

## أثر التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية\*

## The impact of strategic thinking on proactive leadership practices

<p>الباحث/ طالب عارف صالح Researcher / Talib Arif Saleh كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة College of Administration and Economics / University of Kufa</p>	<p>أ.م.د. محمد ثابت الكرعوي Prof. Mohamed Thabet Pharaoh <a href="mailto:mohammedthabit222@gmail.com">mohammedthabit222@gmail.com</a> كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة College of Administration and Economics / University of Kufa</p>
---	---

## الملخص

يهدف البحث الى اختبار التفكير الاستراتيجي السائد في المنظمة المبحوثة (مجلس محافظة كربلاء المقدسة) ، والتعرف على مستوى تأثيره في القيادة الاستباقية إذ تم دراسة ابعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير والابداعي و التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة ) واختبار وقياس مدى تأثيرها منفردة في القيادة الاستباقية وبأبعادها الثلاثة ( الفطنة ومشاركة العاملين وتحمل المسؤولية ) ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من الأفراد العاملين في (مجلس محافظة كربلاء المقدسة ) من القيادات الإدارية للحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق (الاستبانة ) التي اعدت لهذا الغرض ، و بهدف الوصول الى النتائج الكمية فقد اعتمد الباحث على برنامج (Spss v.25 ) لغرض التحليل الاحصائي وصولا الى النتائج . إذ كانت مشكلة البحث تتمثل باختبار وقياس تأثير التفكير الاستراتيجي في القيادة الاستباقية ، ولغرض تحقيق البحث لأهدافه فقد تم وضع فرضتي الارتباط والتأثير لهذا الغرض . وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ( وجود علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ، وجود علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين أبعاد القيادة الاستباقية ) . مصطلحات البحث الرئيسية : التفكير الاستراتيجي ، القيادة الاستباقية .

## Abstract

The research aims to test the prevailing strategic thinking in the researched organization ( Holy Karbala Provincial Council ) , and to identify the level of its impact on proactive leadership, as the dimensions of strategic thinking (creative thinking and motivation thinking for vision and directed towards stakeholders ) were examined and tested and measured the extent of their influence individually in leadership Proactive and its three dimensions (business acumen , employee engagement and responsibility ) For the purpose of testing the research hypotheses, the research was applied to a sample of individuals working in the ( Holy Karbala Governorate Council ) from the administrative leaderships to obtain the required information through ( the questionnaire ) prepared for this purpose, and the researcher relied for the purpose of reaching quantitative results on the program (spss ver25) For the purpose of statistical analysis down to the results.As the research problem was to test and measure the impact of strategic thinking on proactive leadership, and for the purpose of achieving the research's goals , the two link and influence hypotheses were set for this purpose . The research reached a set of important conclusions.

a- There is a positive relationship of significance between the dimensions of strategic thinking  
b- There is a positive moral relationship between the dimensions of proactive leadership .

Key search terms: strategic thinking, proactive leadership.

\*مستل من بحث الدكتور الموسوم (التفكير الاستراتيجي و اثره في ممارسات القيادة الاستباقية في مجلس محافظة كربلاء المقدسة)

## المبحث الاول / المنهجية العلمية للبحث

## أولاً . مشكلة البحث :

من خلال الاطلاع على الابحاث المنشورة والتي تطرقت الى عمل مجالس المحافظات والسلبيات التي رافقت عملها ومنها الدراسة المنشورة من قبل دائرة شؤون المواطنين والعلاقات العامة والتابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء والتي كانت بعنوان ( تقويم أداء الحكومات المحلية خلال الدورة السابقة واولوياتها في المرحلة المقبلة بحسب راي المواطنين استطلاع رأي : 2013 ) ، فقد تم تشخيص مجموعة من الأسباب التي أدت الى تركز عمل مجلس المحافظة ومنها غياب التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العاملة في مجلس المحافظة وكان واحداً من اهم أسباب انخفاض الأداء هو فقدان مقومات السلوك الاستباقي لدى القيادات والعاملين في هذه المؤسسة ، و حيث ان القادة يؤدون دوراً مهماً في نجاح المنظمة بعدة مصادر لليميزة التنافسية والمدخل الحديث للتنمية المستدامة لما يقدمه من حلول للتحديات التي تواجه المجلس ، و يستدعي ذلك ضرورة الاهتمام من قبل القادة بعمليات التفكير الاستراتيجي لما لها اثر بالغ على قدرات القيادة وضرورة تطوير فعاليات ومقومات السلوك الاستباقي لما للقيادة الاستباقية من تأثير بالغ على توجيه المنظمة بصورة صحيحة وتشجيع العاملين في المنظمة من اظهار القدرات الكامنة لديهم واعطائهم الفرصة المناسبة لتطوير قدراتهم في سبيل انجاح عمل المنظمة ، وقد أظهرت دراسة ( المهدي ، 2011 : 247 ) أن من أهم أسباب أخفاق المجلس المحلي في أداء المهام والواجبات المناطة به هي ( قلة الكفاءة ) .

ولكي يكون التصدي للمشكلة منهجياً ، فقد وضع الباحث التساؤلات الآتية :

ما طبيعة ومستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العاملة في المنظمة المبحوثة ؟

مدى تأثير التفكير الاستراتيجي على القيادات العاملة في مجلس محافظة كربلاء المقدسة ؟

هل تمارس المنظمة المبحوثة القيادة الاستباقية في مجال عملها ؟

مدى علاقة الارتباط والتأثير بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستباقية في مجلس محافظة كربلاء المقدسة ؟

## ثانياً . أهمية البحث : تظهر أهمية البحث من خلال الآتي :

1. استفادة عينة البحث ( مجلس محافظة كربلاء المقدسة ) من تطبيق عمليات التفكير الاستراتيجي والتوجه

الاستباقي ومن ثم انعكاسها في تحسين أداء عمل مجلس المحافظة .

2. اثارة دوافع القيادات الإدارية في مجتمع البحث لتحديد أهمية أبعاد التفكير الاستراتيجي من ( تفكير منظم وأبداع و

رؤية ) في عمل هذه القيادات .

3. كيفية ممارسة مدرء الأقسام في مجلس محافظة كربلاء المقدسة التفكير الاستراتيجي وما مدى استخدامهم القيادة

الاستباقية في مجال عملهم .

## ثالثاً . أهداف البحث :

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها :

1. بيان أثر ابعاد التفكير الاستراتيجي ( التفكير الابداعي و الرؤية والتوجه نحو اصحاب المصالح ) في القيادة الاستباقية.

2. تحديد مدى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة .

3. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستباقية .

4. بيان ممارسة عمليات التفكير الاستراتيجي و السلوك الاستباقي من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة .

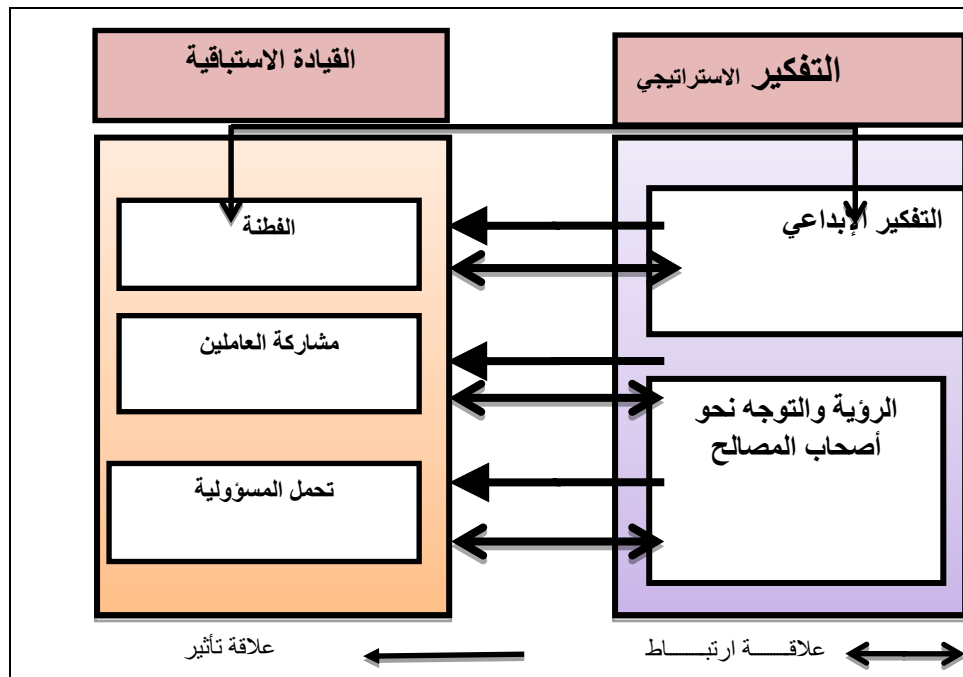
رابعاً . مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في تشكيلات مجلس محافظة كربلاء المقدسة والذي يشمل مجموع العاملين من القيادات الإدارية والذي كان عددهم ( 70 ) موظفاً وعينة البحث فقد تم توزيع ( 70 ) استمارة استبانة وكان المسترجع والصالح للتحليل الاحصائي هو ( 50 ) وكانت النسبة هي 72% وهي مقبولة من الناحية الإحصائية .

خامساً . أساليب جمع البيانات والمعلومات :

اعتمد الباحث في هذا الجانب على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات ، وقد صممت الاستبانة بالشكل الذي يخدم أهداف البحث وفرضياتها مستفيدين من مقياس ( ليكرت ) الخماسي الذي يتوزع من أعلى درجة ( اتفق تماماً 5 ) إلى أقل درجة ( لا اتفق تماماً 1 ) للإجابة على معظم فقرات الاستبانة .

سادساً . المخطط الفرضي و فرضيات البحث



المصدر: إعداد الباحث

وضع الباحث مجموعة من الفرضيات التي تتعلق بعلاقات الارتباط والتأثير لغرض الوصول الى النتائج، والفرضيات هي :  
الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير الاستراتيجي وبين القيادة الاستباقية ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية :

- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير الابداعي وبين أبعاد القيادة الاستباقية .
- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة وبين أبعاد القيادة الاستباقية .
- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير الاستراتيجي وبين أبعاد القيادة الاستباقية .
- الفرضية الرئيسية الثانية : وتتص على الاتي "هنالك تأثير بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستباقية .

سابعاً . التعاريف الإجرائية :

- التفكير الاستراتيجي : هو أسلوب متعدد الرؤى لحل المشاكل بطريقة عقلانية وإبداعية تقاربية من خلال التفكير بطرق مختلفة وغير تقليدية تتعلق بشكل مستمر في عمليات الاعمال .
- ان القيادة الإدارية : هي علاقة التأثير بين القادة والأتباع الذين يعتزمون إجراء تغييرات ونتائج حقيقية تعكس أغراضهم المشتركة و تقوم على توجيه وتشجيع وتسهيل عمل الآخرين في السعي لتحقيق الغايات باستخدام الوسائل التي اختاروها أو وافقوا عليها .
- القيادة الاستباقية : الشعور المحسوس للتغيير البناء باعتباره متغير تحفيزي من خلاله تحدث السلوكيات الاستباقية و يكون موجه نحو تحقيق الهدف مثل تحقيق شيء إيجابي ، و يمكن أن يكون الهدف الوقائي مثل تجنب أو الحد من النتائج السلبية .

### المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً : التفكير الاستراتيجي :

أ / مفهوم التفكير الاستراتيجي : لا يوجد اتفاق عام لدى الباحثين حول مفهوم التفكير الاستراتيجي في إدارة الأدب الاستراتيجي ( Mahdavian & et al , 2014 : 681 ) ، كونه يعد من المواضيع الحديثة ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية ، و ينظر ( Mintzberg ) للتفكير الاستراتيجي بأنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة ، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية ، فالتفكير الاستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحدس والإبداع ( Mintzberg , 1994: 114 ) ، وقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين تبعاً لتوجهاتهم الفكرية ويبين الجدول مجموعة من التعريفات التي أوردها الباحثين لمفهوم التفكير الاستراتيجي :

ت	الباحث , السنة , الصفحة	المفهوم
1	(Stanley & Ridgley,2012;8)	هو الموجه نحو الهدف ، منظم ، ويركز على المستقبل بطريقة دقيقة إنه تحليلي وطموح. خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالقوة والتوجهات وكذلك عدم اليقين وحل أو عدم اليقين من ذلك .
2	( السعيد والجابري ، 2016 : 255 )	أنماط متفاعلة للتفكير تحدد طبيعة تفاعل الفرد مع البيئة عبر مكونات محددة لتطوير القدرات على مستوى الفرد والمنظمة
3	(John Pisapia & et al , 2016: 47)	التفكير الاستراتيجي رؤية للمستقبل ، المستقبل يمكن التنبؤ به ويمكن تحديدها بالتفصيل .
4	(Daniel S. Fogel,2017 : 1)	أن التفكير الاستراتيجي هو عملية لتحليل المنظمة للأوضاع الحالية والحالة المتوازنة لاتخاذ قرارات بشأن الإجراءات المستقبلية .
5	(Sedighe Salavati,2017 : 2)	طريقة التحليل الفكري التي تطلب من شخص أن يضع نفسه في موقف زعيم ورؤية الصورة الكبيرة .
6	(Dhir, Etl, 2018;5)	التفكير الاستراتيجي. إنها القدرة التي تمكن الفرد لفهم وتصور ومواجهة سياق معين .
7	( مجذاب ، 2018 : 86 )	تفكير مستقبلي عالي المستوى في الأبعاد الحيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص .
8	( غرايسة و رزوق , 2018 : 19 )	قناة فكرية تبتث و تستقبل صور و أفكارا تتناسب مع الهدف المنشود ويساعد التفكير الاستراتيجي في تحليل المواقف التي تواجه المؤسسة و التي تتميز بالتحدي والتغيير يركز التفكير الاستراتيجي على حلول المعالجة التي تشمل الحدس و الإبداع .

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة .

ومن خلال الجدول اعلاه يتضح أن التفكير الاستراتيجي هو ( القدرة على المجيء بخطط وأفكار فعالة وفقاً لأهداف المنظمة ، أو هو عملية فكرية فردية أو عقلية أو طريقة للتحليل الفكري حيث يطلب من الناس وضع أنفسهم كقيادة ورؤية الصورة الكبيرة ) وهو أسلوب متعدد الرؤى لحل المشاكل بطريقة عقلانية وإبداعية تقاربية من خلال التفكير بطرق مختلفة وغير تقليدية تتعلق بشكل مستمر في عمليات الاعمال .

#### ب - أهمية التفكير الاستراتيجي :

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال تحليل الفرص والمشاكل من نظرة شاملة وينظر في العواقب المحتملة لأفعالك على الآخرين ، فالتفكير الاستراتيجي يساعدك على التغلب على القيود والتحديات ، التفكير الاستراتيجي يخلق الدافع والالتزام بالمنظمة وأصحاب المصلحة ( emran & Emamgholizadeh ,2015:145 ) ، و اتفق العلماء أن القصد من التفكير الاستراتيجي هو وضع استراتيجية تنظيمية وتحقيق الربحية والاستدامة ( Goldman & e al , 2017 : 2 ) و يركز التفكير الاستراتيجي على خلق مستقبل أفضل من خلال صنع المستقبل كما يركز على زيادة أهداف القيمة في المجتمع من خلال الحصول على نتائج مربحة : Arayesh & et al , 2017 ( 266 ) . و يعد التفكير الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لنجاح الأداء وبقاء المنظمة على قيد الحياة ، وبالتالي هو المفتاح لأداء المنظمة في بيئة حيث المنافسة قوية والقوى التنافسية الناشئة الجديدة تشكل تهديدات لبقاء الشركة ( Gerald : 76 ، A. Juma & et al , 2016 ) ، و يؤكد ( Maxwell ) على أهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير المنظمات فقد عد المفكرون الاستراتيجيون بانهم مستكشفي الاحجار الكريمة التي لا يراها الاخرون لامتلاكهم قدرات عقلية متميزة ( محمد و الجبوري ، 2014 : 160 ) .

#### ت - خصائص التفكير الاستراتيجي :

- لقد حدد ( الطويل ، 2001 ) خصائص التفكير الاستراتيجي ويتفق معه ( الكبيسي ، 2006 : 7 ) بالنقاط الآتية :
- 1- تفكير كلي منظم كونه يعتمد الرؤية الشمولية للعالم المحيط وينطلق من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث .
  - 2- تفكير تطوري أكثر منه اصلاحي كونه يبدأ من المستقبل ويستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ( غرايسة و رزوق ، 2018 : 23 ) .
  - 3- تفكير افتراضي أو تباعدي حيث يتم البحث عن افكار جديدة بالاعتماد على الإبداع والابتكار أو يكشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة فهو يحتاج إلى قدرات غير طبيعية كالتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها .
  - 4- تفكير تنافسي يقر انصاره بواقعية الصراع بين الاضداد ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول الاستراتيجية الذين يتطلعون لاقتناص الفرص قبل غيرهم ( علي ، 2018 : 668 ) .
  - 5- تفكير تفاؤلي و انساني يؤمن بقدرات الانسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والاحتمالات التي يمكن حدوثها .

#### ث - المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي :

إن تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي في المؤسسات على اختلاف أنواعها يمكن أن يكون عرضة لمجموعة من المعوقات لعل أهمها الآتي : ( السعيد والجابري ، 2016 : 256 ) .

- 1- العادات السيئة : الاتجاه بقوة وتركيز إلى تعلم أسلوب جديد، وبعد مضي فترة من الوقت يحاول خلالها المدير الكف عن العادات السيئة التي قد مارسها لفترة طويلة .
- 2- التسرع : حيث أن هناك بعض المهام يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن ضغط الوقت من أجل الحصول على النتائج المطلوبة .
- 3- عدم التوازن : إن نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الأمثل بين التفكير والتنفيذ .
- 4- الهامشية : إذ يجب اعتبار أن تنمية التفكير الاستراتيجي والعمل به جزء لا يتجزأ من الوظيفة الأساسية .

### ج - أبعاد التفكير الاستراتيجي :

قدم الباحثون اسهامات متعددة لوصف ابعاد التفكير الاستراتيجي تقارب بعضها وتباعد بعضها تبعاً للاتجاهات الفكرية للباحثين ولقد اختلفت هذه الأبعاد من باحث لآخر وذلك باختلاف الرؤية التي تبناها كل واحد منهم ويمكن عرض أهم الرؤى التي تناولت هذا الموضوع :

فقد حدد ( Mintzberg ,1994 ) خمسة ابعاد للتفكير الاستراتيجي هي ( الحدس ، الابداع ، الخيال ، والتحليل ، والفعاليات الكمية ) ، في حين قال ( Bagg , 2001 ) ان ابعاد التفكير الاستراتيجي هي ( التخطيط - تركيز القيادة على اتجاه واحد . التركيز على الهدف الالهم . التخطيط للمكان المناسب ) ( إبراهيم ، 2014 : 36 ) ويقول ( Renee , 2010 ) بوجود أربعة ابعاد للتفكير الاستراتيجي وهي ( التفكير حول الميزة التنافسية ، التفكير الشمولي ، التفكير بشكل تحليلي وخالق ، التفكير على المدى الطويل بخصوص المستقبل ) ( العبودي ، 2017 : 38 ) ، و تبرز وجهة نظر الباحثة ( Jeanne M. Liedtka ,1998 ) من خلال اعتبار التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص متعددة والتي ظهرت في خمسة أبعاد وهي ( إدراك النظم ، النية الاستراتيجية ، التفكير الفرضي ، التفكير في الوقت ، التفكير الإبداعي ) ( Monnavarian & et al, 2011 : 65 ) ، بينما اعتبر ( Moon ,2013 ) كل من ( التفكير المنهجي و التفكير الإبداعي و التفكير القائم على الرؤية والتفكير الموجه نحو السوق ) كعوامل رئيسية للتفكير الاستراتيجي ( Masoud , 2019 : 27 ) . ويمكن ملاحظة ان الباحثين لم يتفقوا على أبعاد معينة للتفكير الاستراتيجي بالرغم من تبني الأبعاد ذاتها ولكن بمسميات مختلفة ، أما العناصر التي اتفق الباحثون عليها فهي ( القصد الاستراتيجي ، التفكير الشمولي ، التفكير الابداعي ، التفكير في الوقت ) ( إبراهيم ، 2019 : 218 ) . و أخيراً ركز الباحث على الأبعاد التي أشار لها ( Masoud , 2019 : 55 ) والتي تضمنت ( التفكير الإبداعي ، الرؤية والتوجه نحو أصحاب المصالح ) وذلك لأنها أكثر انسجاماً مع معطيات الدراسة .

1) **التفكير الإبداعي ( Creative thinking )** : الابداع هو القدرة على ايجاد أفكار جديدة وغير مألوفة سابقاً ويتميز التفكير الابداعي بالشمولية والتعقيد كونه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية و أخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة نوعها ( AlZu'bi & Al Nawasrah, 2017 : 357 ) وهو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ( مجذاب ، 2018 : 88 ) أو هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو المجتمع أو العالم ( أبو شعبان ، 2017 : 18 ) . كما يعرف بأنه التفكير الذي يتضمن توليد وتعديل الأفكار ويهدف الى التوصل الى نتائج تتميز بالأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات ويأتي دور الابداع داعم للتفكير الاستراتيجي كونه نشاط عقلي مركب يعتمد على الخبرة المعرفية في ايجاد حلول جديدة وإبداعية للأفكار والمشكلات إيجاد حلول جديدة للمشاكل والبحث عن مداخل لم تكن معروفة أو مطروحة من قبل ( أحسن ، 2018 : 21 ) .

2) الرؤية والتوجه نحو أصحاب المصالح ( Vision and orientation towards stakeholders ) : هي التوجه العام الرئيسي و الذي يعكس الصورة التي تعمل المنظمة على تكوينها ، وهي الغرض من التفكير الاستراتيجي وتعني فن تصور الأشياء غير الموجودة والحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة ، فهي المحفز لتغيير الحاضر على أساس الموارد والإمكانات ( الحمداني ، 2011 : 43 ) ، هي إحدى المهمات العظيمة للقيادة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة وهي لا تعني بالضرورة مجرد تصور أو تخيل له علاقة بفترة أو أوضاع قادمة ، بل هي بمثابة أداة وقدرة تستند الى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة ( أبو شعبان ، 2017 : 19 ) إن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن ( إلى أين تذهب ) وتعطي إشارات حول تطلعات المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه و أشار ( Lynch ، 2006 ) بأن الرؤية الاستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بينتها الحالية ومركزها التنافسي ( مجذاب ، 2018 : 88 )

### ثانياً - القيادة الاستباقية :

#### أ - مفهوم السلوك الاستباقي :

يعرف السلوك الاستباقي من قبل (Arefin et al., 2015: 477) على أنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة ، وقد تم تعريف السلوك الاستباقي من قبل ( قاموس أوكسفورد الإنجليزي 2008 ) على انه إنشاء أو التحكم في الموقف من خلال أخذ المبادرة وتوقع الأحداث أو المشاكل ، بدلاً من مجرد الرد بعد وقوعها ( Bindl & Parker, 2010: 4 ) ويعرف كذلك على أنه الظواهر التي يقوم بها الفرد بنفسه باتخاذ إجراءات لإتقان وتغيير حالته أو بيئته الخارجية ( Wu & Parker, 2013 : 679 ) . فالسلوك الاستباقي على المستوى الفردي يعني إلى أي مدى يخطط الأفراد في سلوكياتهم الذاتية والموجهة نحو المستقبل لتغيير حالات العمل ، أما على مستوى الفريق كسلوك فهو البداية الذاتية ، الموجهة للمستقبل لتغيير موقف الفريق أو الطريقة التي يعمل بها الفريق (Brian W. McCormick & et al , 2019 : 31)

#### ب- الشخصية الاستباقية :

يمكن تعريف الشخصية الاستباقية على أنها التصرف المستقر للفرد و تحمل المسؤولية في التأثير على بيئته أو لها وفي إحداث التغيير عبر سياقات وأوقات مختلفة ( Alfrred Presbitero , 2015 : 6) كما تعرف بانها الميل المستقر نسبياً لإحداث التغيير البيئي الذي يميز الناس استناداً إلى المدى الذي يتخذونه من أجل التأثير على بيئاتهم ، فإنه بذلك يشير إلى الميل الطبيعي للانخراط في السلوك الاستباقي في مجموعة متنوعة من الحالات فالأفراد مع شخصية استباقية يميلون الى تغيير ظروفهم عمداً ، بما في ذلك البيئة المادية وذلك بتحديد الفرص واتخاذ الإجراءات اللازمة والمثابرة حتى تحقيق تغيير حقيقي ( Bakker & et al , 2012:1360 ) .

#### ت - مفهوم القيادة الاستباقية :

يمكن ان نحدد مفهوم استباقية القادة بأنها توليد وتفعيل الأعمال الرائدة التي تركز على المستقبل والتي هي مستمر باستمرار لإحداث تغييرات نحو البيئة ووصفت بأنها جهود ذاتية لإحداث التغيير في البيئة والنفس ( Wu & Wang , 2011 : 297 ) ، والقيادة الاستباقية هي لأخذ بزمام المبادرة في تحسين الأعمال ، السلوك الاستباقي يركز على الإنجاز ، لكن لا سيما على الإنجاز مع تأثير حقيقي . فالمدير الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الامكانات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات ( رشيد والزيادي ، 2013 : 209 ) .



كما يجب أن يكون القادة فعالين في دورهم القيادي من أجل الموظفين لتكون المؤسسة قادرة على أن تكون سبقة ( Van ) 17 : 2018, R.E. Geffen . و يتحكم القادة في الموارد المرتبطة بالوظيفة في المنظمة و يقيمون أداء الموظفين ، وبالتالي يمكنهم بذلك لعب دوراً حاسماً في التأثير على مشاركة الموظفين و في أخذ المبادرة منهم ، وكذلك نتائجها ( Zhen Zhang ,2012 : 112 ) . أن مفهوم القيادة الاستباقية ، وهو ما يمكن أن يكون مختلف عن معنى الاستباقية بسبب الأدوار الوظيفية الأخرى التي يتمتع بها القائد الإداري وهذا الاختلاف يمكن تفسيره وقياسه باستخدام كفاءات القيادة ( Wu &Wang , 2011 : 308 ) .

ويرى الباحث ان القيادة الاستباقية تتمثل في ( إنشاء وتفعيل الإجراءات الرائدة ذاتية التركيز والمستقبلية والتي يتم الحفاظ عليها باستمرار لإحداث تغييرات في البيئة ) . أو هو الشعور المحسوس للتغيير البناء باعتباره متغير تحفيزي من خلاله تحدث السلوكيات الاستباقية و يكون موجه نحو تحقيق الهدف مثل تحقيق شيء إيجابي ، و يمكن أن يكون الهدف الوقائي مثل تجنب أو الحد من النتائج السلبية .

### ث- خصائص القيادة الاستباقية :

القيادة اجراءات يوتر بمقتضاها شخص على باقي اعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهما معاً ، أما ( Heresy& Blan chard ) اذ عرفا القيادة بانها جملة السلوك والاجراءات التي تؤثر في نشاطات الافراد العاملين في المنظمة لتحقيق الاهداف المنشودة القيادة تأثير القائد بمرؤوسيه لتحقيق هدف مشترك بينهما ولتحقيق ذلك فأن القائد يحتاج لمجموعة من المهارات والسمات المعينة ( عبد ، 2016 : 319 ) أن القادة الاستباقيين يعتقدون بنشاط حول ما يمكن القيام به لتحسين الوضع الراهن في الأدوار القيادية ، أهدافهم والسلوكيات القيادية هو الذي يبدأ ذاتياً وتهدف إلى تحقيق مستقبل أفضل للمنظمة هذه الميزتين يمكن أن تكون من أهم خصائص للتمييز بين القادة الاستباقيين من القادة الآخرين ( الكرعوي ، 2018 : 136 ) وترتبط الشخصية الاستباقية بإيجابية في صياغة الوظائف (زيادة اجتماعية الموارد ، وزيادة الموارد الوظيفية الهيكلية ، وزيادة التحديات الوظيفية ومشاركة العمل ) ( Bakker & et al , 2012 : 1363 ) ، أن الأفراد الذين يتقنون في قدراتهم هم أكثر عرضة للحكم على أن أفعالهم ستكون ناجحة ، وبالتالي تأخذ خطر أن يكون استباقياً كما أن الكفاءة الذاتية تثير مشاعر السيطرة وتؤدي إلى ذلك تستمر لفترة أطول وكذلك إلى اختيار أهدافاً أكثر صعوبة ( Mark A. Griffin & et al , 2010 : 176 ) و من الواضح أن الأفراد الاستباقيين لديهم رؤية وهوية مهنية من خلال تحديد محدد الأهداف المهنية التي يريدون تحقيقها ( Amy F. Huber ,2017 :33 ) .

### ج - أهمية القيادة الاستباقية :

إن القيادة الاستباقية هي تشخيص يتصف بصفات تميزه عن القادة التقليديين ، يمتلك القدرة على خلق التحولات المطلوبة التي يراها مناسبة لمنظمتهم وبما تنسجم رؤيتهم ونقلها إلى حقيقة باعتماد طريقة الاستباقية ( الكرعوي ، 2018 : 153 ) . وتبقى القيادة واحدة من أكثر النتائج مؤثرات السياق السياقية للموظف وقد أظهرت الدراسات التجريبية أن القادة يمكنهم خلق استباقية الموظف وإثارة استباقية الموظف ولكن السلوك الاستباقي يتطلب مختلف العوامل السياقية مما يفعل أداء المهمة الأساسية ( Scott L. Martin & et al ,2013:1372 )، وقد أكدت الدراسات ان الأفراد أصحاب الاستباقية هم أكثر عرضة لتحقيق النجاح في العمل ، ( al et & Rui Hu , 2018:3 ) ، كما أشار ( Stogdill ) ( Ralph ) على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية ، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات ( جغام ، 2016 : 13 ) .



## ح - أبعاد الاستباقية :

السلوك الاستباقي هو نوع آخر من التغيير الموجه السلوك الذي يسهم في الفعالية عند متطلبات العمل لا يمكن التنبؤ بها تتضمن المفاهيم السلوكية التوضيحية ( حل المشكلات ، تولي المسؤولية ، والمبادرة الشخصية ( Mark A. Griffin & et al, 2010 : 175 ) . لقد حدد عدد من الباحثين عناصر السلوكيات الاستباقية بما في ذلك ( الصوت ، وتحمل المسؤولية ، والإبداع ، والبحث عن ردود الفعل ، والتوجيه ، والتخطيط الوظيفي ) ( 108 : 2019 , Brian Waterwall ) و هناك من يرى ثلاث فئات شاملة عناصر سلوك العمل الاستباقي ، بما في ذلك ( تولي المسؤولية ، والسلوك المبتكر ، صوت ، ومنع المشكلة ) ( Zijun Cai, 2018 : 39 ) ، ونجد من يبني على أربعة من العناصر تتمثل في ( الشخصية استباقية و المبادرة شخصية و اتساع دور الكفاءة الذاتية وتحمل المسؤولية ) ( & et al : 6 : 2015 , Matthias Spitzmuller ) وهناك من حدد أشكال مختلفة من السلوك الاستباقي ، بما في ذلك تنفيذ الفكرة ، الأداء الإبداعي ، المبادرة الشخصية والمبادرة البيئية ( Wu & Parker, 2017 : 6 ) وهناك من أوضح أن السلوك الاستباقي ثلاثة أنواع من سلوك العمل ( تولي المسؤولية ، ومنع المشكلة ، وأداء المهام بالتحديد تعزيز العمل ) ( BrianWaterwall, 2019:117 ) ، وأعتد ( JaeMin Cha & et al, 2017 : 4 ) كذلك الأبعاد الأربعة ذاتها ، و اوضح ( Fuller & et al 2006 ) أن السلوك الاستباقي ثنائي البعد وهذان البعدان هما ( السلوك الصوتي، التحسين المستمر) ، في حين ذكر ( Derks & Tims 2012 ) أن المشاركة الوظيفية تتوسط في آثار الاستباقية . كما نجد هناك من يحدد العناصر ( الصوت والابتكار الفردي وتحمل المسؤولية ) ( Bintl & Parker, 2010 : 6 ) ويرى آخرون ان السلوك الاستباقي يشمل سلوكيات مثل تولي المسؤولية ، صوت ، الابتكار الفردي والوقاية من المشكلات ) ( Chiahuei Wu & et al , 2013 : 264 ) . وأعتد الباحث العناصر التي اشار لها ( Katherine N. Alexander , 2009 : 2 ) وهي ( الفطنة و مشاركة العاملين و تحمل المسؤولية ) .

## (1) الفطنة :

وهو سلوك طوعي وتقديري ، ويفترض أن يحدث في وقت مبكر عملية صنع القرار ، أن استباقية الموظفين تظهر المبادرة حتى في المناطق الواقعة خارج التزامات العمل المباشر ، تمتلك شعور قوي بالالتزام بوحدة العمل والأهداف ، و شعور أعلى من المتوسط من الاستجابة لنجاح المنظمة ( Donald J. Campbell, 2000 : 53 ) من الثابت أن الكثير من الناس ليسوا مجرد متلقين سلبيين للمعلومات في العمل ، بدلا من ذلك يسعون بنشاط على ذلك وإقناع القادة بتدوين الملاحظات و القضايا الاستراتيجية المهمة . الأبحاث حتى الآن تبين أن الأفراد الاستباقيين هم من المرجح أن يشاركوا في السلوكيات الاستباقية عندما يكون لدى الإدارة العليا موقف إيجابي نحو التغييرات تهتم المنظمة بها ، والبيئة تشجع استباقية السلوك ، ويتفاعل الزملاء معهم بطريقة إيجابية ( Zijun Cai, 2018 : 63 ) . يشير مفهوم بيع القضية ( الفطنة ) الى قدرة المديرين في التأثير بشكل استباقي على عملية صياغة الاستراتيجية عن طريق الاتصال اهتمام الآخرين بالقضايا الخاصة والتأثير في فهمهم لها . يتضمن بناء شبكات بنشاط ، وإقناع القادة بتدوين الملاحظات عن القضايا الاستراتيجية المهمة ( Bintl & Parker, 2010 : 4 ) .

## (2) مشاركة العاملين :

هو شكل من أشكال سلوك العمل الاستباقي لأنه يبدأ بذاته مدفوعًا بالأهداف و يتركز على المستقبل . ويمكن تعريفها بشكل أضيق هو التواصل اللفظي الموجه نحو التغيير والبناء لأراء الفرد وآرائه حول قضايا العمل للآخرين كما إنه يشير إلى الأشخاص الذين يتحدثون في العمل بأفكار أو عن القضايا التي تهمهم أو تقديم اقتراحات للتغيير حتى لو لم يوافق

الأخرون و ان كل من المبادرة الشخصية والصوت تمثل محاولات الموظفين لتحدي وتحسين الوضع الراهن للبيئة التنظيمية الداخلية (3 : 2016, Antje Schmitt ) . تعرف المشاركة في العمل على أنها حالة ذهنية إيجابية وذات صلة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والامتصاص ، تلتقط مشاركة العمل كيف يختبر العمال عملهم والشئ الذي يريدون حقا تكريس الوقت والجهد بحيوية كمسعى كبير وهادف ( التفاني) ، وكما تجتاح و شيء ما التي تتركز بشكل كامل ( Arnold B 1362 : 2012 , Bakker & et al ) . أن الموظفين ذوي الشخصية الاستباقية هم الأكثر احتمالا لصياغة وظائفهم الخاصة ، بحيث يظلون مشاركين مع أداء جيد ، وقد وجدت الدراسات أن الشخصية الاستباقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمشاركة (20 : 2017, Amy F. Huber ) .

### 3) تحمل المسؤولية :

تحمل المسؤولية يشير إلى السلوك الموجه نحو التغيير والذي يهدف إلى تحسين طريقة تنفيذ العمل مثال على هذا النوع من السلوك هو عندما يحاول الموظف وضع أساليب جديدة للعمل تكون أكثر فعالية للمنظمة (2 : 2009, Katherine N. Alexander ) حيث يمكن للموظفين الذين يتحملون المسؤولية تصحيح المهام الخاطئة ، اذ تعرف المسؤولية على وجه التحديد على أنها جهود طوعية وبناءة من قبل الأفراد للتأثير على التغيير الوظيفي التنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الافراد ، الوظائف ، وحدات العمل أو المنظمات ، تحمل المسؤولية التقديرية ، هو تغيير الموجهة ، ويركز على التحسين ومن الأمثلة على ذلك القضاء على الإجراءات الزائدة أو غير ضرورية ، وإدخال أساليب جديدة لتحسين الكفاءة ، واقتراح تغيير قواعد تنظيمية عكسية (95 : 2009, Fritz & Sonnentag ) في حين هناك من يرى أن تولي المسؤولية هي الجهود لتحقيق الإجراءات المحسنة واحد السلوك هو محاولة لمنع شيء من يحدث والآخرين يحاولون خلق فرص للسماح بحدوث شيء ما (118 : 2019, Brian Waterwall ) .

### المبحث الثالث / الجانب العملي

#### أولاً - التحليل الاولي للبيانات :

#### أ - التوزيع الطبيعي :

أن كون البيانات الموزعة طبيعياً او مقارنة للتوزيع الطبيعي سوف يقلل من تشتت النتائج (49 : 2017, Hair & et al) يُختبر التوزيع الطبيعي من خلال التمايل (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) ، وتتراوح النسب المثالية للتمايل والتقلطح بين (1) و (-1) ، الا انها تعد مقبولة عندما تتراوح بين (2.58) و (-2.58) وفقا ل (76 : 2014, Hair & et al ) . لذا سيتم اجراء التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وكما يأتي :

#### 1- التوزيع الطبيعي لمتغير التفكير الاستراتيجي

باستعمال برنامج (SPSS) تم الحصول على نتائج التمايل والتقلطح لمتغيرات الدراسة وكما يظهر في الجدول (2) ، اذ تبين النتائج خضوع كافة الفقرات للقيم المقبولة في التوزيع الطبيعي مما سيدعم الحصول على نتائج إحصائية دقيقة .

جدول ( 2 ) التوزيع الطبيعي لفقرات التفكير الاستراتيجي

الفقرة	التفكير الاستراتيجي	
	التمايل	التفطح
ST1	-1.663-	2.352
ST2	-.631-	.368
ST3	-1.265-	1.064
ST4	-.627-	.169
ST5	-.957-	.282
ST6	-.271-	-.593-
ST7	-.018-	-1.081-

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

## 2- التوزيع الطبيعي للمتغير التابع القيادة الاستباقية :

باستعمال برنامج ( SPSS ) تم الحصول على نتائج التمايل والتفطح لمتغيرات الدراسة وكما يظهر في الجدول ( 3 ) ،  
اذ تبين النتائج خضوع كافة الفقرات للقيم المقبولة في التوزيع الطبيعي مما سيدعم الحصول على نتائج إحصائية دقيقة .

جدول ( 3 ) التوزيع الطبيعي لفقرات متغير القيادة الاستباقية

الفقرة	القيادة الاستباقية	
	التمايل	التفطح
PL1	-.693-	.762
PL2	-0.217-	.279
PL3	-.284-	-.065-
PL4	-.489-	-.219-
PL5	-.799-	.925
PL6	-.295-	-0.292-
PL7	.000	-1.126-
PL8	-.285-	-.669-
PL9	-.277-	-0.031-
PL10	-.489-	-.219-

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

## ب - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

للتحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت أثر مهم في عرض وتلخيص البيانات التي جمعتها الباحثة، وفي ما يأتي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

## 1- التحليل الوصفي لمتغير التفكير الاستراتيجي :

يبين الجدول ( 4 ) نتائج التحليل الوصفي لمتغير التفكير الاستراتيجي والذي يظهر بان الوسط الحسابي لمتغير التفكير الاستراتيجي وابعاده الاثنتين قد بلغت اكثر من ( 3 ) وبذلك فهو يتجاوز الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المنظمة قيد الدراسة ، كذلك فقد اظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام في اجابات المستجيبين .

جدول ( 4 ) التحليل الوصفي لمتغير التفكير الاستراتيجي

الفقرة	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
ST1	10	15	10	10	5	3.3	69717.
ST2	11	13	10	9	7	3.24	68878.
ST3	10	17	11	5	7	3.36	80116.
التفكير الابداعي						3.31	715.
ST4	13	14	8	8	7	3.36	74130.
ST5	11	17	16	5	1	3.64	72751.
ST6	13	12	12	9	4	3.42	78084.
ST7	12	16	10	9	3	3.31	54932.
التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة						3.43	7519.
التفكير الاستراتيجي SL						3.37	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## 2- التحليل الوصفي لمتغير القيادة الاستباقية :

يبين الجدول ( 5 ) نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة الاستباقية والذي يظهر بان الوسط الحسابي لمتغير القيادة الاستباقية وابعاده الثلاثة قد كانت اقل من ( 3 ) وبذلك فهي اقل الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المنظمة قيد الدراسة ، كما اظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام في اجابات المستجيبين .

جدول ( 5 ) التحليل الوصفي لمتغير القيادة الاستباقية

الفقرة	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
BA1	10	18	8	10	4	3.4	65883.
BA2	9	17	8	10	6	3.26	83494.
BA3	7	20	7	9	7	3.22	78215.
الفئة BA						3.29	74615.
CI1	10	15	10	9	6	3.28	85213.
CI2	12	16	10	8	4	3.48	72299.
CI3	14	14	7	9	6	3.42	83338.
مشاركة العاملين CI						3.39	0.801
HC1	11	13	10	9	7	3.24	68878.
HC2	10	17	11	5	7	3.36	80116.
HC3	9	19	6	12	4	3.34	56124.
	11	17	16	5	1	3.64	72751.
تحمل المسؤولية HC						3.38	6900.
القيادة الاستباقية OT						3.6	0.710

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ثانياً - اختبار العلاقات البينية بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة :

أ- العلاقات البينية لإبعاد التفكير الاستراتيجي :

يوضح الجدول ( 6 ) علاقات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي وقد كانت على النحو الآتي :

الجدول ( 6 ) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقات البينية لأبعاد التفكير الاستراتيجي

ت	البعد	التفكير الإبداعي
1	التفكير الإبداعي	
2	التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة	0.704**

(\*\*) الارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى 0.01 و درجة حرية 60

(\*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

1. التفكير الابداعي - التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة : بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.704), وهو ارتباط ايجابي و دال معنويًا عند مستوى دلالة (0.01) , وتعكس هذه النتيجة علاقة ارتباط طردية قوية بمعنى أن التغيير الذي يحصل في التفكير الابداعي يرافقه تغييرًا ايجابيًا بنفس الاتجاه و القوة في التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة .

و من خلال ما تقدم يمكن الإشارة إلى :

- أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد للمتغير التفكير الاستراتيجي كانت موجبة وقوية وبالغة 6 من 6 إي بنسبة (100%) من مجموع العلاقات أي أن الارتباط بين كافة المتغيرات كان ايجابي وذا دلالة معنوية .
- أن قوة معاملات الارتباط للعلاقة بين الأبعاد الفرعية لمتغير التفكير الاستراتيجي تشير إلى أن المقياس يتميز بالقوة والتماسك بين متغيراته و قدرته على اختبار و قياس ما صمم من أجله .

ب - العلاقات البنينة الأبعاد الرئيسية لمتغير القيادة الاستباقية :

يوضح الجدول ( 7 ) قيم معامل الارتباط فيما بين أبعاد متغير القيادة الاستباقية ، و النتائج كما يأتي :

الجدول ( 7 ) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقات البنينة لأبعاد القيادة الاستباقية

ت	البعد	تحمل المسؤولية	مشاركة العاملين	الفطنة
1	تحمل المسؤولية			
2	مشاركة العاملين	0.746**		
3	الفطنة	0.615**	0.681**	

(\*\*) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01 و درجة حرية 49

(\*) ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

1- تحمل المسؤولية - مشاركة العاملين : سجل معامل الارتباط لهذه العلاقة قيمة مقدارها (0.746) , و هذا ارتباط قوي و دال معنويًا عند مستوى دلالة (0.01) , و يعني هذا ارتباط ايجابي , و التغيير الحاصل في تحمل المسؤولية يرافقه تغيير ايجابي في مشاركة العاملين في المنظمة .

2- تحمل المسؤولية - الفطنة : جاء معامل الارتباط بقيمه قدرها (0.615), و هذا ارتباط موجب و قوي و ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) , مما يعني أن كل تغيير ايجابي يحصل في تحمل المسؤولية يقابله تغيير ايجابي في نفس الاتجاه والقوة في الفطنة .

3- مشاركة العاملين - الفطنة : جاء معامل الارتباط بقيمه قدرها (0.681), و هذا ارتباط موجب و قوي و ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) , مما يعني التغيير في مشاركة العاملين في المنظمة يقابلها تغيير ايجابي وفي نفس الاتجاه و القوة بمستوى الفطنة.



4- ومن خلال ما تقدم في استعراض قيم المعاملات الارتباط بين أبعاد المتغير القيادة الاستباقية يتضح ما يأتي :  
أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير القيادة الاستباقية هي معاملات موجبة ودالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت كلها قوية و ايجابية و بنسبة (100%) من مجموع العلاقات والبالغة (3) , أي أن الارتباط بين كافة المتغيرات كان ايجابي و ذا دلالة معنوية ..

ت - علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

سيتم من خلال هذه الفقرة التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة و التي تم صياغتها استنادا إلى مشكلة البحث , و قد استعملت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل ارتباط الرتب ( سبيرمان Spearman ) لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة, و البرنامج الإحصائي (SPSS) و الذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسة و الفرعية و كما يأتي :

تحليل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي - القيادة الاستباقية :

يتضح من الجدول ( 8 ) نتائج قيم معامل الارتباط ( سبيرمان ) بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده و بين القيادة الاستباقية بأبعاده, و جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي :

1- علاقة التفكير الاستراتيجي بالقيادة الاستباقية أجمالاً :

بلغ معامل الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين مجمل التفكير الاستراتيجي بالقيادة الاستباقية (0.942) عند مستوى دلالة (0.01) , وهذا ارتباط قوي و دال معنوية ايجابيا, و أن علاقات الارتباط بين إجمالي متغيري الدراسة أجمالاً بلغت نسبة (100%) , أي أن جميع العلاقات الارتباط قد أثبتت جميعها ايجابية و ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) . و بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير التفكير الاستراتيجي و البُعد ( مشاركة العاملين ) (0.909) , عند مستوى دلالة (0.01) وهي تمثل أعلى قيمة لمعاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول ( 12 ) , بينما حققت العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و بُعد ( الفطنة ) من أبعاد القيادة الاستباقية فقد بلغت (0.702) عند مستوى دلالة (0.01) , وهي تمثل اقل القيم بين علاقات الارتباط بالرغم من كونها علاقة ايجابية معنوية قوية جدا . أما علاقة التفكير الاستراتيجي ببعد ( تحمل المسؤولية ) فقد بلغ معامل الارتباط الايجابي لهذه العلاقة ما مقداره (0.875) عند مستوى دلالة (0.01) وتشير النتائج بشكل عام إلى وجود تأثير ايجابي بمستوى عال بين التفكير الاستراتيجي و القيادة الاستباقية على المستوى الإجمالي و على مستوى الأبعاد الفرعية .

جدول ( 8 ) قيم معاملات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستباقية

الفئة	مشاركة العاملين	تحمل المسؤولية	القيادة الاستباقية	
0.702 ** P(0.00)	0.909 ** P(0.00)	0.875 ** P(0.00)	0.942 ** P(0.00)	التفكير الاستراتيجي
0.710 ** P(0.00)	0.812 ** P(0.00)	0.786 ** P(0.00)	0.836 ** P(0.00)	التفكير الإبداعي
0.695 ** P(0.00)	0.769 ** P(0.00)	0.819 ** P(0.00)	0.845 ** P(0.00)	التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة

(\*\* ) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01 وعند درجة حرية (49)

(\*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

**2. تحليل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي - القيادة الاستباقية :**

لتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي كل على حدة مع متغير القيادة الاستباقية أجمالاً و مع كل من أبعاد المتغير بشكل منفرد يشير الجدول ( 8 ) إلى معامل الارتباط بين التفكير الابداعي و إجمالي القيادة الاستباقية إذ بلغ (0.836) عند مستوى دلالة (0.01) , وهذا ارتباط ايجابي قوي , و يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين التفكير الابداعي و القيادة الاستباقية . و بلغ معامل الارتباط التفكير الابداعي و تحمل المسؤولية (0.786) عند مستوى دلالة (0.01) و هو ارتباط طردي قوي , يؤكد على علاقة ارتباط ايجابية التفكير الابداعي و تحمل المسؤولية . و حققت العلاقة بين التفكير الابداعي و مشاركة العاملين معامل ارتباط بلغ (0.812) عند مستوى دلالة (0.01) و هو ارتباط قوي ايجابي و يدل على علاقة قوية ايجابية بين التفكير الابداعي و مشاركة العاملين . جاءت قيم معامل ارتباط التفكير الابداعي و الفطنة بمعامل ارتباط قدره (0.710) عند مستوى دلالة (0.01) وهو اقل معامل ارتباط لهذا البعد إلا انه في الوقت نفسه ارتباط ايجابي وقوي و يدل على قوة الارتباط الايجابية بين التفكير الابداعي و الفطنة .

**3. تحليل العلاقة بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة - القيادة الاستباقية**

بلغت قيمة معامل الارتباط بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة و القيادة الاستباقية (0.845) عند مستوى دلالة (0.01) كما هو مبين في الجدول ( 8 ) وهذا ارتباط ايجابي قوي و دال معنوياً على علاقة ارتباط قوية ايجابية بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة و القيادة الاستباقية . في حين جاء معامل الارتباط بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية بمقدار (0.819) عند مستوى دلالة (0.01) , و معامل الارتباط بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة و مشاركة العاملين بلغ (0.769) عند مستوى دلالة (0.01) , وهذا معامل ارتباط ايجابي و قوي ويشير إلى علاقة الارتباط القوية الايجابية بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة و كل بعد من أبعاد القيادة الاستباقية بحيث ترتبط اتخاذ القرار بعلاقة قوية ايجابية مع المسؤولية الاجتماعية, كما أن التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة و مشاركة العاملين ترتبطها علاقة قوية ايجابية . في حين بلغ معامل الارتباط بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة و الفطنة قيمة قدرها (0.695) عند مستوى دلالة (0.01) , يمكن الملاحظة على أن هذه اقل قيمة في الجدول ( 8 ) ألا أنها تعبر عن ارتباط ايجابي قوي و دال و يفسر بقوة العلاقة بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة و الفطنة .

**4. تحليل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي - القيادة الاستباقية :**

يشير الجدول ( 8 ) إلى أن معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي و إجمالي القيادة الاستباقية قد بلغ (0.942) عند مستوى دلالة (0.01) , وهذا معامل ارتباط قوي ايجابي و دال و يمكننا تفسيره بان التفكير الاستراتيجي يسهم في تعزيز القيادة الاستباقية .

بلغ معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي و تحمل المسؤولية (0.875) عند مستوى دلالة (0.01) , وهو معامل ارتباط ايجابي قوي و يشير إلى طبيعة العلاقة التي تربط البعدين إذ يمكن القول بان التفكير الاستراتيجي يرتبط بعلاقة قوية ايجابية مع تحمل المسؤولية هذا و قد جاء معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي و مشاركة العاملين بقيمة قدرها (0,909) و عند مستوى دلالة (0.01) و هو معامل ارتباط ايجابي قوي و دال , و يفسر بان التفكير الاستراتيجي يرتبط ايجابياً مع مشاركة العاملين . و قد كان معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي و بين الفطنة , بلغ (0.702) عند مستوى دلالة (0.01) وهو ارتباط ايجابي قوي , يفسر بان علاقة التفكير الاستراتيجي بالفطنة علاقة قوية ايجابية .

ث . علاقات التأثير (الفرضية الرئيسية الثانية) :

تنص فرضية التأثير الرئيسية بوجود علاقة تأثير معنوية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق القيادة لاستباقية وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية الجدول ( 9 ) تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة .

الجدول ( 9 ) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي و القيادة الاستباقية

Model	Sum of squares	Df	Mean Squares	F	Value-P
Regression	16.356	1	16.356	432.962	0.000
Residual	3.457	49	0.22		
Total	19.813	50			

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ويوضح الجدول ( 10 ) معاملات النموذج

الجدول ( 10 ) معاملات انموذج

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Value-P
	B	Std. Error	Beta	T	
Constant	0.603	0.126		3.329	0.000
ST	0.942	0.042	0.942	24.765	0.000

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يصار إلى قبول فرضيات الدراسة والتي فحواها ما يأتي :

\* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير الاستراتيجي وبين القيادة الاستباقية ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية :

- 1- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير الابداعي وبين أبعاد القيادة الاستباقية .
  - 2- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير الدافع للرؤية والموجه نحو أصحاب المصلحة وبين أبعاد القيادة الاستباقية .
  - 3- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير الاستراتيجي وبين أبعاد القيادة الاستباقية .
- \* الفرضية الرئيسية الثانية وتنص على الاتي "هنالك تأثير بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستباقية .

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

## أولاً - الاستنتاجات :

بعد ان اتم الباحث التحليل العملي ومناقشة النتائج فقد تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتي على ضوءها وضع التوصيات المناسبة والمقترحات المستقبلية والتي تتمثل بالآتي :

1. أن التفكير الاستراتيجي نشاط مهاري له جذوره داخل النفس الإنسانية ، وبالإمكان تعلمه وتطويره وصقله من خلال التعلم والتدريب والإفادة من التجارب السابقة .
2. إن التفكير الاستراتيجي بات اليوم يشكل ضرورة استراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة ، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال تقانة المعلومات ، إذ يعد وجود التفكير الاستراتيجي أمراً هاماً فلولا التفكير الاستراتيجي للقادة فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر أو تبقى .
3. إن غياب أو ضعف التفكير الاستراتيجي يعني الافتقار إلى القدرة على استشراف المستقبل والتفكير الشمولي والتفكير الإبداعي وهذا يترتب عليه عدم القدرة على تحقيق النجاح .
4. عدم الاتفاق من قبل الباحثين على مفهوم محدد لمصطلح لقيادة الاستباقية .
5. القائد الذي يتمتع بروح المبادرة يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الامكانات الجديدة للنمو والتطور والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة القائد الاستباقي يمتلك القدرة على خلق التحولات المطلوبة التي يراها مناسبة لمنظمتها وبما ينسجم مع رؤيتها ونقلها إلى حقيقة باعتماد طريقة الاستباقية .
6. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط بين ابعاد التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستباقية .
7. وجود تأثير ايجابي بمستوى عال بين التفكير الاستراتيجي و القيادة الاستباقية على المستوى الإجمالي و على مستوى الأبعاد الفرعية .
8. ان التفكير الاستراتيجي يسهم وبشكل كبير في تعزيز قدرات القيادة الاستباقية .

## ثانياً - التوصيات :

صاغ الباحث عدد من التوصيات المناسبة وهي :

1. ضرورة تبني المنظمة المبحوثة لثقافة التفكير الاستراتيجي في إدارة عملها والعمل على نشر هذه الثقافة لدى كافة العاملين فيها وخصوصاً القيادات الإدارية .
2. على المنظمة المبحوثة توظيف أبعاد التفكير الاستراتيجي في إدارة عملها للمساعدة في حل المشاكل التي تواجهها و الانتقال من التفكير التقليدي الى شمولية التفكير كي تتمكن من تقديم أفضل النتائج وتلافي المشاكل المحتملة .
3. من الضروري على إدارة المنظمة المبحوثة زيادة محفزات ودوافع السلوك الاستباقي لدى القيادات الإدارية والتي تتمثل بتلك العوامل والأحداث التي تحث وتحرض الأفراد على ممارسة سلوكيات استباقية في العمل ، ومن هذه المحفزات التي يجب مراعاتها هي العدالة ومنع الظلم .
4. ضرورة تشجيع الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة على توليد افكارهم حتى وان كانت ضد افكار الاخرين ومساعدتهم في تحويل المشكلات التي تعترضهم الى فرص وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي الى حل المشكلات ومواجهة التطور .
5. العمل على الاهتمام بالشخصية الاستباقية لدى القادة الإداريين في مجلس محافظة كربلاء المقدسة ، وتحويلها إلى واقع ملموس وتشجيعهم في البحث عن طرق جديدة للعمل ومساعدتهم في الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لخطط واضحة ومدروسة لتحسين قدراتهم ومستوى أدائهم .

## المراجع والمصادر:

## أولاً- المراجع العربية :

- 1- إبراهيم ، أنس محمود : 2014 / تأثير التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية في صناعة التأمين / إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية بجامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل لشهادة الماجستير في التأمين .
- 2- إبراهيم ، محمد خليل : 2019 / أثر غياب التفكير الاستراتيجي في عدم تطوير واقع السياحة البيئية في أهوار محافظة ميسان / مجلة واسط للعلوم الانسانية / مجلد 15 / عدد 42.
- 3- أبو شعبان ، أسامة ناصر الدين : 2017 / أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني / رسالة ماجستير في القيادة والإدارة / برنامج الدراسات العليا المشترك جامعة الأقصى و أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا .
- 4- أحسن ، يمينة : 2018 / التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية / رسالة ماجستير / جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- 5- السعيد ، يعرب عدنان و الجابري ، رائد غانم : 2016 / تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في اقطاعات المصرفية والصحية والتعليمية / مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / العدد 9 / المجلد 22 .
- 6- العبودي ، سلوى عقيل مدلول : 2017 / التفكير الاستراتيجي ودوره في استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية لتعزيز الانتماء المنظمي / رسالة ماجستير علوم إدارة الأعمال / جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد .
- 7- الكبيسي ، عامر : 2006 / التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة / صحيفة اليوم النسخة الرقمية / الرابط الالكتروني / <https://www.alyaum.com/articles> / .
- 8- الكرعوي ، محمد ثابت : 2018 / تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين دراسة تطبيقية لعينة من مدرء اقسام شركة آسيا سيل لخدمات الاتصالات النقالة / مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية / العدد 23 / السنة الثانية عشر .
- 9- المهدي ، محمد معتوق : 2011 / تقييم واقع اداء المجالس المحلية و آفاق تطويرها - دراسة ميدانية في محافظة ديالى / مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة / العدد السابع والعشرون .
- 10- جغام ، رشيد : 2016 / أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي / مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير / جامعة محمد خيضر - بسكرة / كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
- 11- رشيد ، صالح عبد الرضا و الزيايدي ، صباح حسين : 2013 / دور التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز / مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية / المجلد 15 / عدد 2 .
- 12- عبد ، ضرغام حسن : 2016 / أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال / مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية / المجلد 13 / العدد 39 .
- 13- علي ، مروان خلف : 2018 / درجة ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات التعليمية في جامعة تكريت / مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية / المجلد 15 / العدد 4 .
- 14- غرايسة ، حمزه و رزوق ، ابتهاج : 2018 / واقع التفكير الاستراتيجي لدى القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال / جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي / كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية .

- 15- محمد ، نسرین جاسم و الجبوري ، علياء جاسم : 2014 / دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي / مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة / العدد 38 .
- 16- مجذاب ، علي كزار : 2018 / التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق / اطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال / جامعة السودان / كلية الدراسات العليا .

## ثانياً- المراجع الاجنبية

- 1- Abbas Monnavarian, Gita Farmani and Hajar Yajam : 2011/ Strategic thinking in Benetton / Business Strategy Series / VOL. 12 NO. 2, pp. 63-72 .
- 2- Alfred Presbitero : 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 .
- 3- Amy F. Huber : 2017 / Proactive Personality and Voluntary Turnover : The Moderating Effects of Development and Perceived Career Opportunities / Illinois State University / Theses and Dissertations .
- 4- Antje Schmitt & Deanne N. Den Hartog & Frank D. Belschak : 2016 / Transformational leadership and proactive work behavior : A moderated mediation model including work engagement and job strain / Journal of Occupational and Organizational Psychology / [www.wileyonlinelibrary.com](http://www.wileyonlinelibrary.com).
- 5- Arefin, Md. Shamsul & Arif, Ishtiaque & Raquib, Muhammad :2015/ High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment /International Journal of Business and Management / Vol. 10, No. 3 .
- 6- Arnold B Bakker & Maria Tims & Daantje Derks : 2012 / Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement / human relations / 65(10) 1359-1378 .
- 7- Brian W. McCormick & Russell P. Guay & Amy E. Colbert & Greg L. Stewart : 2019/ Proactive personality and proactive behavior : Perspectives on person–situation interactions /Journal of Occupational and Organizational Psychology/ 2019/ 92 p 30–51 .
- 8- Brian P. Waterwall : 2017 / Understanding the effects of regulatory focus on proactive behavior / A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administratio / Louisiana Tech University.
- 9- Brian Waterwall : 2019 / Linking Proactive Personality and Proactive Behavior :The Mediating Effect of Regulatory Focus / Journal of Organizational Psychology / Vol. 19(1) 2019 .
- 10- Charlotte Fritz & Sabine Sonnentag : 2009 / Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday / Journal of Management, Vol. 35 No. 1, February / p: 94-111.
- 11- Chiahuei Wu& Sharon K Parker& Uta K. Bindl : 2013 / Who is Proactive and Why? Unpacking Individual Differences in Employee Proactivity / researchgate /January/ 2013/ [www.researchgate.net/publication](http://www.researchgate.net/publication) .
- 12- Chiahuei Wu & Ying Wang : 2011 / Understanding proactive leadership / Researchgate / January 2011 / [www.reseachgate.net](http://www.reseachgate.net) /publication .
- 13- Emran Feyzollah Zabihnia & Emamgholizadeh Saeid : 2015/ Strategic Thinking and Its Approaches / Journal of Applied Environmental and Biological Sciences / Vol. 5, No, 11/ P (145-150), [www.textroad.com](http://www.textroad.com) .
- 14- Gerald A. Juma &David Minja& Joash Mageto : 2016 / The Impact of Strategic Thinking on Organisational Performance / International Journal of Supply Chain Managemen Vol.1, Issue 1 No.1, pp 75-94, 2016 .



- 15- Goldman, Ellen F& Karen S. Schlumpf & Andrea Richards Scott , 2017 / Combining practice and theory to assess strategic thinking / Journal of Strategy and Management, [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) .
- 16- Hassanabadi, Masoud : 2019 / Strategic Thinking, Organizational Foresight, and Strategic Planning in High-tech SMEs in the UK / doctor of philosophy / Bangor University .
- 17- JaeMin Cha & SeungHyun “James” Kim & Jeff Beck & Bonnie J. Knutson : 2017 / Predictors of Career Success Among Lodging Revenue Managers: Investigating Roles of Proactive Work Behaviors / International Journal of Hospitality & Tourism Administration / .
- 18- John Pisapia , Lara Jelenc, and Annie Mick : 2016 / The Foundations of Strategic Thinking: Effectual, Strategic, and Causal Reasoning / Springer International Publishing Switzerland / Neostrategic Management, Contributions to Management Science .
- 19- Mark A. Griffin & Sharon K. Parker & Claire M. Mason : 2010 / Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study /Journal of Applied Psychology American Psychological Association / 2010, Vol. 95, No. 1, 174–182
- 20- Matthias Spitzmuller & Hock - Peng Sin & Michael D. Howe & Shereen Fatimah :2015/ Investigating the Uniqueness and Usefulness of Proactive Personality in Organizational Research: A Meta-Analytic Review / Human Performance / July 2015, 28(4)/ 351-379 .
- 21- Mohammad Bagher Arayesh & Emad Golmohammadi & Maryam Nekooeezadeh and Abbas Mansouri : 2017 / The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level / International Journal of Organizational Leadership 6(2017) 261-275 .
- 22- Rui Hu & Li Wang & Wei Zhang & Peng Bin : 2018 / Creativity, Proactive Personality, and Entrepreneurial Intention: The Role of Entrepreneurial Alertness / Frontiers in Psychology / June 2018 / Volume 9/ Article 951/ .
- 23- Sanjay Dhir& Swati Dhir and Payel Samanta : 2018 / Defining and developing a scale to measure strategic thinking / To copy this document Downloaded on : 12 June 2018: [permissions@emeraldinsight.com](mailto:permissions@emeraldinsight.com) .
- 24- Sedighe Salavati, Mohammad Amerzadeh, Amjad Mohammadi Bolbanabad, Bakhtiar Piroozi, Shilan Amirhoseini : 2017 / Evaluation of strategic thinking and its affecting factors among managers and personnel in a medical sciences university in Iran / International Journal of Human Rights in Healthcare <https://doi.org/10.1108/IJHRH-04-2017-0013> .
- 25- Scott L. Martin & Hui Liao & Elizabeth M. Campbell : 2013/ Directive Versus Empowering Leadership: a Field Experiment Comparing Impacts On Task Proficiency and Proactivity/ Academy of Management Journal / Vol. 56, No. 5, 1372–1395.
- 26- Uta K. Bindl & Sharon K. Parker : 2010 / proactive work behavior : forward – thinking and change oriented action in organizations / <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc> .
- 27- van Geffen, R.E : 2018 / Proactivity in Concert An interactive perspective on employee proactivity / University of Amsterdam Printed by: GVO drukkers & vormgevers, Ede, NL / ISBN: 978-94-6332-381-9 .
- 28- Wu, C. H., & Parker, S. K. : 2017/ The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory / LSE Research Online / <http://eprints.lse.ac.uk>.
- 29- Zhen Zhang & Mo Wang & Junqi Shi : 2012 / leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes : the mediating role of leader-member exchange / Academy of Management Journal / Vol. 55, No. 1 .
- 30- Zijun Cai : 2018 / When Proactivity Meets Interdependence: Social Context as a Predictor and Boundary / is presented for the degree of Doctor of Philosophy of the Business School Management & Organizations Department / University of Western / Australia .