



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Cognitive Competence and Its Impact on Enhancing Proactive Behavior: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at the Tikrit University

Taraq Aziz Kurdi*, Iman Basheer Mohammed

College of Administration and Economics/University of Mosul

Keywords:

Cognitive Competence, Proactive
Behavior, University of Tikrit

ARTICLE INFO

Article history:

Received	29 Jul. 2025
Received in revised form	12 Aug. 2025
Accepted	13 Aug. 2025
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

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



*Corresponding author:

Taraq Aziz Kurdi

College of Administration and
Economics/ University of Mosul



Abstract: The study aims to identify the impact of knowledge competence through its dimensions (information technology, creative thinking, decision-making) on enhancing proactive behavior through its dimensions (voice behavior, responsibility-taking, problem prevention, individual innovation) among a sample of faculty members at Tikrit University. To achieve the objectives of this study and answer its questions, the researchers employed the descriptive analytical method and developed a hypothetical model illustrating the nature of the relationship between the study variables and their dimensions. The study relied on a questionnaire distributed electronically via the Internet as a data collection tool, targeting a sample of faculty members at Tikrit University across various academic ranks (Assistant Lecturer, Lecturer, Assistant Professor, Professor). Accordingly, the sample size was determined to be 346 faculty members out of a total population of 3,466 faculty members. To test the study hypotheses and verify their reliability, statistical software was used, leading to several findings, the most prominent being the existence of a correlation and effect between (knowledge competence and proactive behavior), as well as a variation in the impact of the dimensions of knowledge competence on the proactive behavior variable. Based on these findings, the researchers presented a number of recommendations and implementation mechanisms for the researched organization. The scientific value of the study lies in highlighting the impact of knowledge competence dimensions, especially creative thinking and information technology, in enhancing proactive behavior among university faculty members. The results provide a practical framework for higher education institutions to develop developmental programs that contribute to improving positive performance and adapting to organizational changes, thereby bridging an existing research gap.

الاقتدار المعرفي وأثره في تعزيز السلوك الاستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعة تكريت

أيمن بشير محمد

طارق عزيز كردي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الاقتدار المعرفي عن طريق أبعاده (تكنولوجيا المعلومات، التفكير الإبداعي، اتخاذ القرار) في تعزيز السلوك الاستباقي بأبعاده (سلوك الصوت، تحمل المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) لعينة من تدريسيي جامعة تكريت ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وعمل مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها وتم الاعتماد على الاستبانة التي وزعت إلكترونياً عبر الانترنت كأداة لجمع البيانات المرتبطة بعينة الدراسة المتمثلة بتدريسيي جامعة تكريت لمختلف الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) وفي ضوء ذلك تم تحديد حجم العينة للدراسة البالغ عددهم (346) تدريسي وحجم المجتمع البالغ (3466) تدريسي. واختبار فرضيات الدراسة والتحقق من موثوقيتها تم الاعتماد على البرامج الإحصائية للتوصل إلى عدد من النتائج كان أبرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين (الاقتدار المعرفي والسلوك الاستباقي) فضلاً عن وجود تباين في تأثير أبعاد متغير الاقتدار المعرفي في متغير السلوك الاستباقي. وقدم الباحثان في ضوءها عدد من المقترحات وآليات تنفيذها للمنظمة المبحوثة. وتكمن القيمة العلمية للدراسة في إبراز أثر الاقتدار المعرفي بأبعاده، ولا سيما التفكير الإبداعي وتكنولوجيا المعلومات، في تعزيز السلوك الاستباقي لدى تدريسيي الجامعات. وتوفر النتائج إطاراً تطبيقياً لمؤسسات التعليم العالي لتطوير برامج تنمية تسهم في رفع الأداء الإيجابي والتكيف مع التغيرات التنظيمية، بما يسد فجوة بحثية قائمة.

الكلمات المفتاحية: الاقتدار المعرفي، السلوك الاستباقي، جامعة تكريت.

المقدمة

يشهد الوضع الراهن تقلبات كبيرة في شتى المجالات وهو ما بات يقلق الكثير من المنظمات التي تعمل في هذه البيئات كثيرة التغير وأصبح يمثل تحدياً أمامها في ظل بيئات متسارعة مع وجود منافسة شديدة غير مستقرة ومضطربة، وهنا فإن استمرار أي منظمة في ظل هذه الظروف المتسارعة هو أمر بالغ الأهمية، إذ إن بقاء ونجاح المنظمات يعتمد بدرجة أساسية على مدى كفاءتها بتبني الاستباقية كوسيلة لمواجهة تلك التقلبات والظروف الطارئة والمفاجئة، وصناعة تحولات كبيرة والانتقال إلى التكيف مع التغيرات. إن السلوك الاستباقي يمثل النهج الأساس الذي يمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية المختلفة وضرورة ادراك المنافع والفرص الكامنة خلال تبي السلوك الاستباقي الذي ينطوي على قيام العاملين بتقديم المقترحات للمنظمة، والبحث بشكل نشط عن طرق تحسين العمل، وتقديم حلول لمشاكل المنظمة، ويعد السلوك الاستباقي عاملاً أكثر أهمية في تقرير نجاح المنظمة وبقائها ولا يمثل موضة إدارية جديدة بل هو حقيقة يلمسها الباحثين والممارسين على حد سواء في رسم فاعلية المنظمة وكفاءتها، ولما له من أهمية في تعزيز قدرة الأفراد في أداء المهام المعقدة بكفاءة عن طريق ما يمتلكونه من قدرات معرفية تعزز من الابتكار، ويزيد من قدرة المنظمات

في التكيف مع التغيرات المتسارعة المحيطة بها عن طريق قيامه بتعزيز فاعلية رأس مالها البشري، ومن هنا تكونت فكرة الدراسة بالسؤال الآتي (ما أثر الاقتدار المعرفي في تعزيز السلوك الاستباقي من وجهة نظر عينة من التدريسيين في جامعة تكريت) ووضع الباحثان مخطط فرضي للدراسة لتوضيح العلاقة والأثر للاقتدار المعرفي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات، التفكير الإبداعي، اتخاذ القرار) وأثره في تعزيز السلوك الاستباقي بأبعادها (سلوك الصوت، تحمل المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) في الميدان المبحوث.

المبحث الأول: المنهجية

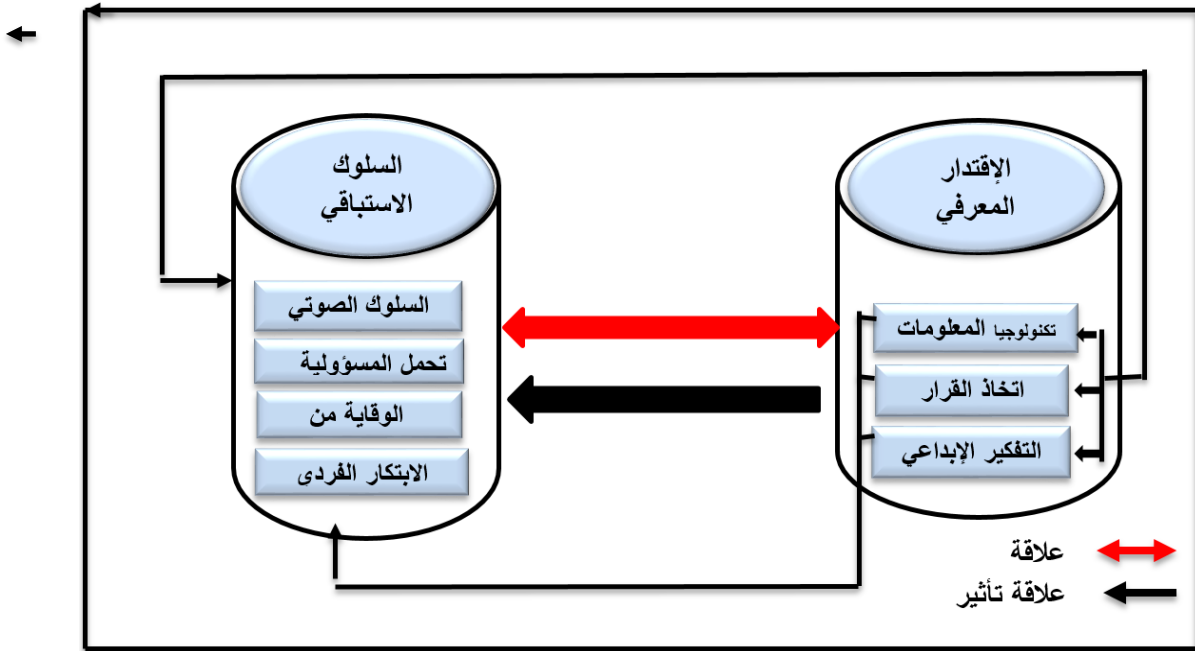
أولاً. مشكلة الدراسة وأسئلتها: جاءت مشكلة الدراسة عن طريق ما تواجه الجامعات من التحديات التي تعيق من جهودها الرامية إلى تحقيق توجهاتها المستقبلية لتكون في مكانة متقدمة على مستويات عالمية ولعل من بين تلك التوجهات هو السلوك الاستباقي لكونها منظمة تعليمية تواجه العديد من التغيرات والتطورات البيئية أثناء ممارستها لنشاطاتها. إذ يكتسب السلوك الاستباقي دور مهم عن طريق تأثيره في العديد من المخرجات الإيجابية التي تعمل على تحسين مستوى الأداء وتطوير المسار المهني. ونظراً لأن تنفيذ السلوك الاستباقي يحتاج إلى قاعدة معرفية معينة بعدها حجر الزاوية فأن الموظفين ذوي مستوى القدرة المعرفية الأعلى هم أكثر عرضة لاتخاذ سلوكيات استباقية. ومن هنا فأن الاقتدار المعرفي يُعد من السوابق التي لها أهمية في توليد السلوك الاستباقي إذ يحتاج الفرد إلى فهم جيد وشامل لما يتطلبه العمل، أي يحتاج إلى المعرفة ذات الصلة بالعمل، والمهارات، والقدرة على الأداء وهذا ما جعل تلك الجامعات بحاجة إلى آليات جديدة ومبتكرة لمجابهة التحديات وبلوغ الأهداف التي تسعى إليها، وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة مشكلة الدراسة عن طريق طرح السؤال الأساسي لمشكلة الدراسة وهو (ما تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز السلوك الاستباقي من وجهة نظر عينة من التدريسيين في جامعة تكريت).

ثانياً. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في حداثة موضوعها وسعيه للربط بين متغيرات الدراسة في إطار مفاهيمي متكامل يركز الضوء على الاقتدار المعرفي وأثره في تعزيز السلوك الاستباقي، وإثارة الاهتمام العلمي بمفهوم السلوك الاستباقي، بعده من السلوكيات الإيجابية الفاعلة التي تعمل باتجاه تعزيز فاعلية الأفراد في المؤسسات، كما تتجلى الأهمية للدراسة من أهمية تطبيقها في الميدان المبحوث المتمثل بجامعة تكريت بعدها من المؤسسات الأكاديمية التي لها سبق في تنمية وبناء الكوادر العلمية والتربوية والثقافية ليكونوا مساهمين فاعلين في بناء المجتمع وتقدمه عن طريق إعداد جيل من الخريجين يمتلكون مهارات معرفية وسلوكية متقدمة، بما يؤهلهم للمشاركة الفاعلة في سوق العمل والمساهمة في تنمية المجتمع.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف والتي تم بيانها بالآتي:

1. التعرف على مدى توافر الاقتدار المعرفي والسلوك الاستباقي في الجامعة المبحوثة.
 2. تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين الاقتدار المعرفي والسلوك الاستباقي في الجامعة المبحوثة.
 3. التعرف على مدى تباين تأثير أبعاد الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي في الجامعة المبحوثة.
- رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:** تم إعداد المخطط الفرضي المقترح لمتغيرات الدراسة وذلك لإعطاء تصوراً مبدئياً عن فكرة الدراسة ومجموعة العلاقات التي تبين تأثير متغيراتها وهم المتغير المستقل

1. **المتغير المستقل:** (الإقتدار المعرفي) ويشتمل على الأبعاد الآتية (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الإبداعي)
2. **المتغير التابع:** (السلوك الإستباقي) ويشتمل على الأبعاد الآتية (صوت الفرد، تحمل المسؤولية، الوقاية من المشكلات، الابتكار الفردي).
3. **المتغير الوسيط:** (المهارات الناعمة) ويشتمل على الأبعاد الآتية (الاتصال والتواصل، مهارة فرق العمل، مهارة ريادة الأعمال، مهارة الأخلاق والقيم المهنية، مهارة القيادة) وبناءً على ما تم ذكره من أبعاد سيكون مخطط الدراسة الفرضي وفق الشكل الآتي:



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: تم صياغة فرضيات الدراسة تماشياً مع أهداف ومشكلة الدراسة

الفرضية الأولى H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإقتدار المعرفي والسلوك الإستباقي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الثانية H2: يؤثر الإقتدار المعرفي تأثيراً ذو دلالة معنوية في السلوك الإستباقي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

سادساً. حدود الدراسة: تعبر حدود الدراسة عن الإطار أو النطاق الذي يضعه الباحث لغرض تحديد مدى دراسته وشمولها، بهدف أن يكون البحث مركزاً وواضحاً وقابلاً للتنفيذ. ويتم عن طريقه توضيح ما الذي تغطيه الدراسة تحديداً، وما لا تغطيه، وتشمل جوانب عدة رئيسة هي:

1. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية التي اعتمدت عليها الدراسة بجامعة تكريت.
2. **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية للدراسة بالمدة المستغرقة لإتمام الجانب العملي من الدراسة والتي امتدت من (2024/7/1) ولغاية (2025/5/15)
3. **الحدود البشرية:** تضمنت الحدود البشرية بالأفراد عينة الدراسة الذين وزعت لهم الاستبانة وهم جميع التدريسيين العاملين في كليات جامعة تكريت.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. الاقتدار المعرفي:

1. **مفهوم الاقتدار المعرفي:** يُعد الاقتدار المعرفي من المفاهيم التي امتازت بالحدثة، فقد تزايد الاهتمام بهذا المصطلح وتمثل هذا الاهتمام عن طريق العديد من المبادرات المعرفية التي أدت إلى تطور المعرفة على نحو سريع في العديد من الاتجاهات، منها التطور التقني والتطور العلمي، وهذا ما أدى أن يكون من الضروريات الأساسية لبناء المستقبل، وقد بزغ عصر الاقتدار المعرفي المستند على العلم المستدام وفاعلية استثمار الإمكانات الذهنية على يد رئيس رابطة علم النفس الأمريكية (Seligman) الذي عمل على تقديم تيار حديث في علم النفس، لتهيئة جميع المتطلبات الأساسية التي تعمل وتساهم في بناء وتكوين الاقتدار المعرفي عند مختلف الفئات العمرية عن طريق قدراتهم المعرفية والذهنية، فتمخض خلال ذلك النشاط بزوغ التفكير الإيجابي أو الواقعي (الشمري، 2017: 44). إذ يُعد الاقتدار المعرفي أحد أهم المقومات الأساسية التي يمكن عن طريقها العمل على بناء القيادة الفعالة في داخل أية منظمة، أو ما يتم توظيفه من قدرات معرفية داخل المنظمات من أجل مواجهة جميع الظروف والتحديات التي تحيط بها، والعمل على تحقيق النجاح الدائم لجميع المنظمات في البيئات الخاصة بريادة الأعمال (العياش، 2014: 30). كما لا بد أن يشتمل الاقتدار المعرفي على عملية تكامل لكافة المعرفة والمهارات المختلفة التي تنتمي إلى مجالات مختلفة ومتنوعة من النشاطات، والقدرة على تحديد المشاكل وطرائق حلها والقدرة على قيادة الفريق، والاستقلال الإبداعي، والقدرة على إلقاء نظرة نقدية، وتوفير المهارات التقنية والقيادة والقدرات المفاهيمية، أي تحليل سلوكيات الأشخاص والهيكل وديناميكيات العلاقات بعيدة الأمد (Kireev et al., 2017: 2). إذ يمثل الاقتدار المعرفي من وجهة نظر (peters, et al, 2018: 5) ما يمتلكه الأفراد من قدرات تمكنهم من الإحاطة على نحو فاعل بظروف عملهم وفهم الأنظمة والقوانين وإمكانية العمل بالأسلوب الأمثل بعيداً عن الأنظمة التقليدية مع إمكانية التحسين نحو الأفضل، واستثمار التفكير المعرفي للتوصيف الفاعل للمشاكل ووضع الحلول المناسبة لها، ويأتي ذلك عن طريق ما يمتلكون من الماماً معرفياً على نحو متكامل يقودهم إلى تقديم الأداء العالي. ويشير (Pagon. et al, 2008: 2) إلى أن الاقتدار المعرفي القدرات التي يمتلكها الفرد والتي يستطيع عن طريقها الربط بين ما اكتسبه من خبرات ومهارات ومعرفة في مواقف معقدة وغير مدركة ومتعددة من أجل الوصول إلى الهدف المحدد. أما (Gein & Nekrasov, 2013: 130) فيرى الاقتدار المعرفي بأنه استعداد الفرد لاتخاذ قرارات فعالة في مختلف الحالات بناء على المعرفة والمهارات التي تم اكتسابها وينظر (Vasetskaya, 2020: 103) إلى الاقتدار المعرفي بأنه النشاط المعرفي المرتبط بمعالجة المعلومات لحل مشكلة معينة ويشمل كلا من المعرفة والمهارات والقدرات الرسمية المكتسبة عن طريق التدريب، فضلاً عن المعرفة والمهارات والقدرات غير الرسمية القائمة على الخبرة الفردية وتحسين الذات.

2. **أهمية الإقتدار المعرفي:** يمكن النظر إلى أهمية الاقتدار المعرفي عن طريق ما تسعى إليه المنظمات من تكوين أو الحصول على الأفراد والقيادات الإدارية التي تمتلك القدرة على مواجهة الأحداث المعقدة بكفاءة وفاعلية، فعن طريق الاقتدار المعرفي يستطيع الأفراد التعلم على نحو سريع، وامتلاك مقدار كبير من المعرفة، وهذا يساعدهم على أن يكونوا أكثر ثقة بأنفسهم فكرياً ويزيد من قدرتهم على مواجهة وحل المشكلات بفاعلية وكفاءة مما يساهم في تقديم أفضل أداء (Furnham, 2008: 38).

بعده (الكعبي، 2019: 66) أداة فاعلة في تكوين الفرص للمنظمة وتحقيق التميز في قدراتها والحفاظ عليها بالاستثمار الأمثل لقدرات الأفراد والتي يتم عن طريقها تحقيق ميزة تنافسية وتقديم معرفة جديدة لا يمتلكها المنافسين وهذا يؤدي إلى انفراد المنظمة في امتلاكها لموارد مالية وبشرية قادرة على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة. فيعمل على رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها وهذا يزيد من إمكانية تحقيق بقائها واستمراريتها في ظل جميع الظروف المعقدة التي تمر بها أثناء مزاولة نشاطاتها المختلفة، فهو يقود إلى نتائج متميزة في عملية صنع القرار والذي يؤدي بدوره إلى استدامة وتدعيم الموقع التنافسي للمنظمة على نحو فاعل وكفوء (Grossman, 2006: 243). يرتبط التركيز المتزايد للمنظمات بالاقتدار المعرفي ارتباطاً وثيقاً بمساعيها، مما يؤدي بها إلى التطور إلى مؤسسات تعليمية. وهذا التحول يُمكن المديرين من إنشاء إطار مخصص للحصول على رؤى جديدة وفهم المعرفة الضمنية والافتراضية وتطبيقها بفعالية عند الاقتضاء، (عباس، 2015: 38) كما يعمل على رفع القدرات الذاتية اللازمة لمواجهة المشكلات والتحصن من عواقبها ويتم ذلك عن طريق اليقظة الذهنية التي تمتاز بالمرونة ضد التغيرات في البيئة المحيطة فيعمل عن طريق ما يحمله من إمكانيات وقدرات على أحداث التفاعل مع المشكلات عن طريق تعبئة جميع الإمكانيات والطاقات الحاضرة والمخفية. ويساعد على تكيف المنظمة مع الأحداث المتطورة عن طريق قدرات الأفراد في سرعة الاستجابة مع جميع الظروف وهذا يُعد أساس الإدارة الفاعلة والناجحة في كيفية استعمال الروتين الدفاعي (Gourlay, 2004: 5). ويرى (Baş & Bolat, 2022: 55) أن الأفراد الذين يمتلكون الاقتدار المعرفي تكون لديهم القدرة على حل المشكلات على نحو أكثر فاعلية ويكونون أكثر كفاءة من الآخرين في حياتهم وقدرتهم على التحليل والتوصل إلى الاستنتاجات على نحو دقيق عن طريق المنطق والشعور، وقدرة أكبر على عمليات صنع القرار والعثور على الحقائق والعقلانية في تطبيق معايير الأداء. ويبين (Awad&Ghaziri, 2004: 2) أن الاقتدار المعرفي يعمل على تجميع واستعمال الخبرات المتراكمة المتوفرة في مختلف الأعمال سواء كانت قواعد البيانات أو في الوثائق أو عقول الأفراد لغرض تعزيز قيمة المنظمة عن طريق الابتكار واستعمال الطرائق الحديثة في تكامل المعرفة.

3. **أبعاد الاقتدار المعرفي:** تعددت وتباينت أبعاد الاقتدار المعرفي حسب الدراسات التي تناولت الموضوع وجاء هذا التعدد والتباين بحسب خصائص كل دراسة ومميزاتها وأهدافها والعينة التي تناولتها وهناك العديد من الدراسات اتفقت على مجموعة من الأبعاد ودراسات أخرى اختلفت في الأبعاد، واستناداً إلى ما تم طرحه من دراسات وأفكار تناولت أبعاد وبيئات مختلفة ولغرض الخروج بنتائج تنمashes مع الدراسة سيتم اعتماد الأبعاد التي تم استخدامها من قبل (الحسنوي: 2019) كونها تتفق مع ميدان الدراسة والعينة المستهدفة، وعن طريق الأبعاد (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الإبداعي) والتي سوف نستعرضها على نحو مفصل لكل بعد من الأبعاد وكالاتي:

أ. **تكنولوجيا المعلومات:** تُعد تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية كبيرة في العصر الحالي، إذ تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في تحسين أداء الأعمال والمجتمعات، فعن طريقها يمكن تسهيل الوصول إلى المعرفة وتبادلها بسرعة وكفاءة، كما أنها تساعد في تحقيق التقدم والابتكار عن طريق مساهمتها في تطوير التقنيات والأدوات اللازمة لذلك عن طريق استيعاب القواعد والمفاهيم الأساسية في هذا المجال، يستفيد الأفراد والمنظمات من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف المجالات الحياتية (الجبوري، 2023: 38). فنجاح أي منظمة من وجهة نظر (Hamidi et al, 2011: 370) يمكن

أن يقاس عن طريق ما تمتلكه من معلومات دقيقة وحقيقية ويمكن أن يتحقق ذلك بوجود تكنولوجيا المعلومات بعدها مفتاح المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية والإنتاجية. وتؤكد دراسة (Versluijs, 2015: 2) أن وجود تكنولوجيا المعلومات يساهم في تنفيذ ما تم وضعه من خطط منظمة مع بروز ما يطلق عليه بتوجهات العولمة وتعقيد احتياجات الزبائن وسعي المنظمة من أجل البقاء والاستمرار. وبين (Sanders, 2007: 25) أن تكنولوجيا المعلومات تشمل جميع التقنيات التي تمتلكها المنظمة ومواردها البشرية وتستعملها في توفير المعلومات الضرورية لتنفيذ نشاطاتها المختلفة ومن أجل رفع كفاءتها وتحقيق الابداع والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتؤكد دراسة (علي وسبع، 2019: 17) على أن تكنولوجيا المعلومات هي البناء المعرفي المنضوي في البحوث والنظريات ومختلف الممارسات الخاصة بعمليات التعليم ومنابع التعلم وتطبيقاتها ضمن التعلم الإنساني. وتبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر (Maity et al., 2019: 3) بعدها من التقنيات المتطورة التي تعمل على تعزيز قيمة العمليات الإنتاجية أو التنظيمية فضلاً عن الأهداف المطلوب تحقيقها بعدها السلوك العصري لإدارة وتوجيه المشاريع في الوقت الحاضر. وتعمل تكنولوجيا المعلومات كأداة محورية للحصول على المعلومات والمعرفة وتوثيقها، وتقييم أهميتها، وتوزيعها داخل المنظمة، وتحويلها إلى فهم شامل للعمليات التجارية، ومن ثم تعزيز الإبداع والحيلة والفخر في توفير منتجات وخدمات عالية الجودة، مع معالجة المنافسة الهائلة في السوق في الوقت نفسه.

ب. اتخاذ القرار: يتميز عالم اليوم بالتطور على نحو متسارع في أغلب المجالات السياسية والاقتصادية والتقنية وغيرها وفي ظل هذا التطور السريع يتطلب من المنظمات أن يكون لديها الوعي الكامل اتجاه تلك التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتتخذ القرارات المناسبة لكي تحقق النجاح الدائم، إذ إن مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أي منظمة يرتبط على نحو فاعل بقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة، إذ إن مهمة اتخاذ القرارات تفوق أي دور من الأدوار في المجالات الأخرى، لأن نجاح المنظمة يرتبط بكفاءتها في اتخاذ القرارات (ال مفتاح والخريف، 2024: 67). ويرى (الحسناوي، 2019: 460) أن اتخاذ القرار يعني القيام بالتفكير الجاد حول المشكلة القائمة بما في ذلك هيكلها وجميع تفاصيلها ومعتقداتها وأجراء التحليل الشامل باعتماد العديد من الأدوات وبما يساهم في سرعة الوصول الى اتخاذ القرار النهائي من اجل نجاح تطبيق القرار والهدف منه. فاتخاذ القرار هي عملية اختيار ذات وعي وإدراك لتحدي بديل من بين العديد من البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Pugliese & Senna, 2018: 17). وتُعد عملية اتخاذ القرار ذات أهمية بالغة لما لها من دور بارز في تحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن لما تمر به التنظيمات الإدارية من تشتت وتعقيد في الوصول إلى أهدافها ووجود حالة عدم التوافق بين الأهداف في كثير من الأحيان، فلم يُعد يقتصر التنظيم الإداري على هدف واحد بل يسعى، لتحقيق العديد من الأهداف المعقدة وهذا أدى بدوره إلى زيادة عدد المشاكل التي تصيب الإدارات مما يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل (الشمري وآخرون، 2021: 239). فعملية اتخاذ القرار في الجامعات هو كل ما يتخذه القادة والمسؤولين والمختصين من قرارات منظمة أثناء مواجهة مشكلة أو ظرف معين، مع ضرورة توافر العديد من البدائل ليتم اختيار البديل المناسب الذي يمكن عن طريقه تحقيق الأهداف المحددة على أفضل وجه (Alwan, 2019: 160).

ج. التفكير الإبداعي: يُعد التفكير الإبداعي من أهم الأركان التي تعتمد عليها منظمات اليوم على اختلاف أنواعها وأعمالها، والتي تسعى إلى تقديم كل ما هو مميز وفريد عن طريق ممارساتها فضلاً عن كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهها بطريقة ليست تقليدية وعلى درجة عالية من المرونة، ويُعد التفكير الإبداعي من السلوكيات البشرية المعقدة التي تترك أثراً مباشراً في نشاطات المنظمات مما يستوجب الاهتمام به، ويجب على كل منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح والريادة في عملها إلى تفعيل هذا السلوك لدى أفرادها على نحو أكبر لمواجهة بيئة الأعمال، ورفع مستويات التفكير الإبداعي لدى الأفراد إلى أقصى درجة لضمان البقاء وتكوين البيئة المناسبة التي تدعم الإبداع (لويس، 2024: 50). ويُعد التفكير الإبداعي قدرات ذهنية يتم إثارتها بالدوافع والحوافز، ويقود ذلك انتاج فكرة معينة أو أفكار عدة تتسم بسمّة مميزة أو سمات عدة منها التنوع وإمكانية التكيف مع الظروف المتغيرة والقدرة على الإحساس بمواطن الضعف والخلل في المواقف كافة وتحقيق وفرة في الأفكار وإمكانية التوسع بها (Shofty et al, 2022: 1850). فهو تفكير يسعى للتغيير نحو الأفضل ويتجاوز الأفكار الضعيفة المقبولة سابقاً، ويحتوي على الدافعية والمطالبة والاستدامة في العمل، ويمتلك الإمكانية العالية في تحقيق أمر ما ويعتمد إلى تكوين المشكلة تكويناً على نحو جديد (Jawad et al, 2021: 177). ويجسد الإبداع قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة من مختلف الشركاء والكيانات، وتخصيص تلك المعرفة لتتماشى مع خصوصيات المؤسسة، ودمج هذه المعرفة في مخرجاتها الإبداعية (الموسوي، 2022: 86). وتطرق (الجنابي، 2019: 88) لأهمية التفكير الإبداعي للمنظمات الذي يُعد من أهم المداخل التي تعمل على تطوير وتحسين عملها وتبرز تلك الأهمية بالآتي:

❖ إمكانية التكيف مع كافة التغيرات التي تحدث في البيئة، والتميز على المنافسين وتلبية الحاجات الفعلية للزبائن

❖ يُعد التفكير الإبداعي من نقاط القوة التي تمتلكها المنظمات لتدعيم موقعها التنافسي وزيادة في حصتها السوقية

❖ يُعَدُّ من الأدوات التي تدعم وتنمي الابتكارات والاختراعات والاستكشافات داخل المنظمة.

❖ تتمثل أهمية التفكير الإبداعي عن طريق ما يقدمه للمنظمات من أفكار وحلول لمواجهة المشاكل المتكررة التي تصيبها.

ثانياً. السلوك الاستباقي:

1. **مفهوم السلوك الاستباقي:** يُعد السلوك الاستباقي من العناصر المهمة والرئيسة للتطوير التنظيمي في بيئة أعمال تمتاز بسرعة التغير، لذا تسعى منظمات اليوم إلى تحديث المعرفة على نحو متسارع مع زيادة حالة عدم التأكد في البيئة المحيطة، وقد أدت هذه الأحداث إلى ضرورة تقديم مبادرات بمستويات أعلى من قبل أعضاء المنظمة الذين ينتمون إليها، ولذلك كان هناك قلق من قبل الباحثين والمهتمين بالسلوكيات الاستباقية لكون الأشخاص الذين يظهرون هذه السلوكيات غالباً ما يغيرون الوضع الراهن على نحو استباقي عوضاً عن قبوله على نحو سلبي (Zhang & Yang, 2017: 1545). ونتيجة لضعف السلوكيات الرسمية في قدرتها على التنبؤ بالسلوكيات المطلوبة وارتفاع درجة عدم التأكد وزيادة الاهتمام للعناية بالتوجهات الاستباقية لعددها سلوك استباقي مهم في العديد من المنظمات الحديثة والديناميكية العالمية أدى ذلك إلى ظهور السلوك الاستباقي (الدلفي والفتلاوي، 2021: 43). ويرى (Collins & Parker, 2010: 653) إن الفاعلية الاستباقية في مكان العمل من الأمور ذات الأهمية في ظل زيادة حدة المنافسة مع وجود ضغوطات نحو الابتكار، فالأفراد الاستباقيين يعملون على تقديم

أفضل ما لديهم من أداء في ظل وجود بيئة تدعم الأفراد اتجاه استعمال طرائق بديلة لتأدية مهامهم ودعم العملية الاستباقية وتحقيق النتائج الإيجابية في العمل دون الاكتراث من العواقب المتوقعة. ويُعد (فيصل ومحمود، 2023: 587) السلوك نشاط فاعل وهادف ويظهر من الفرد عن طريق التفاعل مع الأحداث المتنوعة في البيئة المحيطة ويمكن أن يكون هذا التفاعل إيجابياً، ويشير مصطلح السلوك الاستباقي إلى المبادرة أو السلوك الموجه نحو التغيير في المواقف المتعددة، إذ يتمتع بنفوذ قوي لدى الأفراد والجماعات والمنظمات مما يقود إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية. ويبين (Varela et al, 2019: 2) أن السلوك الاستباقي هو مستوى عال من السلوكيات المحفزة التي تشير إلى العمل الذاتي والموجه نحو المستقبل، ويهدف إلى تغيير وتحسين الوضع أو الذات عن طريق السلوكيات والنشاطات التي تدعم النواة الفنية للمنظمة. لذا يذكر بعض الباحثين (Irfan Ullah et al, 2024: 3) أن الأشخاص ذوو الشخصية الاستباقية هم أقل عرضة للسيطرة على الضغوط الطرفية، وأكثر عرضة لتحدي الوضع الراهن، ويمكنهم التأثير على الواقع لإحداث التغيير، فهم الأفضل في تحديد الفرص وعرض المبادرات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ولديهم تصميم راسخ على تحقيق تغيير كبير وهم أكثر تصميمًا في التأثير على خلفيتهم، ومن ثم فإنهم يحققون أهدافهم التنظيمية بسهولة أكبر. ويرى (Batistic, et al, 2016: 3) أن المستويات المتقدمة من سلوكيات الموظف الاستباقية هي التي يمكن أن تساعد المنظمة في رسم مستقبلها، عن طريق الابتكار في مجال المنتجات والخدمات أو عن طريق تغيير نموذج أعمالها أو التغيير التنظيمي، ويمكن لسلوك العامل الاستباقي أن يقدم نتائج فردية بتحقيق مستوى أعلى من الابتكار وزيادة فاعلية القيادة وتحقيق نجاح مرتفع في أداء النشاطات وهذا يدعم الأداء والتطوير.

2. أهمية السلوك الاستباقي: يمثل سلوك العمل الاستباقي العديد من السلوكيات التي تهيمن على بيئة المنظمة الداخلية والتغييرات التي تحدث فيها والمتمثلة بصوت الفرد وتولي المسؤولية والابتكار الفردي ومنع المشكلات، لذا يمثل السلوك الاستباقي إجراءات ذاتية، عمل فردي استباقي والهادف للوصول إلى تغيير موقف وتحمل مسؤولية وتحسين أساليب العمل وحل المشكلات عن طريق الاستباقية والمبادرة الشخصية وعملية صنع الأفكار (Bindl, 2010: 24). ويُعد السلوك الاستباقي أمراً بالغ الأهمية لأنه يبدأ ذاتياً ويركز على المستقبل وموجة نحو التغيير، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية لكل من العاملين والمنظمات، مثل الترقيات الوظيفية والابتكار. (Lai & Frimpong, 2025: 13) ويرى (ALGaraawi & Rashid, 2023: 8) أن أهمية السلوك الاستباقي تبرز عن طريق تأثيره على نحو مباشر على العواقب الاستراتيجية داخل المنظمات، إذ يعزز الأداء والابتكار ويساهم في تحقيق النجاح الوظيفي عن طريق اتخاذ إجراءات تهدف إلى تحسين ظروف العمل وزيادة الرضا الوظيفي، مما يقود إلى تحقيق نتائج إيجابية لكل من الأفراد والمنظمة. فالسلوك الاستباقي ضرورة ملحة وذات أهمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، كما يمكن أن يكون إشارة سلوكية بارزة، إذ يمكن لأولئك الذين يظهرون مستويات عالية من السلوك الاستباقي أن يحصلون على تقييمات أداء اجمالية أعلى من أولئك الذين يظهرون مستويات أقل من السلوك الاستباقي (Varela et al, 2019: 4). فالسلوك الاستباقي هو نزع راسخة نسبياً تدفع الأفراد إلى التصرف في المنظمات للتأثير على أجوائهم، إذ يشير التركيز الاستباقي إلى أن الأشخاص يمكنهم أحداث تغيير لتحسين بيئاتهم وعدم الاستجابة على نحو سلبي للقيود البيئية (Irfan Ullah et al., 2024: 2). كما يُعد السلوك الاستباقي ذو أهمية عظيمة للمنظمات والفرد على حد سواء لما له من دور فاعل وبالع الأهمية في تحسين عمل

المنظمة عن طريق بناء قاعدة من العلاقات التبادلية مع القيادات المتنوعة من العاملين، كما يساهم في تقليل الأهمية للتخصصات من الموارد النادرة فضلاً عن المحافظة على ثبات المنظمة والسعي لديمومتها (العزام، 2015: 110). فعن طريق السلوك الاستباقي يتمكن العاملون من أداء نشاطات تمتاز بالاستباقية كجزء من عملهم وتقديم نشاطات إضافية، والسعي لتقديم الإجراءات الاستباقية التي تتصف بالإيجابية والمقبولية، والمحافظة على هدف المنظمة المتمثل بتغيير البيئة (Arefin et al, 2015: 317).

3. **أبعاد السلوك الاستباقي:** من المراجعات التي أجراها الباحثان للعديد من الدراسات لغرض تحديد أبعاد الدراسة وجد أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد السلوك الاستباقي وكانت هذه الأبعاد متفاوتة بين دراسة وأخرى حسب خصائص وطبيعة كل دراسة والظروف السائدة فاتفق قسم منها واختلف القسم الآخر، وقد أشار (Searle, 2011: 59) إلى أن السلوك الاستباقي يتكون من أربعة أبعاد تناولها في دراسته وهي (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي). واتفقت معه دراسة (Beck et al, 2014: 8) (Wu & Parker, 2013: 680) (Idzna et al., 2021: 98) التي تناولت الأبعاد نفسها وطبقت في بيئات مختلفة، وستعتمد الدراسة على الأبعاد التي تناولها (Searle, 2011: 59) لاعتمادها من قبل الباحثين السابقين ولملائمتها لعمل المنظمة المبحوثة والآتي شرح لتلك الأبعاد:

أ. **سلوك الصوت:** يُعد صوت العاملين من المفاهيم ذات الأهمية في مرتكزات السلوك التنظيمي والذي بزغ عن طريق العدالة الإجرائية، ويمكن تعريف صوت العاملين بأنه اتصال ذاتي وغير رسمي من جانب العاملين ويحمل في طياته أفكار ومخاوف وتجارب ومعلومات تتعلق بالمشاكل والآراء الخاصة بالعمل، يتم إرسالها إلى الأشخاص الذين يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات من أجل التغيير والتحسين (Morrison, 2014: 174). ويرى (Guzman & Espejo, 2019: 75) أن السلوك الصوتي فرصة توفر للفرد إمكانية التعبير عن أفكاره أمام صانعي القرار، وعده آخرون أنه تعبير عن عدم الرضا الوظيفي، وعده أحد أنواع سلوك الدور الإضافي، والذي يمكن القول بأنه السلوك الطوعي الذي يمكن أن يقدم خدمة للآخرين أو المنظمات ويتجاوز دور الفرد المتوقع. ويؤدي السلوك الصوتي دوراً مهماً في السلوك الاستباقي عبر سياقات مختلفة، لا سيما في ديناميكيات مكان العمل والتفاعلات التكنولوجية، وتتأثر السلوكيات الاستباقية مثل التعبير عن الصوت أو بدء الاتصال، بالسماوات الفردية، ونجد إن الأفراد الاستباقيين الذين يميلون إلى أخذ زمام المبادرة في عملهم، لا يتفاعلون فقط مع المواقف ولكنهم يبحثون بنشاط عن فرص للمساهمة بالأفكار والتحسينات، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً باحتمالية مشاركتهم في السلوك الصوتي (Park et al. 2023: 202). ويُعد السلوك الصوتي الذي يتحدى الوضع الراهن أمراً بالغ الأهمية للمشاركة الاستباقية في الفرق الإبداعية، إذ من المرجح أن يظهر الأعضاء أصحاب الأدوار المركزية سلوكاً صوتياً استباقياً (van Oest et al., 2023: 488). كما أن السلوك الصوتي له أثر بالغ الأهمية على الأداء التنظيمي فهو يعمل على إيجاد طرائق جديدة من أجل إنجاز الأشياء، ويلفت انتباه الإدارات إلى ضرورة حل القضايا الحاسمة المتعلقة بالممارسات الحالية، ويعبر عن الآراء البناءة اتجاه القضايا المتعلقة بالعمل، وأسلوب فعال لجذب العاملين للاهتمام بمكان عملهم (Uri, 2017: 104).

ب. **تحمل المسؤولية:** يُعد (Morrison & Phelps, 1999: 403) أول من تناول مفهوم تحمل المسؤولية باعتباره جزء لا يتجزأ من سلوكيات الدور المضاف، إذ يعرف تحمل المسؤولية بأنه المساعي التطوعية البناءة التي يقوم بها الفرد داخل بيئة العمل لأجراء تغيير وظيفي تنظيمي حول

كيفية تنفيذ المهام ضمن وظائفهم ووحدات عملهم أو السياقات التنظيمية الأوسع. ويُعدّ تحمل الأفراد للمسؤولية داخل مكان العمل ضرورة بالغة لتحقيق النجاح التنظيمي للمنظمات في ظل البيئات المتغيرة، إذ تعمل جهود الأفراد الطوعية والبناءة التي تهدف إلى تحقيق تغيير وظيفي على دعم الإدارة من أجل تعزيز فعاليتها، فينخرط الأفراد الذين يمتلكون تمكين نفسي مرتفع في سلوكيات تتطلب مسؤولية عالية (Lahcen & Mohapatra, 2020: 113). ويقع على عاتق تولي المسؤولية دوراً مميزاً في حصول المنظمة على رؤية جديدة عن طريق دعم الابتكار وتعزيز استدامة المنظمة، وقد تطرق الباحثون (Kim et al., 2015: 2) إلى العديد من العوامل التي يمكن أن تترك أثر إيجابي اتجاه تحمل المسؤولية، وتم تصنيف هذه العوامل إلى صنفين (الأول) العوامل السياقية: وتشمل جميع التصورات المتعلقة بالانفتاح اتجاه الإدارة العليا وقواعد العمل والعدالة التنظيمية، (الثاني) العوامل الذاتية للفرد: وتشتمل على الكفاءة الذاتية والاحساس بالمسؤولية اتجاه التغيير، والاحساس بالواجب، وكفاءة وفاعلية الأدوار والشخصية الاستباقية. ويؤكد (Cha et al, 2017: 4) إن الأفراد الذين يمتلكون خصائص تولي المسؤولية يظهرون جهوداً متميزة من أجل تحسين الإجراءات في موقع العمل والمساهمة في إحداث التغيير الاستراتيجي، مما يؤكد إن تحمل المسؤولية إحدى سمات السلوك الاستباقي لمساهمتها في تحسين استباقي لهياكل الأنظمة والممارسات والروتين. ويشير (Faisal & Mahmoud, 2023: 587) إن الاستباقي يساهم عن طريق تحمل المسؤولية، على نحو كبير في جودة القرارات الاستراتيجية، فيقود إلى تمكين الأفراد من تحليل المخاطر والفرص على نحو فعال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

ج. الوقاية من المشاكل: يعود نجاح الكثير من أساليب حل المشكلات على البيانات الخاصة بالحدوث التاريخي لها، وهذا يعني وقوع المشكلة قبل أن يتم حلها، ولكن الأجيال تفتقر إلى الوقت الكافي لوقوع المشكلة والقيام بحلها بسبب عصر المنافسة الحادة، ما يؤكد على أن السرعة في حل المشاكل والابتكار سيكون مقياس الأعمال للقدرة على التنافسية (Nguyen et al, 2020: 3). ويتم منع وقوع المشكلة عندما يقوم العالمين بالعمل على إيجاد الأسباب المؤدية إلى حدوثها، واتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة لمعالجة السبب، والوصول إلى إمكانية عدم تكرارها، مما يحول دون وقوع المشكلات مستقبلاً (Searle, 2011: 3). فالأفراد الذين لديهم توجهات وأدوار مرنة هم أكثر عرضة للانخراط في إيجاد الحلول للمشاكل الاستباقية، والسعي لتحسين العديد من المجالات التي تقع خارج مجموعات محدودة المهام (Parker et al., 2006: 637). ويُعدّ السلوك الاستباقي ضرورياً لتوقع التغييرات وتكيف الاستراتيجيات، مما يدل على أن قدرات حل المشكلات ضرورية لاتخاذ القرار الاستباقي في البيانات غير المؤكدة (Agyemang, 2024: 3). ويرتبط التوجه الإيجابي للمشكلة وحلها العقلاني بزيادة الرغبة في الانخراط في سلوكيات إيجابية، مما يشير إلى أن حل المشكلات الفعال يمكن أن يعزز الاستجابات الاستباقية في حالات الطوارئ (Katona, et al., 2024: 2).

د. الابتكار الفردي: يعرف الابتكار الفردي على أنه الميول التي تتكون لدى الفرد بطريقة مقصودة وهادفة من أجل تقديم أفكاراً وأساليب جديدة في مكان العمل (Goepel et al, 2012: 412). وذكر (Frese) بأنه نمط سلوكي يتخذ العاملون عن طريقه منهجاً نشيطاً ومتطوراً ولا يلتزم بسياقات العمل الرسمية، ويتميز بخمسة مؤهلات: انسجامه مع المهمة التنظيمية، التركيز باتجاه بعيد الأمد، التأكيد على العمل والأهداف، والاستمرار في مواجهة التحديات (Frese et al., 1996: 38). وأضاف (Frese & Fay, 2001: 133) بأنه سلوك عمل ذاتي البدء واستباقي يتمكن من تجاوز العوائق التي

تعيق تحقيق الهدف، لكون إن متطلبات العمل في المستقبل تتطلب مزيداً من المبادرات الفردية. ويحدث الابتكار الفردي عندما يقوم الأفراد باكتشاف فرص جديدة وناشئة، ويطرحون أفكاراً جديدة، ويعملون باتجاه تنفيذها على نحو إيجابي، وإعادة صياغة المعرفة المتطورة لدى الأفراد لتعزيز قدرة المنظمة في إيجاد فرص جديدة واستثمارها بفاعلية أكثر (Wu et al., 2014: 1512).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. مبررات اختيار جامعة تكريت مجتمع وعينة الدراسة: جاء اختيار جامعة تكريت كعينة للدراسة لاعتبارات علمية ومنهجية، ترتبط بطبيعة مجتمع الدراسة وموضوعها. إذ تُعد الجامعة من أبرز المؤسسات الأكاديمية في المحافظة، ولما تمثله من بيئة تعليمية وتنظيمية مناسبة لقياس متغيرات الدراسة، والمتمثلة في: الاقتدار المعرفي، والسلوك الاستباقي، والتنوع الكبير في الكوادر الأكاديمية، والذي يوفر قدراً من التباين المطلوب في الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة، ويسهم في الوصول لنتائج أكثر شمولية وموضوعية. ولما تتميز به الجامعة بطبيعة معرفية تعتمد على إنتاج وتداول المعرفة، مما يجعل دراسة متغيرات الدراسة ذات صلة وثيقة بالواقع العملي.

ثانياً. مجتمع وعينة الدراسة: تمت الدراسة على عينة مكونة من (346) فرداً من حجم المجتمع الكلي البالغ (3644) فرداً، بهدف استطلاع آرائهم حول متغيرات وأبعاد الدراسة عن طريق الإجابة عن استمارة الاستبانة التي تم توزيعها إلكترونياً عن طريق مواقع الكليات الرسمية وأعلام الكليات وكرويات الأقسام العلمية للكليات والكروبات الخاصة بالكوادر التدريسية والاستعانة بالعديد من معاوني العمداء لبعض الكليات لنشر رابط الاستمارة في الأقسام العلمية لكلياتهم، وشملت الاستمارة على معلومات ديموغرافية ترتبط بخصائص أفراد العينة: الجنس، المؤهل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية التي شاركوا فيها.

ثالثاً. الوصف الإحصائي لأبعاد متغير الاقتدار المعرفي: من خلال الجدول رقم (1) يلاحظ أن بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو أهم بُعد من أبعاد متغير الاقتدار المعرفي وذلك من خلال المتوسط (3.824) والانحراف القياسي (0.907) وبأهمية نسبية (76.474%)، وبعده بُعد التفكير الإبداعي هو حيث الأهمية النسبية عن طريق المتوسط (3.771) والانحراف القياسي (0.920) وبأهمية نسبية (75.411%)، وأخيراً بُعد اتخاذ القرار عن طريق المتوسط (3.721) والانحراف القياسي (0.877) وبأهمية نسبية (74.416%).

جدول (1): الأهمية النسبية لأبعاد متغير الاقتدار المعرفي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.824	0.907	76.474	1
2	اتخاذ القرار	3.721	0.877	74.416	3
3	التفكير الإبداعي	3.771	0.920	75.411	2

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=346 رابعاً. الوصف الإحصائي لأبعاد متغير السلوك الاستباقي: من خلال الجدول رقم (2) يلاحظ أن بُعد الابتكار الفردي هو أهم بُعد من أبعاد متغير السلوك الاستباقي عن طريق المتوسط (3.865) والانحراف القياسي (0.867) وبأهمية نسبية (77.295%)، وجاء بعده بُعد الوقاية من المشاكل من خلال المتوسط (3.857) والانحراف القياسي (0.826) وبأهمية نسبية (77.145%)، وبعده

بُعد تحمل المسؤولية عن طريق المتوسط (3.816) والانحراف القياسي (0.835) وبأهمية نسبية (76.324%)، وجاء أخيراً بُعد سلوك الصوت عن طريق المتوسط (3.753) والانحراف القياسي (0.838) وبأهمية نسبية (75.064%).

جدول (2): الأهمية النسبية لأبعاد متغير السلوك الاستباقي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية % أو شدة الاستجابة	الترتيب
1	سلوك الصوت	3.753	0.838	75.064	4
2	تحمل المسؤولية	3.816	0.835	76.324	3
3	الوقاية من المشاكل	3.857	0.826	77.145	2
4	الابتكار الفردي	3.865	0.867	77.295	1

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=346
خامساً. علاقة الارتباط بين الاقتدار المعرفي والسلوك الاستباقي: تم في هذا الجانب اختبار فرضيات الدراسة ويمكن توضيحها عن طريق الآتي:
أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاقتدار المعرفي والسلوك الاستباقي

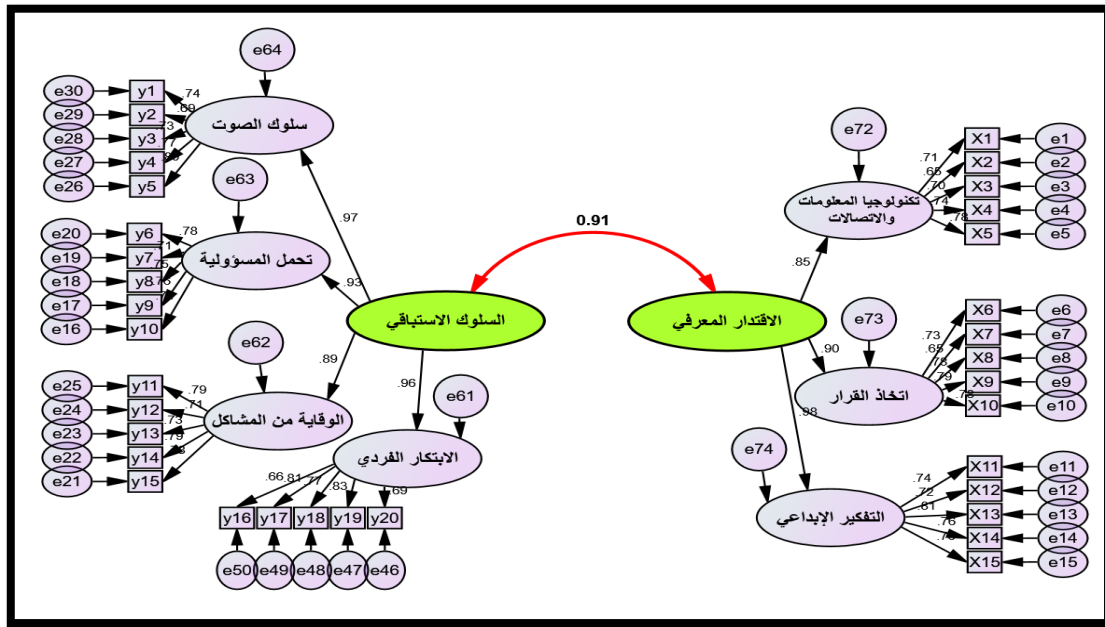
تم إيجاد معامل الارتباط بين متغير الاقتدار المعرفي والسلوك الاستباقي عن طريق برنامج (AMOS) وكما موضح في الجدول رقم (3):

جدول (3): علاقة الارتباط بين متغير الاقتدار المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval	
					Upper	Lower
الاقتدار المعرفي	↔	السلوك الاستباقي	0.91	0.003	0.944	0.860

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24 n=346

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط له إشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين متغير الاقتدار المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي، كما إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.91)، كذلك فإن حدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05) والتي كانت قيمة الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) (0.944, 0.860) على التوالي. كما إن قيمة (p=0.003) وهي أقل من (0.05) مما يدل على هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الاقتدار المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي. والشكل رقم (2) يوضح علاقة الارتباط بين متغير الاقتدار المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي:



شكل (2): علاقة الارتباط بين متغير الاقتدار المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي
المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V27
n=346

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات ومتغير السلوك الاستباقي.
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرار ومتغير السلوك الاستباقي.
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي ومتغير السلوك الاستباقي.
وعن طريق برنامج (AMOS) تم اختبار الفرضيات أعلاه والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم (4):

جدول (4): علاقة الارتباط بين أبعاد متغير الاقتدار المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي

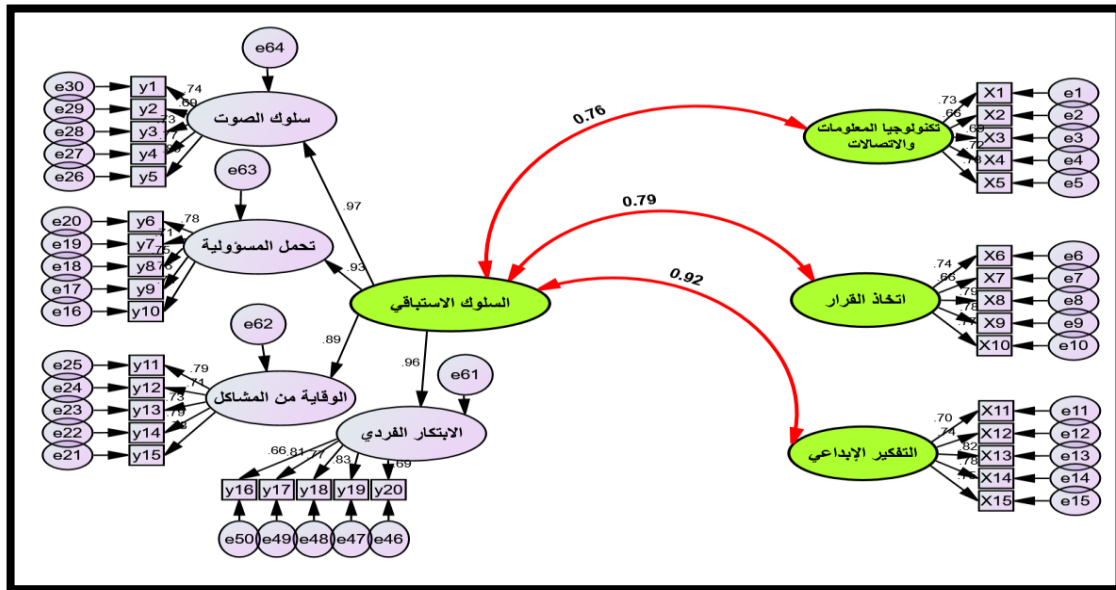
95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
Upper	Lower					
0.828	0.682	0.003	0.76	السلوك	↔	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.847	0.718	0.003	0.79	الاستباقي	↔	اتخاذ القرار
0.957	0.884	0.002	0.92		↔	التفكير الإبداعي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24
n=346

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن معامل الارتباط له إشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتغير السلوك الاستباقي، كما إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.76)، كذلك فإن حدود الثقة (95%Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05) والتي كانت قيمة الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) (0.828, 0.682) على التوالي. كما إن قيمة (p=0.003) وهي أقل من (0.05) مما يدل على هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتغير السلوك الاستباقي.

كذلك من خلال قيمة معامل الارتباط يلاحظ أن المعامل له إشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين بُعد اتخاذ القرار ومتغير السلوك الاستباقي، كما إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.79)، كذلك فإن حدود الثقة (95%Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05) والتي كانت قيمة الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) (0.847, 0.718) على التوالي. كما إن قيمة (p=0.003) وهي أقل من (0.05) مما يدل على هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد اتخاذ القرار ومتغير السلوك الاستباقي.

أما من خلال قيمة معامل الارتباط يلاحظ أن المعامل له إشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين بُعد التفكير الإبداعي ومتغير السلوك الاستباقي، كما إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.92)، كذلك فإن حدود الثقة (95%Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05) والتي كانت قيمة الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) (0.957, 0.884) على التوالي. كما إن قيمة (p=0.002) وهي أقل من (0.05) مما يدل على هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التفكير الإبداعي ومتغير السلوك الاستباقي. والشكل رقم (3) يوضح علاقة الارتباط بين أبعاد متغير الاقتدار المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي:



شكل (3): علاقة الارتباط بين ابعاد متغير الاقتدار المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V27

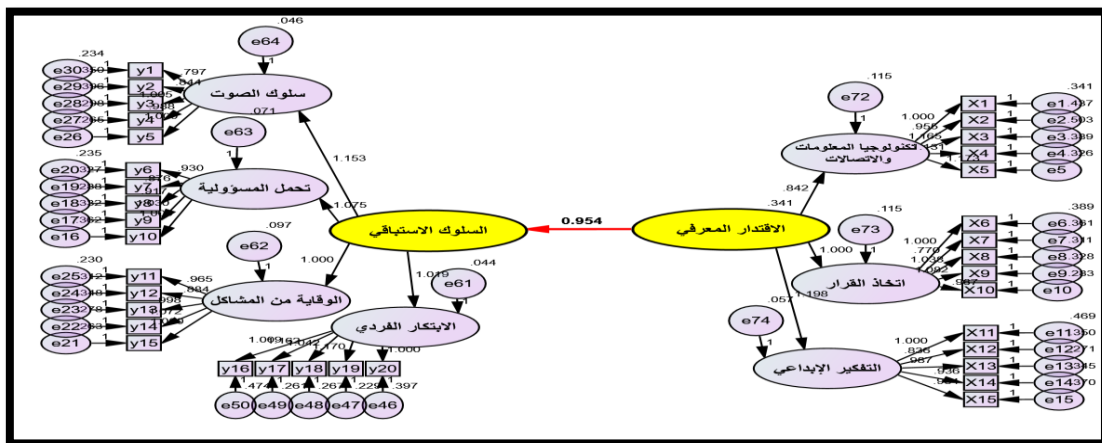
n=346

سادساً. علاقة تأثير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي:
أ. بفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر الاقتدار المعرفي تأثيراً ذو دلالة معنوية في السلوك الاستباقي: تم إيجاد الأثر لمتغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي عن طريق برنامج (AMOS) وكما موضح في الجدول رقم (5):

جدول (5): نتائج علاقة التأثير لمتغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي

95% Confidence Interval	القيمة الاحتمالية P-value	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
Upper	Lower					
1.176	0.775	0.002	0.098	0.954	←	الاقتدار المعرفي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24 n=346 من خلال الجدول رقم (5) الذي يوضح قيمة المعلمة المقدرة والتي تعود إلى متغير الاقتدار المعرفي والتي بلغت (0.954)، وهي تدل على أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدرة. كما إن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.098)، وإن أثر متغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي كان أثر معنوي ذو دلالة احصائية وذلك لأن قيمة p (0.003) التي ظهرت أقل من (0.05) لهذه العلاقة، فضلاً عن أن حدود الثقة (Confidence Interval) (95%) ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (1.176, 0.775) على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية البديلة الفائلة بأن هناك تأثير لمتغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي. وجاءت هذه النتيجة متطابقة مع دراسة (الشمري، 2017:123) ودراسة (Thomas، 2010:277) التي أكدتا أن امتلاك الأفراد للاقتدار المعرفي عن طريق ما لديهم من قدرات ذهنية يؤثر من قدرتهم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها بشكل استباقي. والشكل رقم (4) يوضح علاقة تأثير لمتغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي:



شكل (4): علاقة التأثير لمتغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24 n=346

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر تكنولوجيا المعلومات تأثيراً ذو دلالة معنوية في السلوك الاستباقي.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر اتخاذ القرار تأثيراً ذو دلالة معنوية في السلوك الاستباقي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر التفكير الإبداعي تأثيراً ذو دلالة معنوية في السلوك الاستباقي.

تم اختبار الفرضيات أعلاه والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم (6):

جدول (6): نتائج علاقة التأثير لأبعاد متغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي

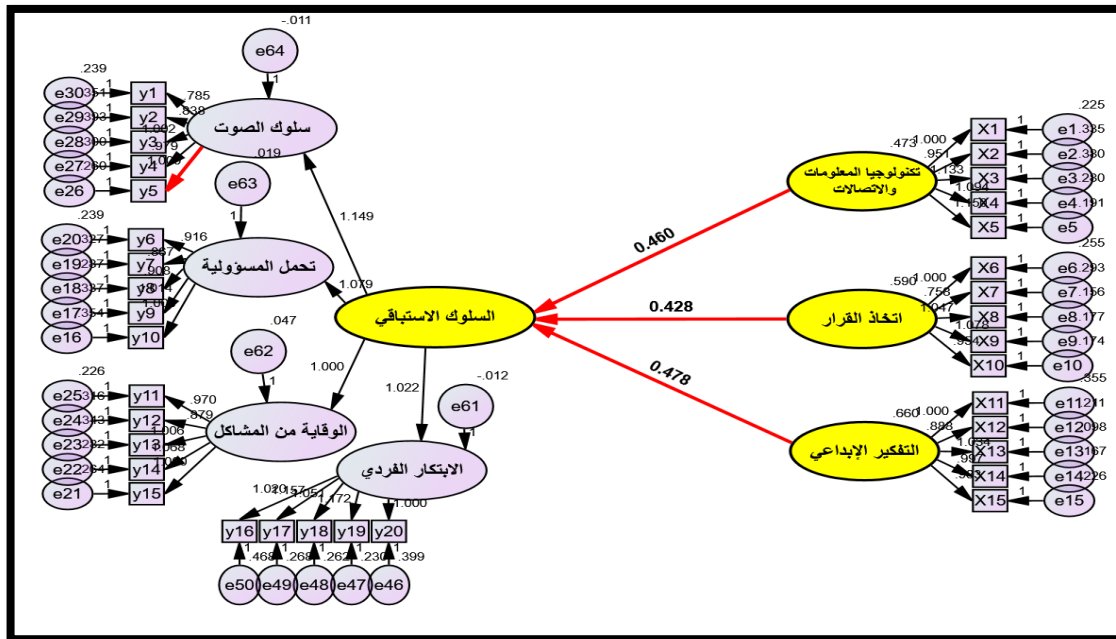
95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
Upper	Lower						
0.558	0.359	0.003	0.051	0.460	السلوك الاستباقي	←	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.509	0.351	0.003	0.038	0.428		←	اتخاذ القرار
0.565	0.378	0.004	0.045	0.478		←	التفكير الإبداعي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24
n=346

من خلال الجدول رقم (6) الذي يوضح قيمة المعلمة المقدرة والتي تعود إلى بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي بلغت (0.460)، وهي تدل على أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدرة. كما إن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.051)، وإن أثر بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في متغير السلوك الاستباقي كان أثر معنوي ذو دلالة احصائية وذلك لأن قيمة p (0.003) التي ظهرت أقل من (0.05) لهذه العلاقة، فضلاً عن أن حدود الثقة (95% Confidence Interval) ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (0.558, 0.359) على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير لبُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في متغير السلوك الاستباقي.

كما إن قيمة المعلمة المقدرة والتي تعود إلى بُعد اتخاذ القرار والتي بلغت (0.428)، وهي تدل على أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدرة. كما إن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.038)، وإن أثر بُعد اتخاذ القرار في متغير السلوك الاستباقي كان أثر معنوي ذو دلالة احصائية وذلك لأن قيمة p (0.003) التي ظهرت أقل من (0.05) لهذه العلاقة، فضلاً عن أن حدود الثقة (95% Confidence Interval) ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (0.509, 0.351) على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير لبُعد اتخاذ القرار في متغير السلوك الاستباقي.

كذلك فإن قيمة المعلمة المقدرة والتي تعود إلى بُعد التفكير الإبداعي والتي بلغت (0.478)، وهي تدل على أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدرة. كما إن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.048)، وإن أثر بُعد التفكير الإبداعي في متغير السلوك الاستباقي كان أثر معنوي ذو دلالة احصائية وذلك لأن قيمة p (0.004) التي ظهرت أقل من (0.05) لهذه العلاقة، فضلاً عن أن حدود الثقة (Confidence Interval 95%) ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (0.378, 0.565) على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير لبُعد التفكير الإبداعي في متغير السلوك الاستباقي. والشكل رقم (5) يوضح علاقة تأثير أبعاد متغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي.



شكل (5): علاقة التأثير لأبعاد متغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24
n=346

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. إن أي زيادة في مستوى الاقتدار المعرفي لدى الأفراد عن طريق أبعاده يرتبط على نحو فاعل بزيادة سلوكهم الاستباقي في الجامعة. وذلك لأن الأفراد ذوي الاقتدار المعرفي المرتفع لديهم القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف وتحليلها بفعالية، مما يحفزهم نحو اتخاذ مبادرات ذات طابع استباقي، كالتنبؤ بالمشكلات، والتفاعل على نحو إيجابي مع التغييرات التنظيمية كافة.
2. إن زيادة أي بعد من أبعاد الاقتدار المعرفي يعمل على زيادة في السلوك الاستباقي لدى تدريسيين الجامعة، وقد بينت النتائج أن بعد التفكير العامل الأكثر تأثيراً اتجاه التحفيز لتبني سلوكيات استباقية، وقدرته على توليد حلول غير مبتكرة لدى الأفراد وإمكانية التعامل مع المشكلات التنظيمية بمرونة وابتكار فهو مكوناً معرفياً مركزياً يقود إلى تشكيل الاستجابات الاستباقية.

3. إن أي تغيير في المهارات الناعمة يمكن أن يرافقه تتغير في السلوك الاستباقي. فالمهارات الناعمة هي جزءاً من رأس المال البشري، هذا يعزز من القدرة للوصول إلى أداء أعلى، وهو ما يتقاطع مع السلوك الاستباقي بعده مظهر من مظاهر الأداء الإيجابي في العمل.
 4. إن الاقتدار المعرفي له تأثير اتجاه السلوك الاستباقي وإن أي تغيير في الاقتدار المعرفي يمكن أن يحدث تغييراً في السلوك الاستباقي.
 5. هناك علاقة لتأثير لأبعاد متغير الاقتدار المعرفي في السلوك الاستباقي أن جميع الأبعاد تؤثر على متغير السلوك الاستباقي ولكن هناك تفاوت في التأثير بينها ويأتي التفكير الإبداعي بالمرتبة الأكبر بالتأثير على السلوك الاستباقي وجاء بعده بعد تكنولوجيا المعلومات من حيث التأثير، أما بعد اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأخيرة بالتأثير اتجاه السلوك الاستباقي،
 6. إن كل من أبعاد الاقتدار المعرفي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على السلوك الاستباقي، وإن تكامل هذه الأبعاد يساهم في تعزيز الفهم والتفسير للسلوك الاستباقي. وهذا ما توصلت إليه النتائج عند إيجاد تباين تأثير أبعاد متغير الاقتدار المعرفي في متغير السلوك الاستباقي
- ثانياً. المقترحات:**

1. يقترح الباحثان زيادة الوعي لدى التدريسيين في الجامعة المبحوثة بأهمية الاقتدار المعرفي لتحسين الاستجابة الفاعلة اتجاه المواقف المختلفة وتحفيز روح المبادرة لديهم
- آلية التنفيذ:** تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتوسيع معرفة التدريسيين بمفهوم الاقتدار المعرفي وأهميته، وإدماجه في برامج التطوير المهني، إلى جانب نشر مواد توعوية، وتضمينه في تقييم الأداء الأكاديمي، وإنشاء منصات داخلية لتبادل المعرفة والخبرات، مع دعم إداري وتشجيع بيئة جامعية مرنة تعزز المبادرة والاستجابة الفاعلة للمواقف المختلفة.
2. قيام الجامعة بالعمل على تعزيز التفكير الإبداعي لدى التدريسيين بهدف تنمية قدراتهم على توليد الأفكار المبتكرة التي تساعد على حل المشكلات بطرائق خارج الطرائق التقليدية مع توفير بيئة أكاديمية تحفز الإبداع
- آلية التنفيذ:** تصميم برامج تدريبية وورش عمل تركز على تطوير مهارات التفكير والاستعانة بخبراء في مجال الأبداع الأكاديمي لتقديم هذه البرامج مع توفير أدوات وبرامج رقمية تدعم التفكير الإبداعي.
3. العمل على توفير بيئة معلوماتية يتمكن التدريسيين عن طريقها من الحصول المباشر إلى بيانات موثوقة مما يزيد من قدراتهم في الاستجابة للتهديدات المتوقعة وتحليل المواقف.
- آلية التنفيذ:** القيام بتنفيذ برامج لغرض تطوير للبنية التحتية الرقمية للجامعة، يتضمن تحديث أنظمة إدارة المعلومات وتسهيل الوصول لمخزون البيانات العلمية المتطورة مع تدريب التدريسيين على كيفية استعمال التكنولوجيا الحديثة في تحليل البيانات
4. تفعيل دور التدريسيين اتجاه ثقافة استباقية مبنية على الرؤية المستقبلية للجامعة بهدف بيئة تعليمية ديناميكية لديها القدرة في التكيف مع المستقبل.
- آلية التنفيذ:** زج التدريسيين ببرامج تدريبية متطورة في مجال اتخاذ القرار القائم على البيانات والاستجابة للتغيرات بمرونة، ومشاركتهم في بناء السياسات الأكاديمية والمبادرات التطويرية وتحفيزهم باتجاه القيام بممارسات استشرافية ضمن بيئة الجامعة.
5. ضرورة اعداد سيناريوهات ومحاكاة للمواقف التي تستوجب اتخاذ إجراءات استباقية في بيئة عمل الجامعة لتعزيز قدرات التدريسيين في التعامل مع التحديات المهنية

آلية التنفيذ: تشكيل فريق يعمل على تشخيص التحديات المهنية الأكثر شيوعاً وتتطلب سلوكيات استباقية، وتصميم منصات رقمية تتيح للتدريسيين التدريب على اتخاذ القرارات والتصرفات ضمن بيئة آمنة تعمل على دمج هذه المحاكاة ضمن برامج تدريبية دورية وتوفير تغذية راجعة دائمة في سبيل تحسين مهاراتهم.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل والأطاريح

1. الشمري، انسام حسون (2017) تأثير الاقتدار المعرفي والوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
2. الجبوري، سامي عبد الحميد (2023) دور الاقتدار المعرفي في فاعلية نظام المعلومات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الادرة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. الجنابي، أية غازي (2023) توظيف سمات الشخصية الريادية والمهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الادرة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
4. الكعبي، ميثم حميد ناصر (2019) تأثير التفكير الاستراتيجي والاقتدار المعرفي في نجاح الإرشاد السياحي الدولي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
5. الدلفي، عادل ولي (2021) دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز السلوك الاستباقي، رسالة ماجستير، كلية الادرة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
6. العياش، أسحاق يوسف حمدان (2014)، " تعزيز مجالات التطوير التنظيمي في إطار القدرات المعرفية وجودة القرار في المؤسسات التعليمية، رسالة ماجستير، كلية الادرة والاقتصاد، جامعة تكريت.
7. الموسوي، دعاء شهيد (2022) تأثير تكنولوجيا المعلومات في تقويم الأداء الأكاديمي من خلال الدور الوسيط للأبداع، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
8. عباس، مهدي علي (2015) أثر الاقتدار المعرفي في تخطيط المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على عينة من الأفراد العاملين في وزارة السياحة والآثار، رسالة ماجستير، كلية الادرة والاقتصاد جامعة بغداد.

ب. المجلات:

1. الحسناوي، صالح مهدي (2019) الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي، مجلة جامعة أهل البيت، العدد 25.
2. الشمري، احمد عبدالله وآخرون (2021) تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68.
3. العزام، زياد (2015) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1.
4. ال مفتاح، فاطمة، الخريف، سعد عبدالله (2024) أساليب اتخاذ القرار اثناء الازمات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، عدد 2.
5. علي، رياض حسين، سبع، هند محمد (2019) معوقات استعمال تكنولوجيا المعلومات، مجلة إشرافات تنموية، المجلد 4، العدد 21.

6. فيصل، مثنى زاحم، محمود، مريم فخر الدين (2023) دور السلوك الاستباقي في تحقيق جودة القرار الاستراتيجي، المجلة الدولية للبحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 2.
 7. لويس، رفيق وجدي (2024) "دراسة العلاقة بين التفكير الإبداعي والإدارة الخالية من الهدر: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية". المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية) المجلد 53 العدد 2.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Dissertations and thesis:

1. Bindl, U. K. (2010). Making things happen: the role of affect for proactive behaviours at work (Doctoral dissertation, University of Sheffield)
2. Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents. The University of Nebraska-Lincoln.
3. Versluijs, Wouter, (2015), "Understanding Information Technology Information Technology As Extension And Its Implications For The Flourishing Of The Individual", Master Thesis Philosophy Of Science, Technology And Society University Of Twente

B. Journals and Researches

1. Agyemang, B., Ren, F., & Yan, J. (2024). Proactive Agent Behaviour in Dynamic Distributed Constraint Optimisation Problems. *Information*, 15(5), 255.
2. ALGaraawi, M. T., & Rashid, Y. R. (2023). Analysis of the relationship between the proactive behavior of the employees and the strategic consequences: an analytical study. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(6), 3.
3. Arefin, M. S., Raquib, M., & Arif, L. I., prof, A. (2015). The relationship between high-performance work systems and proactive behaviors: the mediating role of perceived organizational support, *European Scientific Journal* January Vol (11), No (2).
4. Baş, M., & Bolat, Y. (2022). The impact of cognitive competence on critical thinking skills: An educational science study with school counsellors. *Education Quarterly Reviews*, 5.
5. Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., & Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates. *European Management Journal*, 34(5), 579-588.
6. Beck, J., Cha, J., Kim, S., & Knutson, B. (2014), "Evaluating proactive behavior in lodging revenue management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.26, No. 8, PP.1364-1379.
7. Cha, J., Kim, S. J., Beck, J., & Knutson, B. J. (2017). Predictors of career success among lodging revenue managers: Investigating roles of proactive work behaviors. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(4), 474-490
8. Faisal M.Z., Mahmoud M.F. (2023) The Role of Proactive Behavior in Achieving Strategic Decision Quality; *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, Vol 13, Issue 2, 586-600.
9. Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63.

10. Gein AG, Nekrasov(2013) Metacognitive Invariants as Psychological-Pedagogical Factors of Training. *Universal Journal of Educational Research*;1(2):128–132
11. Goepel, M., Hölzle, K., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). Individuals' innovation response behaviour: A framework of antecedents and opportunities for future research. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 412-426.
12. Grossman, M. (2006). An overview of knowledge management assessment approaches. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 242-247.
13. Guzman, F. A., & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 73-90.
14. Hamidi, Farideh and Meshkat, Maryam and Rezaee, Maryam and Mehdi Jafari, (2011),"Information Technology in Education", F. Hamidi Et Al. / *Procedia Computer Science* 3, P:369–373.
15. Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wang, D. J. F. i. p. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work, *Frontiers in psychology*, Vol (9), pp. (2470).
16. Jawad, L. F., Majeed, B. H., & ALRikabi, H. T. (2021). The Impact of Teaching by Using STEM Approach in The Development of Creative Thinking and Mathematical Achievement Among the Students of the Fourth Scientific Class. *International, Journal of Interactive Mobile Technologies*, 15(13).
17. Katona, Z., Tarkó, K., Petrovszki, Z., Győri, F., Vári, B., Polcsik, B., & Berki, T. (2024). The Role of Social Problem-Solving and Prosocial Behavior in First Aid Willingness among Adolescents in Hungary. *Children*, 11(6), 714.
18. Kireev, V., Silenko, A., & Guseva, A. (2017). Cognitive competence of graduates, oriented to work in the knowledge management system in the state corporation "ROSATOM". In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 781, No. 1, p. 012060). IOP Publishing.
19. Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader–member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216-231.
20. Lahcen, R. A. M., & Mohapatra, R. (2020). Promoting Proactive Behavior through Motivation: Required Math Lab Hours Case. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1),
21. Lai, A. Y., & Frimpong, J. A. (2025). What makes proactive behaviors at work effective? Perspectives of health care executives. *Health Care Management Review*, 50(1), 13-22.
22. Maity, M., Bagchi, K., Shah, A., & Misra, A. (2019). Explaining normative behavior in information technology use. *Information Technology & People*, 32(1), 94-117.
23. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
24. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419

25. Nguyen, K., Nguyen, P., Do, T., Trinh, A., & Truong, V. (2020). Proactive personality, value congruence, perceived organizational support, and problem prevention behavior: A reciprocal moderated mediation model. *Management Science Letters*, 10(16), 4045-4054
26. Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management. University of Maribor, Slovenia, EUPAN,1-2.
27. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
28. Park, E.- Oh, em., And park,J. (2023). The influence of proactive personality on voice behavior: the mediating role of work sharing and the moderating role of enabling leadership. *Journal of Organizational Behavior Research*, 23 (5), 197-215.
29. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
30. Peters, L. D., Pressey, A. D., Gilchrist, A. J., & Johnston, W. J. (2018). Involving customers in innovation: knowledgeability and agency as process variables. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 164-173.
31. Pugliese, D., & Senna, H. (2018). Business decision making: Studying the competence of leaders. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(2), 01-19.
32. Sanders, R. N. (2007). The Benefits of using e-business technology: the supplier perspective. *Journal of Business Logistics*, 28(2).
33. Shofty, B., Gonen, T., Bergmann, E., Mayseless, N., Korn, A., Shamay-Tsoory, S & Ram, Z. (2022). The default network is causally linked to creative thinking. *Molecular psychiatry*, 27(3), 1848-1854.
34. Ullah, I., Hameed, R. M., & Mahmood, A. (2024). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: evidence from software houses of Pakistan. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1967-1985.
35. Uri, C. (2017). Measuring proactive work behaviour construct and its components: Validating Turkish version of the scales. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 102-114.
36. Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant leadership, proactive work behavior, and performance overall rating: Testing a multilevel model of moderated mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177-195.
37. Vasetskaya, N. O. (2020). Cognitive competencies of graduates in the conditions of formation of the knowledge-diital economy. *World of New Economics*, 14(1), 101-107.
38. van Oest, A. K., Vold, T. V., Haave, H., Wahl, C. H., & Ranglund, O. J. (2023, September). Voice Behavior in Creative Teams: A Case Study of Music Production. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 18, No. 1, pp. 486-492).
39. Wu, C., & Parker, S.K., (2013). "Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior". *Advance in Psychological Science*, Vol. 21 Issue: (4), pp. 679-700.
40. Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). "Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior". *Journal of Management*, 40: 1511–1534.

41. Zhang, Y., & Yang, F. (2017). Proactive personality: Mechanisms and future directions. *Advances in Psychological Science*, 25, 1544- 1551.

C. Rerearches:

1. Idzna, A., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2021, September). The Influence of Perceived Organizational Support and Proactive Personality on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Among Banking Employees in Malang. In 3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020) (pp. 97-101). Atlantis Press
2. Gourlay, S. N. Tacit knowledge, the variety of meanings in empirical research. In: 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck, Austria, 2004.

D. Books:

1. Awad, E. N. & Ghaziri, H. (2004)"knowledge management, prentice – Hall, upper saddle River (New Jersey.
2. Furnham, A. (2008). *Personality and intelligence at work: Exploring and explaining individual differences at work*: Routledge