

**The impact of the dimensions of proactive behavior of senior management in achieving leadership excellence: A survey study of the opinions of senior leaders in a number of service organizations in the city of Mosul\***

**Amani Mudar Abdulaziz Qalandar<sup>(1)</sup>, Prof.Dr. Alaa Hassib AlJalili<sup>(2)</sup>**

University of Mosul - College of Administration and Economics<sup>(1),(2)</sup>

(1) [amany.23bap132@student.uomosul.edu.iq](mailto:amany.23bap132@student.uomosul.edu.iq), (2) [Alaa\\_haseb@uomosul.edu.iq](mailto:Alaa_haseb@uomosul.edu.iq)

**Key words:**

proactive behavior,  
leadership excellence.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received | 12 May. 2024

Accepted | 20 May. 2024

Available online | 31 Dec. 2024

© 2024 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Amani Mudar Abdulaziz Qalandar**  
University of Mosul  
College of Administration and Economics

**Abstract:**

The research aims to identify the impact of proactive behavior in its dimensions (vocal behavior, problem prevention, individual innovation, and assuming responsibility) on leadership excellence in both the Mosul Municipality Directorate and the Nineveh Electricity Directorate/Northern Region Distribution. The study was conducted to determine the extent of the impact by studying the opinions of senior leaders in each of the two directorates, due to some deficiency and limitation in understanding the contents of the study variables (proactive behavior and leadership excellence dimension). The research problem can be crystallized into this question (Is achieving the dimension of leadership excellence in the organizations under study dependent on their leaders possessing the embodied dimensions of proactive behavior?), since achieving leadership excellence helps the organization in achieving 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 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 who are (145) persons. The study also relied on several statistical methods, namely the SPSS and AMOS programs. The research reached several conclusions, the most important of which is the presence of a direct effect of the dimensions of proactive behavior of senior management on the dimension of achieving leadership excellence, as the relationship between the proactive behavior variable and the leadership excellence dimension was positive. That is, any increase in the dimensions of proactive behavior by departments will result in an increase in the leadership excellence dimension

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

أثر أبعاد السلوك الاستباقي للإدارة العليا في تحقيق تميز القيادة  
دراسة مسحية لأراء القيادات العليا في عدد من المنظمات الخدمية في مدينة 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](mailto:Alaa_haseb@uomosul.edu.iq) [amany.23bap132@student.uomosul.edu.iq](mailto:amany.23bap132@student.uomosul.edu.iq)

## المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على تأثير السلوك الاستباقي بأبعاده (السلوك الصوتي، الوفاية من المشكلات، الابتكار الفردي، تحمل المسؤولية) في بعد تميز القيادة في كل من مديرية بلدية الموصل ومديرية كهرباء نينوى/ توزيع المنطقة الشمالية. وقد أجريت الدراسة لمعرفة مدى التأثير عن طريق دراسة آراء القيادات العليا في كل من المديريتين، بسبب وجود نوع من القصور والمحدودية في ادراك مضامين متغيري الدراسة (السلوك الاستباقي وبعد تميز القيادة). يمكن بلورة مشكلة البحث في تساؤل وهو (هل أن تحقيق بعد تميز القيادة في المنظمات المبحوثة مرهون بامتلاك قادتها للابعد المجسدة للسلوك الاستباقي؟) حيث أن تحقيق تميز القيادة يساعد المنظمة في تحقيق 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، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات باستخدام الاستبانة وهي تمثل الاداة الرئيسة للدراسة حيث وزعت على الادارات العليا وعددهم (145) شخصاً. كما اعتمدت الدراسة على عدد من الاساليب الاحصائية وهي كل من برنامجي SPSS & AMOS، وخلص البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها وجود تأثير مباشر لأبعاد السلوك الاستباقي للإدارة العليا في بعد تحقيق بعد تميز القيادة حيث أن العلاقة بين متغير السلوك الاستباقي وبعد تميز القيادة كانت طردية، أي أن أي زيادة في أبعاد السلوك الاستباقي من قبل الإدارات، سينتج عنها زيادة في بعد تميز القيادة.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستباقي، التميز القيادي.

## المقدمة:

العالم اليوم يرى الكثير من التطورات والتغيرات السريعة التي لم يرها من قبل والتي فرضت على المنظمات العديد من التحديات للتكيف مع هذا التطور، وتحقيق التميز حيث تحتاج المنظمات الى استراتيجيات عديدة ولتحقيق ذلك يجب على المنظمات توظيف المورد البشري عالي الجودة ، والاعداد لجميع الظروف والمشكلات والظواهر التي يمكن ان تواجه المنظمة وايضاً دفع المنظمات باختلاف أنواعها للتركيز على الأساليب الأكثر نفعاً في تحقيق التميز ومما لا شك ان تحقيق هذه الأهداف يرتبط ارتباطاً مباشراً بأداء افرادها وخاصة الإدارة العليا في المنظمة في التخطيط والاعداد المسبق للعمل ، وإيجاد بيئة عمل ملهمة تشعر الفرد بالانتماء والشاركة، ويعتبر السلوك الاستباقي للإدارة العليا اليوم احد الأساليب والأنشطة المهمة التي تستند اليها الإدارة في المنظمات للوصول الى التميز، وانطلاقاً من هذا سيكون هذا البحث من اربعة مباحث، المبحث الاول سيقدم المنهجية

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

والمبحث الثاني في الجانب النظري اما المبحث الثالث فسيغطي الجانب العملي والمبحث الرابع والآخر سيغطي الاستنتاجات والتوصيات.

## **المبحث الأول: منهجية البحث**

1. **مشكلة البحث:** في ظل التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية التي تواجه عالم الاعمال اليوم وضرورة مواكبة هذه التطورات والتغيرات السريعة والتي من خلالها يمكن للمنظمات الوصول الى الاهداف التي تسعى اليها بتحقيق التميز على المنظمات الاخرى، حيث ان قدرة المنظمة اليوم في تحقيق تميز القيادة مرهون بوجود عدد من المزايا والخصائص التي يجب ان تتوفر بها المنظمة، حيث ان امتلاك المنظمة لقيادة لديها سلوك استباقي يمكنها من التفوق على المنافسين، ولكي تبقى المنظمة في عالم الاعمال ولكي تتميز عن غيرها من المنظمات الاخرى فعليها ان تسعى لتحقيق التميز، ومن خلال مراجعتنا للدراسات السابقة ومن خلال اطلاع الباحثان علي الادبيات السابقة وعلى ما وجدتهما من مصادر تخصص كل من السلوك الاستباقي والتميز لاحظ وجود فجوة معرفية في تغطية الدور الذي يمكن ممارسه دراسة السلوك الاستباقي في تحقيق تميز القيادة فضلا عن الزيارة الميدانية التي قامت بها الباحثان في ميدان المبحوث في عدد من الدوائر الخدمية حيث اتضح وجود نوع من القصور والمحدودية في ادراك مضامين الدراسة لدى قادة تلك الدوائر وهذا قاد الباحثان الى دراسة العلاقة بين هذه الابعاد كمعالجة للمشكلة المعرفية والميدانية والمشكلة تأطرت في سؤال مفاده "هل أن تحقيق بعد تميز القيادة في المنظمات المبحوثة مرهون بامتلاك قادتها للابعاد المجسدة للسلوك الاستباقي؟".

### **2. اهمية البحث :**

ا. الاهمية على المستوى الاكاديمي: تتبين اهميتها العلمية من خلال فتحها افاق ومجالات جديدة للدراسات المستقبلية التي من الممكن أن يتناولها الباحثون فيما بعد.  
ب. الاهمية على المستوى الميداني : تسهم الدراسة الحالية في تزويد المنظمات الخدمية والمسؤولين في الإدارات والمنظمات كافة بمعلومات عن السلوك الاستباقي واثره في تحقيق تميز القيادة للمنظمات المبحوثة.

3. **أهداف البحث:** يتمثل الهدف الكلي للبحث بالتعرف على أثر السلوك الاستباقي للإدارة العليا في تحقيق تميز القيادة، ويمكن تجزأة هذا الهدف إلى عدد من الأهداف الفرعية، وعلى النحو الآتي:  
ا. بناء إطار فكري لكل من السلوك الاستباقي وبعد تميز القيادة.

ب. التأكد من مدى قيام القادة في المنظمات المبحوثة على تحقيق التميز وعلى امتلاكهم لبعده تميز القيادة واختبار علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد السلوك الاستباقي وبعد تميز القيادة .

### **4. الفرضيات**

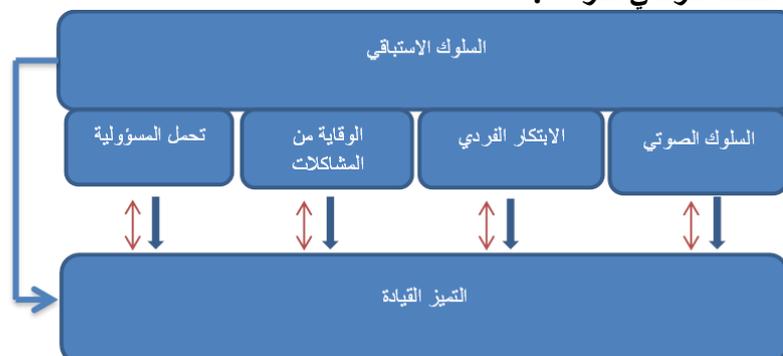
H0:1 الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لابعاد السلوك الاستباقي مجتمعة في بعد تميز القيادة.

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

6. **ميدان الدراسة** مجتمعها وعينتها: في مديرتي بلدية الموصل ومديرية كهرباء نينوى توزيع المنطقة الشمالية حيث كان العدد الكلي للاستثمارات الموزعة بلغ (145) استبانة، وبلغ المسترجع منها (136)، اما الاستثمار الصالحة فقد كان عددها (132) استثمارة وهذا ما يمثل نسبة (91.03%)، أي إنه تم استبعاد (4) استثمارة لعدم صلاحيتها للاستعمال

7. **اساليب جمع البيانات وتحليلها:** من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة سيتم الاعتماد على استخدام استبانة الاستبانة التي سيتم اعتمادها لقياس متغيرات الدراسة. وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة في اعداد مقياس الدراسة للوقوف على آراء المبحوثين حول المتغيرات المبحوثة والعلاقة بينها، اعتمد الباحثون مقياس ليكرت الخمسي (أفق بشدة – لا أتفق بشدة) (1 – 5) لقياس آراء العينة المبحوثة، ومن ثم أعدت

الاستبانة بشكلها النهائي ووزعت على المستجيبين، وتضم الاستبانة جزأين رئيسيين، تضمن الأول منها على المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة مثل الجنس، والعمر، والشهادة، مدة الخدمة، والمنصب الإداري، أما الجزء الثاني منها فتكون من أسئلة عن المتغيرات والابعاد. **المخطط الفرضي للدراسة:** 8.



### المبحث الثاني: السلوك الاستباقي

أولاً: مفهوم السلوك الاستباقي. يمكننا تعريف الاستباقية بأنها من السمات الشخصية، والسلوكيات، أو سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير. (Chiahuei Wu and Parker, 2013:301). ومن خلال الاطلاع على الأدبيات العلمية نجد تباين لتفسير مفهوم السلوك الاستباقي، ومن هذا المنطلق يمكن ان ندرج بعض المفاهيم التي جاء بها الباحثين كما في الجدول (1) الجدول رقم (1) تعريف السلوك الاستباقي بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث
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,2(015;88
العمل الذاتي الموجه للمستقبل بهدف تغيير وتحسين الوضع في المنظمة او تحسين الادارة.	(Wu,et al,2017;2)
الميل لإحداث تغيير بيئي، اي يمكن للأفراد تغيير ظروفهم الحالية بشكل متعمد ومباشر بشكل اجتماعي او غير اجتماعي.	(3, 2019:etal Wolsink)
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، ويتميز ايضا الدوافع الذاتية والتفاعل	(الحكيم والطائي،2019:4458)

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
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، وتمكن من توليد افكار جديدة للابداع والابتكار وزيادة الكفاءة الذاتية لتحقيق النتائج الايجابية في العمل، وتحمل المسؤولية وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي الذي تسعى اليه المنظمة.	(النقيب،2021:92)

**المصدر:** من اعداد الباحثين حسب المصادر المذكورة.

وعليه ومن جميع التعريفات السابقة عن السلوك الاستباقي للعديد من الباحثين قامت الباحثان بتعريف السلوك الاستباقي بأنه "قيام الادارة العليا في المنظمة بأخذ جميع التدابير والاحتياطات اللازمة والاستعداد لأي امر يمكن ان تتعرض له المنظمة في المستقبل وكذلك رسم السيناريوهات للامرات التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمة وكيفية حلها باقل التكاليف الممكنة وبالتالي هذا يساعد المنظمة على الابداع والابتكار في اداء العمل.

**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 فإن المنظمة التي تمارس هذا السلوك ستحصل على تميز مقارنة بغيرها من المنظمات الاخرى فهي تعد الخطط والسيناريوهات المسبقة لأي امر ممكن أن يحصل وتخطط لكيفية التعامل مع هذه الاحداث في حال حصولها وعليه تكمن اهمية السلوك الاستباقي للإدارة العليا في عدة نقاط اتفقت عليها الباحثة مع الباحثين وهي:.....

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 لاحداث تغيير ذي معنى في مكان العمل، وهي وسيلة للتعامل مع التحديات مثل شحة الموارد وتوسيع نطاق السيطرة على الاعمال والتحسين للأداء (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، فهي تعمل على تحسين التوافق بين المنظمة والبيئة المحيطة من خلال دراسة الفرص والتهديدات. (McCormick et al ,2019:30).

5. أن للسلوك الاستباقي للإدارة العليا جانب اخر مهم فهو له فوائد صحية للإفراد العاملين وكذلك له تأثير ايجابي على صحة الافراد في المنظمة وهذا يحقق الرفاهية ويزيد الابداع والابتكار لديهم (محمد وناصر،2023:34).

6.ومما ذكر ترى الباحثين أن للسلوك الاستباقي للإدارة العليا اهمية كبيرة في تحقيق التميز التنظيمي فإن قيام الادارة العليا بأخذ جميع الاحتياطات والتدابير اللازمة وقيامها بالاستعداد لأي امر سواء أكان ايجابياً ام سلبياً يساعد المنظمة على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة وتحقيقها للتميز عن غيرها من المنظمات الاخرى في السوق.

**ثالثاً: إبعاد السلوك الاستباقي:** وفقاً للعديد من الباحثين فإن السلوك الاستباقي يتضمن أربعة عناصر 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 قدم مفهوم تحمل المسؤولية باعتباره جزء من سلوكيات الدور المضاف إذ يعرف مفهوم تحمل المسؤولية على أنه جهود تطوعية بناءة يقوم بها الفرد في مكان العمل لإجراء تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائفهم أو وحدات عملهم أو منظماتهم التحسين و عليه فتحمل المسؤولية على وجه التحديد على أنها جهود طوعية وبنائة من قبل العاملين الفرديين للتأثير على تغيير وظيفي تنظيمياً فيما يتعلق بكيفية تنفيذ الافراد للعاملين في سياق وظائف العاملين او وحدات العمل او 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 الأمد الطويل فإن العاملين او الموظفين الذين يحملون مسؤولية العمل في المنظمة يسعون الى نجاح المنظمة والى تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك بالسعي بالوصول الى اعلى مستويات الاداء وتحمل مسؤولية اي عمل يقومون فيه في المنظمة.

2. **السلوك الصوتي:** يعد السلوك الصوتي من المفاهيم المهمة في ادبيات السلوك التنظيمي والذي انبثق من موضوع العدالة الاجرائية ويعرف صوت العامل على أنه بمثابة اتصال غير رقمي وتطوعي من قبل العامل يحمل في طياته افكار او اقتراحات او مخاوف او معلومات حول المشكلات او الاراء المتعلقة بقضايا العمل ترسل الى الاشخاص الذين يكونون قادرين عن اتخاذ الاجراءات المناسبة بقصد تحقيق التحسين او التغيير (Morrison:2014:174)، ويرى (Wijaya, 2019,88) ان الادارة الاستباقية يكون لديها سلوك صوتي بشكل متكرر ويكون أكثر عند المدراء الأقل نشاطاً، لذلك ارتبطت الشخصية الاستباقية بشكل إيجابي بالسلوك الصوتي، هذا ويعكس السلوك الصوتي ميل المدراء الى مناقشة الافكار والمواجهة نحو التغيير بشكل استباقي وبشكل أكثر تحديداً كما وذكر (Javed:2021:21) الصوت هو عبارة عن اتصال شفهي موجه نحو التغيير حيث يعطي الفرد الاراء والافكار ووجهات النظر للأخرين بهدف احداث تغيير ايجابي يتعلق صوت المدراء او الموظفين بإيصال وجهات النظر والتحدث عن القضايا الهامة الى المدير والمسؤولين وترى الباحثان بأن بعد السلوك الصوتي مهم في المنظمة التي تريد الوصول الى التميز، حيث على المنظمة التي تسعى للتميز وتحقيق الاهداف المنشودة أن تقوم بتشجيع الافراد العاملين والموظفين على اعطاء رأيهم في اداء العمل وهذا ليس فقط للأعمال المتفوقة والايجابية ولكن ايضا اعطاء رأيهم السلبي ايضا عن الاعمال التي يرونها غير صحيحة وتشجيعهم على هذا العمل لتحقيق التميز.

3. **الابتكار الفردي:** يعرف الابتكار الفردي على أنه ميول الفرد في مكان العمل بشكل مقصود واهداف لتقديم افكار او طرق جديدة (Goepel et al :2012:412) كما يعرف بأنه تلك السلوكيات التي تتضمن خلق الافكار وتطبيقها ويتضمن ايضا تحديد الفرص وتوليد الافكار والطرق الجديدة (Parker & Collins:2010:412) ويتشابه مفهوم ابداع العامل مع بعد تحمل المسؤولية وصوت العامل من خلال تركيزه على تحسين بيئة العمل ولكن يختلف عنهما من خلال تركيزه على الاصاله والحدائة (Searle:2011) وأشار (Akgunduz et al., 2018, p. 867) على أنه عملية الإنشاء لمنتجات أو لأفكار أو لخدمات أو لبرامج أو لعمليات جديدة ومفيدة وقيمة يشارك فيها أفراد يعملون معاً في أنظمة اجتماعية صعبة، ويعرف الابتكار الفردي بأنه اقتراح الافكار والحلول بشكل استباقي لمشاكل الزبائن المحتملة وأشار (Mensmann&Frese:2019:20) ان المبادرة تقود الى النمو والنجاح بالإضافة انه يمكن المنظمات من حماية نفسها من مناخات غير مستقرة لخلق فرص جديدة واستغلالها بشكل اكثر فعالية يعني التفوق على حد سواء واستغلال المنتجات الحالية

لتحقيق الابتكار المتزايد اثناء استكشاف الفرص لرعاية المزيد من الابتكار الجذري وتمكين النجاح. وترى الباحثتان بأن بعد الابتكار الفردي مهم في المنظمة ولا يقل اهمية عن غيره من الابعاد الاخرى حيث تحتاج المنظمة الى عاملين لديهم روح المبادرة في اداء العمل والتحسين المستمر للعمل وعادة هذا يتم من تلقاء نفسه بدون حث من الادارة العليا على المبادرة وعليه على المنظمة أن تعمل على تشجيع العاملين الذين يمتلكون روح المبادرة ومكافئتهم من اجل الوصول الى اعلى اداء وفاعلية وانتاجية في المنظمة وبالتالي تحقيق التميز على غيرها من المنظمات الاخرى.

4. **الوقاية من المشكلات:** يعرف مفهوم الوقاية من المشكلات على انه عمل ذاتي قائم على التنبؤ بالمشكلات والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلا (Frese & Fay:2001) ووفقا لهذا المفهوم فإن العاملين يبحثون عن المشكلات ويحاولون ايجاد اسباب جذورها ويعملون على الوقاية منها مستقبلا ومنع تكرارها (Searle:2011:28) ويرى (Parker and Collins 2010) ان سلوك العمل الاستباقي الذي يهدف الى الوقاية من المشكلات 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، ص 461) بأنه تجنب حدوث المشكلات إذ يسعى الفرد إلى توضيح السبب الجذري ومسبب المشكلات، واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنب تكرارها وظهورها في المستقبل، مثل التغلب على الآخرين والقصور الذاتي، إذ يمكن منع المشكلات المدراء او الموظفين الذين يحاولون اكتشاف السبب الجذري الرئيس للمشكلة واتخاذ إجراءات لمنع المشكلة من التكرار في المستقبل، مثل القصور الذاتي والتغلب على الآخرين. وعليه ترى الباحثتان بأن هذا البعد استراتيجي مهم للمنظمة التي تسعى للوصول الى التميز وذلك 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 حيث في ظل ذلك تكون المنظمة مستعدة وبالتالي لا تتأثر بهذه المشكل وهذه تمثل ميزة مهمة تميز المنظمة عن غيرها التي تكون غير مستعدة لمثل هذه المشكلات والتي لم تضع الخطط ولم تستعد للمشاكل من قبل.

### **المبحث الثالث: تميز القيادة**

فالتميز في اللغة : يعني تميز الرجل اي تفرده عن غيره بصفة او عمل عرف به او اشتهر بها، وامتاز الشخص امتاز الامر: اي تفوق اي تفوق على اقرانه.

ففي القاموس الموسوعي جاءت كلمة امتياز (Excellence) حيث تعني الشيء الذي يتقنه الشخص او يبدي فيه ويتميز به عن الاخرين، وكذلك تعني كلمة التميز في المعجم الوسيط اسم مصدر من الفعل (تميز) والتي تعني الامتياز.

اما التميز اصطلاحاً: هو حالة من الابداع والتفوق الاداري المنظمي من اجل تحقيق مستويات عالية من الاداء في المنظمة، وهذا بالتالي يؤدي الى تحقيق نتائج متفوقة وعلى مستوى اعلى مما سبق أن كانت عليه المنظمة. (جمال، 2017:189).

**فتميز القيادة:** هو مفهوم قديم تقليدي للسلطة وذلك لكونها تتمحور حول مدى القدرة على احداث تأثير على الافراد العاملين باستخدام والامتلاك لبعض القدرات والصفات - حيث تم وصف القيادة بأنها "هي عبارة عن طريقة العمل ضمن الفريق ومدى المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق الاهداف للمجموعة وللأفراد في وقت واحد عن طريق استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة" (العمرى، 2017:27).

وأن القيادة اليوم لا تتساوى مع مفهوم التقليدي للسلطة لأنها تتمحور حول قدرة الاحداث على التأثير في الاخرين (الافراد العاملين) وذلك باستخدام والامتلاك لعدة سمات وقدرات فقد تم وصف القيادة بأنها الكيفية لعمل الفريق والقدرة على التشارك في اتخاذ القرار لتحقيق اهداف المنظمة والافراد في وقت واحد عن طري القيادة و الاستراتيجية الفاعلة (حافظ واخرون:2019:213).

وأن التميز القيادي يمثل درجة امكانية وقدرة القائد في المنظمة على توفير الفرص وتطوير العمل وعلى استغلال الفرص والقبول للاعمال التي تساعد المنظمة لمواجهة الازمات والتحديات والاضطرابات التي يمكن ان تعترض المنظمة فالتعامل مع التطور السريع والسرعة للتغيير ظروف عدم التأكد في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كل هذا يحتاج الى تحديد التوجهات وتنمية القدرات القيادية اللازمة، هذا وأن القيادات تلعب دور في تحقيق التميز المنظمي وذلك عن طريق اعتبارها من العناصر الرئيسية للعمليات في المنظمة (الهاللي وطه: 2020:351). ومما سبق ترى الباحثتان بأن تميز القيادة بشكل اهم الابعاد التي تؤدي لوصول المنظمة الى التميز وتحقيق الاهداف فان امتلاك المنظمة لقيادة ذات اداء متميز يمكنها من الوصول الى اهدافها التي تسعى اليها فالقيادة المتميزة لها سلوكيات استباقية وهي التي تستطيع حل جميع المشكلات والتحديات التي تتعرض لها في العمل.

### المبحث الثالث: الجانب العملي أولاً: وصف عينة الدراسة 1. وصف بعد 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
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 الباحثتين.

من خلال الجدول (1) 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 وانحراف 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 بالابعاد الاخر مما يدل بأن المنظمات المبحوثة لها حس عالي بالمسؤولية.

## 2. وصف بعد السلوك الصوتي:

جدول (2) الوصف والتشخيص لبعده 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	%	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 (2) 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 وانحراف 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 وانحراف 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 وانحراف معياري 1.093 وبلغ 51.212 من شدة استجابة. وهذا البعد مثل اقل نسبة بين الابعاد الاخرى لمتغير السلوك الاستباقي بمعنى بان الادارات العليا في هذه المنظمات تحتاج الى المزيد من الاهتمام براءه للافراد العاملين وتشجيعهم على اعطاء آراءهم ومقترحاتهم بما يصب في مصلحة المنظمة.

## 3. وصف بعد الابتكار الفردي:

جدول (3) الوصف والتشخيص لبعده 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	%	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 (3) 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 وانحراف 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 وانحراف معياري 1.012 وبشدة استجابة بلغت 74.546، وان المتغير X12 (اروج

للأفكار الإبداعية واطراحها للأخرين) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت 53.0 بوسط حسابي قدره 3.553 وبانحراف 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 أفرادها العاملين بطرق واساليب تقنية حديثة وفيما يخص العمل الذي يقومون به.

#### 4. وصف بعد الوقاية من المشكلات:

جدول (4) الوصف والتشخيص لبعد الوقاية من المشكلات														
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	1.68		9.4		27.3		41.2		20.42		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (4) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (X16-X20) والتي تمثل بعد الوقاية من المشكلات، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 61.62، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.693 وبانحراف 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 وبانحراف معياري 0.986 وبشدة استجابة بلغت 75.910، وان المتغير X19 (اعمل على اخذ المبادرة حتى عن زملائي في العمل) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت 52.3 بوسط حسابي قدره 3.522 وبانحراف 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:

جدول (5) الأهمية النسبية لأبعاد متغير السلوك الاستباقي من وجهة نظر الأفراد المبحوثين			
ت	الابعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
1	تحمل المسؤولية	3.733	74.666
2	السلوك الصوتي	3.453	69.060
3	الابتكار الفردي	3.659	73.182
4	الوقاية من المشكلات	3.693	73.878

المصدر: من اعداد الباحثين.

يلاحظ من خلال الجدول (5) 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 73.878 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 لبعء تميز القيادة وصف بعد تميز القيادة:

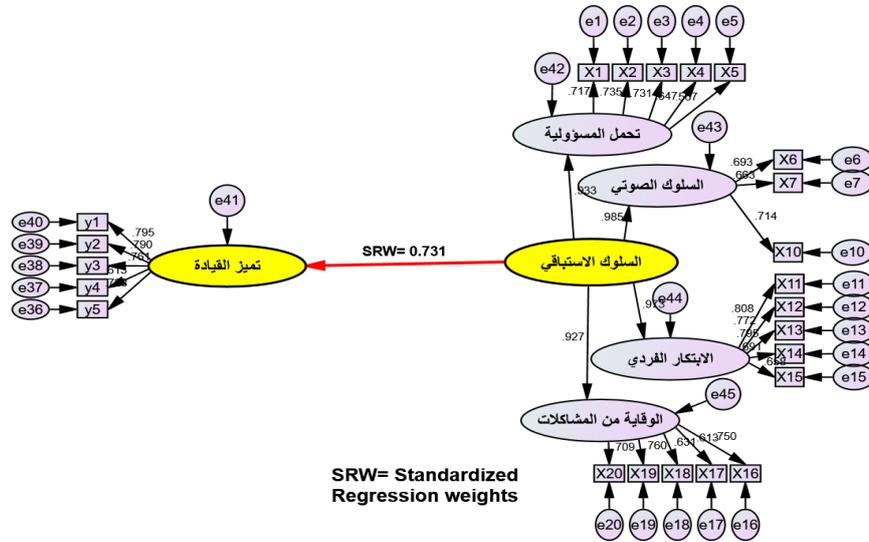
جدول (6) الوصف والتشخيص لبعء تميز القيادة														
شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.060	25.673	0.976	3.803	1.2	2	7.3	10	27.07	36	36.4	48	28.03	37	y1
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 (6) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (y1-y5) والتي تمثل بعد تميز القيادة، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 59.33، حيث امتلك 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.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد السلوك الاستباقي مجتمعة وبعء تميز القيادة.

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير السلوك الاستباقي في بعد تميز القيادة.  
 ومن خلال برنامج AMOS تم توضيح علاقة الاثر لمتغير السلوك الاستباقي في بعد تميز القيادة وكما موضح في الشكل (1) ادناه:



الشكل (1) تحليل الاثر لمتغير السلوك الاستباقي في بعد تميز القيادة

المصدر: من اعداد الباحثة.

كما يمكن توضيح تقدير علاقة الاثر ومعنويته لمتغير السلوك الاستباقي في بعد تميز القيادة وكما موضح من خلال الجدول (7) ادناه:  
 جدول (7) قيم تحليل الاثر لمتغير السلوك الاستباقي في بعد تميز القيادة

P	Confidence Interval 95%		S.E.	USRW	SRW	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound						
0.003	0.896	0.502	0.100	0.823	0.731	تميز القيادة	< ----	السلوك الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحثة

يوضح الجدول (40) أعلاه قيم معاملات الانحدار، وقيمة الخطأ المعياري للقيمة المقدرة (S.E.)، وحدود الثقة 95% Confidence Interval وقيمة P (P-Value). حيث يلاحظ ان العلاقة بين لمتغير السلوك الاستباقي في بعد تميز القيادة كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW) والخاصة بمتغير السلوك الاستباقي فقد بلغت 0.823، اما القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت 0.731، وان هذه العلاقة هي علاقة طردية بين متغير السلوك الاستباقي وبعد تميز القيادة من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً ان زيادة وحدة واحدة من متغير السلوك الاستباقي يؤدي الى زيادة في بعد تميز القيادة بمقدار 0.731 وحدة، كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.502 و0.896 على التوالي، اما الخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.100، 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 بعد تميز القيادة.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. أشارت النتائج الخاصة بوصف أبعاد السلوك الاستباقي للإدارة العليا وتشخيصها في الميدان المبحوث أن جميع أبعاد السلوك الاستباقي متوفرة في المنظمات المبحوثة وينسب مختلفة.
2. تبين من خلال نتائج الانحدار (التأثير) بين متغيرات الدراسة بوجود أثر معنوي للسلوك الاستباقي في التميز القيادية أي: أنه كلما زاد الأخذ بالسلوك الاستباقي في العمل زاد التميز القيادية في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد السلوك الاستباقي في التميز القيادية.
3. تبين من خلال نتائج (الارتباط) بين متغيرات الدراسة بوجود علاقة ارتباط معنوية واضحة بين السلوك الاستباقي و التميز القيادية أي: أنه كلما زاد الأخذ بالسلوك الاستباقي في العمل زاد التميز القيادية في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوي لكل بُعد من أبعاد السلوك الاستباقي في التميز القيادية.
4. ان الأدبيات والدراسات التي استطاعت الباحثان الاطلاع عليها فيما يخص كل من متغيري السلوك الاستباقي وتميز القيادة لم يتم دراستهما من قبل (حسب اطلاع الباحثان). إذ ان الجوانب التي اخذتها تلك الدراسات والادبيات ولدت الحاجة لاجراء هذه الدراسة.

### ثانياً: التوصيات

1. الادارة العليا عليها القيام على تشجيع التواصل بين الافراد العاملين والقيادات في جميع الاقسام في المنظمة وذلك من اجل تعزيز التواصل بين الافراد وسماع ارائهم ومقترحاتهم في كيفية اداء العمل وايضا من اجل الاستفادة منهم في حل المشكلات التي تواجههم وتطوير العمل في المنظمة.
2. العمل على نشر ثقافة العمل الاستباقي في كافة المستويات الإدارية العليا لما لها من اهمية في تحقيق التميز.
3. تشجيع القيادات الادارية على حل المشكلات والوقاية منها بوضع الخطط اللازمة لا سيما القضايا المتعلقة ببيئة العمل وطبيعة العلاقات الاجتماعية من خلال تشجيعهم وعلى بيان انفعالاتهم تجاه القضايا والمشكلات التي تحدث في بيئة العمل.
4. زيادة الحس بالمسؤولية من قبل الادارات العليا لما لها من نتائج واضحة في الوصول للتميز.

### المصادر:

1. جمال منجل & مركز الكتاب الاكاديمي. (2017). الوقاية المهنية. مركز الكتاب الأكاديمي.
2. حافظ، عبد الناصر علك، ومحمد، نسرين جاسم، وحمد سؤدد سعيد، 2019، دور استراتيجيات التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، العدد(16).
3. الحكيم، ليث علي يوسف، والطائي، أرزاق محمود جهاد، (2019)، "رأس المال الفكري الأزرق في تشجيع السلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الاطباء العاملين في مستشفى الامام الصادق"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (10)، العدد (1)، ص (472-450).
4. خالد، خير الله محمد & صفاء إدريس عبودي. (2021). وصف وتشخيص ابعاد السلوك الاستباقي في الجامعات الاهلية العراقية دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين. AI-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences, 13(3).

5. السلمي، علي، (2002)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب
6. 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 الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (50).
7. العمري، محمد بن سعيد، 2017، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد (37)، العدد (4).
8. 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).
9. محمد، جمال هداش، ناصر، مشتاق طالب (2023) دور السلوك الاستباقي للقادة في تعزيز الاستدامة الاقتصادية دراسة استطلاعية لأراء عينة العاملين في دائرة صحة كركوك، Warith Scientific Journal.
10. النقيب، خالد خيرالله محمد (2021) تعزيز السلوك الاستباقي في المنظمات التعليمية وفق منظور القيادة المستدامة دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي الجامعات الاهلية العراقية، جامعة الموصل.
11. Akgunduz, Y., Alkan, C., Gök, Ö. A., & Management, T. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism-Management*, -Vol. 34(-), PP.(105-114).
12. 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).
13. Fay, D., & Frese, M. J. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies, *Human performance*, Vol (14), NO (1), pp. (97-124).
14. 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
15. Goepel, M., Hölzle, K., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). Individuals' Innovation Response Behaviour: A Framework of Antecedents and Opportunities for Future Research. In: *Creativity and Innovation Management*, 21: 412-426
16. 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>
17. Kelly, 2008, Organizational Excellence and Employee Retention in Social Work, *International Journal of Continuing Social Work Education*, Vol. 11 No. 3, pp30-35.
18. McCann, J., & Kohntopp, T. (2017). Developing a sustainable environment for workplace diversity. *International Journal of*

- Sustainable Strategic Management, Vol.(5) No.(4), pp.( 347-365).  
<https://doi.org/10.1504/IJSSM.2017.089126>
19. 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).
  20. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, Vol. (42) No. (4), pp. (403–419).  
<https://doi.org/10.2307/257011>
  21. 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 ).
  22. Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents: The University of Nebraska-Lincoln
  23. Wijaya, N. H. S. (2019). Proactive personality, LMX, and voice behavior: employee–supervisor sex (Dis) similarity as a moderator, *Management Communication Quarterl.*, Vol (33),No (1), pp. (86-100).
  24. Wolsink, I., Hartog, D. D., Belschak, F., & Oosterwijk, S. (2019) Do you feel like being proactive today? Trait-proactivity moderates affective causes and consequences of proactive behavior. *Journal of PLOS ONE*, Vol.(14), No.(8), pp.(1-44). [doi.org/10.31234/osf.io/tmdx4](https://doi.org/10.31234/osf.io/tmdx4)
  25. 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).
  26. Wu, C.-H., Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2013). Who is proactive and why? Unpacking individual differences in employee proactivity, In *Advances in positive organizational psychology* Vol (1), pp. (261-280).