

The Role of Proactive Work Behaviors in Achieving Institutional Excellence: A Survey of the Opinions of a Sample of Employees at the College of Administration and Economics, University of Maysan



Lecturer: Salem Hayder Resen
Iraq/Southern Technical University/Amara Technical Institute,
Email: salem.alkaabi@stu.edu.iq

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.160990.1141>

ABSTRACT

Cite as:

Alkaabi, S. H. R. (2025). The Role of Proactive Work Behaviors in Achieving Institutional Excellence: A Survey of the Opinions of a Sample of Employees at the College of Administration and Economics, University of Maysan. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 17(4),

Received: 2025-05- 31

Accepted: 2025-07-15

Published: 2025-12-31

This research aims to study the impact of adopting proactive work behaviors in its dimensions of seeking opportunities, assuming responsibility, continuous learning, and adapting to changes on achieving institutional excellence in its dimensions of innovation, operational efficiency, and competitive sustainability by analyzing the relationship between them. The research problem becomes clear through the fact that organizations, especially public universities, face accelerating environmental challenges that require effective adaptation to achieve institutional excellence. Despite the theoretical consensus on the role of proactive behaviors in promoting excellence, their relationship to it remains unclear in practical application, which raises questions about their role in achieving institutional excellence in Iraqi public colleges. The research relied on the descriptive analytical approach. To analyze the data collected from a sample of employees in the researched organization, represented by the College of Administration and Economics / University of Maysan, a critical review of the academic literature specialized in management and organizational behavior was conducted. Statistical tools such as the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and Pearson's correlation coefficient were used. The results indicate that adopting proactive behaviors contributes positively to improving institutional performance, enhancing quality, and achieving beneficiary satisfaction. Encouraging these behaviors also plays a pivotal role in

Keywords: *Proactive work behaviors, organizational excellence.*

دور سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق التميز المؤسسي/ بحث استطلاعي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدراة والاقتصاد/جامعة ميسان



م. سالم حيدر رسن

المعهد التقني للعمارة / الجامعة التقنية الجنوبية

الإيميل : salem.alkaabi@stu.edu.iq

تاريخ الاستلام 2025/5/31 تاريخ قبول النشر 2025/7/15 تاريخ النشر 2025/12/31

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية بأبعادها البحث عن الفرص، تحمل المسؤولية، التعلم المستمر، التكيف مع التغيرات على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده الابتكار، الكفاءة التشغيلية، الاستدامة التفاسية من خلال تحليل العلاقة بينهما، تتضح مشكلة البحث من خلال مواجهة المنظمات وخاصة الجامعات الحكومية تحديات بيئية متسرعة تتطلب تكييفاً فاعلاً لتحقيق التميز المؤسسي رغم الإجماع النظري على دور السلوكيات الاستباقية في تعزيز التميز، تظل علاقتها به غير واضحة التطبيق عملياً، مما يثير التساؤل عن دورها في تحقيق التميز المؤسسي بالكليات الحكومية العراقية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة من الموظفين في المنظمة المبحوثة المتمثلة في كلية الإدراة والاقتصاد / جامعة ميسان، تم مراجعة نقدية للأدبيات الأكاديمية المتخصصة في الإدارة والسلوك التنظيمي، تم استخدام أدوات إحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط بيرسون، تشير النتائج إلى أن تبني السلوكيات الاستباقية يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الجودة، وتحقيق رضا المستفيدين، كما أن تشجيع هذه السلوكيات يلعب دوراً محورياً في تعظيم أثرها على تحسين التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات العمل الاستباقية، التميز المؤسسي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات الحديثة تحديات بيئية متزايدة، وتحتاج إلى تحقيق مستويات عالية من التميز يتطلب منها التكيف السريع مع المتغيرات. في هذا السياق، يُعد تبني الموظفين لـ السلوكيات الاستباقية عاملاً حاسماً لتحسين الأداء المؤسسي وضمان تميذه المستدام. ومع ذلك، تظل العلاقة بين هذه السلوكيات وقدرة المنظمة على تحقيق التميز المؤسسي غير واضحة، خاصةً في بيئات العمل سريعة التغير ك القطاع الجامعي (بيئة البحث)، فعلى الرغم من الإجماع النظري على أهمية السلوكيات الاستباقية في تعزيز التميز المؤسسي ، تكشف الدراسات التطبيقية عن فجوة بين

الممارسات المثالبة لهذه السلوكيات وتطبيقاتها الفعلية في المنظمات اذ لاحظ الباحث وجود قصور في التركيز على تطبيق السلوكيات الاستباقية لتحقيق الأداء المتميز في انجاز العمل في البيئة الجامعية الحكومية لذلك، تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي: **{هل لسلوك العمل الاستباقى دوراً في تحقيق التميز المؤسسى في الكلية المبحوثة؟}.**

ثانياً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى تحقيق عدة اهداف منها الاتي:

1. استعراض مفهوم كل من سلوكيات العمل الاستباقية والتميز المؤسسي وأبعادهما في بيئة العمل الجامعي.
2. تحديد طبيعة العلاقة بين تبني سلوكيات العمل الاستباقية بأبعادها والتميز المؤسسي في المنظمة عينة البحث.
3. تحليل علاقة التأثير السببية بين تبني سلوكيات الاستباقية بأبعادها ومؤشرات التميز المؤسسي .
4. تقديم توصيات عملية لتعزيز بيئة العمل الداعمة للسلوكيات الاستباقية بهدف تحقيق التميز المؤسسي، مع تصميم أنظمة داعمة للاستباقية في القطاع الجامعي.

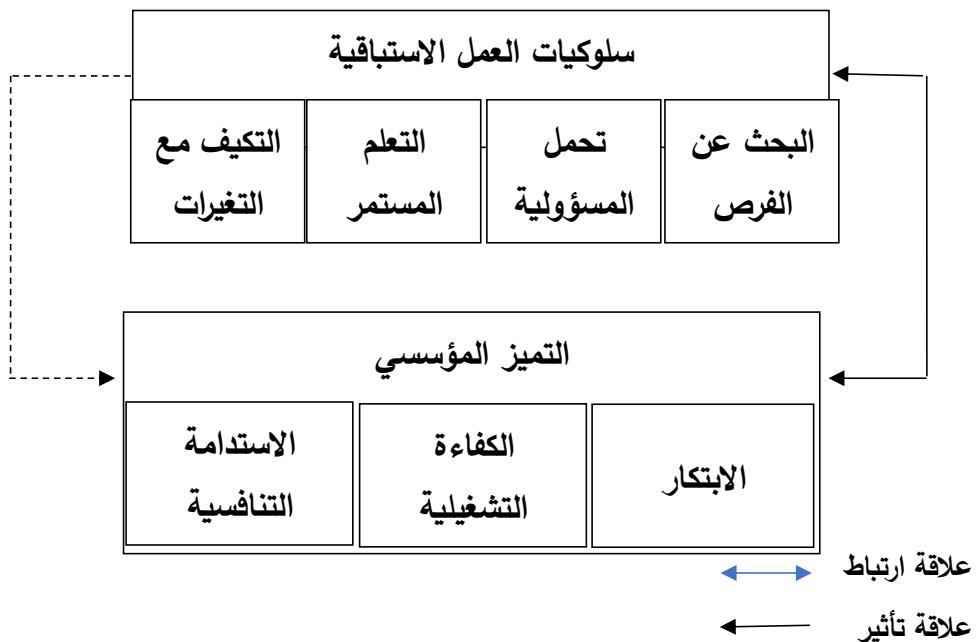
ثالثاً: أهمية البحث: تتضح أهمية البحث الحالي بمجموعة النقاط التالية:

- **الأهمية النظرية:** يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول سلوكيات العمل الاستباقية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في بيئة العمل الجامعي، إضافة الى إثراء الأدبيات حول الربط بين السلوك الفردي (الاستباقي) والأداء المؤسسي.
- **الأهمية التطبيقية:** يوفر البحث نتائج يمكن أن تساعد الإدارات الجامعية في تطوير استراتيجيات تعزز المبادرات الفردية والابتكار المؤسسي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي والخدمات المقدمة للعملاء.
- **تزويد المنظمة عينة البحث بأدوات قابلة للتطبيق لتحويل سلوكيات الاستباقية إلى استراتيجية تنافسية.**

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يعتمد البحث على نموذج فرضي يربط بين السلوك الاستباقى والتميز المؤسسى ، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الفرعية اذ ان النموذج الفرضي يتضمن الاتي:

- **المتغير المستقل:** سلوكيات العمل الاستباقية (البحث عن الفرص، تحمل المسؤولية، التعلم المستمر ، التكيف مع التغيرات).
- **المتغير التابع:** التميز المؤسسي (الابتكار، الكفاءة التشغيلية، الاستدامة التنافسية).



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل (1) مخطط البحث

فرضيات البحث: يعتمد البحث على الفرضيات الأساسية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط بدلالة معنوية بين ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية وتحقيق التميز المؤسسي؟

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوي لسلوكيات العمل الاستباقية على التميز المؤسسي؟

خامسًا: مجتمع البحث وعيته

تمثل مجتمع البحث بكل الموظفون العاملون في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ميسان في العراق البالغ عددهم 148 موظف ، حيث يعتبر القطاع التعليمي بيئة غنية بالبيانات حول السلوك الاستباقي والتميز المؤسسي ، لضمان تمثيل متكامل للظاهرة المدروسة بحجم عينة تمثل المجتمع الاصلي وزعت 120 استبانة استرجاع منها 108 وكانت نسبة الاسترجاع 90% ومن خلال استخدام موقع <http://www.raosoft.com> تم حساب العينة المطلوبة وكانت متساوية الى (100) موظف.

سادسًا: حدود البحث

- **الحدود المكانية** : يركز البحث على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ميسان.
- **الحدود الزمنية** : يتم إجراء البحث خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 4/1 ولغاية 2025/5/21.
- **الحدود الموضوعية** : يقتصر البحث على دراسة العلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقية والتميز المؤسسي، دون التطرق إلى العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي.

سابعاً: أساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس متغيرات البحث من خلال استبيان مصمم بدقة ويشمل محاور متعلقة بالسلوكيات الاستباقية والتميز المؤسسي.

ثامناً: اختبار الاستبانة

تم اختبار الاستبانة من خلال:

1. الصدق الظاهري : عبر عرضها على مجموعة من الخبراء لضمان تغطية جميع جوانب البحث.
2. الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا) : لقياس مدى موثوقية الأداة واختبار استقرارها الداخلي.
3. التحليل العاملی : للتحقق من مدى صلاحية الفقرات لقياس المتغيرات المستهدفة.

اختبار الاستبانة

- الصدق: الصدق الظاهري: مراجعة من قبل 5 خبراء في الإدارة والسلوك التظيمي.
- الثبات: لمعرفة صلاحية مقياس البحث وثبات الاستبانة تم اعتماد اختبار معامل الفا كرو نباخ للتأكد منها حيث بلغت القيمة بالمستوى الإجمالي (0.891)، بينما قيمته على مستوى سلوكيات العمل الاستباقية فقد بلغت (0.862)، أما مستوى التميز المؤسسي فبلغت (0.845) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتدل القيم السابقة على مما يشير إلى صحة وثبات عالي للاستبانة.

تاسعاً: المقاييس المعتمدة للبحث

يعتمد البحث على مقاييس معيارية جاهزة مستخدمة في الدراسات السابقة، اذ اعتمد كمقياس لسلوكيات العمل الاستباقية على دراسة (Parker & Collins, 2011) وكمقياس التميز المؤسسي اعتمدت دراسة (García & Martínez, 2019) مع تكييفهما ليتناسبا مع البيئة الجامعية.

عاشرًا: الجهود المعرفية السابقة

تم الاستناد إلى مجموعة دراسات تناولت سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق التميز المؤسسي بالجدول التالي :

الجدول (1) بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث

الباحثون (السنة)	عنوان الدراسة	الهدف الرئيسي	المجتمع والعينة	أبرز النتائج	جانب الاستفادة
الدماطي (2022)	أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية	فحص تأثير السلوك الاستباقي على السيادة الاستراتيجية	426 موظفًا إداريًّا (مصر)	- السلوك الاستباقي يفسر 68% من السيادة الاستراتيجية - سلوكيات الاستباقية تعزز التأثير بنسبة 40%.	نظري: تأكيد نموذج Parker & Collins (2010) في البيئة العربية. عملي: توظيف قيادات تحويلية لتعزيز الاستباقية.

نظري :نموذج تكاملٍ يربط بين التميز والثقافة والقيادة. عملي :إنشاء "مخبرات فشل" لتعزيز الابتكار.	-القيادة الريادية تؤثر بقوة على التميز الابتكاري	340 مديراً تفيذياً (السعوية) - قطاعات: صناعة، تقنية، طاقة.	تحليل تأثير القيادة الريادية على أبعاد التميز (تشغيلي، ابتكاري، استراتيжи)	دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي	المستادي وأخرون (2023)
نظري :تطبيق نموذج Parker et al. (2010) في بيئة عربية. عملي :تخصيص ميزانية للأفعال الاستباقية غير المخطط لها.	-الدعم التنظيمي يعزز العلاقة بنسبة 35 عند ارتفاع الدعم. التمكين النفسي فسر 48% من التأثير.	387 موظفاً في قطاعات: اتصالات، تقنية.	فحص دور السلوكيات الاستباقية في الريادة الاستراتيجية	تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية	الفلاوي والشمرى (2021)
نظري :أول دراسة تفرق علمياً بين الاستباقية والمفاهيم المجاورة. عملي :تضمين PBS في اختبارات التوظيف.	-السلوك الاستباقى يتسم بثلاث خصائص : توجُّه مستقبلي، تغيير استباقي، مثابرة.	314 موظفاً في قطاعات متنوعة.	تطوير إطار مفاهيمي ومقاييس للسلوك الاستباقى وتنبيهه عن المفاهيم المشابهة.	السلوك الاستباقى في المنظمات	Crant (2000)
نظري :تأسيس نموذج "الدافع-الفرصـةـالقدرة" (MOA). عملي :زيادة الالامركزية في التصميم الوظيفي.	-المسار الدافعى (الكفاءة الذاتية) الأقوى بعلاقة الارتباط .-الاستقلالية والدعم الإداري يرتفع الاستباقية 22%.	478 موظفاً 100+ مدیر (بريطانيا) - 5 قطاعات.	تطوير نموذج ثلاثي المسارات (داعي، إدراكي، تأثيري) يشرح مقدمات السلوك الاستباقي.	نمذجة مقدمات السلوك الاستباقى في العمل	Parker et al. (2006)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الابيات الواردة فيه

هذه الدراسات عززت الفهم لدور السلوكيات الاستباقية في تحقيق التميز المؤسسي، وتركز على أهمية تبني المنظمات لنهج استباقى في بيئة العمل لتعزيز الأداء والريادة، الامر الذي يسهم في سد الفجوة المعرفية من خلال تكوين نموذج البحث وتوضيح كيفية تعزيز السلوك الاستباقى لتحقيق التميز المؤسسي في بيئة المنظمة عينة البحث، مما يوفر أساساً علمياً لممارسات إدارية أكثر فاعلية. ليملاً الفجوة بين السلوك الاستباقى والتميز المؤسسي في القطاع الجامعي مع مراعاة العوامل الثقافية المحلية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

يسلط هذا الإطار النظري الضوء على الدور المحوّري الذي تلعبه سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق التميز المؤسسي، ويوفر قاعدة معرفية تدعم الفرضيات البحثية. يمكن للمؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز أن تعزز السلوكيات الاستباقية بين موظفيها .

أولاً: سلوكيات العمل الاستباقية

نشأة وتطور مفهوم سلوكيات العمل الاستباقية

ظهر مفهوم سلوكيات العمل الاستباقية كامتداد لنظريات السلوك التنظيمي التي تركز على المبادرة الفردية والمساهمة الفعالة في بيئة العمل. بدأ الاهتمام به في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ مفهوم "السلوك

الاستباقي" في الأدبيات الإدارية مع نهاية التسعينيات، حيث ركزت الدراسات المبكرة على الفرد كفاعل نشط في تشكيل بيئته الوظيفية. يُعتبر Bateman & Crant من الرواد الذين عرّفوا "الشخصية الاستباقية" كسمة فردية تدفع الأفراد لتحقيق التغيير الإيجابي. مع أبحاث باتمان وكرانث (Bateman & Crant, 1993) التي أكدت على دور المبادرة الفردية في تحسين الأداء التنظيمي. يشير السلوك الاستباقي إلى المبادرات الطوعية التي يتخذها الموظفون لتحسين بيئة العمل، دون الحاجة إلى توجيهه مباشر من الإدارة (Fay & Frese, 2001). ويشمل ذلك البحث عن فرص جديدة، والتصرف بمرونة، والمساهمة في تطوير العمليات التنظيمية بشكل مستمر. منذ ذلك الحين، تطور المفهوم ليشمل جوانب متعددة مثل تحمل المسؤولية، التفكير المستقبلي، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية. توسيع المفهوم ليشمل السلوكيات المؤسسية مع دراسات Parker & Collins (2010) التي صنفت الاستباقية إلى ثلاثة أبعاد: (1) الاستباقية الموجهة للذات، (2) الاستباقية الموجهة للفريق، (3) الاستباقية الموجهة للمؤسسة (Parker, Bindl & Strauss, 2010: 828). كما تُعرف السلوكيات الاستباقية بأنها "أفعال مبادرة وهادفة تهدف إلى تغيير الواقع الحالي أو استباق المشكلات". (Parker & Bindl, 2017: 78).

أهمية سلوكيات العمل الاستباقية: تتبّع أهمية سلوكيات الاستباقية في مجموعة النقاط الآتية:

- خلق بيئة عمل ديناميكية تعتمد على الإبداع والتحفيز الذاتي (Parker et al., 2019: 195).
 - تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية (Crant, 2000: 436).
 - تحسين الأداء التنظيمي بزيادة الفاعلية والابتكار (Grant & Ashford, 2008: 6).
 - تُعزيز المرونة التنظيمية في البيئات الديناميكية للأعمال (Griffin et al., 2017: 203).
 - تُسهم الاستباقية في تعزيز الابتكار عبر خلق حلول غير تقليدية (Bindl et al., 2019: 112).

مما سبق أعلاه فإن النقاط المذكورة شاملة لكنها تحتاج ربطاً بتحديات العصر الرقمي مثل استباقيية التعامل مع الذكاء الاصطناعي والامن السيبراني وغيرها، اذ هناك حاجة لاستكمالها بالمهارات الحديثة حول الاستباقيية في اداء العمل عن بعد كما حصل اثناء الازمات الصحية او الحروب.

أبعاد سلوكيات العمل الاستيقاظية

وفقاً لـ ، تتضمن سلوكيات العمل الاستيقاء الأبعاد التالية:

البحث عن الفرص : عملية منهجية لاكتشاف وتقدير وتحويل الإمكانيات غير المستغلة (سوقية، تكنولوجية، تنظيمية) إلى مبادرات تُعزز الميزة التنافسية (Stevenson & Jarillo, 1990: 23). فعل استباقي لخلق فرص جديدة (Bindl, 2000: 218). الاستكشاف المستمر لفرص الجديدة داخل المنظمة (Shane & Venkataraman, 2000: 218).

(EFQM, 2011: 573) & Parker, 2011: 573). تحليل الاتجاهات المستقبلية واستغلال الفرص لخلق قيمة مستدامة: 2020 (NIST, 2021: 31). قدرة القادة على استشراف الفرص المتاحة في السوق (28).

من ما سبق أعلاه فإن التعريفات تظهر التكامل الممتاز فيما بينها وبالمكان إضافة آلية تطبيقية مثل مسح البيئة عبر أدوات الذكاء الاصطناعي والتطبيقات الحديثة التي يوفرها.

تحمل المسؤولية : التزام المنظمة بأداء واجباتها الأخلاقية والقانونية والاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، مع تحمل عوائق قراراتها وأفعالها (Carroll, 1991: 42). قدرة الموظف على اتخاذ قرارات مستقلة تدعم الأهداف المؤسسية.

(Bindl & Parker, 2011: 573). المسؤولية الأخلاقية تجاوز الحدود القانونية إلى ما ينبغي فعله (المستادي وآخرون، 2023: 91). المسؤولية المجتمعية إحداث أثر إيجابي في المجتمع (الفتلاوي والشمرى، 2021: 79). ومن باب نظرية أصحاب المصلحة فتعني إدارة توقعات جميع الأطراف المتأثرة بالمنظمة تحقيق التوازن بين مسؤوليات متعددة (Freeman et al., 2020: 33). أما نظرية الوكالة فتعني وكلاء المنظمة (المدراء) مسؤولون أمام ملوكها (المساهمين) الشفافية في الإفصاح المالي، وبالنسبة لنظرية الحكومة المؤسسية فتعني أنظمة تضمان المساءلة وتمنع تعارض المصالح (OECD, 2023: 17).

يتضح مما سبق أن الربط بين نظرية أصحاب المصلحة والحكومة مهم جداً، ولا بد من توضيح إشكالية ازدواجية المعايير الأخلاقية بين الثقافات وما لها من تأثير كبير على تحقق المسؤولية من قبل المنظمة.

التعلم المستمر : عملية منهجية لتعزيز المعرفة والمهارات التنظيمية والفردية عبر تحليل الخبرات، ونقل المعرفة، والتكيف مع التغيرات لتحسين الأداء باستمرار (Senge, 1990: 14). ثقافة تنظيمية دائمة تُدمج المعرفة في الممارسات اليومية (Argyris & Schön, 1978: 89). الرغبة في تطوير المهارات والكفاءات الشخصية & (Bindl 2011: 573). أما التعلم التنظيمي فتفسره نظرية المنظمة المتعلم على أنه تحويل الخبرات إلى معايير مؤسسية (Tidd & Bessant, 2021: 176). بالنسبة لإدارة المعرفة في سيرها نموذج & SECI (Nonaka & Takeuchi) تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة (المستادي وآخرون، 2023: 93).

يتضح مما سبق الحاجة إلى تحديد الدور الذي تلعبه القيادة في تحفيز التعلم مثل التمكين النفسي ومنح الصالحيات. **التكيف مع التغيرات**: هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتحولات البيئية (الكنولوجية، السوقية، التشريعية) عبر إعادة تشكيل استراتيجياتها وهياكلها ومواردها (Teece et al., 1997: 516). التعامل الفعال مع التحولات التنظيمية والبيئية (Bindl & Parker, 2011: 573) .. التعديل الاستباقي قبل حدوث الأثر الكامل (Helfat et al., 2020: 32). كما يعني التحول استناداً لنظرية الموارد الديناميكية يقصد به إعادة تركيب الموارد لخلق كفاءات جديدة (Teece, 2020: 28). أما التعلم التكيفي المستند لنظرية المنظمة المتعلم يعني تحويل الخبرات إلى إجراءات تصحيحية (المستادي وآخرون، 2023: 95).

من خلال ما سبق يتضح أهمية الدمج بين عدة نظريات مثل نظريات Teece و Helfat، وتنظر هناك حاجة ل إعادة هيكلة العمليات مثلاً عند حدوث الأزمات.

ثانياً: التميز المؤسسي
نشأة وتطور مفهوم التميز المؤسسي

ارتبط هذا المفهوم بنموذج إدارة الجودة الشاملة TQM في ثمانينيات القرن الماضي، اذ قدم Peters & Waterman, 1982 في كتابهما الشهير "In Search of Excellence" مقاييس لتميز المنظمات الناجحة. حيث نشأ مفهوم التميز المؤسسي في سياق التطور المستمر لنظريات الإدارة والجودة الشاملة، حيث ركزت دراسات أوائل القرن العشرين على الإنتاجية والكفاءة، ثم تطور لاحقاً ليشمل عوامل مثل الإبداع والابتكار، (Peters & Waterman, 1982: 112). في العقود الأخيرة، ظهر التميز المؤسسي كإطار شامل يعكس الأداء الفائق للمؤسسات بناءً على نماذج مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومعايير مالكوم بالدريج للجودة (Bou-Llusar et al., 2009: 100). بعدها تطور المفهوم ليضم أبعاداً استراتيجية منها الاستدامة والابتكار، خصوصاً مع ظهور نماذج كنموذج التميز الأوروبي (Hill & Alexander, 2017:55).

يُعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق نتائج استثنائية تفوق توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة من خلال استراتيجيات فعالة ومستدامة (Talwar, 2011: 5). التميز المؤسسي هو "قدرة المنظمة على تحقيق أداء متوفّق ومستدام عبر تكامل عناصر الابتكار، والكفاءة، والرضا الوظيفي" (Oakland, 2011: 32).

من خلال ما سبق يتضح كيفية التحول من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز الشامل ونماذج العالمية ، وهناك حاجة إلى الإشارة إلى تطورات ما بعد الجائحة كورونا كتضمين المرونة الرقمية في نماذج التميز، كما ان يجب فهم الفرق بين التميز والجودة اذ ان المفهومان مختلفان.

أهمية التميز المؤسسي : تتضح أهمية التميز المؤسسي من خلال مجموعة النقاط الآتية:

- يُعزز الولاء الوظيفي والرضا الذاتي للموظفين (Saks, 2022: 88).
- يُعد التميز المؤسسي محركاً رئيسياً لبقاء المنظمات في الأسواق التنافسية (Porter & Kramer, 2019:324).
- يُسهم في تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية (Eccles et al., 2014: 102).
- رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية التنظيمية (Dahlgaard-Park, 2011: 534).
- تحسين القدرة التنافسية من خلال تبني الابتكار والتحسين المستمر (Eskildsen et al., 2004: 1106).
- تعزيز رضا الزبائن وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Ghosh et al., 2019: 120).

يتضح مما سبق أعلاه أهمية التوازن بين الربحية والمسؤولية ، لكن توجد هناك تحديات تفرض على التطبيق في اقتصادات الدول النامية يجب العمل على تذليلها لتسهيل عملية التنفيذ.

أبعاد التميز المؤسسي: يتضمن التميز المؤسسي الأبعاد التالية:

الابتكار : وهو مصدر رئيسي للميزة التنافسية المستدامة(Porter, 1990: 75) . القدرة على تطوير حلول جديدة لتعزيز الأداء المؤسسي(Bou-Llusar et al.,2009:102) . عملية منهجية لتحويل الأفكار الجديدة إلى قيمة ملموسة (منتجات، خدمات، عمليات، نماذج أعمال) تحسّن الأداء التنافسي وتحدث تحولاً نوعياً في المنظمة(OECD, 2018: 23) . ضرورة للبقاء في الأسواق سريعة التغيير.(Schumpeter, 1942: 84) . ويقسم الابتكار إلى مستويات هي: اولاً: الجذري ويعرف بالتغييرات التحويلية التي تُعيد تعريف الصناعة والتحول الرقمي في البنوك(Tidd & Bessant, 2021: 112) . ثانياً: التدريجي ويعرف بتحسينات مستمرة في المنتجات/العمليات كتطوير تطبيق مصرفي(Al-Maamari et al., 2023: 45) .

من خلال ما سبق يتضح دقة التقسيم الثلاثي جذري/ تدريجي/ استباقي، الذي يحتاج الربط بسياسات دعم الابتكار مثل تشكيل وحدات إدارية لاحتضان الأفكار الابتكارية.

الكفاءة التشغيلية: تحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة، عبر تحسين استخدام الموارد (البشرية، المادية، التقنية) وتقليل الهدر، مع الحفاظ على الجودة (Slack et al., 2020: 48) . الكفاءة فعل الأشياء بطريقة صحيحة يقاس بالعلاقة بين المدخلات vs المخرجات. الفعالية فعل الأشياء الصحيحة (القياس: تحقيق الأهداف الاستراتيجية)(Drucker, 1974: 45) . كما تعني إدارة الموارد لضمان الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية والمادية(Porter, 1996: 62) . اما التركيز على الجودة المستدامة لضمان خلو المخرجات من الأخطاء مع تقليل التكاليف (Deming, 1982: 33) .

يتضح مما سبق ضرورة الربط بين الكفاءة والفعالية، ويمكن دور الإشارة إلى تقنيات الثورة الصناعية الرابعة كإنترنت الأشياء في تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمات.

الاستدامة التنافسية: قدرة المنظمة على الحفاظ على ميزتها التنافسية عبر الزمن عبر موازنة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التكيف مع التغيرات السوقية والتشريعية(Barney, 1991: 102) . يتميز هذا المفهوم عن التنافسية التقليدية التي تسعى إلى تحقيق الربح قصير المدى(Porter, 1985) . وتقسم الاستدامة التنافسية إلى عدة اقسام هي: اولاً الاقتصادي اي الحفاظ على الربحية والنمو طويل المدى، وكفاءة تخصيص الموارد، ثانياً الاجتماعي بتحقيق العدالة في التوظيف ودعم المجتمعات المحلية اضافة حماية حقوق الأطراف المعنية (المستادي وآخرون، 2023: 94) . ثالثاً البيئي اي تقليل البصمة الكربونية ودوران الاقتصاد والامتثال للتشريعات التسوية الخضراء (UNDP, 2023: 31) .

من خلال ما سبق ذكره يتضح أهمية التمييز بين الاستدامة التنافسية والتنافسية التقليدية، التي تستكمل بمؤشرات قياس الاستدامة وصعوبة تحويل الأثر الاجتماعي إلى مقاييس كمية.

العلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقية والتمييز المؤسسي (الربط النظري بين المتغيرين):

أظهرت دراسات مثل (Sonnentag,2003: 210) أن الاستباقية الفردية تحفز الابتكار المؤسسي. وفقاً لـ (Houghton & DiLiello,2010: 48) تُعد الاستباقية شرطاً ضرورياً لتحقيق التمييز في ظل التحديات الرقمية الحديثة. أكد (Sheffi,2015: 156) أن المنظمات المتميزة تُدمج الاستباقية في استراتيجياتها لمواجهة

الاضطرابات السوقية. أثبتت العديد من الدراسات الحديثة أن سلوكيات العمل الاستباقية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تؤدي المبادرات الفردية والتفكير المستقبلي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية (Parker et al., 2019: 200; Kim & Beehr, 2020: 305) . كما أوضحت دراسة حديثة أجراها (

تبني السلوكيات الاستباقية مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي

يتضمن المبحث وصفاً وتشخيصاً لإجابات العينة على أسئلة الاستبانة، بالإضافة لاختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي الملائم. بتنظيم البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

أولاً: **وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة:** تم تحليل إجابات عينة البحث المكونة من 103 موظف حول أبعاد المتغيرين (سلوكيات العمل الاستباقية والتميز المؤسسي).

1.3 وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS²⁴ ، حيث تم حساب المؤشرات الإحصائية التالية لأبعاد المتغيرين:

1. الوسط الحسابي : عبارة عن متوسط إجابات الأفراد.

2. الانحراف المعياري : عبارة عن تشتت الاستجابات حول الوسط الحسابي.

3. معامل الاختلاف : نسبة الأفراد المختلفة آرائهم عن المتوسط العام للإجابة.

4. شدة الإجابة: تصنف بناءً على الوسط الحسابي كالتالي:(منخفضة : الوسط الحسابي أقل من 2.5. متوسطة : الوسط الحسابي بين 2.5 و 3.5. عالية : الوسط الحسابي أكبر من 3.5).

ثانياً: نتائج تحليل أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية: إجابات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوكيات العمل الاستباقية:

1. **إجابات أفراد العينة حول متغير البحث عن الفرق:** فيما ياتي جدول(1) يوضح استجابات العينة على بعد البحث عن الفرق.

الجدول (1) تكرارات ونسب فقرات متغير البحث عن الفرق											
الفرقة	النسبة %										
X1	النكرارات										
النكرارات	3.00	4.60	5.00	6.30	11.00	11.00	21.00	34.20	19.50	17.50	3.74
X2	5.00	6.30	11.00	11.00	39.00	45.00	3.00	3.00	3.00	3.00	0.95
X3	1.00	2.70	7.00	1.00	21.00	53.00	17.00	40.90	48.30	16.70	3.81
X4	1.00	2.70	7.00	1.00	21.00	39.00	35.00	3.58	1.01	0.26	0.83

				34.20	35.30	21.20	6.60	2.70	% النسبة	
0.75	0.17	0.72	3.84	72.00	164.00	116.00	50.00	10.00	النسبة %	البحث عن التكرارات
				19.00	37.00	29.00	12.00	3.00	النسبة %	الفرص

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

يبين الجدول أعلاه أن الفقرة(البحث عن الفرص3) ومضمونها(أراقب التغيرات في العمل وأستعد للاستفادة منها) قد أحرزت أعلى وسط حسابي وقدره (3.81) وبانحراف معياري (0.83) كما أحرزت شدة اجابة بنسبة (0.72) مما يدل على انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة(البحث عن الفرص2) ومفادها(أبادر باقتراح أفكار جديدة قبل أن يطلبها مني المدير) قد سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.49) وبانحراف معياري (0.95) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.70) مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بمتغير البحث عن الفرص ككل قد سجل وسط حسابي وقدره (3.84) وبانحراف معياري (0.72) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة (0.75) مما يدل على انسجام بين افراد العينة تجاه هذا البعد.

2. إجابات افراد العينة حول متغير تحمل المسؤولية: فيما ياتي جدول(2) يوضح استجابات العينة على بعد تحمل المسؤولية.

الجدول (2) تكرارات ونسب فقرات تحمل المسؤولية										
شدة الإجابة%	Cv	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	التفق تماما	التفق اتفقا	التفق لحدا ما	لا اتفق	لا اتفقا تماما	النسبة %	الفقرة
0.65	0.37	1.28	3.39	17.00	43.00	29.00	13.00	1.00	النسبة %	x5 التكرارات
				17.50	39.00	28.60	12.10	2.80		
0.68	0.38	1.31	3.44	3.00	27.00	33.00	35.00	5.00	النسبة %	x6 التكرارات
				4.60	24.20	32.30	32.50	6.40		
0.63	0.36	1.16	3.15	19.00	23.00	9.00	39.00	13.00	النسبة %	x7 التكرارات
				19.40	20.50	10.10	36.20	13.80		
0.62	0.29	1.01	3.38	5.00	25.00	39.00	19.00	15.00	النسبة %	x8 التكرارات
				6.40	22.40	37.90	17.70	15.60		
0.64	0.27	1.19	3.33	50.00	106.00	116.00	100.00	40.00	النسبة %	تحمل المسؤولية التكرارات
				12.00	26.50	27.20	24.60	9.70		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

يبين الجدول(2) بأن الفقرة(تحمل المسؤولية2) ومفادها(أحرص على إنجاز المهام بكفاءة دون الحاجة إلى متابعة مستمرة) قد سجلت أعلى وسط حسابي وقدره (3.44) وبانحراف معياري (1.31) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.68) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة(تحمل المسؤولية3) ومفادها(أبذل جهداً إضافياً عند مواجهة تحديات جديدة) قد سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.15) وبانحراف معياري (1.16) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.63) مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه

تلك الفقرة، وفيما يتعلق بمتغير تحمل المسؤولية ككل قد سجل وسط حسابي وقدره (3.33) وبانحراف معياري (0.64) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا البعد.

3. إجابات افراد العينة حول متغير التعلم المستمر: فيما يأتي جدول (3) يوضح استجابات العينة على بعد التعلم المستمر.

الجدول (3) تكرارات ونسب فقرات متغير التعلم المستمر										
شدة الإجابة%	Cv	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق تماما	اتفاق	اتفاق لحداً ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	النسبة %	النسبة %
0.65	0.27	1.02	3.64	15.00	29.00	29.00	25.00	5.00	النكرارات	x9
				15.70	26.10	28.60	23.20	6.40	النسبة	
0.67	0.36	1.22	3.35	15.00	29.00	27.00	25.00	7.00	النكرارات	x10
				15.70	26.10	26.80	23.20	8.20	النسبة	
0.61	0.38	1.18	3.07	9.00	39.00	27.00	25.00	3.00	النكرارات	x11
				10.10	35.30	26.80	23.20	4.60	النسبة	
0.62	0.4	1.23	3.09	13.00	47.00	29.00	13.00	1.00	النكرارات	x12
				13.80	42.80	28.60	12.10	2.70	النسبة	
0.66	0.35	1.16	3.29	58.00	132.00	118.00	82.00	22.00	النكرارات	التعلم المستمر
				14.00	32.80	27.70	20.00	5.50	النسبة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

يبين الجدول (3) بأن الفقرة (التعلم المستمر 1) ومفادها (أحرص على الاطلاع على المستجدات في مجال المهني) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.64) وبانحراف معياري (1.02) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.65) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (التعلم المستمر 3) ومفادها (أبحث دائمًا عن فرص لتطوير مهاراتي المهنية) قد سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.07) وبانحراف معياري (1.18) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.61) مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بمتغير التعلم المستمر ككل قد سجل وسط حسابي وقدره (3.29) وبانحراف معياري (1.16) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.66) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا البعد.

4. إجابات افراد العينة حول التكيف مع التغيرات: فيما يأتي جدول (4) يوضح استجابات العينة على بعد التكيف مع التغيرات.

الجدول (4) تكرارات ونسب فقرات متغير التكيف مع التغيرات										
شدة الإجابة%	Cv	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق تماما	اتفاق	اتفاق	اتفاق لحداً ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	النسبة %

0.67	0.36	1.22	3.32	15.00	55.00	19.00	13.00	1.00	التكارات	x13
				15.50	50.10	19.40	12.10	2.70	النسبة %	
0.62	0.4	1.23	3.04	21.00	23.00	9.00	37.00	13.00	التكارات	x14
				21.20	20.50	10.10	34.30	13.90	النسبة %	
0.61	0.38	1.18	3.07	15.00	29.00	27.00	25.00	7.00	التكارات	x15
				15.70	26.10	26.80	23.20	8.20	النسبة %	
0.65	0.27	1.02	3.64	19.00	25.00	11.00	39.00	9.00	التكارات	x16
				19.40	22.40	12.00	36.20	10.00	النسبة %	
0.62	0.35	1.16	3.20	78.00	120.00	72.00	108.00	34.00	التكيف مع التغيرات	
				18.00	29.80	17.10	26.00	9.10	النسبة %	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

يبين الجدول (4) بأن الفقرة(التكيف مع التغيرات4) ومفadها(اتكيف بسرعة مع التغيرات الجديدة في السياسات أو طرق العمل) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.64) وبانحراف معياري (1.02) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.65) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة(التكيف مع التغيرات2) ومفادها(لا أجد صعوبة في التعامل مع السياسات الجديدة في العمل) قد سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.04) وبانحراف معياري (1.23) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.62) مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بمتغير التكيف مع التغيرات كل قد سجل وسط حسابي وقدره (3.29) وبانحراف معياري (1.16) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.66) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا البعد.

ثانياً: نتائج تحليل أبعاد التميز المؤسسي: إجابات افراد العينة على ابعاد متغير التميز المؤسسي:

1. إجابات افراد العينة حول متغير الابتكار: فيما يأتي جدول(5) يوضح استجابات العينة على بعد الابتكار .

الجدول (5) تكرارات ونسب فقرات متغير الابتكار										
شدة الإجابة %	Cv	الانحراف المعياري	الحسابي	الوسط	اتفاق تماما	اتفاق	اتفاق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	الفقرة
0.67	0.36	1.22	3.67	17.00	27.00	35.00	21.00	3.00	التكارات	x17
				17.50	24.20	34.20	19.50	4.60	النسبة %	
0.61	0.27	1.26	3.64	3.00	45.00	39.00	11.00	5.00	التكارات	x18
				4.60	40.90	37.90	10.30	6.30	النسبة %	
0.61	0.38	1.18	3.07	15.00	55.00	19.00	13.00	1.00	التكارات	x19
				15.50	50.10	19.40	12.10	2.70	النسبة %	
0.62	0.4	1.23	3.09	35.00	39.00	21.00	7.00	1.00	التكارات	x20
				34.20	35.30	21.20	6.60	2.70	النسبة %	

0.68	0.35	1.16	3.03	80.00	152.00	122.00	46.00	12.00	الابتكار التكرارات
				19.00	37.00	29.00	12.00	3.00	النسبة %

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

يبين الجدول (5) بأن الفقرة(الابتكار 1) ومفادها(تشجع المنظمة الموظفين على تقديم أفكار غير تقليدية) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.67) وبانحراف معياري (1.22) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.67)(مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة(الابتكار 3) ومفادها(تختص المنظمة ميزانية لدعم المبادرات الإبداعية) قد سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.07) وبانحراف معياري (1.18)كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.61)(مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بمتغير الابتكار ككل قد سجل وسط حسابي وقدره (3.29) وبانحراف معياري (1.16)كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.68)(مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا البعد).

2. إجابات افراد العينة حول متغير الكفاءة التشغيلية: فيما يأتي جدول(6) يوضح استجابات العينة على بعد الكفاءة التشغيلية.

الجدول (6) تكرارات ونسبة فقرات متغير الكفاءة التشغيلية										
شدة الإجابة %	Cv	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق تماما	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	الكرارات	الفقرة
0.66	0.35	1.18	3.42	17.00	43.00	29.00	13.00	1.00	x21	الكرارات
				17.50	39.00	28.70	12.10	2.70		النسبة %
0.68	0.34	1.16	3.40	3.00	27.00	33.00	35.00	5.00	x22	الكرارات
				4.60	24.20	32.30	32.50	6.40		النسبة %
0.72	0.3	1.10	3.61	19.00	23.00	9.00	39.00	13.00	x23	الكرارات
				19.40	20.50	10.10	36.20	13.80		النسبة %
0.7	0.39	1.37	3.48	5.00	25.00	39.00	19.00	15.00	x24	الكرارات
				6.40	22.30	37.90	17.70	15.70		النسبة %
0.69	0.34	1.21	3.45	50.00	106.00	116.00	100.00	40.00	الكرارات	الكرارات
				12.00	26.60	27.20	24.60	9.60		النسبة %

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

يبين الجدول (6) بأن الفقرة(الكفاءة التشغيلية3) ومفادها(توجد مؤشرات أداء واضحة لقياس الكفاءة) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.61) وبانحراف معياري (1.10) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.72)(مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة(الكفاءة التشغيلية1) ومفادها(تعتمد المنظمة أنظمة ذكية لتقليل الهدر في الموارد) قد سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.42) وبانحراف معياري (1.18)كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.66)(مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما

يتعلق بمتغير الكفاءة التشغيلية ككل قد سجل وسط حسابي وقدره (3.45) وبانحراف معياري (1.21) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.69) ما يدل على انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا البعد.

3. إجابات افراد العينة حول متغير الاستدامة التنافسية: فيما يأتي جدول (7) يوضح استجابات العينة على بعد الاستدامة التنافسية.

الجدول (7) تكرارات ونسب فقرات متغير الاستدامة التنافسية										
شدة الإجابة%	Cv	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق تماما	اتفاق	اتفاق لحداً ما	لا اتفاق	لا اتفاق تماما	النكرارات	النسبة
0.79	0.32	1.30	3.95	15.00	29.00	29.00	25.00	5.00	النكرارات	x25
				15.70	26.10	28.60	23.20	6.40		
0.82	0.3	1.28	3.66	15.00	29.00	27.00	25.00	7.00	النكرارات	x26
				15.70	26.10	26.80	23.20	8.20		
0.76	0.31	1.19	3.79	9.00	39.00	27.00	25.00	3.00	النكرارات	x27
				10.10	35.30	26.80	23.20	4.60		
0.78	0.32	1.27	3.88	13.00	47.00	29.00	13.00	1.00	النكرارات	x28
				13.80	42.70	28.70	12.10	2.70		
0.79	0.31	1.26	3.93	58.00	132.00	118.00	82.00	22.00	النكرارات	الاستدامة التنافسية
				14.00	32.62	27.90	20.00	5.48	النسبة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

يبين الجدول (7) بأن الفقرة (الاستدامة التنافسية 1) ومفادها (تقدّم الإدارة حواجز مادية ومعنوية للموظفين المبتكرين) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.95) وبانحراف معياري (1.30) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.79) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (الاستدامة التنافسية 2) ومفادها (تنظم المنظمة دورات تدريبية لتنمية مهارات الاستداقية) قد سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.66) وبانحراف معياري (1.28) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.82) مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بمتغير الاستدامة التنافسية ككل قد سجل وسط حسابي وقدره (3.93) وبانحراف معياري (1.26) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.79) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا البعد.

يوضح الجدول التالي القيم الإحصائية الأساسية لجميع ابعاد المتغيرين:

جدول (8) التحليل الوصفي لأبعاد المتغيرين

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%
البحث عن الفرص	3.80	0.72	0.17
تحمل المسؤولية	3.33	1.19	0.27

0.35	1.16	3.29	التعلم المستمر
0.35	1.16	3.20	التكيف مع التغيرات
0.35	1.16	3.03	الابتكار
0.34	1.21	3.45	الكفاءة التشغيلية
0.31	1.26	3.93	الاستدامة التنافسية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

كان أعلى وسط الحسابي كان بعد البحث عن الفرق (3.80) ، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية هذا الجانب في تحقيق التميز المؤسسي ، أقل وسط الحسابي كان بعد الابتكار (3.03) ، مما قد يعكس الحاجة إلى تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة عينة البحث ، جميع الأبعاد سجلت معامل اختلاف أقل من 16% ، مما يشير إلى تجانس آراء العينة حول المتغيرات.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث وهي كما يأتي:

جدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية وابعاد التميز المؤسسي

Correlations						
سلوكيات العمل الاستباقية	التكيف مع التغيرات	التعلم المستمر	تحمل المسؤولية	البحث عن الفرق	Pearson Correlation	التميز المؤسسي
.850**	.748*	.747**	.752**	.522**		
.000	.000	.005	.012	.000	Sig. (2-tailed)	
103	103	103	103	103	N	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

2-اختبار علاقات الارتباط: التي نصت لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لسلوكيات العمل الاستباقية على التميز المؤسسي ، لغرض تحديد العلاقة لابد من وضع الفرضيات موضع الاختبار والتحليل ، وهي فرضية العلاقة ان الفرضية المتعلقة باختبار العلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقية مع متغير التميز المؤسسي والتي تسمى بالفرضية الصفرية ويرمز لها بالرمز H_0 هي كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية و التميز المؤسسي.

مقابل الفرضية البديلة

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية و التميز المؤسسي.

لقد تم احتساب قيمة الارتباط بين المتغيرين وكانت مساوية الى 0.850^{**} وتبين ان الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 1% وذلك لأن قيمة $sig=0$.01 كانت اقل من 1% وبذلك تقبل الفرضية البديلة

نستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات العمل الاستباقية والتمييز المؤسسي لذلك القرار هو قبول جميع فرضيات الارتباط الفرعية.

خامساً: اختبار اتجاهات التأثير فيما بين متغيرا البحث: هدف الفقرة الأساسية هي اختبار فرضيتي التأثير: التي تتمحور عن التأثير بين متغيرا البحث الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية، وقد استخدم لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط الذي يتم تحديد التأثير بين المتغيرات، ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط تم استخدام اختبار (F) حيث يوجد تأثير معنوية إذا كان قيمة (F) المحسوبة أعلى من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد تأثير إذا كان قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.01) باستخدام برنامج (spss v.24) ووفق الفقرات الآتية:

أ. اختبار الفرضية الثانية : التي نصت لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات العمل الاستباقية على التمييز المؤسسي، للتأكد من مدى صحتها تم أجراء اختبار الانحدار الخطي حيث تظهر نتائج الجداول (10، 11، 12) قيمة F المحسوبة للعينة المقدرة بلغت (213.560) بدلاة (0.01). وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة والتي نصها (يوجد تأثير معنوي لسلوكيات العمل الاستباقية على التمييز المؤسسي) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات العمل الاستباقية على التمييز المؤسسي.

جدول(10) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية على التمييز المؤسسي (N=103)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.046	1	31.046	213.560	.000 ^b
	Residual	11.349	102	.145		
	Total	43.395	103			

a. Dependent Variable: سلوكيات العمل الاستباقية b. Predictors: (Constant), التمييز المؤسسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

يتضح من خلال الجدول(11) قيمة معامل التحديد(R) التي بلغت (0.721). ان سلوكيات العمل الاستباقية قادرة على تفسير نسبة (72.1%) من التغيرات التي تطرأ على التمييز المؤسسي في المنظمة عينة البحث. أما النسبة المتبقية والبالغة (28.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخله في أنموذج البحث. وبذلك تقبل الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات العمل الاستباقية والتمييز المؤسسي.

جدول(11) قيمة R المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية على التمييز المؤسسي (N=103)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Square	Adjusted R	Estimate of the	Std. Error	Change Statistics						Watson Durbin-	
							ge	Chan	ge	Chan	df1	df2	ge	Chan
1	.849 ^a	.721	.718	.3811607	.719	220.573	1	102	.000	.000			2.721	

a. Predictors: (Constant), b. Dependent Variable: التمييز المؤسسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24 يتضح من الجدول(12)عن طريق قيمة معامل ميل حدي(B) قد بلغ (0.952). بأن رفع مستوى توافر سلوكيات العمل الاستباقية بوحدة واحدة من الانحراف المعياري سيؤدي لزيادة التميز المؤسسي بنسبة (95%) اذن القرار هو قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول(12) B المحسوبة لعلاقة التأثير بين سلوكيات العمل الاستباقية والتميز المؤسسي (N=103)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.306	.168		1.819	.003
	سلوكيات العمل الاستباقية	.952	.063	.849	14.851	.000

a. Dependent Variable: سلوكيات العمل الاستباقية, b. Predictors: (Constant) التميز المؤسسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 24

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بناءً على التحليل الإحصائي لبيانات عينة البحث ، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى تبني سلوكيات العمل الاستباقية لدى الموظفين متوسط إلى مرتفع، حيث سجلت أبعاد مثل التعلم المستمر والتركيز على الزرائن أعلى مستويات شدة الإجابة.
- الإبداع والابتكار حصل على أقل وسط حسابي، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز هذا الجانب داخل المنظمات الجامعية.
- اختبار الفرضيات أظهر قوة العلاقة الإحصائية بين سلوكيات العمل الاستباقية والتميز المؤسسي، حيث كان هناك دلالات معنوية قوية تدعم تأثير مباشر بين المتغيرين، لأن جميع قيم معامل الارتباط بين سلوكيات العمل الاستباقية والتميز المؤسسي كانت أكبر من 0.5 وبمستوى معنوي دال احصائياً.
- تزيد هذه السلوكيات من مرونة المنظمات في مواجهة التحديات الخارجية (التأثيرات السوقية أو الأزمات) عبر تبني استراتيجيات استباقية للتعافي والتكيف، كما ترتبط السلوكيات الاستباقية بتحسين الكفاءة التشغيلية، نتيجة لتفعيل مبادرات الابتكار الداخلية وتقليل الهدر.

5. رغم الفوائد، تواجه بعض المنظمات عوائق وتحديات في تبني السلوك الاستباقي، مثل المقاومة الثقافية للتغيير، أو نقص الموارد الداعمة، أو غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة.
6. يؤكد البحث أن الاستباقيّة ليست مجرد ممارسة فردية، بل استراتيجية مؤسسيّة تتطلب بناءً أنظمة داعمة كالتدريب على المهارات المستقبلية، وتصميم هيكل تنظيمي مرن.
7. هناك إدراك واضح لأهمية السلوكيات الاستباقيّة في بيئه العمل، لكن تأثيرها الفعلي على التميّز المؤسسي قد يكون مشروطاً بعوامل أخرى مثل القيادة والهيكل التنظيمي.
- ثانياً: التوصيات**
1. تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة عينة البحث من خلال برامج تحفيزية ودورات تدريبية تعزز التفكير الإبداعي والقدرة على تبني حلول جديدة.
 2. تقوية تحمل المسؤوليات بين الموظفين عن طريق منحهم صلاحيات وتمكينهم لاتخاذ القرارات الفعالة على الأداء الكلي، عبر تفعيل آليات الحل المبكر المشكلات وتحفيز الافكار الإبداعية.
 3. إجراء دراسات إضافية باستخدام نماذج تحليل أكثر دقة مثل النمذجة الهيكلية أو تحليل التأثيرات الوسيطة التي قد تربط بين سلوكيات العمل الاستباقيّة والتميّز المؤسسي.
 4. إعادة النظر في السياسات والإجراءات التنظيمية التي قد تعيق تبني السلوكيات الاستباقيّة، مثل الروتين الإداري المفرط أو ضعف الحواجز الإبداعية.
 5. كما يوصي بإدراج "قياس الاستباقيّة" كمؤشر أداء رئيسي في تقييم الفرق والإدارات ، حيث إن تطبيق هذه التوصيات يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة التميّز في القطاع الجامعي.

المصادر

1. Al-Fatlawi, A., & Al-Shammari, H. (2021). The impact of proactive behaviors on strategic entrepreneurship. *Journal of Management and Economics*, 15(2), 75–
https://www.researchgate.net/publication/363748722_tathyr_tbny_slwkyat_alml_alastbaqyt_fy_th_qyq_alryadt_alastratyjt
2. Al-Mustad Walaa Abdullah Abdul Rahman & Al-Roqi, Setah Mofareh. The role of entrepreneurial leadership in achieving institutional excellence, *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 29(4), 89–102.
3. Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley. [Organizational Learning: A Theory of Action Perspective - Chris Argyris, Donald A. Schön - Google Books](#)
4. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. of Management*, 17(1), 99-120. [Firm Resources and Sustained Competitive Advantage - Jay Barney, 1991](#)
5. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. [\(PDF\) Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations](#)
6. Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605. [APA PsycNet FullTextHTML page](#)

7. Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of operations management*, 27(1), 1-22. [An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model - Bou-Llusar - 2009 - Journal of Operations Management - Wiley Online Library](#)
8. Carroll, A. (1991). The Pyramid of CSR. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders - ScienceDirect](#)
9. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462. [Proactive Behavior in Organizations - J. Michael Crant, 2000](#)
10. Dahlgaard-Park, S. M. (2011). The quality movement: where are you going?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 493-516. [The quality movement: Where are you going?: Total Quality Management & Business Excellence: Vol 22, No 5](#)
11. Deming, W. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. MIT Press. (p. 33-48). [Deming, W. E. \(1982\). Quality, Productivity and Competition Position \(p. 17\). Cambridge, MA MIT Press. - References - Scientific Research Publishing](#)
12. Drucker Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row. [\[PDF\] Management by Peter F. Drucker | 9780887306150, 9780061800436](#)
13. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857. [SSRN-id1964011_6791edac-7daa-4603-a220-4a0c6c7a3f7a.pdf](#)
14. EFQM. (2020). *EFQM Model 2020*. Brussels. [The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance | Management Science](#)
15. Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee relations*, 26(2), 122-136.
16. Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human performance*, 14(1), 97-124. [The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies: Human Performance: Vol 14, No 1](#)
17. Freeman, R. et al. (2020). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge Press. [\[PDF\] Stakeholder Theory by R. Edward Freeman | 9780521190817, 9780511685903](#)
18. García-Machado, Juan & Martínez-Ávila, Minerva. (2019). Environmental Performance and Green Culture: The Mediating Effect of Green Innovation. An Application to the Automotive Industry. *Sustainability*. 11. 4874. 10.3390/su11184874. [Environmental Performance and Green Culture: The Mediating Effect of Green Innovation. An Application to the Automotive Industry](#)
19. Ghosh, P., Sajjadi, M. S., Vergari, A., Black, M., & Schölkopf, B. (2019). From variational to deterministic autoencoders. *arXiv preprint arXiv:1903.12436*. [\[1903.12436\] From Variational to Deterministic Autoencoders](#)
20. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34. [The dynamics of proactivity at work - ScienceDirect](#)
21. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2017). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347. [A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts | Academy of Management Journal](#)

22. **Helfat, C. et al. (2020).** *Dynamic Capabilities: Foundations for Strategy*. Routledge. [\[PDF\]](#)
[Dynamic Capabilities by Constance E. Helfat | 9781405159043, 9781405182065](#)
23. Hill, N., & Alexander, J. (2017). *The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*. Routledge. [The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement - 3rd Ed](#)
24. Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 230-245. [View article](#)
<https://journaleals.com/2024/06/10/%d8%a7%d9%84%d9%82%d9%8a%d8%a7%d8%af%d8%a9-t230723/>
25. Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044. [Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?*: The International Journal of Human Resource Management: Vol 31 , No 16 - Get Access](#)
26. **NIST. (2021).** *Baldrige Excellence Framework*. Maryland. [Baldrige Excellence Framework | NIST](#)
27. **Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995).** *The Knowledge-Creating Company*. Oxford Press. [The Knowledge-Creating Company - Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi - Oxford University Press](#)
28. Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517-534.
29. **OECD. (2018).** *Oslo Manual 2018: Guidelines for Measuring Innovation*. (4th ed.). [Oslo Manual 2018 | OECD](#)
30. **OECD. (2023).** *Corporate Governance Guidelines*. Paris. [Corporate governance | OECD](#)
31. Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE research methods foundations*. [Sage Research Methods Foundations - Snowball Sampling](#)
32. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856. [Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation - Sharon K. Parker, Uta K. Bindl, Karoline Strauss, 2010](#)
33. Peters, T. J. (1982). and Robert H. Waterman. *GREAT WRITERS ON ORGANIZATIONS*, 168. [In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies: Thomas J. Peters, Robert H. Waterman: 0000060150424: Amazon.com: Books](#)
34. **Porter, M. (1985).** *Competitive Advantage*. Free Press. [Competitive Advantage | Book by Michael E. Porter | Official Publisher Page | Simon & Schuster](#)
35. **Porter, M. (1990).** *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. [The Competitive Advantage of Nations](#)
36. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2019) Creating Shared Value. In: Lenssen, G. and Smith, N., Eds., Managing Sustainable Business, Springer, Dordrecht, 323-346. [Creating Shared Value | Springer Nature Link](#)
37. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3), 100835. [Caring human resources management and employee engagement - ScienceDirect](#)
38. **Schumpeter, J. (1942).** *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Row. [Capitalism, Socialism, and Democracy: Schumpeter, Joseph A.: 9780061330087: Amazon.com: Books](#)
39. **Senge, P. (1990).** *The Fifth Discipline*. Doubleday.

40. **Shane, S. & Venkataraman, S. (2000).** The Promise of Entrepreneurship. *AMR*, 25(1), 217-226. [The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research | Academy of Management Review](#)
41. Sheffi, Y. (2015). *The power of resilience: How the best companies manage the unexpected*. mit Press. [The Power of Resilience](#)
42. **Slack, N. et al. (2020).** *Operations Management*. (9th ed.). Pearson. [Operations Management, 9e](#)
43. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518. [Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work.](#)
44. **Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990).** A Paradigm of Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27. [A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management - Article - Faculty & Research - Harvard Business School](#)
45. Talwar, B. (2011). Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 49-65. [\(PDF\) Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models](#)
46. **Teece, D. (2020).** *Dynamic Capabilities: Sensing and Seizing Opportunities*. Springer. [Dynamic Capabilities — David J. Teece](#)
47. **Tidd, J. & Bessant, J. (2021).** *Managing Innovation* (7th ed.). Wiley. [Tidd, Bessant: Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 7th Edition - Instructor Companion Site](#)
48. **UNDP. (2023).** *Arab Human Development Report*. [Human Development Report 2023-24 | United Nations Development Programme](#)
49. Vough, H. C., Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2017). Proactivity routines: The role of social processes in how employees self-initiate change. *Human Relations*, 70(10), 1191-1216. [View article](#)