

Proactive Behavior of Senior Management and Its Impact on Achieving Organizational Excellence: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Senior Leaders in a Number of Service Organizations in Mosul*

Researcher: Amani Mudar Abdulaziz Qalandar⁽¹⁾, Prof. Dr. Alaa Hassib AlJalili⁽²⁾

University of Mosul - College of Administration and Economics^{(1),(2)}

(1) amany_23bap132@student.uomosul.edu.iq, (2) Alaa_haseb@uomosul.edu.iq

Key words: proactive behavior, Organizational Excellence.	Abstract: The research aims to know the impact of the proactive behavior of senior management in its dimensions (taking responsibility, vocal behavior, individual innovation, problem prevention) in achieving organizational excellence in its dimensions (strategy excellence, leadership excellence, human resources excellence, organizational structure excellence, organizational culture excellence) From the Mosul Municipality Directorate and the Nineveh Electricity Directorate/Northern Region Distribution. The study was conducted to determine the extent of the senior management impact by studying the opinions of senior leaders in both directorates because there is a kind of deficiency and limitation in understanding the contents of the variables of the study (proactive behavior and organizational excellence). The research problem can be crystallized through the question (Is achieving organizational excellence in the organizations studied Dependent on its leaders possessing the embodied dimensions of proactive behavior?), as achieving organizational excellence helps the organization to survive, grow, continue and achieve its goals. The research community included both the Mosul Municipality Directorate and the Nineveh Electricity Directorate/Northern Region Distribution. The research sample of the surveyed organizations included the entire senior administrations in the two directorates. The research also relied on the descriptive analytical approach to collect and analyze data using the questionnaire, which represents the main tool for the study, as it was distributed to the senior administrations. They number is (145) people. The research reached several conclusions, the most important of which is the existence of a direct impact of the dimensions of proactive behavior in achieving organizational excellence. The study recommends the need for leaders in each of the two directorates to focus on adopting the dimensions of proactive behavior because of their great impact and benefits, whether in the excellence of their organizational structure, the excellence of their leaders and human resources, the excellence in preparing strategic plans, or the excellence of their organizational culture
ARTICLE INFO <i>Article history:</i> Received 06 May. 2024 Accepted 12 May. 2024 Avaliabble online 31 Dec. 2024 ©2024 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE. e.mail cae.jabe@uofallujah.edu.iq   *Corresponding author: Amani Mudar Abdulaziz Qalandar University of Mosul College of Administration and Economics	

*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

السلوك الاستباقي للإدارة العليا وتأثيره في تحقيق التميز المنظمي
دراسة مسحية لأراء عينة من القيادات العليا في عدد من المنظمات الخدمية في الموصل*
الباحثة: اماني مضر عبدالعزيز قلندر
أ.د. الاع حسيب الجليلي
جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد
Alaa_haseb@uomosul.edu.iq amany.23bap132@student.uomosul.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة تأثير السلوك الاستباقي للإدارة العليا بأبعاده (تحمل المسؤولية، السلوك الصوتي، الابتكار الفردي، الوقاية من المشكلات) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل المنظمي، تميز الثقافة التنظيمية) في كل من مديرية بلدية الموصل ومديرية كهرباء نينوى/ توزيع المنطقة الشمالية. ولقد اجريت الدراسة لمعرفة مدى تأثير ذلك عن طريق دراسة آراء القيادات العليا في كلا المديريتين وبسبب وجود نوع من القصور والمحدودية في ادراك مضامين متغيري الدراسة (السلوك الاستباقي والتميز التنظيمي)، ويمكن بلورة مشكلة البحث في تساؤل وهو (هل أن تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات المبحوثة مرهون بامتلاك قادتها للابعد المجسدة للسلوك الاستباقي؟) حيث أن تحقيق التميز المنظمي يساعد المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق أهدافها. تضمن مجتمع البحث كل من مديرية بلدية الموصل ومديرية كهرباء نينوى/ توزيع المنطقة الشمالية وشملت عينة البحث في المنظمات المبحوثة الادارات العليا كاملة في المديريتين، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات باستخدام الاستبانة وهي تمثل الاداة الرئيسة للدراسة، حيث وزعت على الادارات العليا وعددهم (145) شخصاً، وخلص البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها وجود تأثير مباشر لأبعاد السلوك الاستباقي في تحقيق التميز المنظمي. لتوصي الدراسة بضرورة تركيز القيادات في كل من المديريتين على اعتماد ابعاد السلوك الاستباقي لما لها من اثر وفوائد كبيرة سواء في تميز هيكلها التنظيمي او تميز قياداتها ومواردها البشرية او التميز في إعداد الخطط الاستراتيجية او تميز ثقافتها التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستباقي، التميز المنظمي، المنظمات الخدمية.

المقدمة:

يشهد العالم في وقتنا الحالي الكثير من التطورات والتغيرات السريعة التي لم يشهدها من قبل والتي فرضت على المنظمات مجموعة من التحديات للتكيف مع هذا التطور، وتحقيق التميز التنظيمي يحتاج الى استراتيجيات عديدة ولتحقيق ذلك يجب على المنظمات توظيف المورد البشري عالي الجودة، وبالإضافة الى ذلك هذه الظروف دفعت الى استخدام العديد من الاستراتيجيات لمواجهة هذه المشاكل التي لها اثر على جودة الموارد البشرية، و دفع ذلك المنظمات للعمل على الاستجابة الى هذه المتغيرات عن طريق التوجه نحو السلوك الاستباقي وايضا الاعداد لجميع الظروف والمشاكل والظواهر التي يمكن ان تواجه المنظمة و دفع المنظمات باختلاف أنواعها للتركيز على الأساليب الأكثر نفعاً في تحقيق التميز ، ويعتبر السلوك الاستباقي للإدارة العليا اليوم احد الأساليب والأنشطة المهمة التي توفرها وتسند اليها الإدارة في المنظمات بهدف توفير حياة وظيفية افضل للأفراد

* البحث مسئل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

العاملين بما يعزز في تحقيق اهداف وسوف يتناول هذا البحث اربع مباحث يضم الاول منهجية الدراسة والثاني الجانب النظري والثالث الجانب العملي والرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث: في ظل التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية التي تواجه عالم الاعمال اليوم ولمواكبة التطورات والتغيرات السريعة والتي تمكن المنظمات الوصول الى اهدافها التي تسعى اليها بتحقيق التميز التنظيمي على المنظمات الاخرى، فان قدرة المنظمة اليوم في تحقيق التميز التنظيمي مرهون على وجود عدد من المزايا والخصائص التي يجب ان تتوفر بها المنظمة على غيرها فامتلاك المنظمة لقيادة لديها سلوك استباقي يمكنها من التفوق والتميز، ولكي تبقى المنظمة في عالم الاعمال للتميز على غيرها من المنظمات فعليها ان تزيد من الاداء المتميز، ومن خلال مراجعتنا للدراسات السابقة ومن خلال اطلاع للباحثين على الادبيات السابقة وعلى ما وجدتهما من مصادر تخص كل من السلوك الاستباقي والتميز التنظيمي لاحظ وجود فجوة معرفية في تغطية الدور الذي يمكن ممارسه دراسة السلوك الاستباقي في تحقيق التميز التنظيمي فضلا عن الزيارة الميدانية التي قامت بها الباحثان في ميدان المبحوث في عدد من الدوائر الخدمية فاتضح وجود نوع من القصور والمحدودية في ادراك مضامين متغيري الدراسة (السلوك الاستباقي والتميز التنظيمي) لدى قادة تلك الدوائر وقاد هذا الباحثان الى دراسة العلاقة بين المتغيرين كمعالجة للمشكلة المعرفية والميدانية وتأطرت المشكلة في سؤال مفاده "هل أن تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات المبحوثة مرهون بامتلاك قادتها للابعد المجسدة للسلوك الاستباقي؟".

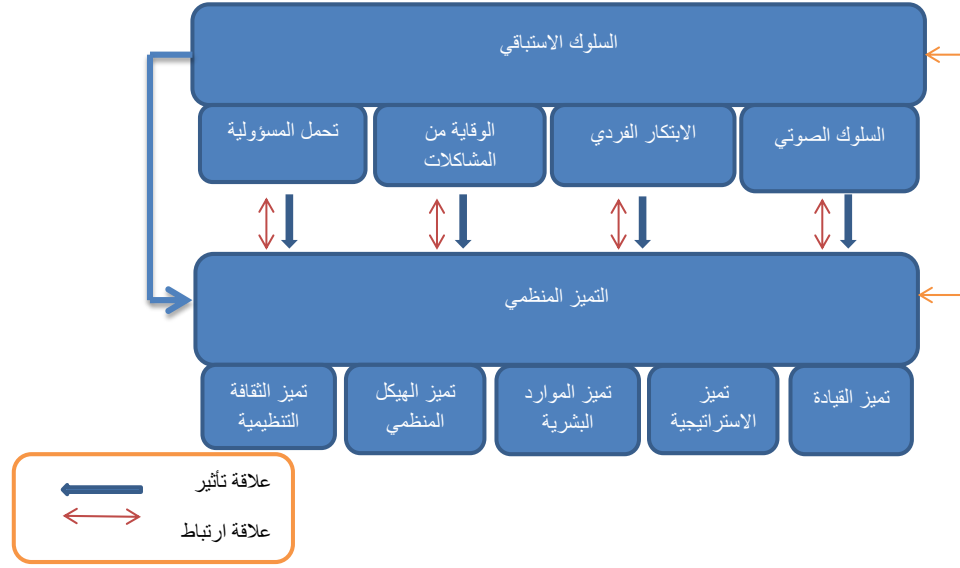
1. اهمية البحث:

أ. **الاهمية على المستوى الاكاديمي:** تسهم الدراسة الحالية في تزويد المنظمات الخدمية والمسؤولين في الإدارات والمنظمات كافة بمعلومات عن السلوك الاستباقي وتأثيره في تحقيق التميز التنظيمي .
ب. **الاهمية على المستوى الميداني:** و تكون اهميتها في تقديم الأسس العملية التي تمكن المنظمة المبحوثة من التعرف السلوك الاستباقي للإدارة العليا واثره في تحقيق التميز التنظيمي وحث المنظمات الاخرى وتشجيعها على اعتماد هذا النوع من السلوكيات في الإدارة من اجل الوصول الى التميز.

2. أهداف البحث: يتمثل الهدف الكلي للبحث بالتعرف على أثر السلوك الاستباقي للإدارة العليا في تحقيق التميز المنظمي، ويمكن تجزأة هذا الهدف إلى عدد من الأهداف الفرعية، وعلى النحو الاتي:

- أ- **الاهداف النظرية:** بناء إطار فكري لكل من السلوك الاستباقي والتميز المنظمي بأبعادهما.
- ب- **الاهداف الميدانية:** هو التأكد من مدى قيام القادة في المنظمات المبحوثة على تحقيق التميز وعلى امتلاك الابعاد المعبرة التي تحقق التميز التنظيمي واختبار علاقة التأثير بين السلوك الاستباقي وتحقيق التميز التنظيمي بدلالة ابعادهما على المستويين الكلي والجزئي .

3. المخطط الفرضي للبحث: يعبر المخطط الفرضي عن العلاقات المنطقية بين المتغيرات، ويعبر الشكل (1) عن العلاقات التي سيتم اختبارها عبر مجموعة من الفرضيات ويتضمن المخطط متغيران رئيسيان، المتغير المستقل هو السلوك الاستباقي والمتغير التابع هو التميز المنظمي وعلى النحو الاتي:



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان.

4. الفرضيات

H0:1 الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير السلوك الاستباقي في متغير التميز المنظمي

5. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

6. ميدان الدراسة ومجتمعها وعينها: في مديرتي بلدية الموصل ومديرية كهرباء نينوى توزيع المنطقة الشمالية لجميع المدراء في المستويات العليا من المنظمات المبحوثة، حيث كان العدد الكلي للاستثمارات الموزعة بلغ (145) استبانة، إذ بلغ المسترجع منها (136)، اما الاستثمارة الصالحة فقد كان عددها (132) استثمارة وهذا ما يمثل نسبة (91.03%)، أي إنه تم استبعاد (4) استثمارة لعدم صلاحيتها.

7. اساليب جمع البيانات وتحليلها: للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد استمارة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة. وقد اعتمدت الباحثان على الدراسات السابقة في اعداد الاستبانة للوقوف على آراء المبحوثين حول المتغيرات المبحوثة والعلاقة بينها، اعتمدت الباحثان مقياس ليكرت الخمسي (أفق بشدة - لا أفق بشدة) (1 - 5) لقياس آراء العينة المبحوثة، حيث تضم الاستبانة جزأين رئيسيين، الأول على المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة مثل الجنس، والعمر، والشهادة، مدة الخدمة، والمنصب الاداري، أما الثاني فقد تكون من متغيرات مخطط البحث.

المبحث الثاني: السلوك الاستباقي

اولاً: مفهوم السلوك الاستباقي. قيل البدء بأعطاء مفهوم للسلوك الاستباقي لا بد من ذكر ما يعنيه السلوك التنظيمي بشكل عام وتعريفه بشكل واضح ومفهوم فيشير السلوك التنظيمي الى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات (علي السلمي، :197: 647). وبعد ذكر ما يعنيه السلوك التنظيمي يمكننا تعريف الاستباقية بانها من السمات الشخصية،

والسلوكيات، أو سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير. (Chiahuei Wu and Parker,2013:301).

ومن الاطلاع على الادبيات العلمية نجد تباين لتفسير مفهوم السلوك الاستباقي، ومن هذا المنطلق يمكن ان ندرج بعض المفاهيم التي جاء بها الباحثين كما في الجدول (1)

التعريف	الباحث
بأنه عمل موجه ذاتيا ويركز على المستقبل والذي يهدف الفرد من خلاله الى احداث تغيير في الادارة العليا والمنظمة ككل من خلال تقديم اقتراحات جديدة للادارة من شأنها ان تحسن الوضع العام للمنظمة	(النقيب، 2021: 92)
هو تحقيق مستقبل مختلف عن طريق التغيير اي انه يسعى الى عمليات موجهة تتضمن تحديد هدف المنظمة من تميز والسعي لتحقيقه.	(Mdina&O'shea,2020, 12)
بأنه العمل الذي يتحكم ويسيطر على الاوضاع من خلال توقع الاحداث والاستعداد التام لاتخاذ كافة التدابير الاستباقية للعمل، وهذا هو ما يميز السلوك الاستباقي عن غيره من السلوكيات الاخرى.	(الحكيم والطائي، 2019: 4458)
بأنها العمل الذاتي الموجه للمستقبل بهدف تغيير وتحسين الوضع في المنظمة او تحسين الادارة.	(Wu,et al,2017;2)
بأنه قيام الفرد بتهيئة الوضع او الموقف و السيطرة عليه من خلال اخذ زمام المبادرة وتوقع الاحداث والمشكلات التي من الممكن ان تواجه المنظمة بدلا من الرد عليها عند وقوعها .	(Shin&Kim,2015;88)

المصدر: من اعداد الباحثين حسب المصادر المذكورة. وعليه ومن جميع التعريفات السابقة عن السلوك الاستباقي قامت الباحثتان بتعريف السلوك الاستباقي بأنه "قيام الادارة العليا في المنظمة بأخذ جميع التدابير والاحتياطات اللازمة والاستعداد لأي امر يمكن ان تتعرض له المنظمة في المستقبل ورسم السيناريوهات للزامات التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمة وكيفية حلها.

ثانياً: أهمية السلوك الاستباقي: أن للسلوك الاستباقي من قبل الادارة العليا في المنظمة اهمية كبيرة في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة والوصول للتميز على باقي المنظمات الاخرى في عالم الاعمال واتفقت الباحثتان مع الباحثين في اهمية السلوك الاستباقي فيما يلي:

1. ان المنظمة التي تمتلك ادارة تتصرف بشكل استباقي من المرجح ان تكون المنظمة اكثر فعالية ونجاح في العمل في السوق. (Bolino et al,2010).
2. الاستباقية للإدارة العليا مهمة في تحقيق النجاح للمنظمات فهي وسيلة لأحداث تغيير ذي معنى في مكان العمل (Fuller et al,2015:2).
3. للسلوك الاستباقي اهمية في توليد الميزة التنافسية للمنظمات لأنها تمكن المنظمة من التفوق على المنافسين في سوق العمل. (محمد وناصر، 2023:109).
4. اهمية الاستباقية للإدارة العليا تكمن في مساعدتها لإيجاد الحلول طويلة الاجل للمشاكل في العمل ومنعها من التكرار. (McCormick et al ,2019:30).
5. أن للسلوك الاستباقي للإدارة العليا جانب اخر مهم فهو له فوائد صحية للأفراد العاملين وكذلك له تأثير ايجابي على صحة الافراد في المنظمة (Dr.Ben &Dr.Frank,2019:2:3).

ثالثاً: إبعاد السلوك الاستباقي: وفقاً للعديد من الباحثين فإن السلوك الاستباقي يتضمن أربعة أبعاد رئيسة تتمثل بـ (تحمل المسؤولية، السلوك الصوتي، الابتكار الفردي و الوقاية من المشكلات)، وعلى النحو الآتي:

1. تحمل المسؤولية: يعد Morrison & Phelps:1999 أول من قدّم مفهوم تحمل المسؤولية باعتباره جزءاً من سلوكيات الدور المضاف. إذ يعرف مفهوم تحمل المسؤولية على أنه جهود تطوعية بناءة يقوم بها الفرد في مكان العمل لأجراء تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائفهم أو وحدات عملهم أو منظماتهم التحسين وعليه فتحمّل المسؤولية على وجه التحديد على أنها جهود طوعية وبناءة من قبل العاملين الفرديين للتأثير على تغيير وظيفي تنظيمياً فيما يتعلق بكيفية تنفيذ الأفراد للعاملين في سياق وظائف العاملين أو وحدات العمل أو المنظمات (Mohammed & Abboudi:2021:82). ومن ما سبق ترى الباحثان بأن تحمل المسؤولية للعاملين في المنظمة بعد مهم ويساهم بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى الطويل فإن العاملين أو الموظفين الذين يحملون مسؤولية العمل في المنظمة يسعون إلى نجاح المنظمة وإلى تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك بالسعي بالوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحمل مسؤولية أي عمل يقومون به في المنظمة.

2. السلوك الصوتي: يعد السلوك الصوتي من المفاهيم المهمة في أدبيات السلوك التنظيمي والذي انبثق من موضوع العدالة الإجرائية ويعرف السلوك الصوتي بأنه بمثابة اتصال غير رقمي وتطوعي من قبل العامل يحمل في طياته أفكار أو اقتراحات أو مخاوف أو معلومات حول المشاكل أو الآراء المتعلقة بأداء العمل. (Morrison:2014:174). ويرى (Wijaya, 2019, p. 88) أن الإدارة الاستباقية يكون لديها سلوك صوتي بشكل متكرر ويكون أكثر عند المدراء الأقل نشاطاً، لذلك ارتبطت الشخصية الاستباقية بشكل إيجابي بالسلوك الصوتي، كما وذكر (Javed:2021:21) الصوت هو عبارة عن اتصال شفهي موجه نحو التغيير حيث يعطي الفرد الآراء و الأفكار ووجهات النظر للآخرين بهدف أحداث تغيير إيجابي، وترى الباحثان بأن السلوك الصوتي مهم في المنظمة التي تريد الوصول إلى التميز المنظمي، حيث على المنظمة التي تسعى للتميز وتحقيق الأهداف المنشودة أن تقوم بتشجيع الأفراد العاملين والموظفين على إعطاء رأيهم في أداء العمل.

3. الابتكار الفردي: يعرف الابتكار الفردي على أنه ميول الفرد في مكان العمل بشكل مقصود وهادف لتقديم أفكار أو طرق جديدة (Goepel et al :2012:412) كما يعرف بأنه تلك السلوكيات التي تتضمن خلق الأفكار وتطبيقها ويتضمن أيضاً تحديد الفرص وتوليد الأفكار والطرق الجديدة (Parker & Collins:2010:412) ويتشابه مفهوم الابتكار الفردي مع بعد تحمل المسؤولية من خلال تركيزه على تحسين بيئة العمل ولكن يختلف عنهما من خلال تركيزه على الأصالة والحدثة (Searle:2011) وأشار (Akgunduz et al., 2018, p. 867) على أنه عملية الإنشاء لمنتجات أو أفكار أو لخدمات أو لبرامج أو لعمليات جديدة ومفيدة وقيمة يشارك فيها أفراد يعملون معاً في أنظمة اجتماعية صعبة، وترى الباحثان بأن بعد الابتكار الفردي مهم في المنظمة ولا يقل أهمية عن غيره من الأبعاد الأخرى حيث تحتاج المنظمة إلى عاملين لديهم روح المبادرة في أداء العمل والتحسين المستمر للعمل وعادة هذا يتم من تلقاء نفسه بدون حث من الإدارة العليا على المبادرة ..

4. الوقاية من المشاكل: يعرف مفهوم الوقاية من المشاكل على أنه عمل ذاتي قائم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلاً (Frese & Fay:2001) ووفقاً لهذا المفهوم فإن العاملين يبحثون عن المشاكل ويحاولون إيجاد أسباب جذورها ويعملون على الوقاية منها مستقبلاً ومنع تكرارها (Searle:2011:28) ويرى (Parker and Collins) 2010 أن سلوك العمل الاستباقي الذي يهدف إلى الوقاية من المشاكل يركز على كيفية التعامل مع عملية منع حدوث التحديات والعوائق في بيئة العمل من خلال قيام العامل بالتخطيط للمستقبل والتفكير بالجذور المسببة

لها، وأشار(الحكيم والطائي، 2019 ، 461) بأنه تجنب حدوث المشاكل إذ يسعى الفرد إلى توضيح السبب الجذري ومسبب المشاكل ، واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنب تكرارها ، وترى الباحثتان بأن هذا البعد مهم للمنظمة التي تسعى للوصول الى التميز عن طريق الاستعداد للمشاكل ووضع الحلول والسناريوهات قبل وقوعها وبالتالي وضع خطط للاداء العمل بأفضل صورة ممكنة فهذه الخطط تساعد المنظمة على الاستعداد لأي مشكلة ممكن أن تظهر للعلن بشكل مفاجئ .

ثانياً: التميز المنظمي

1. مفهوم التميز التنظيمي التميز المنظمي من المفاهيم القديمة والتي لاقى اهتمام كبير من الدول منذ الاف السنين، حيث أن اول من درسه من الفلاسفة القدماء هم الصينيون(Tulay:2008:29) ويرى (Kelly:2008:30) بأن التميز المنظمي تعود جذوره الى سبعة الاف سنة، فقد اهتم المصريون القدماء وخاصة فيما يتعلق بالبناء والعمران المتميز في بناء الاهرامات وكذلك اهتمامهم بالنقوش الفرعونية في المعابد والتي اصبحت اليوم من ابرز المعالم الاثرية.

ومن الاطلاع على الادبيات العلمية نجد تباين لتفسير مفهوم السلوك الاستباقي، ومن هذا المنطلق يمكن ان ندرج بعض المفاهيم التي جاء بها الباحثين كما في الجدول (2)

الجدول رقم (2) تعريف التميز المنظمي بحسب اراء عدد من الكتاب والباحثين

الباحث	التعريف
(الرحالي،2023:64)	هو توجيه طاقة العقل وتحويلها الى مستويات عالية من الأداء من خلال بذل المنظمة بما فيها من إدارات عليا وافراد عاملين اقصى جهودهم لتحقيق الأهداف.
(احمد جمعة،2019:8)	بأنه مجموعة استراتيجيات تسعى المنظمة عن طريقها لتحقيق التفوق وذلك عن طريق بناء مجموعة من الممارسات القياسية الداعمة المعتمدة على التحفيز واستثمار المهارات عالية المستوى كمدخل لزيادة الابتكار وتحسين الاداء بالتحسين المستمر .
(قدوري والالوسي،2019:345)	انه الارتقاء بالخدمات او المنتجات الى مستوى افضل والقدرة على الوصول لمستوى المنافسة وتحقيق التميز في مجالات الشركة كافة
(اللوح،2017:22)	بأنه كل فعل متميز عن المنافسين للمنظمة في السوق بحيث يحقق الميزة التنافسية.
(حافظ اخرون،2014)	بأنه الجهود الادارية المخطط لها والتي تسعى لانجاز اهداف المنظمة وخططها واستراتيجياتها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من اجل مواكبة التطور الحاصل في العصر الحالي.

المصدر: من إعداد الباحثين حسب المصادر المذكورة في الجدول
 وعليه ترى الباحثتان بأن التميز المنظمي هو الحالة التي تسعى اليها الادارة العليا في المنظمة في الارتقاء بالمنظمة للعالمية وذلك عن طريق زيادة انتاجيتها وتركيزها على عناصر القوة التي تمتلكها والتي تميزها عن المنظمات الاخرى فهي تحاول تطوير هذه العناصر واستغلالها باستخدام طرق ووسائل مختلفة تصب في مصلحة المنظمة.

ثانياً: أهمية التميز المنظمي: تظهر اهمية التميز المنظمي كونه من الضرورات لرفع مستوى الأداء عبر تطوير المهارات وقدرات العاملين عن طريق وجود تنظيم مؤثر تغلب عليه روح الفريق المنافسة والابتكار وهذا الشعور يدفع العاملين لبذل كل ما لديهم لتحقيق التميز والنجاح للمنظمات واتفق كل من (حسين وضيدان، 2021 ، 174)، (الطه والهاللي، 2020،

(315). (Alheet:2017:70) (Ramesh:2018:118) (محمود وحسين، 2022:350) على اهمية التميز فيما يلي:

1. أن التميز المنظمي يسعى لتحقيق الاتقان والدقة عن طريق التحسين المستمر وذلك بهدف تكوين فلسفة عن العمل.

2. أن التميز المنظمي يرتبط بجودة المنتج والخدمة وذلك عبر القدرة على تغيير الافراد وتطويرهم باستمرار.

3. والتميز المنظمي يرتبط بجودة المنتج والخدمة عبر القدرة على تفسير الافراد وتنقيتهم باستمرار.

4. التميز المنظمي له القدرة على بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيله على جميع مستويات المنظمات ومكوناتها.

5. اهمية التميز المنظمي تكمن في انه من الضرورات من اجل رفع مستوى الاداء وذلك عن طريق تطوير القدرات والمهارات للعاملين عن طريق وجود تنظيم مؤثر تغلب عليه روح الفريق. (الخرشة وآخرون، 2013:218).

ثالثاً: ابعاد التميز المنظمي: وفقاً للعديد من الباحثين فإن للتميز المنظمي العديد من الابعاد المهمة وفي هذه الدراسة سيتم دراسة عدة ابعاد وهي (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل المنظمي، تميز الثقافة) وفيما يلي سيتم تناول كل بعد على حدا:

البعد الأول: (تميز القيادة): يمثل تميز القيادة درجة قدرة القائد على توفير الفرص التطويرية وإستغلال (إستثمار) الفرص المنظمية وقبول الأعمال التي تساعد المنظمة لمواجهة الاضطرابات والتحديات والأزمات المتعددة (الهلالى وطه، 2020، 351). كما إن القيادة لا تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة كونها تتمحور حول القدرة على إحداث التأثير على الآخرين (العاملين) بإستخدام وأمتلاك بعض السمات والقدرات، إذ تم وصف القيادة بأنها "كيفية العمل في الفريق والمشاركة على إتخاذ القرار لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في آن واحد من خلال إستراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة (حافظ وآخرون، 2019، 213)، والمنظمات المتميزة تعمل بواسطة القادة المميزين الذين يحددون توجهات واضحة لمنظمتهم، ويثبتون القيم والثقافة (Hashemi & Ghajari, 2014, p.40)، وأشار (Darling & Nurmi, 1995) إلى أن التميز المنظمي يتحقق من خلال وضع وتنفيذ إستراتيجيات القيادة وإن الخصائص الأربع لستراتيجيات القيادة الناجحة هي الاهتمام من خلال الرؤى بمعنى من خلال الإتصال، والثقة من خلال تحديد الموقع، والثقة من خلال الإحترام (Girard, 2008, 29-45).

البعد الثاني (تميز الموارد البشرية): قوة المنظمة تأتي من أفرادها العاملين في تقديم أداء متميز يحقق التميز المنظمي، وفي نهاية المطاف جعل المجموع الكلي للأثر المتراكم للقرارات التي يتخذها الأفراد العاملين كل يوم أكبر من القرار الفردي لكل منهم (Arussy, 2008, 2)، ويهتم هذا البعد أيضاً في تحديد وتطوير قدرات ومعارف العاملين، والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم الإستراتيجية، وبناء على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة هو الإستخدام الذكي لهذا المورد (حافظ وآخرون، 2019، 215) كما يوفر تميز الموارد البشرية أداة فاعلة وعملية لتحسين الأداء لعمل الأفراد العاملين والمنظمة، ويسمح تميز الموارد البشرية بمرونة عالية من أجل تلبية الأحتياجات المحددة لمنظمات الفردية والإختلاف في القضايا الثقافية والإجتماعية.

البعد الثالث (التميز الاستراتيجي): يتعلق هذا البعد بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات لإحداث التغيير، وذلك لمصلحة المنظمة والوصول الى تحقيق التميز في الأداء، ومن حيث انعكاس تبني استراتيجية فاعلة لدى المنظمات ودورها في تحقيق التميز المنظمي (العمرى، 2017، 118)، إذ تؤكد جميع منهجيات التميز على اهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطه التطوير الاستراتيجي في كل اجزاء التنظيم (عبد الوهاب، 2016، 144) أي تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة وتبني مجموعه الاجراءات لبلوغها، وحشد الموارد الضرورية لذلك، والتحرك

لمواجهه التهديدات والفرص البيئية لتشخيص جوانب القوه والضعف الداخلية وتحقيق رساله وأهداف المشروع، والاعتماد على الأنشطة والفعاليات والقرارات التي في الغالب تكون في اطار عمل سلوك يضمن نجاح والبقاء في الموقع التنافسي (حسين وضيدان، 2021، 175)، وتطبيق المنظمة رؤيتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة مدعومة بالسياسات والخطط والغايات والأهداف والعمليات (الطه والهلاي، 2020، 352).

البعد الرابع (تميز الهيكل): عند اتضاح خارطة العمليات والمهام والنشاطات يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي متميز الذي يؤمن افضل اتصال بين القائمين على تلك العمليات والمهام والنشاطات(عبد الوهاب، 2016، 144)، وهو احد الوسائل الفعاله وضروريه لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للاعمال و بلورة التميز المنظمي، كما أن الهيكل التنظيمي ايضا يكتسب اهميته كونه يحدد المستويات والاقسام والصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسابية المعلومات الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها، ويعد عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من الصفات المهمة في تحقيق التميز المنظمي (حسين وضيدان، 2021، 175)، بالتالي فان الهيكل التنظيمي يمثل الاطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمه في المنظمة وانشطتها افقيا وعموديا(الطه والهلاي، 2020، 352):

البعد الخامس (تميز الثقافة التنظيمية): هي جميع القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة. وأن تميز الثقافة يمثل بعد من ابعاد التميز المنظمي المهمة حيث يرى (Buqais et al :2018:21) بأن تميز الثقافة عبارة عن انعكاس لثقافة المنظمة وقيمها ومعتقداتها. ويمكن تعريفها بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات التي يظهرها سلوك الافراد في بنية الاعمال(الريبيعاوي، 2018:117) وترى الباحثتان بأن الثقافة التنظيمية تمثل الاساس للطاقت والقدرات فهي تؤثر على مستوى الاداء وعلى تحقيق الانتاجية ، كما وتعد معيار للتميز ما بين المنظمات فأن المنظمات المبدعة لها ثقافة مبدعة ولها دور مهم في البقاء والنجاح وتميز المنظمات على غيره وهي تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات لتحقيق الاهداف المشتركة ولتوجيه الجهود نحو التجج والابداع والابتكار.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف عينة الدراسة

1. وصف بعد تحمل المسؤولية:

جدول (3) الوصف والتشخيص لبعد تحمل المسؤولية															
شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		%	ت
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
78.940	24.512	0.967	3.947	2.3	3	3.8	5	23.41	31	36.4	48	34.09	45	X1	
74.696	27.652	1.032	3.734	2.3	3	10.6	14	24.2	32	37.1	49	25.8	34	X2	
78.030	23.669	0.923	3.901	1.5	2	5.4	7	22.7	30	42.4	56	28	37	X3	
73.484	29.412	1.080	3.674	3	4	12.1	16	25	33	34.1	45	25.8	34	X4	
68.182	29.210	0.995	3.409	2.3	3	16.7	22	32.6	43	34.8	46	13.6	18	X5	
74.666	26.891	1.000	3.733	2.28		9.72		25.58		36.96		25.46		المعدل العام	

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (3) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (X1-X5) والتي تمثل بعد تحمل المسؤولية، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 62.42، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.733 وانحراف قياسي 1.000 ومعامل اختلاف 26.891 وكان 74.666 من شدة استجابة. كما ان المتغير X1 (اعمل على تحسين مستوى اداء العمل في المنظمة) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 70.49 وبوسط حسابي قدره 3.947 وانحراف معياري

0.967 وبشدة استجابة بلغت 78.940، وان المتغير X5 (تسمح لي القيادات العليا ان اعلم بمفردتي بالشكل الي يصب في مصلحة المنظمة) قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت 48.4 بوسط حسابي قدره 3.409 وبانحراف معياري 0.995 وبلغ 68.182 من شدة استجابة، وعليه هذا البعد له اهمية واضحة في تحقيق التميز فالادارات العليا التي لها حس عالي بالمسؤولية تكون قادرة على البقاء والاستمرار وتحقق التميز على غيرها ونلاحظ بأن هذا البعد قد حقق اعلى نسبة مقارنة بالابعد الاخر مما يدل بأن المنظمات المبحوثة لها حس عالي بالمسؤولية.

2. وصف بعد السلوك الصوتي:

جدول (4) الوصف والتشخيص لبعد السلوك الصوتي														
شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
75.304	25.176	0.947	3.765	1.5	2	9.1	12	22.7	30	44.7	59	22	29	X6
73.484	24.132	0.886	3.674	0.8	1	8.3	11	31.1	41	42.4	56	17.4	23	X7
51.212	42.687	1.093	2.560	18.9	25	30.3	40	30.3	40	16.7	22	3.8	5	X8
73.182	25.900	0.947	3.659	0	0	12.9	17	28.7	38	37.9	50	20.5	27	X9
72.122	29.823	1.075	3.606	3.8	5	9.8	13	32.7	43	29.5	39	24.2	32	X10
69.060	29.544	0.990	3.453	5		14.08		29.1		34.24		17.58		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثين.
 من خلال الجدول (4) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (X6-X10) والتي تمثل بعد السلوك الصوتي، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 51.82، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.453 وبانحراف قياسي 0.990 ومعامل اختلاف 29.544 وكان 69.060 من شدة استجابة. كما ان المتغير X6 (اعرض وجه نظري للأخرين في قضايا العمل رغم تعارضها مع آرائهم) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 66.7 وبوسط حسابي قدره 3.765 وبانحراف معياري 0.947 وبشدة استجابة بلغت 75.304، وان المتغير X8 (اتحدث دائماً عن افكار وتغييرات جديدة لكيفية اداء العمل في المنظمة) قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت 20.5 بوسط حسابي قدره 2.560 وبانحراف معياري 1.093 وبلغ 51.212 من شدة استجابة. وهذا البعد مثل اقل نسبة بين الابعاد الاخرى لمتغير السلوك الاستباقي بمعنى بأن الادارات العليا في هذه المنظمات تحتاج الى المزيد من الاهتمام براء للافراد العاملين وتشجيعهم على اعطاء آراءهم ومقترحاتهم بما يصب في مصلحة المنظمة.

3. وصف بعد الابتكار الفردي:

جدول (5) الوصف والتشخيص لبعد الابتكار الفردي														
شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72.576	32.553	1.181	3.628	5.3	7	15.3	20	17.4	23	35.5	47	26.5	35	X11
71.060	28.953	1.028	3.553	1.5	2	15.2	20	30.3	40	32.5	43	20.5	27	X12
74.546	27.152	1.012	3.727	3.05	4	6.06	8	28.78	38	36.36	48	25.75	34	X13
73.334	26.462	0.970	3.666	3.8	5	6.2	8	28	37	43.8	58	18.2	24	X14
74.394	25.582	0.951	3.719	0	0	12.1	16	26.5	35	38.7	51	22.7	30	X15
73.182	28.141	1.028	3.659	2.73		10.97		26.19		37.38		22.73		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (5) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (X11-X15) والتي تمثل بعد الابتكار الفردي، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 60.10، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.659 وبنحرف قياسي 1.028 ومعامل اختلاف 28.141 وكان 73.182 من شدة استجابة. كما ان المتغير X13 (اعزز قدراتي بغية استخدام التقنيات الحديثة وعلى نحو يتلائم مع متطلبات عملي) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 62.11 وبوسط حسابي قدره 3.727 وبنحرف معياري 1.012 وبشدة استجابة بلغت 74.546، وان المتغير X12 (اروج للأفكار الابداعية واطراحها للآخرين) قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت 53.0 بوسط حسابي قدره 3.553 وبنحرف معياري 1.028 وبلغ 71.060 من شدة استجابة. هذا البعد حصل على نسبة جيدة مما يعين بأن المنظمات المبحوثة تعمل على تعزيز هذا البعد وتسهم في تطوير افرادها العاملين بطرق واساليب تقنية حديثة وفيما يخص العمل الذي يقومون به.

4. وصف بعد الوقاية من المشاكل:

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة												رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً				
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
75.910	25.990	0.986	3.795	2.3	3	8.3	11	22	29	42.4	56	25	33	X16		
74.394	21.351	0.794	3.719	0	0	6.1	8	31.1	41	47.7	63	15.2	20	X17		
74.242	25.026	0.929	3.712	2.3	3	6.8	9	27.3	36	44.7	59	18.9	25	X18		
70.454	28.595	1.007	3.522	1.5	2	15.2	20	31.1	41	34.1	45	18.2	24	X19		
74.394	27.655	1.028	3.719	2.3	3	10.6	14	25	33	37.1	49	25	33	X20		
73.878	25.723	0.949	3.693	1.6	8	9.4		27.3		41.2		20.4	2	المعدل العام		

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (6) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (X16-X20) والتي تمثل بعد الوقاية من المشاكل، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 61.62، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.693 وبنحرف قياسي 0.949 ومعامل اختلاف 25.723 وكان 73.878 من شدة استجابة. كما ان المتغير X16 (اعمل على تطوير الاجراءات والانشطة الفاعلة على الامد الطويل حتى ولو كانت تستغرق وقتاً طويلاً في العمل) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 67.4 وبوسط حسابي قدره 3.795 وبنحرف معياري 0.986 وبشدة استجابة بلغت 75.910، وان المتغير X19 (اعمل على اخذ المبادرة حتى عن زملائي في العمل) قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت 52.3 بوسط حسابي قدره 3.522 وبنحرف معياري 1.007 وبلغ 70.454 من شدة استجابة. وحصل هذا البعد على نسبة جيدة مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير السلوك الاستباقي مما يعين بأن المنظمات المبحوثة تعمل على اخذ الاجراءات على الامد الطويل لمواجهة اي امر يمكن أن يؤثر على اداء العمل.

5. الأهمية النسبية لأبعاد متغير السلوك الاستباقي:

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
---	---------	---------------	----------------

74.666	3.733	تحمل المسؤولية	1
69.060	3.453	السلوك الصوتي	2
73.182	3.659	الابتكار الفردي	3
73.878	3.693	الوقاية من المشكلات	4

المصدر: من اعداد الباحثين.

يلاحظ من خلال الجدول (7) أعلاه ان ابعاد متغير السلوك الاستباقي كانت قد أعطت نسب استجابة بشكل متفاوت، حيث ان بعد تحمل المسؤولية قد حصل على نسبة استجابة والتي بلغت 74.666 وبوسط حسابي 3.733، بينما حصل بعد السلوك الصوتي والذي حصل على نسبة استجابة 69.060 وبوسط حسابي 3.453، وحصل بعد الابتكار الفردي والذي حصل على نسبة استجابة 73.182 وبوسط حسابي 3.659، واخيراً حصل بعد الوقاية من المشكلات على نسبة 73.787 وبوسط حسابي 3.693 لهذا المتغير. علماً ان بعد تحمل المسؤولية حصل على اعلى نسبة مقارنة بالأبعاد الأخرى. وهذا يدل على أن المنظمات المبحوثة لها حس عالي بالمسؤولية وهي تحتاج الى تشجيع افرادها في التواصل وابداء ارائهم ومقترحاتهم فيما يخص المنظمة وللوصول للتميز.

ثانياً: الوصف الاحصائي لأبعاد متغير التميز المنظمي

1. وصف بعد تميز القيادة:

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.060	25.673	0.976	3.803	1.2	2	7.3	10	27.07	36	36.4	48	28.03	37	y1
74.394	25.582	0.951	3.719	1.5	2	9.8	13	24.6	32	43.7	58	20.4	27	y2
72.424	30.044	1.087	3.621	3.8	5	10.6	14	30.3	40	30.3	40	25	33	y3
71.212	26.487	0.943	3.560	3.05	4	9.09	12	33.33	44	40.9	54	13.63	18	y4
73.334	27.307	1.001	3.666	1.5	2	11.4	15	28.8	38	35.6	47	22.7	30	y5
73.484	27.019	0.992	3.674	2.21		9.64		28.82		37.38		21.95		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (8) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (y1-y5) والتي تمثل بعد تميز القيادة، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 59.33، حيث امثلت هذا البعد متوسط 3.674 وبانحراف قياسي 0.992 ومعامل اختلاف 27.019 وكان 73.484 من شدة استجابة. كما ان المتغير y1 (تعد الادارة العليا قدوة للأفراد العاملين على مستوى السلوك والخلق الرفيع) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 64.43 وبوسط حسابي قدره 3.803 وبانحراف معياري 0.976 وبشدة استجابة بلغت 76.060، وان المتغير y4 (الادارة العليا تأخذ بعين الاعتبار اسهامات الافراد العاملين وعملهم التطوعي) قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت 54.53 بوسط حسابي قدره 3.560 وبانحراف معياري 0.943 وبلغ 71.212 من شدة استجابة، هذا البعد حصل على نسبة جيدة مما يعني بأن القيادة العليا في المنظمات المبحوثة مميزة في التعامل مع افرادها العالمين.

2. وصف بعد تميز الموارد البشرية:

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	

76.212	26.168	0.997	3.810	5.3	7	3.1	4	19.7	26	49.2	65	22.7	30	y6
71.666	26.495	0.949	3.583	4.5	6	5.3	7	31.1	41	45.5	60	13.6	18	y7
73.334	25.366	0.930	3.666	3	4	6.9	9	26.5	35	47.7	63	15.9	21	y8
69.848	28.632	0.999	3.492	3.8	5	10.6	14	33.3	44	37.1	49	15.2	20	y9
70.606	29.582	1.044	3.530	5.3	7	8.4	11	31.8	42	37.1	49	17.4	23	y10
72.333	27.249	0.984	3.616	4.38		6.86		28.48		43.32		16.96		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (9) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (y6-y10) والتي تمثل بعد تميز الموارد البشرية، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 60.28، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.616 وبانحراف قياسي 0.984 ومعامل اختلاف 27.249 وكان 72.333 من شدة استجابة. كما ان المتغير y6 (تعلم الإدارة العليا على تنمية العلاقات مع الافراد العاملين) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 71.9 وبوسط حسابي قدره 3.810 وبانحراف معياري 0.997 وبشدة استجابة بلغت 76.212، وان المتغير y9 (تشجيع الادارة العليا على إقامة الحلقات النقاشية بين الافراد العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية) قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت 52.3 بوسط حسابي قدره 3.492 وبانحراف معياري 0.999 وبلغ 69.848 من شدة استجابة. وحصل هذا البعد على نسبة جيدة بما معناه بأن الادارات العليا في المنظمات المبحوثة لها علاقات جيدة مع افرادها العاملين ولكنها تحتاج الى تشجيعهم اكثر على التحوار فيما بينهم من اجل الافادة من افكارهم في اداء العمل.

3. وصف بعد التميز الاستراتيجي:

جدول (10) الوصف والتشخيص لبعد التميز الاستراتيجي														
شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72.424	29.654	1.073	3.621	3.8	5	12.8	17	22	29	40.2	53	21.2	28	y11
68.788	29.021	0.998	3.439	0.8	1	19.7	26	29.5	39	34.8	46	15.2	20	y12
61.666	42.418	1.307	3.083	18.2	24	12.9	17	25	33	30.3	40	13.6	18	y13
66.516	30.748	1.022	3.325	4.5	6	15.2	20	35.6	47	32.6	43	12.1	16	y14
67.122	35.338	1.186	3.356	9.8	13	13.7	18	22.7	30	38.6	51	15.2	20	y15
67.303	33.436	1.117	3.365	7.42		14.86		26.96		35.3		15.46		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (10) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (y11-y15) والتي تمثل بعد التميز الاستراتيجي، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 50.76، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.365 وبانحراف قياسي 1.117 ومعامل اختلاف 33.436 وكان 67.303 من شدة استجابة. كما ان المتغير y11 (تحقق الإدارة العليا التوافق بين الاستراتيجيات والمستويات التنظيمية) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 61.4 وبوسط حسابي قدره 3.621 وبانحراف معياري 1.073 وبشدة استجابة بلغت 72.424، وان المتغير y13 (تطبيق الادارة العليا معايير التغيير بعيدة الامد ضماناً للتحسين المستمر) قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت 43.9 بوسط حسابي قدره 3.083 وبانحراف معياري 1.307 وبلغ 61.666 من شدة استجابة. حصل هذا البعد على اقل نسبة مقارنة بالابعاد الاخرى لمتغير التميز المنظمي مما يعني بأن على الادارات العليا عليها التحسين من خططها الاستراتيجية للوصول الى التميز.

4. وصف بعد تميز الهيكل المنظمي:

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة												رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً				
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
73.636	28.502	1.049	3.681	3.79	5	7.57	10	28.8	38	36.36	48	23.48	31	y16		
70.454	25.885	0.911	3.522	3	4	7.6	10	35.6	47	41.7	55	12.1	16	y17		
68.181	28.506	0.971	3.409	3.71	5	14.39	19	26.5	35	47.7	63	7.7	10	y18		
69.696	32.008	1.115	3.484	6.81	9	13.69	18	20.5	27	42.4	56	16.6	22	y19		
68.030	33.462	1.138	3.401	9.1	12	9.1	12	30.3	40	35.6	47	15.9	21	y20		
70.000	29.673	1.037	3.500	5.28		10.47		28.34		40.75		15.16		المعدل العام		

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (11) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (y16-y20) والتي تمثل بعد تميز الهيكل المنظمي، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 55.91، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.500 وبانحراف قياسي 1.037 ومعامل اختلاف 29.673 وكان 70.000 من شدة استجابة. كما ان المتغير y16 (تمنح الادارة العليا الافراد العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء العمل المكلفين به) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 59.84 وبوسط حسابي قدره 3.681 وبانحراف معياري 1.049 وبشدة استجابة بلغت 73.636، وان المتغير y20 (تشجع الادارة العليا على الاتصال والتواصل بين الافراد العاملين في جميع الاقسام) قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت 51.5 بوسط حسابي قدره 3.401 وبانحراف معياري 1.138 وبلغ 68.030 من شدة استجابة. وحصل هذا البعد على نسبة جيدة مقارنة بالابعاد الأخرى وهذا يعين بأن المنظمات المبحوثة لها هيكل تنظيمي مميز وهيا تمنح الادارات في الاقسام المختلفة من المنظمات اعمالاً من اجل القيام بها ولكنها تحتاج الى المزيد من التواصل بين افرادها والادارات في الاقسام المختلفة.

5. وصف بعد تميز الثقافة التنظيمية:

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة												رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً				
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
79.696	23.407	0.932	3.984	0.8	1	5.3	7	23.5	31	35.6	47	34.8	46	y21		
76.516	23.400	0.895	3.825	0.8	1	6.8	9	25	33	43.9	58	23.5	31	y22		
78.182	23.324	0.911	3.909	1.5	2	3.7	5	25.8	34	40.2	53	28.8	38	y23		
72.424	26.765	0.969	3.621	1.5	2	10.6	14	31.8	42	36.4	48	19.7	26	y24		
72.878	27.989	1.019	3.643	3	4	9.9	13	28	37	37.9	50	21.2	28	y25		
75.939	24.970	0.945	3.796	1.52		7.26		26.82		38.8		25.6		المعدل العام		

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (12) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (y21-y25) والتي تمثل بعد تميز الثقافة التنظيمية، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 64.4، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.796 وبانحراف قياسي 0.945 ومعامل اختلاف 24.970 وكان 75.939 من شدة استجابة. كما

ان المتغير y_{21} (يتم احترام وقت العمل بشكل ملموس فعلياً) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 70.4 وبوسط حسابي قدره 3.984 وبانحراف معياري 0.932 وبشدة استجابة بلغت 79.696، وان المتغير y_{24} (امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية جديدة وتحمل جميع نتائجها) قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت 56.1 بوسط حسابي قدره 3.621 وبانحراف معياري 0.969 وبلغ 72.424 من شدة استجابة. وهذا البعد حصل على اعلى نسبة مقارنة بالابعاد الاخرى لهذا المتغير وهذا يدل على أن المنظمات المبحوثة لها ثقافة تنظيمية مميزة ولكنها تحتاج الى المزيد من الشجاعة للابتكار في اداء العمل.

6. الأهمية النسبية لأبعاد متغير التميز المنظمي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
1	تميز القيادة	3.674	73.484
2	تميز الموارد البشرية	3.616	72.333
3	التميز الاستراتيجي	3.365	67.303
4	تميز الهيكل المنظمي	3.500	70.000
5	تميز الثقافة التنظيمية	3.796	75.939

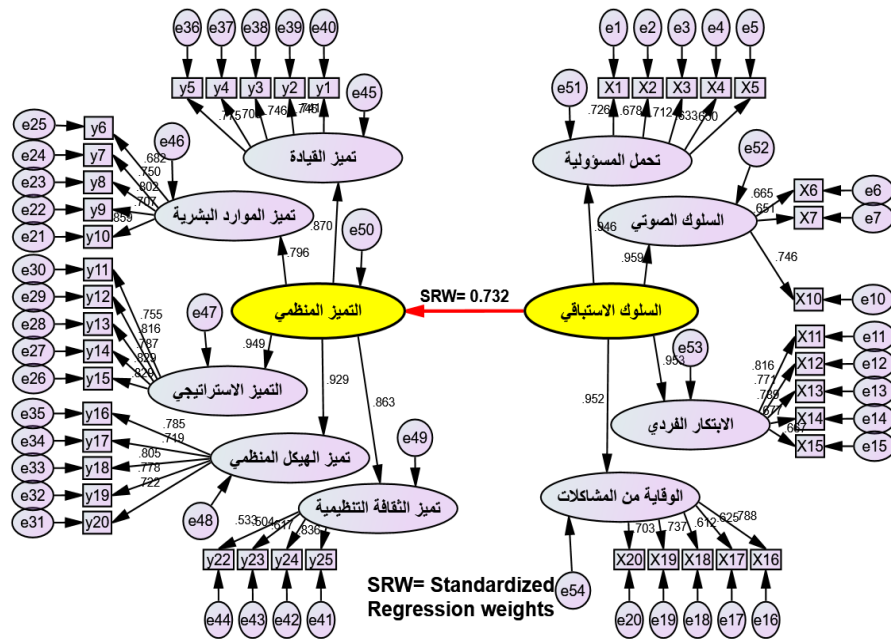
المصدر: من اعداد الباحثين.

يلاحظ من خلال الجدول (13) أعلاه ان ابعاد متغير التميز المنظمي كانت قد أعطت نسب استجابة بشكل متفاوت، حيث ان بعد تميز القيادة قد حصل على نسبة استجابة والتي بلغت 73.484 وبوسط حسابي 3.674، بينما حصل بعد تميز الموارد البشرية والذي حصل على نسبة استجابة 72.333 وبوسط حسابي 3.616، وحصل بعد التميز الاستراتيجي والذي حصل على نسبة استجابة 67.303 وبوسط حسابي 3.365، وحصل بعد تميز الهيكل المنظمي والذي حصل على نسبة استجابة 70.000 وبوسط حسابي 3.500، واخيراً حصل بعد تميز الثقافة التنظيمية على نسبة 75.939 وبوسط حسابي 3.796 لهذا المتغير. علماً ان بعد تميز الثقافة التنظيمية حصل على اعلى نسبة مقارنة بالابعاد الأخرى وهذا يدل على تميز ثقافة المنظمات المبحوثة ولكنها تحتاج الى المزيد من الجهد من اجل تطوير خططها الاستراتيجية.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي لمتغير السلوك الاستباقي في متغير التميز المنظمي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية.
في بادئ الامر وقبل اجراء اختبار الفرضية الرئيسية يتطلب صياغة الفرضية الاحصائية الخاصة لهذا الاختبار وكما يلي:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير معنوي لمتغير السلوك الاستباقي في متغير التميز المنظمي
الفرضية البديلة: يوجد تأثير معنوي لمتغير السلوك الاستباقي في متغير التميز المنظمي



الشكل (2) تحليل الأثر لمتغير السلوك الاستباقي في متغير التميز المنظمي

ومن خلال برنامج AMOS تم توضيح علاقة الأثر لمتغير السلوك الاستباقي في متغير التميز المنظمي من خلال الشكل (2) ادناه:

جدول (14) قيم تحليل الأثر لمتغير السلوك الاستباقي في متغير التميز المنظمي								
P	Confidence Interval 95%		S.E.	USRW	SRW	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound						
0.003	0.881	0.527	0.091	0.864	0.732	التميز المنظمي	< ----	السلوك الاستباقي

يوضح الجدول (14) أعلاه قيم معاملات الانحدار، وقيمة الخطأ المعياري للقيمة المقدرة Standard Error (S.E.)، وحدود الثقة 95% Confidence Interval وقيمة P (P-Value). حيث يلاحظ ان العلاقة بين متغير السلوك الاستباقي في متغير التميز المنظمي كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدره غير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW) والخاصة بمتغير السلوك الاستباقي فقد بلغت 0.864، اما القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت 0.732، وان هذه العلاقة هي علاقة طردية بين متغير السلوك الاستباقي ومتغير التميز المنظمي من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً ان زيادة وحدة واحدة من متغير السلوك الاستباقي يؤدي الى زيادة في متغير التميز المنظمي بمقدار 0.732 وحدة، كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.881 و 0.527 على التوالي، حيث تم إيجاد حدود الثقة من خلال أسلوب إعادة المعاينة بدلاً من إيجاد القيم الحرجة C.R. حيث ان عدم عودة المتغيرات الى التوزيع الطبيعي لا يمكن إيجاد هذه القيم. وسيتم اتخاذ هذا الاجراء في جميع علاقات الأثر في الجانب العملي. اما الخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.020، كما ان قيمة p (0.003) والتي ظهرت اقل من 0.05 لهذه العلاقة والتي تدل على رفض فرضية العدم وقبول

الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير السلوك الاستباقي في متغير التميز المنظمي.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. توصلت الدراسة الى وجود تأثير قوي لكل من متغير السلوك الاستباقي في التميز المنظمي في مديرتي بلدية الموصل ومديرية كهرباء نينوى/ توزيع المنطقة الشمالية وهذا ما يؤكد أهمية هذه الدراسة في حث المنظمات المبحوثة للاهتمام بمتغير السلوك الاستباقي للوصول الى التميز المنظمي.
2. ان الادبيات والدراسات التي استطاعت الباحثة الاطلاع عليها فيما يخص كل من متغيري السلوك الاستباقي والتميز المنظمي لم يتم دراستهما من قبل (حسب اطلاع الباحثة). اذ ان الجوانب التي اخذتها تلك الدراسات والادبيات ولدت الحاجة لاجراء هذه الدراسة.
3. من المقارنة للاهمية النسبية لأبعاد متغير التميز المنظمي ظهر بعد تميز الثقافة التنظيمية من اهم الابعاد في هذا المتغير وهذا يدل على أن ثقافة المنظمة السائدة لها اهمية كبيرة في الوصول للتميز حيث أن للثقافة دور كبير في نجاح المنظمة .
4. من المقارنة للاهمية النسبية لأبعاد متغير السلوك الاستباقي ظهر بعد تحمل المسؤولية من اهم الابعاد في هذا المتغير وهذا يدل على أن الادارة العليا في المنظمين المبحوثين تتحمل المسؤولية في اداء العمل وهذا يعني ان العلاقة طردية بين المتغيرين حيث أن كلما زاد متغير السلوك الاستباقي بابعاده بصورة عامة وبعده تحمل المسؤولية بصورة خاصة كلما زاد من الوصول الى التميز فإدارة المنظمة التي لها حس عالي بالمسؤولية تصل الى التميز اكثر من غيرها.

ثانياً: التوصيات

1. على الإدارة العليا القيام بتشجيع الاتصال والتواصل بين الافراد العاملين في جميع الاقسام في المنظمة وذلك من اجل تعزيز التواصل بين الافراد وكذلك التشجيع على الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم في كيفية العمل من اجل الاستفادة منهم في حل المشاكل التي تواجههم وتطوير العمل في المنظمة.
2. زيادة الاهتمام ببعده تحمل المسؤولية للإدارات العليا لما له من دور كبير في تحقيق التميز المنظمي.
3. وضع الخطط والاستراتيجيات التي تناسب عمل المنظمات الخدمية من اجل الوتاية من المشكلات التي من الممكن ان تواجه المنظمة.
4. تنبنى ثقافة الابتكار الفردي كمنهج عمل مستمر ووضع البرامج لتدريب وتوظيف الأنماط الابتكارية المطروحة من قبل القيادات وبما يحقق التميز في المنظمة.
5. زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بمواردها البشرية واستثمار طاقاتهم ومواهبهم وذلك من خلال استقطاب وتوظيف الافراد العاملين ذوي الكفاءة العالية واصحاب الاختصاصات التي تصب في مجال عمل المنظمة.

المصادر:

1. الالوسي، وفاء محمد فخري، قدوري، فائق مشعل(2018) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارة والاقتصادية، المجلد(8) العدد(1).

2. حافظ، عبدالناصر علك، ومحمد، نسرین جاسم، وحمد سوّدد سعيد، 2019، دور استراتيجیة التكامّل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدناير، العدد(16).
3. حسين، سحر عباس، ضيدان، علاء عبدالرزاق، 2021، تأثير اعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الافراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (17)، العدد(69).
4. الحكيم، ليث علي يوسف، والطائي، أرزاق محمود جهاد، (2019)، "رأس المال الفكري الازرق في تشجيع السلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من اطباء العاملين في مستشفى الامام الصادق"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (10)، العدد (1)، ص (472-450).
5. الربيعاوي، سعدون حمود جثير، والدوري، ياسمين خضير عباس، 2018، تأثير المعرفة السوقية في التميز المنظمي: دراسة ميدانية لعدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، الجزء(1)، العدد(65).
6. الرحالي، رشا ماجد عزت (2023). اثر مرونة المورد البشري في تحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز، جامعة الموصل.
7. الطه، شهاب محمد محمود، الهلالي، كلثوم حميد رمضان، 2020، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(16)، العدد(50).
8. عبدالوهاب، محمود اسامة، 2016، الشفافية الادارية وأثرها على التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد(35).
9. علوان، نوفل عبد الرضا، مظلوم، هناك حسن، 2019، اعادة هندسة العمليات الادارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية لأراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والازلى لمدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد(42)، العدد(118).
10. العمري، محمد بن سعيد، 2017، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد(37)، العدد(4).
11. الكبيسي، عقبة نافع سليم ومحمود، زيد خوام (2023)، دور رأس المال النفسي في بناء اليقظة الذهنية دراسة تحليلية لأراء عينة من الكادر الأكاديمي في رئاسة جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (5) العدد (1).
12. النقيب، خالد خيرالله محمد(2021) تعزيز السلوك الاستباقي في المنظمات التعليمية وفق منظور القيادة المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الاهلية العراقية، جامعة الموصل.

1. Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (2).
2. Dsouza Sunil & Sequeir A.H., (2011), A Strategic Instrument for Measuring Performance in Organization, An Empirical Study, International Journal of Multi disc, phinary Research, Vol. 3, No.5.
3. Durrah, Omer; Khmour, Naser; and AL- Abbadi , Sami, (2014), The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on

- the Contextual Performance: A case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital , International Business Research, Vol.7 , No.9.
4. Fuller, B., Marler, L. E., Hester, K., & Otondo, R. F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due, *Human Relations*, Vol (68), No (6), pp.(879-898
 5. Hashemi, F. Q.; Ghajari, N. B. (2014). Correlation between Effective Leadership and Organizational Excellence. *International Research Journal of Management Sciences*, 2(2).
 6. Hughes, R. L., Beatty, K. C. & Dinwoodie, D. L., (2014), *Becoming a Strategic Leader, Your Role in Your Organization's Enduring Success*, John Wiley & Sons, Inc.
 7. Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S. M. J., & Imran, M. (2020) Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Public Affairs*, e2547.PP(1-11). <https://doi.org/10.1002/pa.2547>
 8. Kelly,2008, Organizational Excellence and Employee Retention in Social Work, *International Journal of Continuing Social Work Education*, Vol. 11 No. 3,pp30-35.
 9. Mohan, Kokila; S., Gomathi, (2014), A study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence Mediterranean, *Journal of Social Sciences* , Vol.5 , No.29 .
 10. Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, *Journal of Business Economics for Applied Research*, Vol. (5), No. (3).
 11. Oakland, John S., (2001), *Total Organizational Excellence: Achieving world - Class Performance*, Butterworth – Heinemann
 12. Oghenejobo, M. (2014). *Strategic leadership for sustainable personal and organizational success*. WestBow Press.
 13. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, *Journal of management*, Vol (36), No (3), pp. (633-662).
 14. Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation, *Routledge/Taylor & Francis Group*, Vol. (27), PP. (233-284).
 15. Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents: The University of Nebraska-Lincoln
 16. Wijaya, N. H. S. (2019). Proactive personality, LMX, and voice behavior: employee–supervisor sex (Dis) similarity as a moderator, *Management Communication Quarterly*, Vol (33),No (1), pp. (86-100).

17. Wu, C., Siswanto, I., Minghat, A., Mustakim, S., Art, & Communication, S. E. (2018). The Proactivity of Academic Elites: A Systematical Approach to Proactive Behavior Development in University Setting, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication - TOJDAC, Vol (2146-5193), pp. (1636-1648).