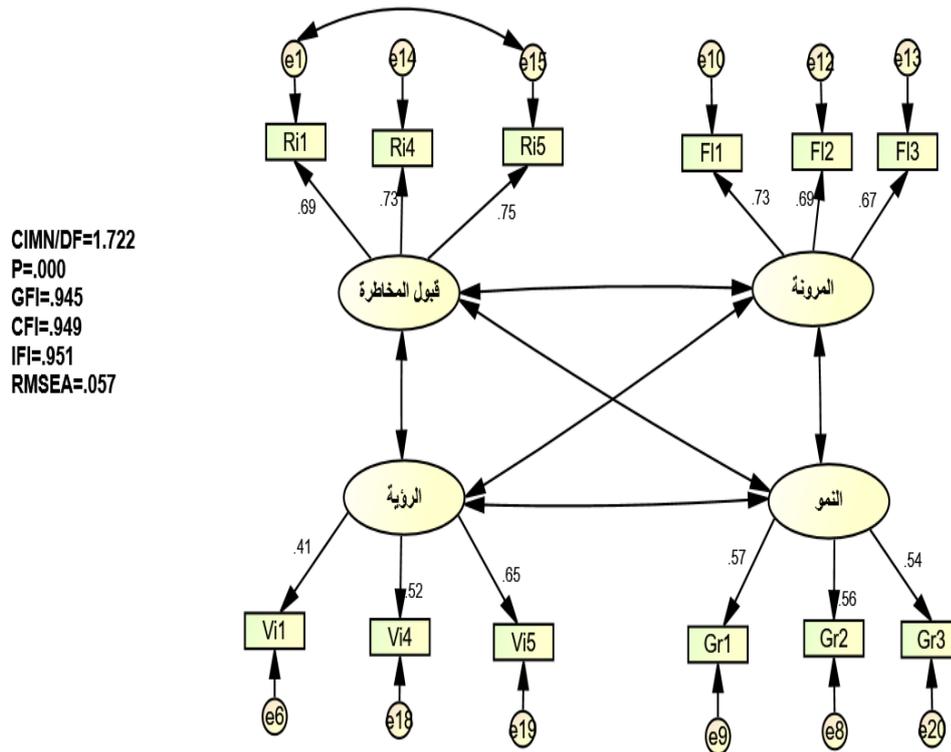
يتبين من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في شكل (23) مع جدول (13) الى عدم صحة افتراض أن الـ(20) فقرة تقيس بنية (الريادة الاستراتيجية) التي تتكون من اربعة ابعاد اساسية (قبول المخاطرة، المرونة الرؤية، النمو). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (RI2,Ri3,F14,F15,Vi2,Vi3,Gr4Gr5) لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). فضلاً عن قيم مؤشرات جودة المطابقة التي ظهرت بمستويات اقل مما محدد لقبولها مما يستلزم من الباحث القيام بحذف الفقرات واعادة التحليل.



شكل (23) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Amos V.20

وبعد القيام بحذف الفقرات وإعادة 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 (24) تشير عن طريق مقارنتها مع جدول(11) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان الريادة الاستراتيجية يتكون من اربع ابعاد اساسية هي (قبول المخاطرة، المرونة الرؤية، النمو) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لإنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الريادة الاستراتيجية.



شكل (24) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية بعد التعديل

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Amos V.20

كما يوضح جدول(13) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات الإنموذج معنوية تحت مستوى(1.96) اكبر من C.R وكذلك كانت النسبة الحرجة.($P < .001$) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (13) تقديرات إنموذج الريادة الاستراتيجية

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			.732	المرونة	<---	F11
***	8.862	.111	.694	المرونة	<---	F12
***	8.635	.131	.673	المرونة	<---	F13
			.692	تقبل المخاطرة	<---	Ri1
***	8.590	.096	.731	تقبل المخاطرة	<---	Ri4
***	7.622	.116	.748	تقبل المخاطرة	<---	Ri5
			.410	الرؤية	<---	Vi1

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	4.730	.380	.523	الرؤية	<---	Vi4
***	5.154	.339	.650	الرؤية	<---	Vi5
			.574	النمو	<---	Gr1
***	5.294	.217	.556	النمو	<---	Gr2
***	5.224	.227	.542	النمو	<---	Gr3

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.20

ب. الثبات البنائي لأداة القياس: ان اختبار الثبات البنائي يعد اسلوب إحصائي يؤكد مدى موثوقية البيانات التي سيحصل عليها الباحث من توزيع الاستبانة على أفراد العينة المدروسة، وكانت نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة كما مبين في جدول(14) الاتي:

جدول (14) 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	
	قبول المخاطرة	0.77	
الريادة الاستراتيجية	المرونة	0.75	0.83
	الرؤية	0.72	
	النمو	0.80	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يتبين من جدول (14) أن قيمة معامل الثبات (Cronbch's Alpha) لمجمل فقرات المتغير المستقل المعبر عن سلوكيات العمل الاستباقية وابعاده بلغت (0.82) ما يوشر وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل وذلك كونها اكثر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية وبالغلة(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.

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

توطئة:

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة عن توافر متغيرات الدراسة وابعادها في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع الدراسة، اذ يتضمن هذا المبحث جانبين هما، الاول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل سلوكيات العمل الاستباقية بأبعاده الأربع (تحمل المخاطرة، وصوت الموظف، والابداع الفردي، ومنع وقوع المشكلة)، اما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية بأبعاده الاربع (تقبل المخاطرة، والمرونة، والرؤية، والنمو) تشمل الجوانب المختلفة عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاستجابة وكثافة الاستجابة وأهمية ترتيب عناصر الاستبانة.

يتم تحديد مستوى الإجابات عن طريق تحديد ارتباطها بأي فئة بناءً على المتوسط الحسابي. ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط (موافق تماماً - غير موافق تماماً)، فإن المتوسط الحسابي ينقسم إلى خمس فئات. تتم الفئة بإيجاد طول النطاق (5-1=4) ثم قسمة النطاق على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). ثم إضافة (0.80) للمقياس الأدنى (1) أو طرح أعلى قيمة للمقياس (5) وتكون الفئات كالاتي:

جدول (15) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

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

المصدر: (Dewberry, 2004: 15)

أولاً: سلوكيات العمل الاستباقية:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير سلوكيات العمل الاستباقية وابعاده الاربعة وكما يأتي:

1. **تحمل المسؤولية:** تركز هذه الفقرة على وصف بعد تحمل المسؤولية في متغيرات سلوك العمل الاستباقي، ويبين الجدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه تحمل المخاطرة. وتجدر الإشارة إلى أن (المديرية تبحث عن أساليب عمل جديدة وأكثر فاعلية.) إذ حصلت الفقرة (2) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) و بانحراف معياري قدره (0.740) مما يدل على الانسجام مع الاستجابة. من عينة البحث لهذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة(81%). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تنفرد المديرية بإيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية الملحة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.875) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (77%).

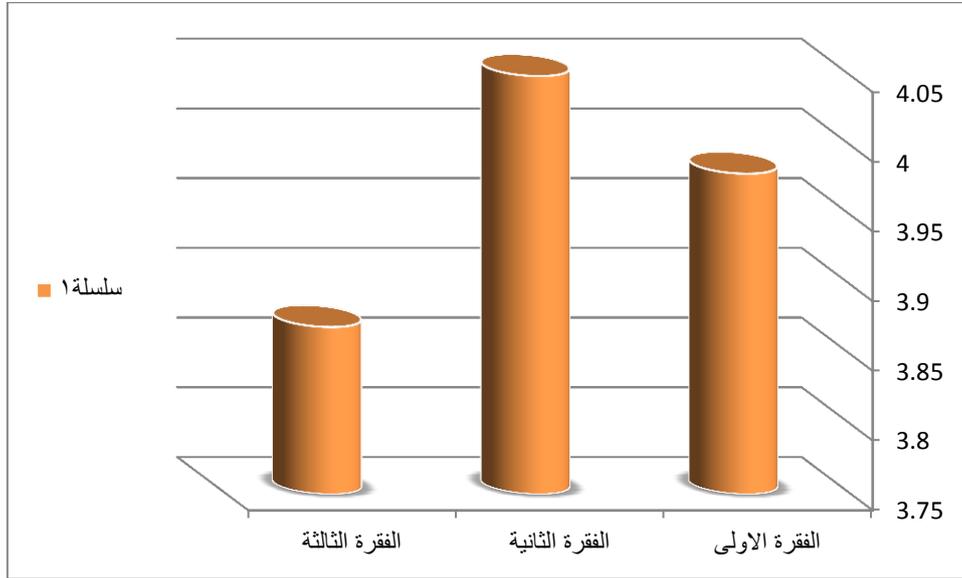
باختصار، يبلغ متوسط القيمة الإجمالية لتحمل المسؤولية (3.97)، والانحراف المعياري الإجمالي (0.819). وحصل هذا البعد على مستوى استجابة "مرتفع"، وكانت قوة الإجابة (0.80)، لأن متوسط القيمة يشير إلى بعد تحمل المخاطرة في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة البحث، لأن هذا البعد يشير إلى أن المديرية تبحث عن طريقة وظائف الكترونية لإنجاز الاعمال بشكل اكثر فاعلية وما تحمله هذا النوع من مخاطر الاختراق والسرقة والتلاعب وغيرها فضلاً عن العمل على تحسين اجراءات العمل والقيام بترتيب اولويات حل المشاكل حسب اهميتها. وشكل (25) يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن هذا البعد.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

تحمل المخاطرة (n=220)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تعمل المديرية على تحسين اجراءات العمل .	3.98	0.843	مرتفع	0.80	2
2	تبحث المديرية عن اساليب عمل جديدة اكثر فاعلية .	4.05	0.740	مرتفع	0.81	1
3	تنفرد المديرية بإيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية الملحة.	3.87	0.875	مرتفع	0.77	3
	المعدل العام	3.97	0.819	مرتفع	0.80	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23



شكل (25) مستوى بعد تحمل المسؤولية حسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

2. **صوت الموظف:** تركز هذه الفقرة على وصف بعد الصوت للموظفين في متغيرات سلوك العمل الاستباقي، ويبين الجدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية للإجابة عينة البحث اتجاه صوت الموظف وتجدر الإشارة إلى أن الفقرة (3) الخاصة ب (تسعى المديرية على اطلاع الموظفين بالقضايا التي تهم العمل) لها أعلى متوسط حسابي بلغ (3.96)، والانحراف المعياري (0.954) يوضح استجابة عينة البحث إلى هذه الفقرة، وفي مستوى الإجابة "عالي" وشدة الإجابة في هذه الفقرة (79%). بالرغم من حصلت الفقرة (1) الخاصة ب(تسعى المديرية الى ايصال آراء الموظفين حتى وان تخالفت مع وجهات نظرهم) على أدنى قيمة حسابية هي (3.73) والانحراف المعياري (1.017)، ما يدل على تناسق إجابات الافراد ، في عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (75%). وخالصة القول إن المعدل العام لبعده صوت الموظف هو (3.82) والانحراف المعياري العام (1.031). وقد حصل هذا البعد على مستوى استجابة "عالي" وشدة استجابة (0.76).

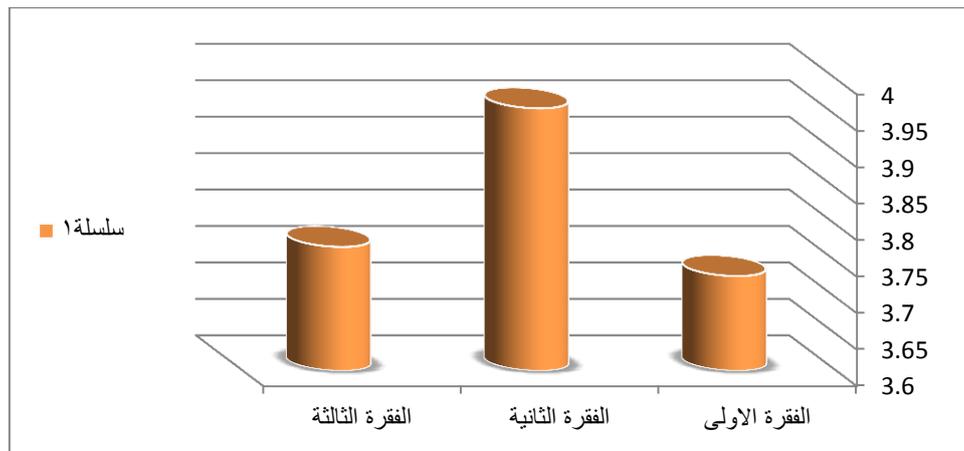
اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد صوت الموظف في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان المديرية تهتم بان يكون موظفيها على علم ودراية بالأمور

والقضايا التي تشكل اهمية لمجال عملهم فضلاً عن تبني ما يطرح من الافكار الجديدة تهدف الى زيادة الاداء. والشكل (26) يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن هذا البعد.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده صوت الموظف (n= 220)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تسعى المديرية الى اىصال آراء الموظفين حتى وان تخالفت مع وجهات نظرهم .	3.73	1.017	مرتفع	0.75	3
2	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
3	تسعى المديرية على اطلاع الموظفين بالقضايا التي تهم العمل	3.96	0.954	مرتفع	0.79	1
4	تتبنى المديرية الافكار الجديدة المطروحة من قبل العاملين	3.77	1.123		0.75	2
	المعدل العام	3.82	1.031	مرتفع	0.76	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23



شكل (26) مستوى بعد صوت الموظف حسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

3. الإبداع الفردي: تتضمن هذه الفقرة وصفاً لبعد الإبداع الفردي في متغيرات سلوك العمل الاستباقي، ويبين الجدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات لعينة البحث، اتجه بعد الإبداع الفردي كما أوضحت الفقرة (1) الخاصة ب(تواكب المديرية التطورات التكنولوجية وتسعى الى تبني كل ما هو جديد ومبدع.) فانها حصلت على أعلى

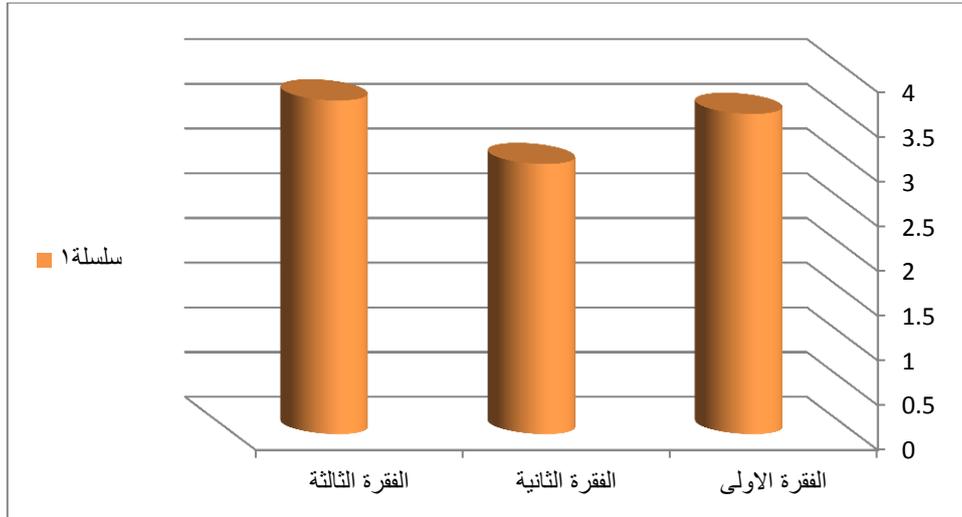
متوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (1.185)، ما يدل على أن عينة البحث من ثبات وانسجام الإجابات اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (60%). باختصار، المتوسط العام لبعء الإبداع الفردي هو (3.44)، والانحراف المعياري العام هو (1.142). وقد حصل هذا البعد على مستوى استجابة "عالي"، وكانت شدة الإجابة (0.69).

اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الابداع الفردي في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان المديرية تتابع اي تطور تكنولوجي حديث ممكن يُسهم في تحسين مجال المهام التي يؤديها موظفيها والشكل (27)) يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن هذا البعد.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الابداع الفردي (n= 220)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تواكب المديرية التطورات التكنولوجية وتسعى الى تبني كل ما هو جديد ومبدع	3.58	1.185	مرتفع	0.72	2
2	نبحث دوما عن التقنيات وتكنولوجيات وافكار جديدة التي نخدم عملنا.	3.02	1.158	معتدل	0.60	3
3	تشجع المديرية دوما الافكار الجريئة للأخرين.	3.73	1.083	مرتفع	0.75	1
	المعدل العام	3.44	1.142	مرتفع	0.69	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23



شكل (27) مخطط يوضح مستوى بعد الإبداع الفردي حسب المتوسط الحسابي

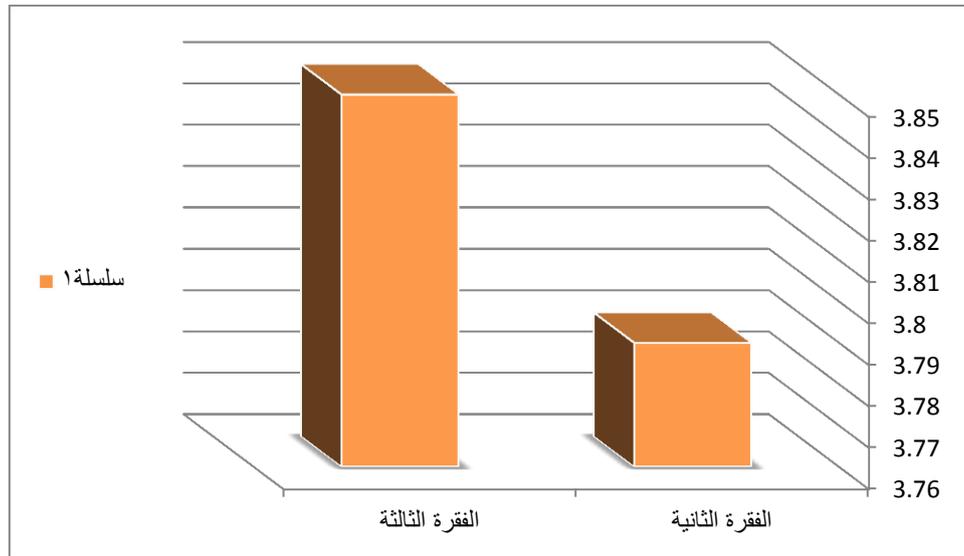
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V.23

4. منع وقوع المشاكل: تتضمن هذه الفقرة وصفاً لبُعد منع وقوع المشاكل ضمن متغير سلوك العمل الاستباقي، ويبين الجدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث، اتجاه بعد منع وقوع المشاكل، كما اوضحت الفقرة (3) الخاصة بـ(تخصيص المديرية الوقت اللازم للتخطيط من اجل منع تكرار حدوث المشاكل) فانها حصلت على أعلى متوسط حسابي فقد بلغ (3.85) وبانحراف معياري (1.058) ما يدل على ان عينة البحث من ثبات وانسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (77%). في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (نجهت لمعرفة الاسباب الاساسية المسببة لمشاكل في العمل) على ادنى متوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.988) ما يدل على انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (77%). وباختصار، فان المعدل العام لبعد منع وقوع المشاكل بلغ (3.82) وبانحراف معياري عام بلغ (1.023). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وشدة الاجابة (0.76) لان متوسط القيمة يشير الى توفر بعد منع حدوث المشاكل في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان المديرية تخصص وقتاً كافياً للعمل من اجل منع وقوع مشاكل في العمل وتعتمد بذلك على التخطيط العلمي وشكل (28) يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن هذا البعد.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده منع وقوع المشاكل (n= 220)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
2	نجدد لمعرفة الاسباب الاساسية المسببة لمشاكل في العمل.	3.79	0.988	مرتفع	0.76	2
3	تخصص المديرية الوقت اللازم للتخطيط من اجل منع تكرار حدوث المشاكل	3.85	1.058	مرتفع	0.77	1
	المعدل العام	3.83	1.023	مرتفع	0.76	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23



شكل (28) مخطط يوضح مستوى بعد منع وقوع المشاكل حسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول الاتي :

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد

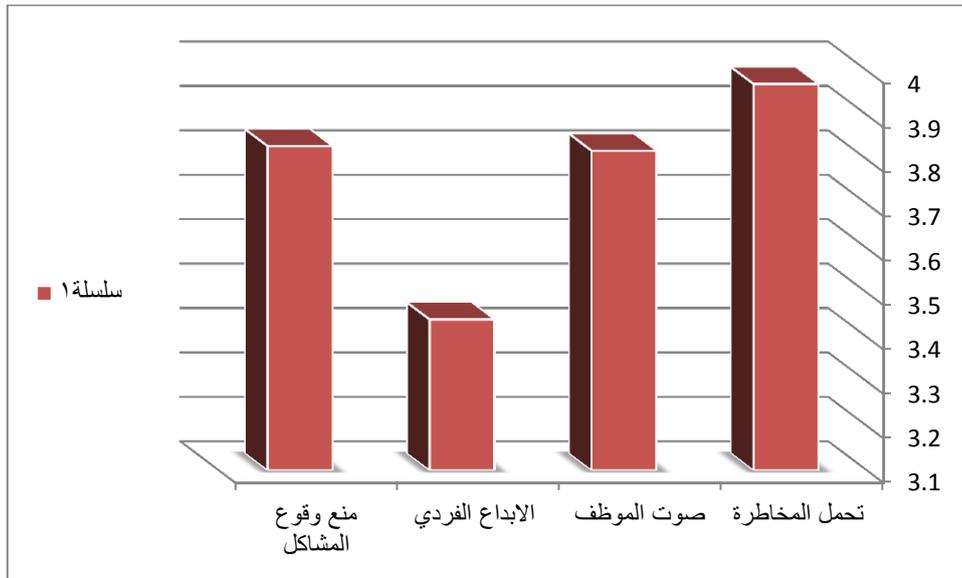
الرئيسية لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية (n=220)

الاهمية الترتيبية	شدة الاجابة	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	0.80	مرتفع	0.819	3.97	1. تحمل المسؤولية

الثالث	0.76	مرتفع	1.031	3.82	2.صوت الموظف
الرابع	0.69	مرتفع	1.142	3.44	3. الابداع الفردي
الثاني	0.76	مرتفع	1.023	3.83	4.منع وقوع المشاكل
-	0.75	مرتفع	1.004	3.76	المعدل العام لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنه بعد تحمل المخاطرة، وفقاً لإجابات عينة البحث، احتلت المرتبة الأولى من حيث أهمية الترتيب، اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الابداع الفردي. بشكل عام، المتوسط الحسابي من متغيرات سلوك العمل الاستباقي مرتفع (3.76) وبانحراف معياري عام بلغ (1.004). وبشدة اجابة (0.75) والشكل (29) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية.



شكل (29) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير سلوكيات العمل الاستباقية حسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

ثانياً: الريادة الاستراتيجية

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير الريادة الاستراتيجية وابعاده الاربع وكما يلي:

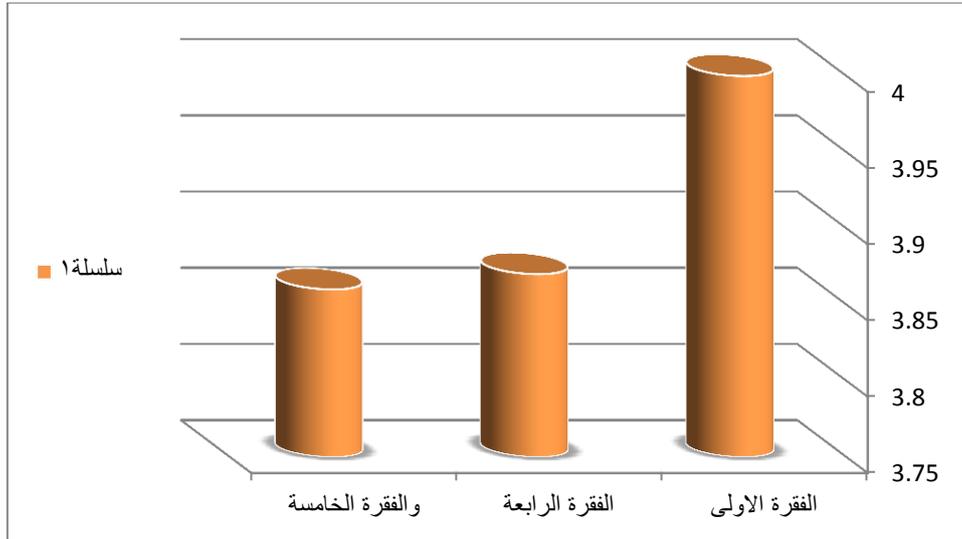
1. **قبول المخاطرة:** تتضمن هذه الفقرة وصف بعد قبول المخاطر في متغيرات الريادة الاستراتيجية، ويبين الجدول (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد قبول المخاطر. اذ نلاحظ أن الفقرة (1) الخاصة بـ(تتميز المديرية

بروح التحدي لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.00) وبانحراف معياري (1.087) مبيناً أن عينة البحث متناسقة ومتناغمة مع إجابة هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (80%). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (ان المديرية تتحمل المخاطرة غير المحسوبة في استراتيجيتها لتحقيق النجاح) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.891)، ما يشير إلى أن إجابات الأفراد في عينة الدراسة متناغمة ومستوى الاستجابة(مرتفع) وشدة الجواب في هذه الفقرة (77%). وباختصار فإن المتوسط العام لقيمة مخاطر القبول هو (3.91) والانحراف المعياري العام (0.941). وحصل هذا البعد على مستوى استجابة "مرتفع"، وكانت شدة الإجابة (0.78) لأن متوسط القيمة يشير إلى توفر بُعد قبول المخاطر في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان المديرية لديها اعتقاد وايمان بان تحمل المخاطرة التي هي محسوبة تعد مرتكزاً اساسياً في تحقيق النجاح في اعمالها فضلا عن التحدي باستثمار ما يعرض لها من فرص وتجنب التهديدات التي تعترض مجال عملها وشكل (30) يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن هذا البعد.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد قبول المخاطرة (n= 220)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تتميز المديرية بروح التحدي لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات	4.00	1.087	مرتفع	0.80	1
2	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
3	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
4	تعتقد المديرية ان تحمل المخاطرة المحسوبة يشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجيتها لتحقيق النجاح	3.87	0.845	مرتفع	0.77	2
5	ان المديرية تتحمل المخاطرة غير المحسوبة في استراتيجيتها لتحقيق النجاح	3.86	0.891	مرتفع	0.77	3
	المعدل العام	3.91	0.941	مرتفع	0.78	

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



شكل (30) مستوى بعد قبول المخاطرة حسب المتوسط الحسابي

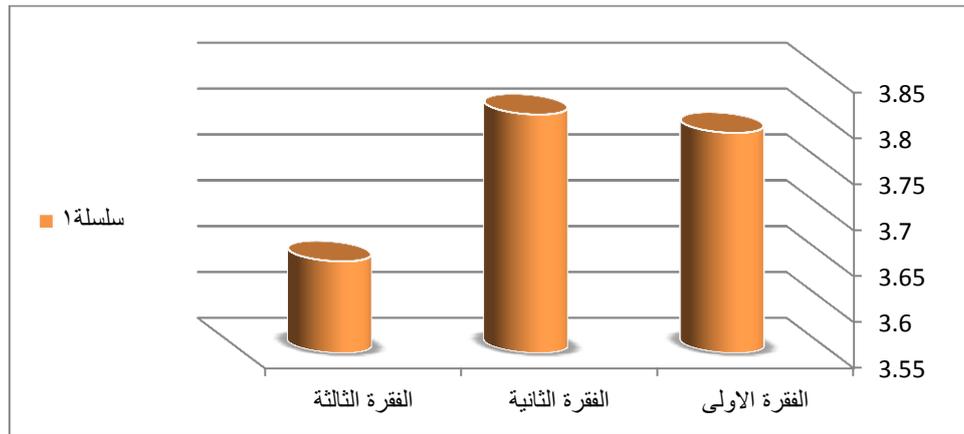
المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج SPSS V.23

2. **المرونة:** تتضمن هذه الفقرة وصف بعد المرونة في متغيرات الريادة الاستراتيجية، ويبين الجدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المرونة. اذ نلاحظ أن الفقرة (2) الخاصة ب(تحرص المديرية على وضع استراتيجيات طارئة مستجيبة تبعا للتغيرات التي حصلت في البيئة الخارجية) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي فقد بلغ (3.81) وبانحراف معياري (0.913) مبيناً أن عينة البحث متناسقة ومتناغمة مع إجابة هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (76%). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تحرص المديرية على وضع استراتيجيات طارئة استباقية تحسبا للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.65) وبانحراف معياري (1.080)، يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (73%). وباختصار فإن المتوسط العام لقيمة المرونة هو (3.75) والانحراف المعياري العام (0.985).. وحصل هذا البعد على مستوى استجابة "مرتفع"، وكانت شدة الإجابة (0.75) لأن متوسط القيمة يشير إلى توفر بعد المرونة في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان المديرية لديها استجابة سريعة تجاه الاحداث الطارئة عن طريق من تملكه من استراتيجيات لمواجهة ذلك ضمن الوقت المطلوب والكلفة الافضل وشكل (31) يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن البعد.

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد المرونة (n= 220)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	شدة الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تستطيع المديرية تطوير قدرات موظفيها للتكيف والتأقلم مع المستجدات البيئية	3.79	0.880	مرتفع	0.76	2
2	تحرص المديرية على وضع استراتيجيات طارئة مستجيبة تبعا للتغيرات التي حصلت في البيئة الخارجية	3.81	0.913	مرتفع	0.76	1
3	تحرص المديرية على وضع استراتيجيات طارئة استباقية تحسبا للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية	3.65	1.080	مرتفع	0.73	3
4	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
5	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
المعدل العام		3.75	0.985	مرتفع	0.75	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج SPSS V.23



شكل (31) مخطط يوضح مستوى بعد المرونة حسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

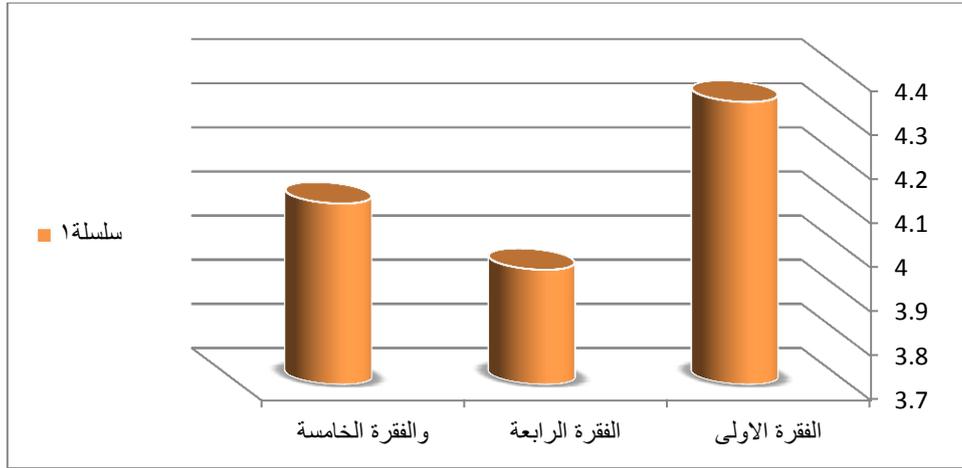
3. الرؤية: تتضمن هذه الفقرة وصف بعد الرؤية في متغيرات الريادة الاستراتيجية، ويبين الجدول (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المرونة. اذ نلاحظ أن الفقرة (1) الخاصة بـ(تعمل المديرية برؤية واسعة بعيدة المدى مبنية على اساس التحليل والتنبؤ بالمستقبل) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي فقد بلغ (4.34) وبانحراف معياري (0.680) مبيناً أن عينة البحث متناسقة ومتناغمة مع إجابة هذه الفقرة، وضمن

مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (87%). في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (تحرص المديرية على توفير البيئة المناسبة لتحويل رؤيتها وتوقعاتها المستقبلية الى شيء ملموس) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.96) والانحراف المعياري (0.959)، يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (79%). وباختصار فإن المتوسط العام لقيمة الرؤية هو (4.17) والانحراف المعياري العام (0.796). وحصل هذا البعد على مستوى استجابة "مرتفع"، وكانت شدة الإجابة (0.83) لأن متوسط القيمة يشير إلى توفر بعد الرؤية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان المديرية تتمتع بقدرة التنبؤ والتحليل ودراسة الحاجات المستقبلية ومحاولة تلبيتها. وشكل (32) يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن البعد.

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الرؤية (n= 220)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تعمل المديرية برؤية واسعة بعيدة المدى مبنية على اساس التحليل والتنبؤ بالمستقبل	4.34	0.680	مرتفع	0.87	1
2	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
3	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
4	تحرص المديرية على توفير البيئة المناسبة لتحويل رؤيتها وتوقعاتها المستقبلية الى شيء ملموس	3.96	0.959	مرتفع	0.79	3
5	ان المديرية وضعت اهداف مشتقة من رؤيتها الاستراتيجية	4.11	0.749	مرتفع	0.82	2
	المعدل العام	4.17	0.796	مرتفع	0.83	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23



شكل (32) مستوى بعد الرؤية حسب المتوسط الحسابي

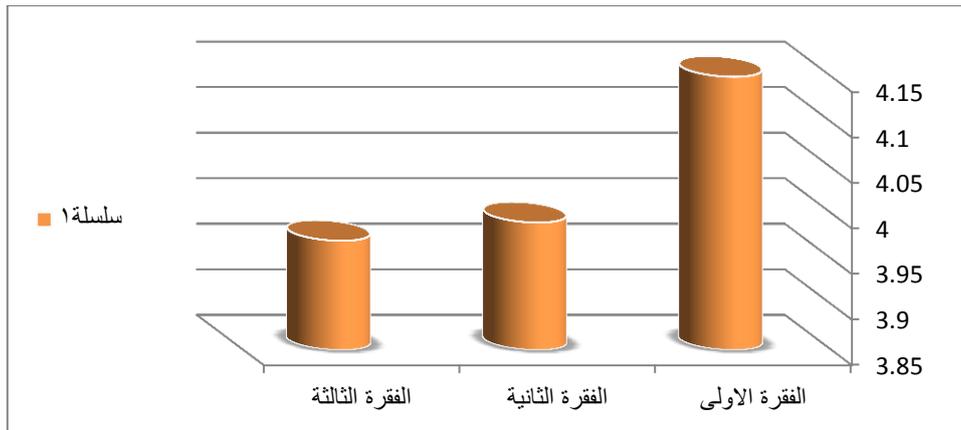
المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

4. **النمو:** تتضمن هذه الفقرة وصف بُعد النمو في متغيرات الريادة الاستراتيجية، ويبين الجدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد النمو. اذ يلاحظ بان الفقرة (1) الخاصة ب(تهتم المديرية بتطوير وتقديم خدمات جديدة لفروع حالية تلبية لمتطلبات المواطن (عمودي) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي فقد بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.684) مبيناً أن عينة البحث متناسقة ومتناغمة مع إجابة هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (83%). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تنفق المديرية مبالغ كبيرة على خطط النمو في انشطتها وتطوير خدماتها المقدمة للمواطن) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.97) وبانحراف معياري (0.859)، يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (79%). وباختصار فإن المتوسط العام لقيمة الرؤية هو (4.04) والانحراف المعياري العام (0.785).. وحصل هذا البعد على مستوى استجابة "مرتفع"، وكانت شدة الإجابة (0.81) لأن متوسط القيمة يشير إلى توفر بعد النمو في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان المديرية تعتمد على تنفيذ الخدمات الجديدة عن طريق فروعها المختلفة فضلاً عن تطوير وتقديم خدمات حالية لفروع جديدة. (شكل 33)) يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن البعد.

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء النمو (n= 220)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تهتم المديرية بتطوير وتقديم خدمات جديدة لفروع حالية تلبية لمتطلبات المواطن (عمودي)	4.15	0.684	مرتفع	0.83	1
2	تهتم المديرية بتطوير وتقديم خدمات حالية لفروع جديدة تلبية لمتطلبات المواطن (افقي)	3.99	0.813	مرتفع	0.80	2
3	تنفق المديرية مبالغ كبيرة على خطط النمو في انشطتها وتطوير خدماتها المقدمة للمواطن	3.97	0.859	مرتفع	0.79	3
4	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
5	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
المعدل العام		4.04	0.785	مرتفع	0.81	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23



شكل (33) مخطط يوضح مستوى بعد النمو حسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

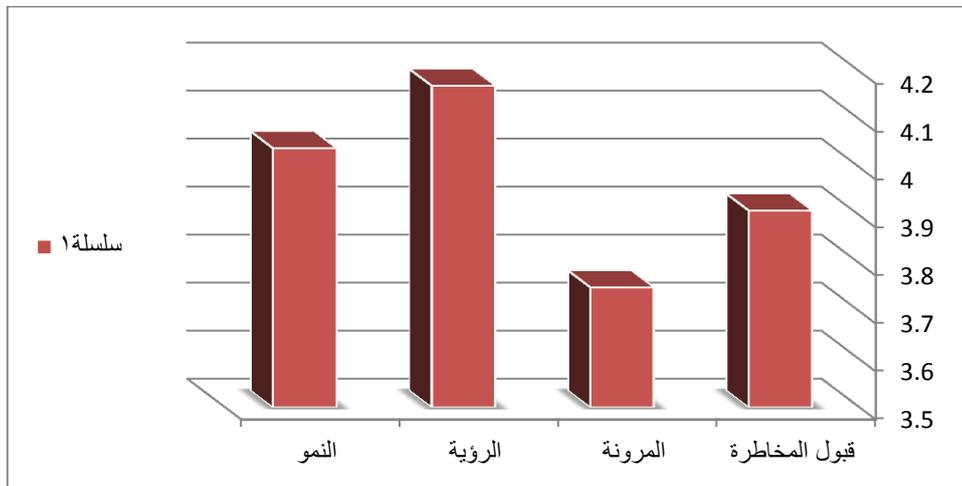
ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول الاتي :

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير 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 لمتغير الريادة الاستراتيجية	3.97	0.877	مرتفع	0.79	-

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

ونلاحظ من بيانات الجدول أنفا بان بُعد الرؤية حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة الدراسة اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد المرونة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الريادة الاستراتيجية مرتفعاً (3.97) وانحراف معياري عام بلغ (0.877) وبشدة اجابة بلغت (0.79). والشكل (34) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الريادة الاستراتيجية.



شكل (34) مستوى ابعاد متغير الريادة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

توطئة:

يختص هذا المبحث باستكمال تحليل البيانات لغرض تحقيق اهداف الدراسة من حيث اختبار مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (سلوكيات العمل الاستباقية ممثلاً بأبعاده الاربعة) (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي، منع وقوع المشكلة) ومتغير الريادة الاستراتيجية ممثلاً بأبعاده الاربعة (قبول المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو) عن طريق ما تم بناءه من فرضيات تعكس ما يصبو اليه الباحث لاكتشافه ولإختبار الارتباط استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، ولإختبار علاقة التأثير المباشر استخدم الباحث برنامج (Amos V23) واعتمد منه نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling). بناءً على ذلك ان نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) هي أداة قوية لديها القدرة على التعامل مع عدد كبير من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فضلاً عن القدرة على التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) المكونة من مجموعة من المتغيرات القابلة للقياس. فالانحدار، والمعادلات الانية (مع او بدون اخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية. فهي طريقة تأكيدية اكثر من كونها طريقة استكشافية، لأن الباحث يستخدمها لبناء إنموذج بشرط أن يكون لمتغير واحد تأثير غير اتجاهي على متغير آخر. إنها تقنية تستخدم لتخمين ونمذجة العلاقة الخطية بين المتغيرات. قد تتضمن هذه المتغيرات في الإنموذج متغيرات قابلة للقياس ومتغيرات كامنة. المتغيرات الكامنة هي هياكل افتراضية لا يمكن قياسها مباشرة. تعد نمذجة المعادلات الهيكلية بديلاً أكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل العوامل، وتحليل السلاسل الزمنية.

في نمذجة المعادلات الهيكلية، يتم تمثيل كل من هذه المتغيرات بمجموعة من المتغيرات المقاسة، ويتم تمثيل هذه المتغيرات بيانياً كمؤشرات للمتغيرات الكامنة. لذلك، فإن إنموذج المعادلة الهيكلية عبارة عن مجموعة من النماذج الافتراضية للعلاقات الخطية الموجهة وغير الموجهة بين المتغيرات الكامنة وغير الكامنة (المقاسة). تمثل علاقة التعليمات تأثير المتجه لمتغير واحد في فئات معينة لمتغير آخر. أما العلاقات غير الموجهة فهي علاقات لا تدل على تأثير اتجاهي. في تحليل المسار، يتم اختبار العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المقاسة التي لا تتضمن المتغيرات الكامنة في

الإنموذج من النقاط المهمة في نمذجة المعادلة الهيكلية أن استخدام هذه التقنية يشمل جانبين رئيسيين، يمكن استخدام أحدهما في البحث دون الآخر، ويمكن استخدامه وفقاً للغرض من البحث، أو يمكن استخدام كلا الجانبين في الوقت نفسه بالبحث، هذا الخيار الأفضل. يتضمن الجانب الأول اختبار الصدق البنوي التأكيدي (اختبار إنموذج القياس) لمقاييس البحث. وهذا ما يسمى تحليل عامل التأكيد (CFA) في أدبيات نمذجة المعادلة الهيكلية. والذي قام الباحث بإجرائه ضمن فقرة الصدق البنوي التوكيدي للمقاييس الجانب الثاني اختبار نماذج الفرضيات للبحث يسمى اختبار الإنموذج الهيكلية كما سيأتي في الفقرات القادمة. ولتحقيق اهداف الدراسة ضمن هذا المبحث قسم الى جزئين هما:

اولاً: فرضية الارتباط الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات العمل الاستباقية بأبعادها والريادة الاستراتيجية)

لإظهار درجة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة بالارتباط بين المتغير المستقل (سلوك العمل الاستباقي) والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية). يوضح الجدول (26) مصفوفة معامل الارتباط البسيط (Pearson) بين سلوك العمل الاستباقي والريادة الاستراتيجية. وقبل الدخول في اختبار الفرضية الفرعية لهذه الفرضية، يوضح الجدول (27) حجم العينة (220) ونوع الاختبار (2-tailed). يشير الاختصار (Sig.) في الجدول إلى أهمية اختبار معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمة الجدول دون عرض قيمتها. إذا ظهر الرمز (***) على معامل الارتباط، فهذا يعني أن القيمة المحسوبة (t) أكبر من قيمة الجدول. يتم الحكم على قوة معامل الارتباط وفقاً لقاعدة (Saunders et al., 2009:459) وكالاتي::

جدول (26) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الإحصائية

وبهدف قبول الفرضية الرئيسة الاولى أنفاً من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. (2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير سلوكيات العمل الاستباقية (المستقل) ومتغير الريادة الاستراتيجية (المعتمد)، إذ يشير جدول(27) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية، 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(27) 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 (27) مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية

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

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 الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الأربع الآتية:

1. اختبار الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحمل المسؤولية والريادة الاستراتيجية. اذ اظهر جدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تحمل المخاطرة والريادة الاستراتيجية بلغت قيمتها (**0.392) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحمل المخاطرة والريادة الاستراتيجية) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين تحمل المسؤولية والريادة الاستراتيجية بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية وتشير الى ان ظهور مستوى تحمل المسؤولية لدى عينة الدراسة يُسهم في زيادة القدرة على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع الدراسة.

2. اختبار الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموظف والريادة الاستراتيجية. اذ يشير جدول (27) الى ان 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 والبالغة (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 الدراسة وما توفره من امكانيات ممتازة تُسهم 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(27) 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 وباللغة(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 الدراسة تؤدي حتما الى ظهور الريادة الاستراتيجية على مستوى المديرية.

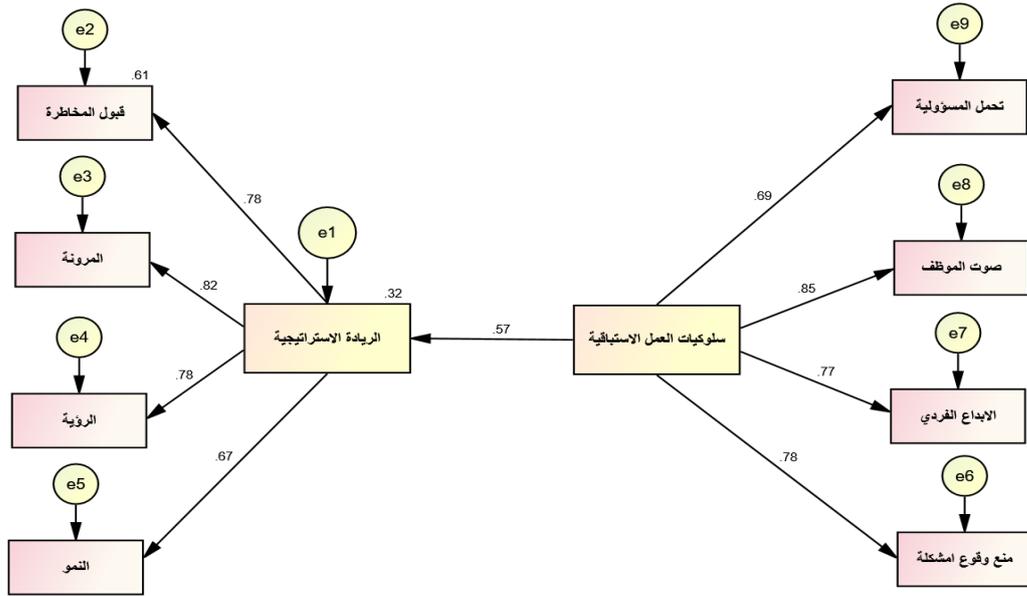
4. اختبار الفرضية الفرعية4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منع وقوع المشكلة والريادة الاستراتيجية. يشير جدول(27) الى علاقة الارتباط بين منع وقوع المشاكل والريادة الاستراتيجية اذ يتضح الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**324). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما وباللغة(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 الدراسة من تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى المديرية.

ثانياً: اختبار فرضية التأثير بين متغيرات الدراسة: الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية)

سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات الدراسة باعتماد الإنموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos V.20). ويتكون الإنموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عن طريق سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). يمكن أن ترتبط المتغيرات المستقلة ببعضها البعض بواسطة الأسهم ذات الرأسين. يتم التحقق من صحة الفرضية. من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم بين المتغير المستقل والمتغير التابع (معامل بيتا القياسي)، وهذه التقنية الإحصائية أكثر دقة وتطوراً من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تراعي قابلية تطبيق البيانات على الإنموذج المفترض من العلاقة

وشكل (35) هو الإنموذج الهيكلي للدراسة ويظهر المتغير المستقل (سلوك العمل الإستباقي) والمتغير التابع (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) والتي تسمى المعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات (R2) والتي تشير إلى سلوك العمل الإستباقي يمكن للمتغيرات أن تفسر (32%) من التغيرات التي تحدث على الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة والنسبة المتبقية (68%) المنسوبة إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في إنموذج البحث.

يتضح من الجدول (28) أن قيمة معامل الميل الحدي (β) هي (0.57). وفقاً لمخرجات إنموذج هيكل علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فإن زيادة توافر سلوك العمل الاستباقي بمقدار وحدة واحدة من انحراف معياري سيسبب إلى زيادة مستوى الريادة الاستراتيجية بمقدار (57%) من وحده انحراف معياري واحد. فأنها تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (35) وجدول (28) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار:



شكل (35) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Amos. V20

كما يوضح جدول (28) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات الإنموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (28) تقديرات إنموذج تأثير سلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية

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

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Amos. V20

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية اربع فرضيات فرعية هي كالاتي:

1. الفرضية الفرعية1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحمل المسؤولية في الريادة الاستراتيجية

يعتمد الباحث على الإنموذج الهيكلي (Structural Model) لاختبار الفرضية الفرعية للتأثير المباشر بين أبعاد المتغير المستقل (سلوك العمل الاستباقي) والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، واستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وهي إحدى طرائق الاختبار الاختبار في برنامج (Amos. V.20)، والشكل (36) يمثل الإنموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل

(تحمل المسؤولية، وصوت الموظف، والابداع الفردي، ومنع وقوع المشاكل) والمتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) اذ يشير السهم أحادي الاتجاه من المتغير المستقل إلى المتغير التابع إلى الارتباط، أما القيمة الظاهرة فوق متغير الريادة الاستراتيجية فيشير إلى المعامل التوضيحي (معامل التحديد) والذي يسمى المعامل القياسي (يستخدم لاختبار الفرضيات (R2)). (التي تدل ان ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية قادرة على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة، والنسبة المتبقية (64%) تعزى إلى إسهام المتغيرات الأخرى غير المدرجة في إنموذج البحث الحالي.

يتضح من الجدول (29) أن قيمة معامل المنحدر الحدي بين تحمل المسؤولية والريادة الاستراتيجية هي ($\beta = 0.142$, $P < .05$). هي قيمة موجبة ومعنوية، فيما عدا النسبة الحرجة CR فهي أكبر من (1.96) لأنها تصل إلى (2.119) وتفي بالشروط المطلوبة وهذه النتيجة مماثلة لتوقعات البحث وهي نتيجة مخرجات النموذج الهيكلي. يؤثر على علاقة تحمل المخاطر في الريادة الاستراتيجية، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى لفرضية التأثير المباشر بين ابعاد سلوك العمل الإستباقي وابعاد الريادة الاستراتيجية. يوضح الشكل (36) والجدول (28) الإنموذج الهيكلي الذي تم اختباره ومسار الانحدار وملخص التحليل (تقدير النموذج)

2. الفرضية الفرعية2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصوت الموظف في الريادة الاستراتيجية

يوضح الشكل (37) والجدول (29) نتائج تأثير صوت الموظف في الريادة الاستراتيجية. تنتبأ هذه الفرضية بأن صوت الموظفين سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن تأثيرها هو ($\beta = 0.326$), $P < .01$,

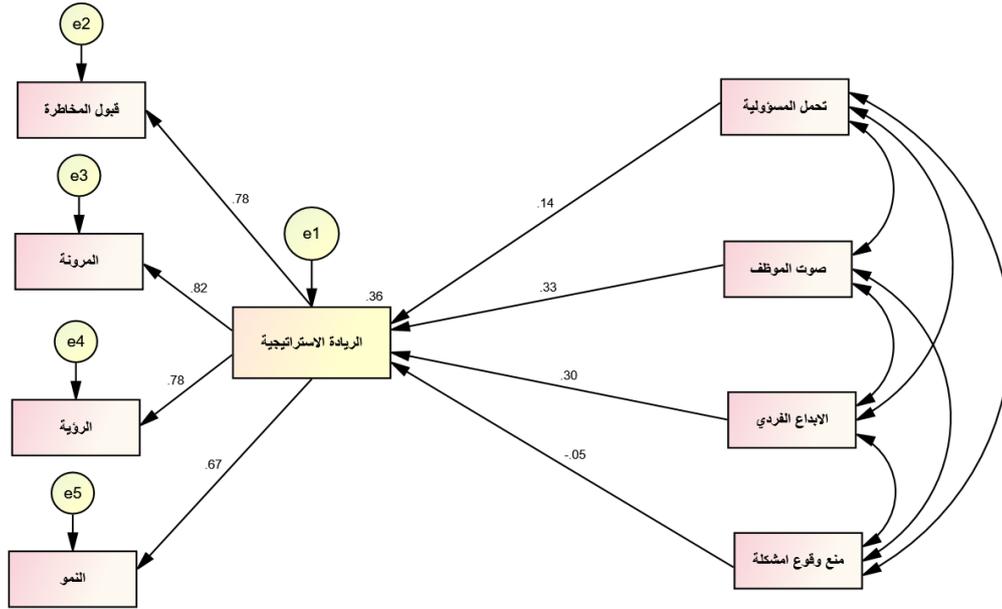
باستثناء النسبة الحرجة CR ، والتي تساوي (4.244)، وهي أكبر من معيار قبولها، ويجب أن تكون أكبر من (1.96 > CR) ، والنتيجة تتماشى مع توقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات الهيكل، يؤثر صوت الموظفين في القيادة الإستراتيجية في إنموذج العلاقة، ويقبل الفرضية الفرعية الثانية بأن البعد السلوكي يؤثر بشكل مباشر في الفرضية.

3. الفرضية الفرعية3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع الفردي في الريادة الاستراتيجية

يعرض شكل(37) وجدول(29) نتائج علاقة تأثير الإبداع الفردي في الريادة الاستراتيجية وتتنبأ هذه الفرضية بان الإبداع الفردي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثيره بلغ ($\beta = 0.300, P < .01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) والنسبة الحرجة C.R. التي تساوي (4.537)، أكبر من معايير القبول المحددة لها، ويجب أن تكون أكبر من (1.96 > C.R.) ، والنتيجة هي نفسها كما هو متوقع في الدراسة ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكل لعلاقة تأثير الإبداع 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 الفرعية4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنع وقوع المشكلة في الريادة الاستراتيجية

يبين شكل(37) وجدول(29) نتائج علاقة تأثير منع وقوع المشكلة في الريادة الاستراتيجية وتتنبأ هذه الفرضية بان منع وقوع المشكلة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الريادة الاستراتيجية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة مجتمع الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثيره بلغ ($\beta = -0.049, P > .05$) وهو تأثير سلبي وغير معنوي فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-0.726) وهي أقل من معيار القبول المحدد والبالغ (1.96 > C.R.) وهذه النتيجة لا تلبى توقعات الدراسة ، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة تأثير منع وقوع المشكلة في الريادة الاستراتيجية ترفض الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر لابعاد سلوكيات العمل الاستباقية في الريادة الاستراتيجية



شكل (36) المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Amos. V20

جدول (29) تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية

P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W.	المتغير المستقل	المسار	المتغير المعتمد
.034	2.119	.051	.107	.142	تحمل المخاطرة	<---	الريادة الاستراتيجية
***	4.244	.043	.184	.326	صوت الموظف	<---	الريادة الاستراتيجية
***	4.537	.035	.159	.300	الابداع الفردي	<---	الريادة الاستراتيجية
.466	-.729	.040	-.029	-.049	منع وقوع المشكلة	<---	الريادة الاستراتيجية
***	18.561	.041	.766	.782	الريادة الاستراتيجية	<---	تقبل المخاطرة
***	21.202	.066	1.397	.820	الريادة الاستراتيجية	<---	المرونة
***	18.734	.053	.990	.785	الريادة الاستراتيجية	<---	الرؤية
***	13.312	.064	.847	.669	الريادة الاستراتيجية	<---	النمو

المصدر: مخرجات برنامج Amos. V20



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

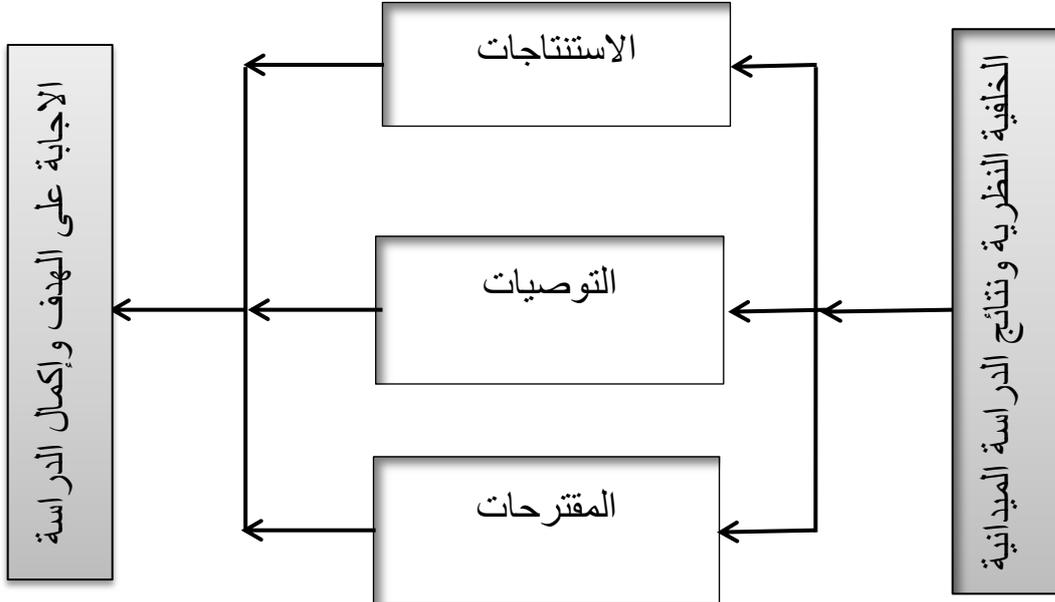
المبحث الثاني : التوصيات



الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

التمهيد

من أجل الوقوف على المستوى العملي لنتائج البحث والاستكشاف بعمق للجدوى النظرية لاختبار فرضياتها، من الضروري تقديم بعض الاستنتاجات والاقتراحات على وجه التحديد. يجسد هذا الفصل استنتاجات إجراء التحضير للبحث، ويوضح محتواه الاستنتاجات العامة المستخلصة من المحتوى الفكري للنتائج الموصوفة بالنظرية والإحصاء، ووصفاً شاملاً ومختصراً لنتائج البحث، واختبار الفرضيات، ويسعى جاهداً لاستخدام الاستنتاجات المستخلصة في المجال العلمي لخدمة المديرية المبحوثة (مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة). لذلك، يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث: الأول يتضمن تحديد الاستنتاجات النظرية والعملية الأكثر بروزاً، والثاني يقترح التوصيات التي يمكن أن تفيد المنظمة قيد الدراسة من أجل التطوير والإصلاحات المطلوبة، أما الثالث فيتضمن المقترحات لدراسات مستقبلية وسيعتمد الشكل (38) كخارطة طريق لهذا الفصل وكالاتي:



شكل (37) هيكلية الفصل الرابع

المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الأول: الاستنتاجات Conclusions

في ضوء النتائج الاحصائية ظهرت الاستنتاجات الآتية:

1. يتضح وجود ارتباط معنوي 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 في المديرية مجتمع الدراسة في تحقيق الريادة الاستراتيجية عن طريق المزايا التي يوفرها السلوك الاستباقي للمدير الريادي.
2. يتضح وجود تأثير معنوي 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 المديرية مجتمع الدراسة في تحقيق الريادة الاستراتيجية عن طريق تأثير تلك السلوكيات التي يوفرها تبني السلوك الاستباقي.
3. انعكست سلوكيات العمل الاستباقية انعكاساً ايجابياً على تحقيق الريادة الاستراتيجية بشكل عام ما يدعو للتأكيد على تبني هذه السلوكيات للإسهام في رفع مستوى الريادة الاستراتيجية للمديرية مجتمع الدراسة عن طريق الارتقاء بدرجة الانسجام ما بين افراد العينة وتحقيق التفاهم التكامل للوصول الى الابداع الفردي الذي يؤدي الى تقبل المنتسب لتحمل المخاطرة وانجاز المهام بمرونة عالية.
4. من الممكن ان ينجح صوت الموظف دوراً فاعلاً في تحقيق الريادة لمديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في ظل تأثيره المعنوي الذي يتمتع به مما يمكنها من توظيفه للوصول الى مستوى ريادي أعلى ما بين المديرية الاخرى.
5. حقق الابداع الفردي تأثيراً معنوياً محدوداً في تحقيق الريادة الاستراتيجية مع أنه عنصر اساس 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 عالٍ 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 يؤشر نقطة ضعف جوهرية في ادائها الاستراتيجي.

7. اظهر تحمل المخاطرة تأثيراً محدوداً رغم معنويته الا انه يؤشر 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 عن طريق الموارد البشرية التي تمتلكها.

المبحث الثاني: التوصيات Recommendations

في ضوء الاستنتاجات المتحققة يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- نظرا لتحقيق سلوكيات العمل الاستباقي الايجابية المحدود يتطلب هذا الامر عمل المديرية الدؤوب لزيادة تأثير تلك السلوكيات في إسهامها لتحقيق الريادة الاستراتيجية لها لضمان تحسين اداءها بشكل مستمر عن طريق توظيف مواردها البشرية لأنها ذات صلة عالية بمتغيرات الدراسة.
- 2- العمل على تحسين بيئة عمل المنتسب وجعل ما يطرحه ذات فحوى ايجابية على صورة المديرية الكلية سواء داخل البيئة الداخلية لها او عند التماس بالبيئة الخارجية عن طريق انعكاس سلوكه الفردي على الحالة النفسية للمتقني الخارجي وتوظيفها كوسيلة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 3- منح الابداع الفردي المساحة الاكبر في تحقيق الريادة الاستراتيجية عن طريق تنمية راس المال البشري الذي يعد الثروة الفعلية للمديرية عن طريق اسهاماته الابداعية في تقليل الروتين وتطوير الحلول ومعالجة المشكلات واستثمارها لخلق نفاذ قوة جديدة.
- 4- تشجيع افراد العينة على تحمل المخاطر مع توفير الحماية اللازمة لهم تمكنهم من تحمل اعباء المسؤولية الملقاة على عاتقهم عن طريق توفير بيئة عمل مستقرة خالية من الضغوط والتهديدات الخارجية التي تمنع الافراد من تحمل هذه المخاطر بسبب الإضرار الشخصية التي يتعرض لها منتسبو المديرية في ظل بيئة العمل الداخلية والخارجية غير المستقرة.
- 5- ضرورة تشكيل فريق عمل متخصص لتطوير قدرات المديرية للتنبؤ بوقوع المشاكل وتطوير القدرات الداخلية لوضع المعالجات اللازمة لها بشكل استباقي يمكنها من تحقيق الريادة الاستراتيجية عن طريق بناء خارطة اداء خالية من العقبات المفاجئة غير المتوقعة.
- 6- تعد سلوكيات العمل الاستباقية شريان الحياة الرئيس للاستجابة للطلب المتزايد على خدمات التي تقدمها مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة وتحسين ادائها ما يتطلب وضع خطط متكاملة لتبني تلك السلوكيات في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 7- ضرورة تفعيل وتدعيم مقومات الريادة على المستوى الاستراتيجي في المديرية مجتمع الدراسة من اجل تحقيق الريادة على مستوى تلك المديرية مما يعطي مؤشراً ايجابياً لأفراد المجتمع في تلبية متطلباتهم من خدمات.

المبحث الثالث : مقترحات لدراسات مستقبلية

(Suggestions For Future Studies)

في ضوء ما تم دراسة والتوصل اليه من نتائج واستنتاجات وما قدم من توصيات وفق متغيرات الدراسة الحالية فإنه بإمكان تقديم مقترحات التالية والتي يمكن للزملاء الباحثين القادمين في الاستفادة منها :-

- 1- إمكانية اختبار الدراسة الحالية في المنظمات الحكومية الاخرى مثال مديرية الدفاع المدني كونها من المنظمات الحكومية المهمة التي تحتاج ان تكون رائدة في مجال عملها كونها تتعامل بخطورة في مجال الحوادث البيئية المختلفة وطرق انقاذ حياة الناس.
- 2- بالإمكان تعزيز متغيرات الدراسة الحالية بمتغير القدرات الديناميكية وتحقيق الريادة الاستراتيجية الذي يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة.
- 3- دراسة دور تقبل المخاطرة ضمن ابعاد الريادة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية لا سيما الامنية منها في تحقيق اهدافها التنظيمية المتنوعة.



السلامة



المصادر والمراجع

((القران الكريم))

((المصادر العربية))

أولاً/ الكتب .

1. السكارته، بلال خلف، 2010، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، جامعة الإسراء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن
2. العريقي، منصور محمد اسماعيل، (2011)، " الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي - صنعاء .

ثانياً الاطاريح والرسائل الجامعية :

3. الانباري، فخري عبادي علي حسون، 2018، المقدرات الجوهريه وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي (زين العراق واسيا سيل) للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية .
4. التميمي، ايلاف مطلق حميد، (2016)، تأثير ادارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
5. التميمي، حسين خليل سعيد، 2020، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الامنية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
6. جندب، عبدالوهاب احمد علي، (2013) ، أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان - الاردن.
7. 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 فلسفة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
8. حمد، خالد فاضل، (2018)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
9. الذبحاوي، دجلة جاسم محمد، (2015)، تاثير اليقظة الذهنية في الاداء الريادي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
10. الرويشدي، حسام علي محيبس، (2015)، ريادية المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
11. السهلاني، علي عتول، (2020)، دور استراتيجية التمكين في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
12. شمس الدين، فارس يونس و خضر، شهاب احمد و ازاد، حسين طه، (2016)، تاثير خصائص الريادة في متطلبات الريادة الإستراتيجية، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين واربيل .
13. صرصور، جابر علي سلمي، (2019)، الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية وعلاقتها بجودة الاداء المؤسسي في جامعة الاقصى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الاقصى بغزة .
14. عبدالعزيز، سارة احمد، (2020)، دور القيادة الرؤيويه في الريادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
15. 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 .
16. 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 .
17. 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 فلسفة في العلوم الامنية، الرياض .

18. فرح ،معاوية عبدالهادي احمد ،(2016)، اثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الاداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل ، اطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
19. القحطاني، عبدالسلام بن شايع، (2014)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الاداري. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض .
20. كشكول، قاسم عبد علاج، (2014)، حقوق الانسان وانعكاسها في الريادة الاستراتيجية والاداء العالي للمنظمات -دراسة استطلاعية لعدد من مدرء معامل السمنت العراقية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
21. الكعبي، حسين صبيح محيسن، (2018)، تاثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
22. الماضي ، يصغ رحيم رشيد ،(2021)، الدور التفاعلي للسلوك الاستباقي للموظف في العلاقة بين القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
23. محمد علي، احمد راضي، (2017)، الريادة الاستراتيجية ودورها في تطوير عمل المفوضية العليا المستقلة للانتخابات، دبلوم عالي تخطيط استراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
24. محمد، اسراء صائب التجاني، 2019، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي والاداء الاستباقي لخدمة العملاء، دراسة على البنوك التجارية ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
25. 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.
26. عبد الكاظم، ميثار تكليف، (2015)، الريادة الاستراتيجية ودورها في تحديد الاداء المالي، دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .

ثالثاً/ الدوريات والمؤتمرات:

1. أبو رذن، إيمان بشير محمد، 2012، "واقع تطبيق الاستراتيجيات الريادية- دراسة حالة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة جامعة الموصل، (المؤتمر العلمي السنوي الخامس/ الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية)، ج2
2. إسماعيل، عمر علي، (2010)، " خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي"، جامعة نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد (12)، العدد (4). 66- 90.
3. جلاب ، احسان دهش،(2014)، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة : بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد، 2 .
4. حسن، هبة فائق و لفته ، بيداء ستار ،(2020)، تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي :بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب ، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS) المجلد 15 ، العدد 50 .
5. الحكيم، ليث علي يوسف و الطائي، أرزاق محمود جهاد، 2019، راس المال الفكري الازرق في تشجيع السلوك الاستباقي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاطباء العاملين في مستشفى الامام الصادق، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 10، العدد 1.
6. حمادي، انتصار و سلمان، مهند (2016)، توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية، بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (22)، العدد (87)، ص 120-146 .
7. حميد ، زينب كريم و مظلوم ،علي حسين ،(2019)، الشخصية الاستباقية لدى طلبة الدراسات العليا ، مجلة العلوم الانسانية ، كلية التربية للعلوم الانسانية ، المجلد 26 ، العدد.
8. الدراجي، سلام سعد، (2016) تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي، بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد، 21.

9. الدليمي، عمر ياسين محمد الساير، (2016)، الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في بناء الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية .
10. 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
11. رشيد، صالح عبد الرضا و الزيايدي، صباح حسين شناوة، (2013)، التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الجامعية في عينة من كليات دامت الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2.
12. زعلان، عبدالفتاح جاسم ومحمد يزن سالم (2018) "اثر التسويق الطنان لبناء التوجه الاستباقي باستخدام الاستراتيجيات التنافسية - بحث استطلاعي لأراء عينة من مديري التسويق في شركة الكفيل"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس عشر، العدد الاول
13. شبات، جلال اسماعيل و المصري، نضال حمدان، (2019)، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية - دراسة ميدانية على شركة اريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (28)، العدد (2)، ص 23 .
14. الشمري، احمد عبد الله وقنديل، احمد محمد رضا وال عوج، نبراس كاظم عبد و الطرفي، علاء حسين فاضل (2020)، دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التاهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 61
15. الشمري، صادق راشد، (2015)، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز _ دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (21)، العدد (83)، ص 170-196 .
16. العابدي، علي رزاق و الصائغ، محمد جبار و الذبحاوي، دجلة جاسم، (2018)، "تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (15)، العدد (1).
17. العاني، صفاء احمد و القيسي، رائد فاضل، (2016)، استراتيجية مخاطر الاعمال ودورها في جودة اعمال التدقيق بحث تحليلي على عينة من مراقبي الحسابات ومكاتب التدقيق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعه بغداد، المجلد 22، العدد 87.

18. عبد ،عقيل نجم، (2019)، الكمالية الايجابية وعلاقتها بالشخصية الاستباقية لدى المرشحين التربويين ، مجلة كلية الآداب ،المجلد 2019، العدد 129.
19. العزام، زياد(2015) اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية فيبلدية الوسطية في محافظة اربد في الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 1.
20. العطوي، عامر علي والحسيني، كمال كاظم، (2018) دور ثقافة إدارة 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.
21. عوجة، ازهار مراد، 2018، الشخصية الاستباقية وانعكاسها في الاداء الابداعي للعاملين دراسة استطلاعية لاراء عينة من ملاك التمريض العاملين في مستشفى الفرات الاوسط في النجف الاشرف، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد7، العدد25، ص 140-164 .
22. الغالبي، طاهر محسن منصور و ادريس، وائل محمد صبحي و كاظم، ميثاق طاهر و الرواحنة، عاطف عوده حمود، (2016)، البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمملكة الاردنية الهاشمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثانية عشرة، المجلد الرابع عشر، العدد (28).
23. الغالبي، طاهر محسن منصور و ادريس، وائل محمد صبحي و كاظم، ميثاق طاهر و الرواحنة، عاطف عوده حمود، (2016)، اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمملكة الاردنية الهاشمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثانية عشرة، المجلد الرابع عشر، العدد (28)
24. الفتلاوي، ميثاق هاتف عبد السادة، والكعبي، حسين صبيح محيسن، (2018)، تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد14، العدد 57 .
25. الفهداوي، سعيد عراك حسين والمولى، مشعل فيصل غضيب (2019)، التوجهات المستقبلية للتوسع العمراني لمدينة عامرية الفلوجة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، المجلد1، العدد3، الصفحات64-87
26. القحطاني، سالم بن سعيد ال ناصر، (2012)، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، دراسة في ادارة الاعمال، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي .

27. محمد، علي عودة و اسكندر، ساجدة مراد، (2020)، الشخصية الاستباقية لدى موظفي دوائر الدولة، مجلة الجامعة المستنصرية، كلية الاداب، قسم علم النفس، المجلد 31، العدد 2

((المصادر الاجنبية))

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. Adams, R.
2. Abdullah ,Moha Asri , Zulkarnain Kedah & Md. Aftab Anwar,2015, "**Effects of Islamic entrepreneurship mind programming on entrepreneurial performance through entrepreneurial motivation**" vol. 15,no.3,p.p294-312
3. Agarwal ,R.; Audretsch,D. & Sarkar,M.,(2008)"**The process of creative construction :Knowledge spillovers**" ,Entrepreneurship ,and EconomicGrowth",StrategicEntrepreneurshipJournal,Vol.1,No.(3/4),pp:2 63-286
4. Agarwal, R.; Audretsch,D.& Sarkar,M.,(2010)."**Knowledge Spillovers and Strategic Entrepreneurship** ", Strategic Entrepreneurship Journal,Vol.4,pp:271-283
5. Ahmed, M. A., & Khalid, S. (2019). **Empowering Leadership and Proactive Behavior: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Leader-Follower Distance**. Abasyn University Journal of Social Sciences, 12(1).
6. Akgunduz ,Yilmaz and Ceylan Alkan, (2018)"**Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality**": The mediating effect of meaning of work, Journal of Hospitality and Tourism Management
7. 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.

8. 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.
9. Arefin, M. S., Raquib, M., & Arif, I. (2015). "**The relationship between high-performance work systems and proactive behaviors**": the mediating role of perceived organizational support. *European Scientific Journal*, 11(2)
10. 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
11. Aslan, H. K. (2017). "**Establishing an innovation culture and strategic entrepreneurship**." In *Global business strategies in crisis* (pp. 169-184). Springer, Cham
12. Bakker, Arnold B., Maria Tims, & Daantje Derks, (2012) "**Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement**", *Erasmus University Rotterdam, SAGE, human relations*, 65(10), 1359–1378
13. Barringer, Bruce R. & Ireland, Duane (2016) "**Entrepreneurship : successfully launching new ventures**", Fifth Edition, Pearson Education, United States of America.
14. Barringer, Bruce R. & Ireland, Duane (2019) "**Entrepreneurship : successfully launching new ventures**", SIXTH EDITION GLOBAL EDITION, Pearson Education Limited, United Kingdom.
15. Batistic, Sasa, Matej Cerne, Robert Kase, & Ivan Zupic, (2016) "**The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates**", Elsevier Ltd., *European Management Journal*
16. 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

17. Bessant, J. & Phelps, R. (2006). **"Innovation management measurement. Review"**. International Journal of Management Reviews, 8(1), 21-47
18. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). **"Investigating self-regulatory elements of proactivity at work"**. University of Sheffield, Sheffield, UK
19. Brady, Malcolm & Walsh, Aidan (2017) Setting strategic direction: a top down or bottom up process? Paper originally published in Business Strategy Series 9 (1), pp5-11
20. 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
21. Brixiová, Z., Kangoye, T., & Said, M. (2020). **"Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance"**. *Economic modelling*, 85, 367-380
22. Cai, Zhenyao, Yuanyuan Huo, Junbang Lan, Ziguang Chen, and Wing Lam, (2018), **"When Do Frontline Hospitality Employees Take Charge? Prosocial Motivation, Taking Charge, and Job Performance: The Moderating Role of Job Autonomy"**, Cornell Hospitality Quarterly
23. Carolina .,Machado. Editors., Paulo David.,J., (2014),**Work Organization and Human Resource Management "**, Library of Congress Control Number: 2014939049
24. Chai ,Y.K., & Lisa ,M.L.,(2016)."**Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises of Malaysia"**, International Journal Of Business &management ,Vol.4,No2,pp: 2321-891
25. Chang, Hung-Jung & Wang, Hsien-Bin (2013) , **"A Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship"** , The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 4
26. Chen, Mengyuan , Yijing Lyu , Yan Li , Xing Zhou , Weiwen Li , (2017) **"The impact of high-commitment HR practices on hotel employees"** proactive customer service performance. Cornell Hospitality Quarterly, 58(1), 94-107

27. Cohen, J., & Cohen, P. (1983) "**Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**", 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
28. Cooper, D.R. & Schindler, P.S.(2014)", **Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill**"
29. Costello, A., & Osborne, J. (2005)."**Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis.**" Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9
30. 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.
31. Crant, J. Michael, (2000), "**Proactive Behavior in Organizations**", Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 435–462
32. 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, 144-155
33. Daryani ,S.M., & Tabrizinia ,S. ,(2015). "**Relation between strategic entrepreneurship with going competitive advantages and wealth-creation**", Journal of Applied Environmental and Biological Sciences,Vol.5,No. 10,pp:106-111
34. David, Fred r. & David, Forest r. (2017) "**Strategic Management concepts and cases: A Competitive Advantage Approach**", Sixteenth edition, global edition, Pearson Education Limited, England.
35. 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.
36. Dess, Gergory G.; Gerry McNamara; Eisner, Alan B. & Seung-Hyun, Lee With contributions by Steve Sauerwald (2021) "**Strategic Management: Text and Cases**", Tenth edition, McGraw-Hill Education, United States of America.

37. Dess,G.G.; Lumpkin,G.T.; Eisner,A..B. & McNamara,(2012)."**Strategic Management Creating Competitive advantages** ",6th edition ,Mc Graw –Hill
38. Dewberry, Chris 2004 "**Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice**", First published, Routledge, Taylor & Francis Group, USA.
39. Dissanayake,Srinath.(2013),"**Rewarding Stakeholders:The perspective of Strategic Entrepreneurship** ",Munich personal repec archive,MPRA paper NO. 47848,posted 27
40. Djordjevic,B.,(2013)."**Strategic Entrepreneurship: Issues and Challenges**", Mediterranean Journal of Social Sciences,Vol.4,No.7,pp:155-163
41. Dromey, Jee" Going Digital,(2016),"**Harnessing Social media for Employee Voice, Involvement and Participation Association(IPA)**" Sameer set, House, London
42. Dundon, Tony, Wilkinson, Adrian, Marchington, Mick(2016)" **The Meaning Purpose of Employee Voice**" The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No.7.
43. Durette, B., Fournier, M., & Lafon, M., (2016),"**The core competencies of PhDs.**" Studies in Higher Education, Vol. 41, No.8, PP 1355-1370
44. Escrig-Tena, A.B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., Beltrán-Martín, I., (2018), "**The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance**", Elsevier, International Journal of Production Economics
45. Estrada-Cruz, M., Rodriguez-Hernández, N., Verdú-Jover, A. J., & Gómez-Gras, J. M. (2020)."**The effect of competitive intensity on the relationship between strategic entrepreneurship and organizational results**". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24
46. 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
47. Felix, O., & Ezenwakwelu, C. A. (2014). "**Empirical analysis of entrepreneurial development and implication for Nigerian economic growth**". *Journal of Business and Management*, 6(30), 108-118
 48. Ferreira ,J.J. ;Ratten ,V., & Dana ,L.P.,(2017). "**Knowledge spillover-based strategic Entrepreneurship** ", Int Entrap Manga Journal,Vol.13,pp:161-167
 49. Frese, M., & Fay, D. (2001). "**Personal initiative: An active performance concept for work**" in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187
 50. Fuller ,Bryan, and Laura, E, Marler and Kim, Hester, and Robert F(2015), "**Leader reactions to follower proactive behavior**": Giving credit when credit is due, *human relations*, Vol. 68, L6
 51. 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.
 52. Genty, Kabiru Ishola, (2019): "**Training Transfer: a Moderator of Entrepreneurial Performance Determinants**". *Economics and Business*. Vol.33.No.1. 69-81
 53. Ghitulescu, B. E. (2018)."**Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior**". *Personnel Review*
 54. 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.
 55. Gong ,Y., Cheung,S.Y., Wang, M., & Huang, J .C. (2012)."**Unfolding the Proactivity process for creativity**" : Integration of the employee proactivity information exchange , and psychological safety perspectives . *Journal of management* , 38(5),1611-1633.

56. Guan, X. H., & Huan, T. C. (2019). "**Talent management for the proactive behavior of tour guides**". International Journal of Contemporary Hospitality Management
57. 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.
58. Hamzah , M. Iskandar & Abdul , K. Othmanb & Faridah , Hassamn , 2015 , Moderating Role of Customer Orientation on the Link between Market Oriented Behaviors and Proactive Service Performance among Relationship Managers in the Business Banking Industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences 224
59. Hans Nikodemus (2018), "**Proactive Personality**", LMX, and Voice Behavior: Employee– Supervisor Sex (Dis) similarity as a Moderator, Management Communication Quarterly
60. Hasan, F. S., & Almubarak, M. M. S. (2016). "**Factors influencing women entrepreneurs' performance in SMEs**". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*
61. Hitt , ET AL , (2007) "**strategic management**" ,the 7th edition by Thomson Learning, Inc , P : 406 – 410 – 422
62. Hitt ,M.A. ; Ireland, R.D. ;Camp, S.M. & Sexton, D.L.,(2002)."**Strategic Entrepreneurship : Creating a New Mindset** ",Oxford and Malden ,MA :Blackwell
63. Hitt, Michael A. ; R. Duane Ireland and Robert E. Haskisson,(2017) "**Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts and Cases**", 12th Edition, Cengage Learning, Canada.
64. Hitt,M.A.; Ireland, R.D.; Sermon,D.G.&Trahms,G.A ., (2011)"**Strategic Entrepreneurship : creating value Individuals , organizations , and society** " , Journal of Management , pp : 57 – 76
65. Hussein, Mohammed, and Sanaa Abdel Rahim, Prof. Dr. (2020). "**The effect of electronic management in achieving a strategic field**" research for entrepreneurship in the municipal directorates in Karbala

66. Ireland ,R.D.; Hitt,M.A., & Sirmon, D.G.,(2003). "**A Model of Strategic Entrepreneurship : The Construct and its Dimensions** ",Journal of Management ,Vol.29,pp:963-989
67. Ismail, Azman, Wan & Nowalid, Aishah Wan Mohd, (2018) "**The Role of Career Development Tools in Enhancing Proactive Behavior**", KINERJA, Volume 22, No. 1, pp. 1-14.
68. Johnson , Michele , E.(2015): **Analysis of proactive personality in V.S air force academy cadets : Amixed Method study.** Adissertation submitted to the Graduate Faculty of the University of Colorado at Colorado Springs in partial Fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy
69. Kantur, D. (2016). "**Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link**". *Management Decision*
70. KIM, Ji Eun. (2021), "**Paradoxical Leadership and Proactive Work Behavior: The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry.**" The Journal of Asian Finance, Economics and Business
71. Kim, Tae-yeol & Llu Zhiqiang & Diefendorff, James M.(2014), "**Leader–member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure**" Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav
72. Koiste, Ville, (2013), The Effect of Proactive Personality and Perceived Organizational Support on Tertius Iungens Orientation and the Moderating Role of Organizational Openness, Master's thesis, Aalto University
73. Ling, Nyuk-Ping., Nur Fatihah Abdullah Bandar., Farida Abdul Halim., Agatha Lamentan Muda (2017). "**Proactivebehaviour as a mediator in the relationship between quality of work life and career success**". InternationalJournal of Business and Society, Vol. 18 S4
74. Luekitinan & Wannapa, (2014), "**Organization Climates and Individual Innovation**". Advances in Management & Applied Economics, vol. 4, no.1, 123-135

75. Luke, Belinda,(2005), "Uncovering strategic entrepreneurship: An examination of theory and practice." Diss. Auckland University of Technology.
76. Lynn, Stern Neill, E. Metcalf and Jonathan L., (2017), "Distinguishing entrepreneurial approaches to opportunity perception ,Neill, Metcalf, York." Published in International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 23(2),: 296-316
77. Maat ,B.J. (Marloes) van de, (2012), "Managing employees with control, commitment or with both: what leads to more affective commitment and proactive work behavior", Masterthesis Psychology, University of Twente
78. McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. Journal of occupational and organizational psychology, 92(1), 30-51
79. Mischa,D.N.,(2015)."Characteristicsof 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
80. Mohsin Hanim Farhana, (2019), "Work Engagement and Proactive Behavior": A Concept, Universiti Tunku Abdul Rahman, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 9, Issue 5, May
81. Mohutsiwa ,M.,(2012). "Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa", for the degree of Master of Management ,University of the Witwatersrand
82. morgeson, E. W. (2014)."Employee voice and silence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", 1(1), 173–197
83. Myler, Larry, (2014). "Innovation Is Problem Solving...And A Whole Lot More". Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., JUN 13

84. Otto, M. C., Hoefsmit, N., Van Ruysseveldt, J., & van Dam, K. (2019). **"Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout"**. International journal of environmental research and public health
85. 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
86. pallant, julie pallant,(2007)," **SPSS Survival Manual**": A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows, 3rd edition, McGraw-Hill
87. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). **"Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors"**. Journal of Management, 36(3), 633-6
88. Parker, Sharon K. & Bindl, Uta K. & Strauss, Karoline, (2010), **"Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation"**, Journal of Management Vol. 36 No. 4, July 2010 827-856
89. Presbitero Alfred : 2015 / Proactivity in career development of employees The roles of proactive personality and cognitive complexity / Career Development International / Vol. 20 No. 5, 2015 /pp. 525-538
90. Presbitero, A. (2015)."**Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity"**. Career Development International, 20(5), 525-538.
91. 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
92. Searle, T. P. (2011)."**A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents"**. The University of Nebraska-Lincoln.
93. Shin, Yuhyung & Kim, Min-Jeong, (2014). **"Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: Application of the Theory of Planned Behavior"**. Asia Pac Journal Management

94. Smith, Gordon Ibrahim, Darian M., (2013), "**Law and Entrepreneurial Opportunities, cornell law review**", Volume 98, Issue 6
95. Spina, Pamela F., Ncc, L. (2013), The Effects of The Proactive Personality on the Levels of Job Satisfaction and Burnout for Licensed Mental Health Counselors, A Dissertation Doctoral of Philosophy, Florida Atlantic University
96. 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., International Journal of Innovation and Learning, Vol. 19, No. 1, pp.44-62
97. Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (2009) "**Research methods foe business students**", Prentice Hall.
98. 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
99. 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
100. Tavassoli.; Bengtsson, L. & Karlsson, C., (2016). "**Strategic Entrepreneurship and Knowledge Spillovers : Spatial and A spatial Perspectives**", Center of Excellence for Science and Innovation Studies. <http://www.cesis.se>
101. 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.
102. 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.
103. 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.
104. 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
105. Usman, sania(2015)"**the effect of moderated mediaion of affective commitment and tenure on proactive work behavior**" : role of individual and situational antecedents
106. Vatsa, N. (2013). "**Review of job satisfaction theories**". International Journal of Educational Administration, 5(2), 95-106
107. Vos, Ans De & Clippeleer, Inge De & Dewilde, Thomas, (2009). "**Proactive career behaviours and career success during the early career**". Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 761–777
108. Vough, Heather & Bindl, Uta K. & Parker Sharon K., (2017). "**Proactivity routines: The role of social processes in how employees self-initiate change**", Human Relations . ISSN 0018-7267
109. 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
110. Wahyu, K. (2019). The Effects of Time Pressure and Situational Constrains on The Proactive Work Behavior Through Psychological Empowerment as a Mediator. Russian journal of agricultural and socio-economic sciences, 85(1)
111. 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

112. Wang,H.,&Li,J.,(2008)."**Untangling the effects of over exploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of environmental dynamism**", Journal of Management ,Vol.34,No.5,pp:925-951
113. Wu, C. H., Deng, H., & Li, Y. (2018). Enhancing a sense of competence at work by engaging in proactive behavior: The role of proactive personality. *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 801-816
114. Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). "**Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior**". *Journal of Management*, 40: 1511–1534
115. 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
116. 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*.
117. 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
118. Yang Gao, Baoshan Geb, Xiangxiang Lang & Xiaobo Xu,(2017), "**Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance**": An empirical research" *Technological Forecasting & Social Change*,P.P:1-10
119. Yuan, Ping, et al. (2017) "**A Study on Farmers' Agriculture related Tourism Entrepreneurship Behavior.**" *Procedia computer science* 122: 743-750
120. Zeb, Arooj, Jan, Shahid, Ihsan, Anjum, Shah, Fayaz Ali, (2019), "**Political factors and women's entrepreneurial performance**". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*.Vol. 13,No.1: 165-179.



الملاحق



University of Karbala
Faculty of Management and
Economics
Business Administration



ملحق رقم (1) استبانة

جامعة كربلاء
كلية الإدارة
والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

م / استبانة رسالة ماجستير

إلى السادة مديري دوائر مديرية الاحوال المدنية والجوازات والإقامة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز رسالة في التخطيط الاستراتيجي الأمني المعادل للماجستير / إدارة الأعمال الموسومة بـ (تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري دوائر مديرية الاحوال المدنية والجوازات والإقامة) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إذ أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثه فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الدائرة او المديرية وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.
4. يرجى الاجابة على جميع فقرات الاستبانة، لان ترك فقرة بدون اجابة سيؤدي لعدم صلاحية الاستمارة وبالتالي اهمالها.
5. الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
احمد عبد الله امانة الشمري
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

الباحث
حسين بشير ابو خشة
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
07724909885

المحور الأول : معلومات ديموغرافية

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

أ. النوع الاجتماعي :

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------

ب. الفئة العمرية :

<input type="checkbox"/>	30-20	<input type="checkbox"/>	40-31	<input type="checkbox"/>	50-41
<input type="checkbox"/>	60-51	<input type="checkbox"/>	61 فأكثر		

ج. التحصيل الدراسي :

<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عال
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه		

د. سنوات الخدمة :

<input type="checkbox"/>	5 - 1	<input type="checkbox"/>	10 - 6	<input type="checkbox"/>	15 - 11	<input type="checkbox"/>	20 - 16
<input type="checkbox"/>	25 - 21	<input type="checkbox"/>	26 فأكثر				

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: **سلوكيات العمل الاستباقية**: وهي الجهود الذاتية والمبادرات المستقبلية لتغيير الذات أو فريق العمل أو البيئة.

المقياس					العبارات
لا اتفق تماماً 1	لا اتفق 2	اتفق لحد ما 3	اتفق 4	اتفق تماماً 5	
1. تحمل المسؤولية : هي الجهود الطوعية والبناءة من جانب الأفراد العاملين، لحدوث التغيير الوظيفي من الناحية التنظيمية فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائفهم المنوطة بهم، أو وحدات العمل، أو المنظمات					
					1 تحسين الإجراءات في العمل ضمن أولويتي .
					2 نبحث دوماً عن أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية .
					3 نتفرد بتنفيذ حلول للمشكلات التنظيمية الملحة .
2. صوت الموظف: هو سلوك استباقي يرتبط بتعبير الموظفين عن الأفكار أو الآراء أو الاقتراحات بقصد تغيير الوضع الحالي وتحسينه					
					1 أسعى إلى إيصال رأيي عن العمل للآخرين حتى وإن كان متعارضاً مع وجهات نظرهم .
					2 أرحب بمشاركة الآخرين في القضايا التي تؤثر في عملي وتطوره
					3 أبقى على اطلاع دائم بالقضايا التي تهم عملي .
					4 طرح الأفكار الجديدة والمقترحات ضمن أولويتي
3. الإبداع الفردي : هي السلوكيات التشاركية في توليد وتنفيذ الأفكار بما في ذلك تحديد فرصة طرح الأفكار أو الأساليب الجديدة					
					1 أقدم الأفكار الإبداعية في العمل بشكل مستمر
					2 نبحث دوماً عن التقنيات وتكنولوجيات وأفكار جديدة التي نخدم عملنا .
					3 أشجع دوماً الأفكار الجريئة للآخرين .
4. منع وقوع المشكلة: هي إجراءات ذاتية التوجيه والتوقع لمنع وقوع مشاكل العمل وتكرارها					
					1 أحاول تطوير إجراءات وانظمة فاعلة على المدى الطويل حتى لو كانت بطيئة في البداية .
					2 نجتهد لمعرفة الأسباب الأساسية المسببة لمشاكل في العمل .
					3 أخصص الوقت اللازم للتخطيط من أجل منع تكرار حدوث المشاكل .

ثانياً: **الريادة الاستراتيجية**: هي مجموعة واسعة من الأنشطة أو الابتكارات الريادية الهامة التي تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق ميزتها التنافسية.

المقياس					العبارات
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً	
1	2	3	4	5	
1. قبول المخاطرة: قدرة إدارة الدائرة على تحمل المخاطر من أجل الوصول للاداء المطلوب سعياً الى تحقيق أهدافها المخططة عبر تبني نظام معلومات يستثمر بعض المزايا المعلوماتية التي تعكسها المخاطر المحتملة وصولاً لتحقيق تلك الأهداف.					
					1 تتميز الإدارة بروح التحدي لاقتناص الفرصة رغم خطورتها المشخصة
					2 تبحث الإدارة دائماً عن الاعمال ذات المخاطرة العالية والتي تقدم خدمة كبيرة للمواطن
					3 تستثمر الإدارة الفرص المتاحة بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة
					4 تعتقد الإدارة ان تحمل المخاطرة المحسوبة يشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجيتها لتحقيق النجاح
					5 ان الإدارة تتحمل المخاطرة غير المحسوبة في استراتيجيتها لتحقيق النجاح
2. المرونة: قدرة وكفاءة إدارة الدائرة على الاستجابة او التأقلم مع التغيرات المحسوبة وغير المحسوبة التي تحدث في بيئتها الخارجية وبشكل سريع					
					1 تستطيع الإدارة تطوير قدرات موظفيها للتكيف والتأقلم مع المستجدات البيئية
					2 تحرص الإدارة على وضع استراتيجيات طارئة مستجيبة تبعاً للتغيرات التي حصلت في البيئة الخارجية
					3 تحرص الإدارة على وضع استراتيجيات طارئة استباقية تحسباً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية
					4 تؤكد الإدارة على ضرورة التعامل بالمرونة من أجل مواجهة المشاكل وترجمتها الى خيارات معقولة ومفهومة للموظفين
					5 تتوفر لدى الإدارة القدرة على التطوير والتحسين المستمر لخدماتها استجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية ومتطلبات المواطن
3. الرؤية: هي الغرض النهائي او ما تطمح إليه إدارة الدائرة في المستقبل، والتي تطمح للوصول إليه من خلال تحقيق اهداف أصحاب المصالح وتطلعاتهم ورغباتهم على وفق توجه استباقي وبما يتناسب مع اهداف إدارة الدائرة وطموحاتها من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية					
					1 تعمل الإدارة برؤية واسعة بعيدة المدى مبنية على اساس التحليل والتنبؤ بالمستقبل
					2 تساعد رؤية الإدارة على استثمار الفرص وتوليد الافكار المؤدية الى الابداع
					3 تمتلك الإدارة رؤية تتصف بالوضوح التام، اذ تعمل على اثارة الحماس والتحمدي لدى الموظفين للعمل بروح استباقية

					4	تحرص الإدارة على توفير البيئة المناسبة لتحويل رؤيتها وتوقعاتها المستقبلية الى شيء ملموس
					5	ان الإدارة وضعت اهداف مشتقة من رؤيتها الاستراتيجية
4. النمو: التوسع في واحد أو أكثر من أنشطة عمل الدائرة افقيا (فتح فروع جديدة بخدمات حالية)، أو عموديا (إضافة خدمات جديدة لفروع حالية) وبمستويات جودة عالية						
					1	تهتم الإدارة بتطوير وتقديم خدمات جديدة لفروع حالية تلبيها لمتطلبات المواطن (عمودي)
					2	تهتم الإدارة بتطوير وتقديم خدمات حالية لفروع جديدة تلبيها لمتطلبات المواطن (افقي)
					3	تنفق الإدارة مبالغ كبيرة على خطط النمو في انشطتها وتطوير خدماتها المقدمة للمواطن
					4	تؤمن الإدارة بان النمو المقرون بتقديم خدمات ذات جودة عالية هو أحد غاياتها الاستراتيجية
					5	تضع الإدارة تخصيصات مالية إضافية عند ادراج الفرص التنموية والتوسعات في خططها

ملحق (2) أسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص		الاسم واللقب العلمي	ت
	الدقيق	العام		
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه كربلاء	ادارة الاستراتيجية	أدارة الاعمال	أ.د احمد كاظم بريس اليساري	1
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه كربلاء	أدارة الاستراتيجية	ادارة الاعمال	أ.د اكرم محسن الياسري	2
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه الكوفة	سلوك تنظيمي ونظرية منظمة	أدارة الاعمال	أ.د حاكم احسوني الميالي	3
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه بغداد	ادارة تسويق	أدارة الاعمال	أ.د سعدون حمود الربيعاوي	4
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه كربلاء	ادارة الاستراتيجية	أدارة الاعمال	أ.د عبد الفتاح جاسم زعلان	5
عميد كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء	ادارة الاستراتيجية	أدارة اعمال	أ.د علاء فرحان الجبوري	6
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه الكوفة	ادارة الاستراتيجية	أدارة الاعمال	أ.د على عبد الرزاق العابدي	7
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه كربلاء	نظرية المنظمة وسلوك التنظيمي	أدارة الاعمال	أ. د ميثاق هاتف الفتلاوي	8
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه بغداد	سلوك تنظيمي وموارد بشرية	أدارة الاعمال	أ.د ناظم جواد عبد	9
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه بابل	ادارة الاستراتيجية	أدارة الاعمال	أ.م.د بشار عباس الحميري	10
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه كربلاء	ادارة الاستراتيجية	أدارة الاعمال	أ.م.د حسين حريجة الحسنوي	11
كلية الادارة والاقتصاد / جامعه بابل	ادارة الاستراتيجية	أدارة الاعمال	أ.م.د نايف علي الشمري	12

*تم ترتيب اسماء الاساتذة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الابجدية

ملحق (3) أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم وفق اسلوب دلفي

ت	الرتبة والاسم	تاريخ المقابلة	المنصب
1	العميد الدكتور ثائر سامي رشيد الربيعي	2021/4/5	مدير قسم التدريب في مديرية الاحوال المدنية والجوازات
2	العقيد الحقوقي مصطفى كريم خضير	2021/4/12	مدير شعبة ادارة مديرية الاحوال المدنية
3	العقيد احمد رضا محمد علي	2021/4/5	مدير قسم تكنولوجيا المعلومات
4	المقدم المهندس سعد طالب ضاري	2021/4/5	مير شعبة الاتصالات في مديرية الجوازات العامة
5	المقدم محمد اكرم ناجي	2021/4/12	مدير قسم الحسابات
6	المقدم المهندس هيثم حسين عبد الزهرة	2021/4/12	مدير شعبة ادارة النظم والتشغيل /البطاقة الوطنية
7	المقدم غسان ستار كريم الخزعلي	2021/4/12	مدير شعبة ادارة البطاقة الوطنية
8	المقدم المهندس نبيل ميري عليوي	2021/3/29	مدير شعبة الدعم الفني
9	المقدم عقيل زكي الجنابي	2021/3/29	مدير فرع مكتب جوازات كربلاء
10	المقدم الماجستير صباح محمد جبر	2021/3/29	مديرشعبة القانونية لمديرية الاحوال المدنية في كربلاء
11	المقدم حسين ربيع علي	2021/4/12	مدير شعبة العرب في مديرية الاقامة العامة
12	الرائد ادريس عزيز موسى	2021/3/29	مدير شعبة التسليم في مكتب جوازات كربلاء
13	الرائد اظهر جبار حسين	2021/3/29	مدير شعبة الميرة والاصدار
14	الرائد عمر خالد	2021/4/5	مدير شعبة التدقيق
15	الرائد حسين علي اكبر	2021/4/5	مدير شعبة التسليم
16	الرائد علي عامر صلاح	2021/4/25	مدير وحدة القانونية
17	الرائد اسامة عزيز جعفر	2021/4/25	مدير وحدة الادارة
18	الرائد صفاء محمد سدخان	2021/4/25	مدير وحدة الوقعات
19	الرائد ندى علي عبود	2021/4/25	مدير شعبة الاتصالات
20	النقيب محمد عقيل مسلم	2021/4/25	مدير شعبة الارشيف

ملحق (4) كتاب توزيع الاستبانة

وزارة الداخلية
وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية
مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة
قسم التدريب
شعبة البحوث والدراسات
العدد : د ٠ ب

بسم الله الرحمن الرحيم

٩٤٤

التاريخ : ٤ / ٤ / ٢٠٢١

إلى / مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كربلاء المقدسة

م / استبانة

كتابكم ذي العدد ١٢٣٦ في ٢٨/٢/٢٠٢١

نود ان نعلمكم ان منسوبكم (٨٣١٩٧٩٠٣١) المقدم (حسين بشير ابو خشة) قام بتوزيع استمارة الاستبانة الخاصة ببحته على مدراء الاقسام والشعب في هذه المديرية وتم استلام النتائج ٠ لتفضل بالاستلام ٠٠٠ مع التقدير

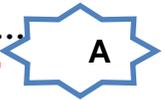
العميد الدكتور
ثاير سامي الربيعي
مدير قسم التدريب
٤ / ٤ / ٢٠٢١

نسخة منه الى
ضابط التدريب / للتأشير والإرشفة ٠٠٠ رجاء
قلم التدريب / مع الاوليات للحفظ

(١-١)

Nationality@moi.gov.iq

٤/٤/٢٠٢١



Abstract

The current study aims to test the role of adopting proactive work behaviors as an independent variable through its dimensions (take responsibility, employee voice, individual creativity and preventing the problem) in achieving Strategic Entrepreneurship as a dependent variable with its dimensions (acceptance of risk, flexibility, vision and growth). As the departments of the Directorate of Civil Status, Passports and Residence were chosen to implement this study as it has direct contact with the Iraqi society through the provision of services that organize their social and security work, Through a sample of (220) respondents, intentionally, represented by (directors, heads of departments, directors of divisions, and unit officials in the directorate).

The problem of the study was represented in the intellectual questions that describe a reality in which (proactive work behaviors in achieving Strategic Entrepreneurship) are integrated, the most prominent of which was “Does adopting proactive work behaviors affect the achievement of Strategic Entrepreneurship” in the Directorate of the study community, Its field importance was evident in that it was applied in the government security sector, which performs service activities, which is one of the important sectors because of its impact on the security and social aspects of the country, as well as its impact on the rest of the other aspects of Iraqi society.

A set of statistical methods were used, the most important of which is the Pearson correlation coefficient to test the correlation hypothesis by using the statistical program (SPSS V.25) and structural equation modeling to test the direct effect by using the statistical program (Amos V.20).

The study reached a set of conclusions, the most prominent of which is that the Directorate of Civil Status, Passports and Residence can achieve Strategic Entrepreneurship by adopting proactive work behaviors in general, which calls for emphasizing the adoption of these dimensions to contribute to raising the level of leadership of the Directorate, which leads to raising the degree of harmony among the sample members and achieving Integrative understanding to reach individual creativity that leads the employee to accept risk and complete tasks with flexibility and clarity of vision.

The current study came out with a set of recommendations, the most important of which is the need for the Directorate of the study community to work diligently to increase the impact of these behaviors in an encouraging work climate that contributes to achieving the Strategic Entrepreneurship of the Directorate and the study community to ensure continuous improvement of its performance by employing its human and technological resources as it is highly relevant to the study variables.

Keywords: Proactive Work Behaviors, Strategic Entrepreneurship, Directorate of Civil Status, Passports and Residence.

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
College of administration & economics
Business administration department



Effect of adopting Proactive Work Behaviors on achieving Strategic Entrepreneurship

**An exploratory study of the opinions of a sample of directors of
the Directorate of Civil Status, Passports and Residence**

Master's thesis submitted to the Board of the College of Administration and
Economics. It is part of the requirements for obtaining a higher diploma
equivalent to a master's degree in security strategic planning

By
Hussein Bashir Al-Fatlawi

Supervised by
Assistant Professor Dr.
Ahmed Abdullah Al-Shammari

2021 A.D.

1443 A.H