

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 الإدارة والاقتصاد/جامعة ميسان



م. سالم حيدر رسن

المعهد التقني العمارة / الجامعة التقنية الجنوبية

الايميل : 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 التنافسية من خلال تحليل العلاقة بينهما، تتضح مشكلة البحث من خلال مواجهة المنظمات وخاصة الجامعات الحكومية تحديات بيئية متسارعة 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 بالكلية الحكومية العراقية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة من الموظفين في المنظمة المبحوثة المتمثلة في كلية الإدارة 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 ان 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 لسلوكيات الاستباقية عاملاً حاسماً لتحسين الأداء المؤسسي وضمان تميزه المستدام. ومع ذلك، تظل العلاقة بين هذه السلوكيات وقدرة المنظمة على تحقيق التميز المؤسسي غير واضحة، خاصة 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 المثالية لهذه السلوكيات وتطبيقها الفعلي 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 الاستباقي دوراً في تحقيق التميز المؤسسي 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 بأبعادهما والتميز المؤسسي في المنظمة عينة البحث.

3. تحليل علاقة التأثير السببية بين تبني السلوكيات الاستباقية بأبعادهما 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.

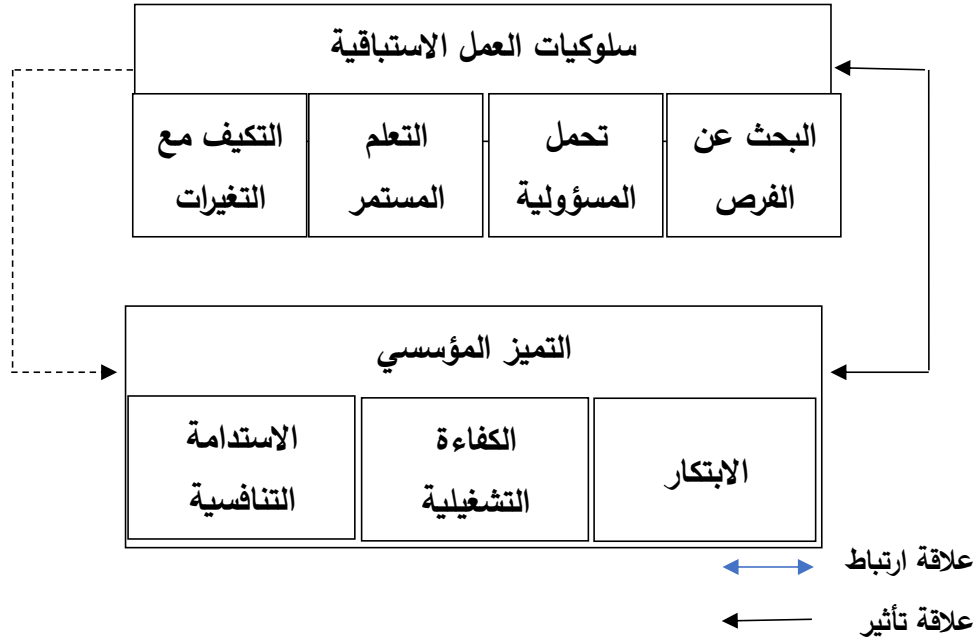
ثالثاً: أهمية البحث: تتضح أهمية البحث الحالي بمجموعة النقاط التالية:

- 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 السلوكيات الاستباقية إلى استراتيجية تنافسية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يعتمد البحث على نموذج فرضي يربط بين السلوك الاستباقي والتميز المؤسسي ، 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؟

خامساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بكل الموظفين 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 استرجع منها 108 وكانت نسبة الاسترجاع 90% ومن خلال استخدام موقع <http://www.raosoft.com> تم حساب العينة المطلوبة وكانت مساوية الى (100) موظف.

سادساً: 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.

سابقاً: 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 العاملي: للتحقق من مدى صلاحية الفقرات لقياس المتغيرات المستهدفة.

اختبار الاستبانة

- الصدق: الصدق الظاهري: مراجعة من قبل 5 خبراء في الإدارة والسلوك التنظيمي.
- 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، إذ اعتمد كمقياس لسلوكيات العمل الاستباقية على دراسة (Parker & Collins, 2011) وكمقياس التميز المؤسسي اعتمدت دراسة (García & Martínez, 2019) مع تكيفهما ليتناسب مع البيئة الجامعية.

عاشراً: 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 إداريًا (مصر) في قطاعات: اتصالات، سياحة، بنوك.	- السلوك الاستباقي يفسر 68% من السيادة الاستراتيجية - السلوكيات الاستباقية تعزز التأثير بنسبة 40%.	نظري: تأكيد نموذج Parker & Collins (2010) في البيئة العربية. عملي: توضيف قيادات تحويلية لتعزيز الاستباقية.

المستادي وآخرون (2023)	دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي	تحليل تأثير القيادة الريادية على أبعاد التميز (تشغيلي، ابتكاري، استراتيجي)	340مديرًا تنفيذيًا (السعودية) - قطاعات: صناعة، تقنية، طاقة.	-القيادة الريادية تؤثر بقوة على التميز الابتكاري	نظري: نموذج تكاملي يربط بين التميز والثقافة والقيادة. عملي: إنشاء "مختبرات فشل" لتعزيز الابتكار.
الفتلاوي والشمري (2021)	تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية	فحص دور السلوكيات الاستباقية في الريادة الاستراتيجية	387موظفًا في قطاعات: اتصالات، تقنية.	-الدعم التنظيمي يعزز العلاقة بنسبة 35 عند ارتفاع الدعم. التمكين النفسي فسر 48% من التأثير.	نظري: تطبيق نموذج Parker et al. (2010) في بيئة عربية. عملي: تخصيص ميزانية للأفعال الاستباقية غير المخطط لها.
Crant (2000)	السلوك الاستباقي في المنظمات	تطوير إطار مفاهيمي ومقياس للسلوك الاستباقي وتمييزه عن المفاهيم المشابهة.	314موظفًا في قطاعات متنوعة.	-السلوك الاستباقي يتسم بثلاث خصائص: توجُّه مستقبلي، تغيير استباقي، مثابرة.	نظري: أول دراسة تُفرّق علميًا بين الاستباقية والمفاهيم المجاورة. عملي: تضمين PBS في اختبارات التوظيف.
Parker et al. (2006)	نمذجة مقدمات السلوك الاستباقي في العمل	تطوير نموذج ثلاثي المسارات (دافعي، إدراكي، تأثيري) يشرح مقدمات السلوك الاستباقي.	478موظفًا + 100 مدير (بريطانيا) - 5 قطاعات.	-المسار الدافعي (الكفاءة الذاتية) الأقوى بعلاقة الارتباط. -الاستقلالية والدعم الإداري يرفعان الاستباقية 22%.	نظري: تأسيس نموذج "الدافع-الفرصة-القدرة" (MOA). عملي: زيادة اللامركزية في التصميم الوظيفي.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتمادعلى الادبيات الواردة فيه

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

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

يسلط هذا الإطار النظري الضوء على الدور المحوري 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 وكرانت (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 توجيه مباشر من الإدارة (Fay & Frese, 1933: 133). 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. توسع 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 المستقبلية" (Parker & Bindl, 2017: 78).

مما سبق أعلاه يتضح بان هناك صياغة دقيقة تاريخياً تُبرز التحول من التركيز على السمات الفردية إلى الأبعاد المؤسسية بالتالي فالمفهوم بحاجة الى المزيد من التركيز والدراسة للوقوف على المرتكزات التي تنمي قدرات المنظمات في السلوك الاستباقي الفعال بإنجاز الاعمال على مستوى المنظمة ككل.

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

- تُسهم الاستباقية في تعزيز الابتكار عبر خلق حلول غير تقليدية (Bindl et al., 2019: 112).
- تُقلل التكاليف التشغيلية عبر استباق الأزمات (Crant, 2000: 438).
- تُعزز المرونة التنظيمية في البيئات الديناميكية للأعمال (Griffin et al., 2017: 203).
- تحسين الأداء التنظيمي بزيادة الفاعلية والابتكار (Grant & Ashford, 2008: 6).
- تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية (Crant, 2000: 436).
- خلق بيئة عمل ديناميكية تعتمد على الإبداع والتحفيز الذاتي (Parker et al., 2019: 195).

مما سبق أعلاه فان النقاط المذكورة شاملة لكنها تحتاج ربطاً بتحديات العصر الرقمي مثل استباقية التعامل مع الذكاء الاصطناعي والامن السيبراني وغيرها، اذ هناك حاجة لاستكمالها بالممارسات الحديثة حول الاستباقية في اداء العمل عن بُعد كما حصل اثناء الازمات الصحية او الحروب.

أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية

وفقاً لـ ، تتضمن سلوكيات العمل الاستباقية الأبعاد التالية:

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

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

من ما سبق أعلاه فإن التعريفات تظهر التكامل الممتاز فيما بينها وبالإمكان 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 تحمّل عواقب 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 والشمري، 2021: 79). ومن باب نظرية أصحاب المصلحة فتعني إدارة توقعات جميع الأطراف المتأثرة بالمنظمة تحقيق التوازن بين مسؤوليات متعددة (Freeman et al., 2020: 33) . اما نظرية الوكالة فتعني وكلاء المنظمة (المدرء) مسؤولون أمام ملاكها (المساهمين) الشفافية في الإفصاح المالي، وبالنسبة لنظرية الحوكمة المؤسسية فتعني أنظمة تضمان المساءلة وتمنع تعارض المصالح (OECD, 2023: 17).

يتضح مما سبق ان الربط بين نظرية أصحاب المصلحة والحوكمة 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 & Parker, 2011: 573). اما التعلم التنظيمي فتفسره نظرية المنظمة المتعلمة على انه تحويل الخبرات إلى معايير مؤسسية (Tidd & Bessant, 2021: 176). بالنسبة لإدارة المعرفة فيفسرها نموذج SECI (Nonaka & Takeuchi) تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة (المستادي وآخرون، 2023: 93).

يتضح مما سبق الحاجة الى تحديد الدور الذي تلعبه القيادة في تحفيز التعلم مثل التمكين النفسي ومنح الصلاحيات. **التكيف مع التغيرات:** هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية (التكنولوجية، السوقية، التشريعية) عبر إعادة تشكيل استراتيجياتها وهياكلها ومواردها (Teece et al., 1997: 516). التعامل الفعّال مع التغيرات 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). اما التعلم التكيفي المستند لنظرية المنظمة المتعلمة 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، وتظهر هناك حاجة لاعادة هيكلة العمليات مثلاً عند حدوث الأزمات.

ثانيًا: التميز المؤسسي

نشأة وتطور مفهوم التميز المؤسسي

ارتبط هذا المفهوم بنموذج "إدارة الجودة الشاملة TQM في ثمانينيات القرن الماضي، إذ قدم Peters & Waterman, 1982 في كتابهما الشهير "In Search of Excellence" مقاييس لتمييز 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 لاحقًا 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-Llugar et al., 2009: 100). بعدها تطور المفهوم ليضم أبعادًا استراتيجية منها الاستدامة والابتكار، خصوصًا 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 متفوق 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 وق النماذج العالمية، وهناك حاجة إلى الإشارة إلى تطورات ما بعد الجائحة كورونا كتضمن المرونة الرقمية في نماذج التميز، كما أن يجب فهم الفرق بين التميز والجودة إذ أن المفهومين مختلفان.

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

- يُعزز الولاء الوظيفي والرضا الذاتي للموظفين (Saks, 2022: 88).
- يُعَد التميز المؤسسي محركًا رئيسيًا 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) تُحسِّن الأداء التنافسي وتُحدث تحولاً نوعياً في المنظمة (OECD, 2018: 23) . ضرورة للبقاء في الأسواق سريعة التغير. (Schumpeter, 1942: 84) . ويقسم الابتكار الى مستويات هي: أولاً: 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 تتضح 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 المُدخلات vs المخرجات. الفعالية فعل الأشياء الصحيحة (القياس: تحقيق الأهداف الاستراتيجية) (Drucker, 1974: 45) . كما تعني إدارة الموارد لضمان الاستخدام الأمثل للطاقات 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 الى 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 الى تحقيق الربح قصير المدى (Porter, 1985) . وتقسم الاستدامة التنافسية الى عدة اقسام هي: أولاً 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 التسويقية 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 والتميز المؤسسي (الربط النظري بين المتغيرين):

أظهرت دراسات مثل (Sonnentag, 2003: 210) أن الاستباقية الفردية تُحفز الابتكار المؤسسي. وفقاً لـ (Houghton & DiLiello, 2010: 48) تُعد الاستباقية شرطاً ضرورياً لتحقيق التميز 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). كما أوضحت دراسة حديثة أجراها (Kim & Beehr, 2020: 305) أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً وسيطاً في هذه العلاقة، حيث تحفز الموظفين على تبني السلوكيات الاستباقية مما يساهم 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 كالاتي: (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 الفرص: فيما يأتي جدول (1) يوضح استجابات العينة على بعد البحث عن الفرص.

الجدول (1) تكرارات ونسب فقرات متغير البحث عن الفرص									
الفقرة		لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %
X1	التكرارات	3.00	21.00	35.00	27.00	17.00	3.74	0.95	0.83
	النسبة %	4.60	19.50	34.20	24.20	17.50			
X2	التكرارات	5.00	11.00	39.00	45.00	3.00	3.49	0.95	0.70
	النسبة %	6.30	10.30	37.90	40.90	4.60			
X3	التكرارات	1.00	11.00	21.00	53.00	17.00	3.81	0.83	0.72
	النسبة %	2.70	11.10	21.20	48.30	16.70			
X4	التكرارات	1.00	7.00	21.00	39.00	35.00	3.58	1.01	0.66
	النسبة %								

				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	التكرارات	البحث عن
				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 إجابة 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 يأتي جدول (2) يوضح استجابات العينة على بعد تحمل المسؤولية.

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

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 (1.01) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (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									
الفقرة		لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %
x9	التكرارات	5.00	25.00	29.00	29.00	15.00	3.64	1.02	0.65
	النسبة %	6.40	23.20	28.60	26.10	15.70			
x10	التكرارات	7.00	25.00	27.00	29.00	15.00	3.35	1.22	0.67
	النسبة %	8.20	23.20	26.80	26.10	15.70			
x11	التكرارات	3.00	25.00	27.00	39.00	9.00	3.07	1.18	0.61
	النسبة %	4.60	23.20	26.80	35.30	10.10			
x12	التكرارات	1.00	13.00	29.00	47.00	13.00	3.09	1.23	0.62
	النسبة %	2.70	12.10	28.60	42.80	13.80			
التعلم المستمر	التكرارات	22.00	82.00	118.00	132.00	58.00	3.29	1.16	0.66
	النسبة %	5.50	20.00	27.70	32.80	14.00			

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 مجالي 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 دائماً 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									
الفقرة		لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %

0.67	0.36	1.22	3.32	15.00	55.00	19.00	13.00	1.00	التكرارات	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	التكرارات	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	التكرارات	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	التكرارات	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	التكرارات	التكيف مع
				18.00	29.80	17.10	26.00	9.10	النسبة %	التغيرات

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

يبين الجدول (4) بأن الفقرة (التكيف مع التغيرات) ومفادها (التكيف بسرعة مع التغيرات الجديدة في السياسات أو طرق العمل) قد سجلت أعلى 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 التغيرات) ومفادها (لا أجد صعوبة في التعامل مع السياسات الجديدة في العمل) قد سجلت أقل 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 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.

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									
الفقرة		لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %
x17	التكرارات	3.00	21.00	35.00	27.00	17.00	3.67	1.22	0.36
	النسبة %	4.60	19.50	34.20	24.20	17.50			
x18	التكرارات	5.00	11.00	39.00	45.00	3.00	3.64	1.26	0.27
	النسبة %	6.30	10.30	37.90	40.90	4.60			
x19	التكرارات	1.00	13.00	19.00	55.00	15.00	3.07	1.18	0.38
	النسبة %	2.70	12.10	19.40	50.10	15.50			
x20	التكرارات	1.00	7.00	21.00	39.00	35.00	3.09	1.23	0.4
	النسبة %	2.70	6.60	21.20	35.30	34.20			

0.68	0.35	1.16	3.03	80.00	152.00	122.00	46.00	12.00	التكرارات	الابتكار
				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 أعلى 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 (تخصص المنظمة ميزانية لدعم المبادرات الإبداعية) قد سجلت أقل 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 ونسب فقرات متغير الكفاءة التشغيلية										
الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %		
x21 التكرارات	1.00	13.00	29.00	43.00	17.00	3.42	1.18	0.35	0.66	
النسبة %	2.70	12.10	28.70	39.00	17.50					
x22 التكرارات	5.00	35.00	33.00	27.00	3.00	3.40	1.16	0.34	0.68	
النسبة %	6.40	32.50	32.30	24.20	4.60					
x23 التكرارات	13.00	39.00	9.00	23.00	19.00	3.61	1.10	0.3	0.72	
النسبة %	13.80	36.20	10.10	20.50	19.40					
x24 التكرارات	15.00	19.00	39.00	25.00	5.00	3.48	1.37	0.39	0.7	
النسبة %	15.70	17.70	37.90	22.30	6.40					
الكفاءة التشغيلية التكرارات	40.00	100.00	116.00	106.00	50.00	3.45	1.21	0.34	0.69	
النسبة %	9.60	24.60	27.20	26.60	12.00					

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

يبين الجدول (6) بأن الفقرة (الكفاءة التشغيلية 3) ومفادها (توجد مؤشرات أداء واضحة لقياس الكفاءة) قد سجلت أعلى 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 التشغيلية 1) ومفادها (تعتمد المنظمة أنظمة ذكية لتقليل الهدر في الموارد) قد سجلت أقل 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) مما 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									
الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %	
x25 التكرارات	5.00	25.00	29.00	29.00	3.95	1.30	0.32	0.79	
النسبة %	6.40	23.20	28.60	15.70					
x26 التكرارات	7.00	25.00	27.00	15.00	3.66	1.28	0.3	0.82	
النسبة %	8.20	23.20	26.80	15.70					
x27 التكرارات	3.00	25.00	27.00	9.00	3.79	1.19	0.31	0.76	
النسبة %	4.60	23.20	26.80	10.10					
x28 التكرارات	1.00	13.00	29.00	13.00	3.88	1.27	0.32	0.78	
النسبة %	2.70	12.10	28.70	13.80					
الاستدامة التكرارات	22.00	82.00	118.00	132.00	3.93	1.26	0.31	0.79	
التنافسية النسبة %	5.48	20.00	27.90	32.62					

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

يبين الجدول (7) بأن الفقرة (الاستدامة التنافسية 1) ومفادها (تقدم الإدارة حوافز 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 (تُنظم المنظمة دورات تدريبية لتنمية مهارات الاستباقية) 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 لبعد البحث عن الفرص (3.80) ، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية هذا الجانب في تحقيق التميز المؤسسي، أقل وسط الحسابي كان لبعد 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 الفرص		
.850**	.748*	.747**	.752**	.522**	Pearson Correlation	التميز
.000	.000	.005	.012	.000	Sig. (2-tailed)	المؤسسي
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 لأبد 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 لان قيمة sig.=0 كانت اقل من 1% وبذلك تقبل الفرضية البديلة

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

خامساً: اختبار اتجاهات التأثير فيما بين متغيرا البحث: هدف الفقرة الأساس هي اختبار فرضيتي التأثير:

التي تتمحور عن التأثير بين متغيرا البحث الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية، وقد استخدم لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط الذي به يتم تحديد التأثير بين المتغيرات، ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط تم استخدام اختبار (F) حيث يوجد تأثير بمعنوية 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 التميز المؤسسي، للتأكد من مدى صحتها تم إجراء اختبار الانحدار الخطي حيث تظهر نتائج الجداول (10، 11، 12) قيمة F المحسوبة للعينة المقدرة بلغت (213.560) بدلالة (0.01). وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة والتي نصها (يوجد تأثير معنوي لسلوكيات العمل الاستباقية على التميز المؤسسي) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات العمل الاستباقية على التميز المؤسسي.

جدول (10) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية على التميز 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), التميز 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 التميز 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 والتميز المؤسسي.

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

Model Summary^b

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

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

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

يتضح من الجدول (12) عن طريق قيمة معامل ميل حدي (B) قد بلغ (.952). بأن رفع مستوى توافر سلوكيات العمل الاستباقية بوحدة واحدة من الانحراف المعياري سيؤدي لزيادة التميز المؤسسي بنسبه (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	Beta		
1	(Constant)	.306	.168	1.819	.003
	سلوكيات العمل الاستباقية	.952	.063	.849	.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:

1. مستوى تبني سلوكيات العمل الاستباقية لدى الموظفين متوسط إلى مرتفع، حيث سجلت أبعاد مثل التعلم المستمر والتركيز على الزبائن أعلى مستويات شدة الإجابة.
2. الإبداع والابتكار حصل على أقل وسط حسابي، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز هذا الجانب داخل المنظمات الجامعية.
3. اختبار الفرضيات أظهر قوة العلاقة الإحصائية بين سلوكيات العمل الاستباقية والتميز المؤسسي، حيث كان هناك دلالات معنوية قوية تدعم تأثير مباشر بين المتغيرين، لان جميع قيم معامل الارتباط بين سلوكيات العمل الاستباقية والتميز المؤسسي كانت اكبر من 0.5 وبمستوى معنوي دال احصائياً.
4. تزيد هذه السلوكيات من مرونة المنظمات في مواجهة التحديات الخارجية (كالتغيرات 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 الاستباقية ليست مجرد ممارسة فردية، بل استراتيجية مؤسسية تتطلب بناء أنظمة داعمة كالتمرين على المهارات المستقبلية، وتصميم هياكل تنظيمية مرنة.
7. هناك إدراك واضح لأهمية السلوكيات الاستباقية في بيئة العمل، لكن تأثيرها الفعلي على التميز 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 للمشكلات وتحفيز الأفكار الإبداعية.
3. إجراء دراسات إضافية باستخدام نماذج تحليل أكثر دقة مثل النمذجة الهيكلية أو تحليل التأثيرات الوسيطة التي قد تربط بين سلوكيات العمل الاستباقية والتميز المؤسسي.
4. إعادة النظر في السياسات والإجراءات التنظيمية التي قد تعيق تبني السلوكيات الاستباقية، مثل الروتين الإداري المفرط أو ضعف الحوافز الإبداعية.
5. كما يوصي بإدراج "قياس الاستباقية" كمؤشر أداء رئيسي في تقييم الفرق والإدارات، حيث إن تطبيق هذه التوصيات يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة التميز 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_alastratyjyt
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-Llugar, 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-Llugar - 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. Dahlggaard-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](#)