



Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Proactive leadership and its impact in achieving organizational pride through applying the overlapping wave's strategy: An analytical study in the General Company for Marketing of Petroleum Products SOMO

Ali Hussein Abdul Zahra*

Middle Technical University - Institute of Administration Rusafa/Department of Materials Management Technologies

Keywords:

Proactive leadership, organizational pride, overlapping wave's strategy, the General Company for Marketing Petroleum Products (SOMO).

ARTICLE INFO

Article history:

Received 03 Feb. 2024
Accepted 20 Mar. 2024
Available online 30 Jun. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

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



*Corresponding author:



Ali Hussein Abdul Zahra

Middle Technical University - Institute of Administration Rusafa/Department of Materials Management Technologies

Abstract: This research deals with the variable of proactive leadership as an independent variable, organizational pride as a dependent variable, and the overlapping wave's strategy as a mediating variable. The research aims to diagnose the extent of the impact and contribution of proactive leadership and its dimensions in achieving organizational pride through applying the overlapping wave's strategy of the General Company for Marketing Petroleum Products (SOMO) and determining the nature of that relationship. For this reason, the study attempts to define the main problem of the research through the following question (What is the effect of proactive leadership on organizational pride through applying the overlapping wave's strategy in the petroleum products marketing company?) To know the role that proactive leadership plays in achieving organizational pride through the overlapping wave's strategy. The General Company for Marketing Petroleum Products (SOMO) in Baghdad was chosen as a site for conducting the research. (52) Questionnaires distributed to managers in departments and divisional officials were analyzed. The units in the company were analyzed using the advanced statistical program (SmartPLS), and the method of applied descriptive analysis was adopted in implementing the study. The results concluded that there is an impact relationship and correlation between proactive leadership and organizational pride by mediating the use of the overlapping wave's strategy. The research recommends the necessity of senior leaders adopting the proactive leadership approach as an approved philosophy. To apply the overlapping wave's strategy to improve decisions, achieve balance, stability, adaptation, and solve problems to ensure the integration of organizational processes, encourage effective communication about future challenges and opportunities, build clear visions of the future, and encourage employees to think creatively and contribute to presenting new ideas to achieve the desired organizational pride.

القيادة الاستباقية وأثرها في تحقيق الفخر التنظيمي من خلال تطبيق استراتيجية الامواج المتداخلة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية (سومو)

علي حسين عبد الزهرة

الجامعة التقنية الوسطى- معهد الادارة الرصافة/ قسم تقنيات إدارة المواد

المستخلص

يتناول البحث الحالي متغير القيادة الاستباقية كمتغير مستقل والفخر التنظيمي كمتغير تابع واستراتيجية الامواج المتداخلة كمتغير وسيط، يهدف البحث إلى تشخيص مدى تأثير ومساهمة القيادة الاستباقية وأبعادها في تحقيق الفخر التنظيمي من خلال تطبيق استراتيجية الامواج المتداخلة للشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية (سومو) وتحديد طبيعة تلك العلاقة، ومن أجل ذلك تحاول الدراسة تحديد المشكلة الرئيسية للبحث من خلال السؤال الآتي (ما هو تأثير القيادة الاستباقية في الفخر التنظيمي عبر تطبيق استراتيجية الامواج المتداخلة في شركة تسويق المنتجات النفطية؟) لمعرفة الدور الذي تؤديه القيادة الاستباقية في تحقيق الفخر التنظيمي بتوسيط استراتيجية الامواج المتداخلة وقد اختيرت الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية (سومو) في بغداد موقعا لأجراء البحث، إذ جرى تحليل (52) استبانة موزعة على المديرين في الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات في الشركة تم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي المتقدم (SmartPLS) واعتمد أسلوب التحليل الوصفي التطبيقي في تنفيذ الدراسة وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة أثر وارتباط بين القيادة الاستباقية والفخر التنظيمي بتوسيط استخدام استراتيجية الامواج المتداخلة، ويوصي البحث بضرورة تبني القيادات العليا نهج القيادة الاستباقية كفلسفة معتمدة على تطبيق استراتيجية الامواج المتداخلة لتحسين القرارات وتحقيق التوازن والاستقرار والتكيف وحل المشكلات لضمان تكامل العمليات التنظيمية، والتشجيع على التواصل الفعال حول التحديات والفرص المستقبلية وبناء تصورات واضحة للمستقبل وتشجيع الموظفين على التفكير الابداعي والمساهمة في تقديم أفكار جديدة لتحقيق الفخر التنظيمي المنشود.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستباقية، الفخر التنظيمي، استراتيجية الامواج المتداخلة، الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية (سومو).

المقدمة

تعد القيادة الاستباقية أحد المفاهيم الرئيسية في ميدان الإدارة، إذ تشير إلى قدرة متخذ القرار على التنبؤ بالتحويلات المستقبلية واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل حدوثها. يبرز دور القيادة الاستباقية في توجيه الجهود نحو التحديات المستقبلية بشكل فعال، مما يعزز من تحقيق الأهداف وتطوير الأداء الشركة ككل، تبرز أهمية القيادة الاستباقية في تعزيز الفخر التنظيمي وتحفيز الفرق العاملة نحو تحقيق التميز والابتكار. يشير الفخر التنظيمي إلى الشعور بالانتماء والرغبة في التميز والإسهام في نجاح الشركة فالفخر التنظيمي عنصر حيوي في بناء بيئة عمل إيجابية تحاول القيادة الاستباقية من جعل الفخر التنظيمي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة، أن تطبيق استراتيجية الامواج المتداخلة يحسن من التكيف والاستجابة السريعة للتحديات المتغيرة في بيئة العمل. إذ تعتمد هذه الاستراتيجية على فهم العلاقة بين مختلف المتغيرات وكيفية التفاعل بينها. يمكن ان يتبنى القادة هذه الاستراتيجية

من أجل تحقيق الاستباقية في القرار وتحقيق توازن ممتاز بين الاستقرار التنظيمي والقدرة على التكيف السريع، مما يعزز الثقة بين أفراد الشركة ويعزز الفخر التنظيمي. يسعى البحث الحالي إلى استكشاف كيف يمكن للقيادة الاستباقية من تطبيق استراتيجية الأمواج المتداخلة لتحقيق الفخر التنظيمي، يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على السبل التي يمكن بها تحسين القيادة الاستباقية وتطبيق استراتيجية الأمواج المتداخلة لتعزيز الفخر التنظيمي وبناء منظمات قوية ومستدامة. يحاول البحث الإجابة على التساؤل هل هناك أثر للقيادة الاستباقية في تحقيق الفخر التنظيمي من خلال استخدام استراتيجية الأمواج المتداخلة؟ تم اختيار الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية موقعا لتطبيق البحث وتمثلت عينة البحث من المديرين في الأقسام والشعب والوحدات في الشركة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم استرداد (52) اجابة تم تحليل الاجابات باستخدام برنامج التحليل المتقدم (SmartPLS) للتوصل إلى النتائج. ولتحقيق هدف الدراسة قسمت على أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي أما الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

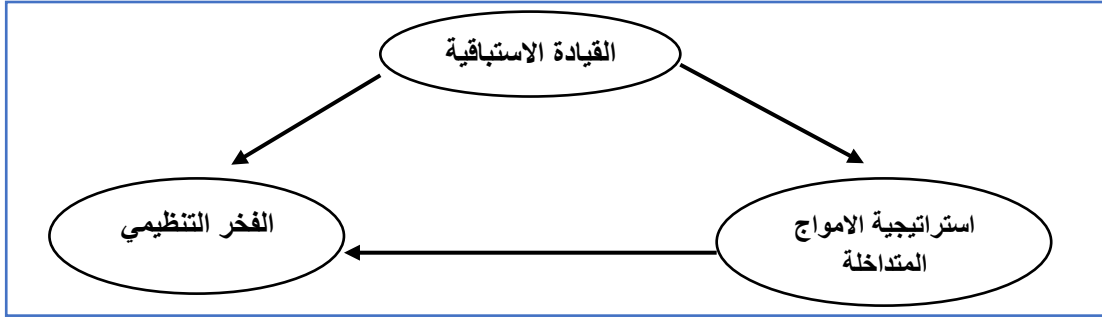
المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة الدراسة: تحاول الدراسة الحالية الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هو تأثير القيادة الاستباقية في الفخر التنظيمي عبر تطبيق استراتيجية الأمواج المتداخلة في شركة تسويق المنتجات النفطية؟
 2. هل يعتمد المديرين في الشركة على فلسفة القيادة الاستباقية في ادارة مسؤولياتهم على العاملين من أجل تحقيق الفخر التنظيمي؟
 3. هل هناك تأثير للقيادة الاستباقية في تحقيق الفخر التنظيمي من خلال استخدام استراتيجية الأمواج المتداخلة؟
 4. ما مستوى اهتمام القيادات العليا في الشركة بتطبيق استراتيجية الأمواج المتداخلة في ادارة أعمال الشركة واتخاذ القرارات؟
 5. هل تؤثر القيادة الاستباقية على استراتيجية الأمواج المتداخلة؟
 6. هل تسعى ادارة الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية سوما إلى تحقيق الفخر التنظيمي لعاملها؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة من أهمية استخدام فلسفة القيادة الاستباقية عند المديرين لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة واتخاذ القرارات الفاعلة باستخدام تطبيق استراتيجية الأمواج المتداخلة لتوجيه الموظفين واستثمار الموارد وتحقيق الفخر التنظيمي للموظفين. كما ويكتسب البحث أهميته في فهم فلسفة القيادة الاستباقية وتطبيق استراتيجية الأمواج المتداخلة وأهمية تحقيق الفخر التنظيمي للشركة. ويساهم البحث الحالي في تقديم رؤى استراتيجية وقيادية تعزز من الكفاءة التنظيمية، وتزيد من التفاعلات الإيجابية بين أفراد الشركة وقياداتها.
- ثالثاً: أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مدى تأثير ومساهمة القيادة الاستباقية وأبعادها في تحقيق الفخر التنظيمي من خلال تطبيق استراتيجية الأمواج المتداخلة في الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية (سومو).
2. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الاستباقية والفخر التنظيمي واستراتيجية الأمواج المتداخلة.
3. التعرف على واقع تطبيق القيادة الاستباقية ومدى تبنيها من قبل الادارات العليا في الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية سومو.

رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة: تتناول الدراسة الحالية المتغير المستقل (القيادة الاستباقية X_i) والمتغير التابع (الفخر التنظيمي Y_i)، والمتغير الوسيط (استراتيجية الامواج المتداخلة) ويتكون المخطط الاجرائي للدراسة من المتغيرات الآتية:



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً. فرضيات الدراسة: يمكن صياغة أربع فرضيات رئيسية على وفق المخطط الاجرائي للدراسة كما يأتي:

- ❖ الفرضية الاولى: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستباقية واستراتيجية الامواج المتداخلة.
 - ❖ الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستباقية والفخر التنظيمي
 - ❖ الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة معنوية بين الفخر التنظيمي واستراتيجية الامواج المتداخلة
 - ❖ الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة معنوية بين التأثير الوسيط لاستراتيجية الامواج على العلاقة بين القيادة الاستباقية والفخر التنظيمي.
- سادساً. منهج الدراسة:** اعتمد الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ البحث بغية الوصول إلى تحقيق أهدافه.

سابعاً. مجتمع وعينة الدراسة: جرى اختيار الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية (سومو) احدي تشكيلات وزارة النفط في بغداد ميدانا للتطبيق، وتألفت عينة الدراسة من القيادات العليا والوسطى العاملين في الشركة من المديرين العامين ومديري الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات، والبالغ عددهم (58) تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم، تم استرجاع (52) استبانة كمدفقة وصالحة للقياس. **ثامناً. تصميم المقياس:** جرى اعتماد الاستبانة (ليكرت) سباعية التدرج تبدأ من (اتفق تماما- اتفق- اتفق إلى حد ما- محايد- لا اتفق إلى حد ما- لا اتفق- لا اتفق تماما) كأداة لجميع البيانات، وقد جرى اعتماد مقياس القيادة الاستباقية (الكرعاوي، 2019) والمتضمن بعدين السلوك الاستباقي والشخصية الاستباقية، بعد أن أجرى الباحث التعديلات المناسبة لتطويع المقياس للبيئة العراقية وجعله أكثر ملائمة لمتغيرات البحث، فيما اعتمد مقياس الفخر التنظيمي كل من مقياس (عثمان، 2022) و(عودة، 2023) والمتضمن بعدين بعد الفخر العاطفي وبعد الفخر الاتجاوي، أما متغير استراتيجية الامواج المتداخلة فقد جرى اعداده بالاعتماد على مقياس (عبد، 2022) والمتضمن أربعة أبعاد هي التوجه الاستراتيجي والقيادة العبقريّة واجارة المستقبل وقيادة المعرفة.

تاسعاً. الأساليب الإحصائية: سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت فضلا عن نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الجزئية (PLS) من خلال برنامج SmartPLS.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. القيادة الاستباقية: إن القيادة الاستباقية هي سمات متميزة قادرة على احداث التغيير والتفكير بالمستقبل (ابو شكير والكعبي، 2022؛ Shelton et al., 2022). يعرف (رشيد والزيادي، 2013: 204) القيادة الاستباقية بأنها القدرة على أخذ زمام المبادرة والتحكم في الموارد لتحسين العمل والتركيز على السلوك الاستباقي الذي يعتمد على الانجاز وخلق التأثير الحقيقي من خلال استشراف المستقبل والبحث عن الامكانيات الجديدة لتحسين المؤسسة. كما يعرف (الختلان والكيلاني، 2022: 254) القيادة الاستباقية بانها الامكانيات التي يتمتع بها القائد التي تجعله قادرا على احداث التحولات الضرورية للتعامل مع التغيرات المفاجئة والمبادرة بالتحسين من خلال الاعتماد على خطط استراتيجية استباقية والاستعداد لأي طارئ يحدث في المستقبل. يشير (van, 2018: 31) إلى أن الممارسات في القيادة الاستباقية ضرورية للمنظمات لأحداث التغيير الايجابي. إذ تجعل قادة الشركة أكثر فاعلية وتحسن من مهاراتهم في القيادة والادارة (Wang & Yang, 2021: 2). ويعزز من اعتماد القائد للنمط الاخلاقي في القيادة مما يعكس على اداء الشركة وتجعلها قادرة على أن تكون سباقة في تحقيق الأداء المستدام والتفوق على المنافسين (Hassan, 2023: 138). إذ لابد من تطوير المهارات القيادية لزيادة التأثير في المرؤوسين وتحقيق التناسق في العمل وحل المشكلات (باني واخرون، 2021: 53). أن القادة الذين يتمتعون بمهارات الشخصية الاستباقية لديهم القدرة العالية على تحديد الأهداف والتنبؤ بالمستقبل ولديهم رؤية طموحة لما يريدون أن يحققوه مهنيا (Huber, 2017:23). يعتقد (Hu. et al., 2018: 3) ان القيادة الاستباقيين لديهم القدرة على تحقيق أهدافهم وهم أكثر نجاحا في بيئة العمل. يرى (الكرعاوي وصالح، 2020: 33) أن القيادة الاستباقية تساهم في التأثير على أداء الموظف وتحسن من درجة استباقيته للأحداث ويجعله أكثر حكمة في ادارة المواقف ويمتلك القدرة على خلق التحولات الضرورية في العمل.

❖ أبعاد القيادة الاستباقية

أ. السلوك الاستباقي: السلوك الاستباقي هو عمل موجهة للمستقبل والذي يهدف إلى تغيير وتحسين الوضع (Jourdan, 2017: 237) يهدف السلوك الاستباقي إلى احداث التغيير البناء والمساهمة بشكل إيجابي في تحسين نتائج الفرد والفريق وتحقيق النجاح الوظيفي من خلال العمل الجماعي والعمليات التنظيمية (Mobley, 2015). ازدادت الحاجة إلى إدارة الذات للعمل الوظيفي خصوصا في ظل ظروف البيئة المضطربة وسريعة التغيير ومن المتوقع أن تزداد تطبيقات السلوكيات الاستباقية التي تعزز الإدارة الذاتية على مستوى الوظيفة من أجل تحسين مهارات التصرف بالسلوك الاستباقي (Plomp et al., 2016). يعرف السلوك الاستباقي بأنه مدى سرعة انخراط الفرد في سلوكيات الادارة الذاتية المعتمدة على تحليل المستقبل وقدرته على احداث التغيير في العمل (KIM, 2021: 171). وتحسين توجهات الفريق من خلال الاعتماد على السلوك الذاتي لتغيير المواقف (McCormick et al., 2019: 33).

ب. الشخصية الاستباقية: تتمحور فكرة الشخصية الاستباقية حول نظرية التفاعل الاجتماعي إذ يفترض أن الموظفين ليسوا فقط متأثرين ببيئتهم بل هم أيضا قادرين على تكوين وانشاء بيئاتهم الخاصة قد

يتفاوت الموظفون في حاجتهم للتحكم في محيطهم مما يؤدي إلى اختلاف في الاستعداد لاتخاذ الإجراءات الضرورية لإحداث تغيير (Zahra & Al-Khazraje, 2023: 253). بينما يظهر الموظفون ذوو الشخصيات الاستباقية بتحديد الفرص والعمل عليها ويكشفون عن المبادرة الشخصية في تحسين الظروف الحالية والسعي جاهدين لتحقيق تغيير حقيقي (جودة واخرون، 2021: 155) إذ يميل الموظفون غير الاستباقيين إلى عدم الاهتمام بالبحث عن الفرص لتغيير بيئتهم المحيطة، ولا يتخذون أي إجراءات عند ظهور فرصة متاحة كما إنهم يميلون إلى التكيف مع بيئة عملهم بدلاً من محاولة تغييرها (Li, 2020: 198). ويعرف الموظف صاحب الشخصية الاستباقية بأنه الشخص الذي يميل إلى المشاركة في البحث عن الفرص واستغلالها، واتخاذ المبادرة لتحسين بيئة العمل واتخاذ الإجراءات الملائمة لتحقيق ذلك وتغيير الوضع القائم (Fuller et al., 2010: 38).

ثانياً. الفخر التنظيمي: يعرف الفخر التنظيمي بأنه عاطفة ذاتية متولدة من عملية تقييم معقدة يتوصل إليها الفرد من خلال استنباط الانجازات الأفراد أو الآخرين وترتبط بتقدير الذات وتكون صورة ذاتية ايجابية عن فرد أو مجموعة معينة (عبد الحميد والكبيسي، 2023: 539). ويرى (Gilchrist, 2018: 33) ان الفخر التنظيمي هو شعور ايجابي نابع من الوعي الذاتي للفرد نفسه اتجاه المؤسسة تشعره بالفخر والاعتزاز وتشجعه على تقديم جهود مضاعفة مستقبلاً. يشير كل من (عبد، 2020؛ Brosi et al., 2016) إلى أن الفخر التنظيمي حالة تظهر في المؤسسة عندما يكون الناتج المتحقق أكبر مما متوقع بكثير والتي تنتج من الأعمال الابداعية والمبتكرة والتي تنعكس على القيمة الذاتية للفرد والمؤسسة. ان شعور الموظف بالفخر التنظيمي تجعله أكثر ايجابية وأكثر انتاجية ويسعى إلى التحدي ويشعره بالاندفاع نحو الابداع وبذل الجهود وطرح افكار خلاقة والتغلب على الروتين ويشعره أيضا بأهميته واعتزازه بنفسه ويقوي انتمائه الوظيفي (Masterson, 2016: 41).

❖ **أبعاد الفخر التنظيمي:** يتفق كل من (عبد، 2020) و(عبد الحميد والكبيسي، 2023)، و(شكور والزبيدي، 2022) أن أبعاد الفخر التنظيمي هي:

أ. **الفخر العاطفي:** إن الفخر العاطفي يعد من اقوى المشاعر والعواطف التي لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي والالتزام بالعمل وتقلل من دوران العمل وتزيد من نجاحات المؤسسة (Kashif et al., 2017: 1674). فضلا عن خفض مستويات الاجهاد الوظيفي والتثمر في مكان العمل (Nilawati et al., 2019:192).

ب. **الفخر الاتجاهي (الموقفي):** إن الفخر الاتجاهي هي المواقف والتصور العام التي يبنها الموظف بالفخر اتجاه مؤسسته (شكور والزبيدي، 2022: 3). إذ إن الفخر الاتجاهي عكس الفخر العاطفي فالفخر الاتجاهي موقف جماعي ويظهر نتيجة حاجة الفرد إلى الاعتماد على المؤسسة (Seyedpour, 2020: 4). يرتبط الفخر الاتجاهي بالمواقف المتأصلة في عضوية المجموعة ومدى فخرهم بالارتباط بالمؤسسة وانتمائهم إليها (Brands, 2019: 15).

ثالثاً. استراتيجية الامواج المتداخلة: تعد استراتيجية الامواج المتداخلة من المصطلحات الحديثة في الاستراتيجية والتي تمثل مجموعة من عمليات التفكير المعرفي التي تعتمد على العقل والمنطق لحل المشكلات وتركز بشكل أساسي على القادة في تطوير المهارات المعرفية للوصول إلى الحكمة (Hadrawi et al., 2019: 342). استراتيجية معرفية هدفها تنمية القدرات المعرفية لدى القادة وتكوين أفكار تساعد القائد على اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة المشكلات المحتملة (كيلان وخضير، 2022: 231). أن استراتيجية الأمواج المتداخلة تقدم حلول متنوعة وأساليب مختلفة

وتنظم الخرائط المعرفية لأدراك القادة (al-zamili et al., 2018: 684). وتقدم طرق تفكير جديدة في اتخاذ القرارات لخلق حالة من التوازن بين ما يريد حلة وما يملكه من معرفة ومعالجتها (Jwameer, 2018: 253). تعرف استراتيجية الأمواج المتداخلة بأنها استراتيجية معرفية تستخدم لحل المشكلات تعتمد على التباين المعرفي والتجارب والخبرة للفرد (شلال وعبدالكريم، 2021: 339). ويشير (Leseman et al., 2012: 3) إلى أن القادة بحاجة إلى اكتساب مهارات معرفية ومهارية جديدة لذلك من الضروري أن تتطور هذه المعارف من خلال اعتماد استراتيجية الأمواج المتداخلة. ويؤكد (Fagard et al., 2016: 2) أن استراتيجية الأمواج المتداخلة على ضرورة اتقانها من قبل المديرين فهي مثالية في تطبيق الأمثل أو استبعاد الاستراتيجية غير المؤثرة.

❖ **أبعاد استراتيجية الأمواج المتداخلة:** يتفق كل من (عبد، 2022) و(Haber & Shankman, 2018) أن أبعاد استراتيجية الأمواج المتداخلة أربعة هي:

أ. **التوجه الاستراتيجي:** يعني التوجه الاستراتيجي الطريقة التي تختارها المؤسسة في تخصيص مواردها واستثمارها لتحقيق أهدافها (كيلان وخضير، 2022: 232). فهي الاداة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحديد مسارها المستقبلي والأنشطة التي يجب القيام بها واستثمار مواردها بشكل مثالي لتحقيق أداء متميز (Chow et al., 2013: 56). إذ إن واحدة من أهم عناصر التوجه الاستراتيجي هي الرؤية الاستراتيجية والتي تعني تصور مستقبل المؤسسة وحلم الشركة في تحقيقه فتصبح هذه الرؤية المشتركة قوة موحدة تتماشى مع القيم الجماعية للموظفين وتغرس الشعور بالهدف والالتزام بين الجميع (الحلاوي، 2017: 47). ولذلك لا بد من وجود قيادة ذات رؤية يمكن الإيمان بها (Zahra & Al-Khazraje, 2023: 253). لتعطي الأمل للعاملين وتؤمن بتحقيقه، وتعزز معنى العمل بالنسبة لهم (Kaya, 2015: 2).

ب. **القيادة العبقريّة:** إن القيادة العبقريّة تعني قدرات القائد الذهنية والذكاء الذي يتمتع به والتي تمكنه من تجميع الأفكار وحل المشكلات (Allio, 2015: 4). ويرى (كيلان وخضير، 2022: 232). إن القيادة العبقريّة مهمة جدا في المؤسسات لكي تتمكن من تحقيق اهدافها الاستراتيجية. وان القادة لا بد من ان يتمتعون بالعبقرية كي تكسبهم ثقة أكبر في قراراتهم نتيجة اعتمادها على المعرفة والذكاء والفتنة وتساعدهم في التغلب على المشكلات (Goldstein, 2017: 408).

ج. **ادارة المستقبل:** يعرف (Saleh, 2023: 288) ادارة المستقبل قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل والتنبؤ بما يمكن أن يحصل وتكثيف الجهود لتقليل حالة عدم التأكد وتوجيه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية. يرى (Daoud, 2020: 254) إن ادارة المستقبل هو تفكير المؤسسة في المستقبل ومحاولة التنبؤ بالتغيرات البيئية المستقبلية والتهيؤ للاستجابة السريعة لهذه التغيرات.

د. **قيادة المعرفة:** يعرف (Yank, 2014:282) قيادة المعرفة بأنها قيادة وتحفيز ودعم الأفراد للتعلم والحصول على المعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة. يعتقد (Hadrawi, 2019: 342) أن عملية قيادة المعرفة من أهم المهارات على القائد أن يتعلمها من أجل دفع الأفراد نحو عملية تعلم منظمة ومستمرة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1. **التحليل الوصفي لمتغيرات للدراسة:** يكشف الجدول رقم (1) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستعمال المتوسط الحسابي الموزون كمقياس للنزعة المركزية، كما تم استخدام الانحراف المعياري

لقياس تشتت البيانات، حيث بينت نتائج المتوسط الحسابي الموزون أن جميع فقرات المتغير المستقل القيادة الاستباقية هي أعلى من الوسط الفرضي والذي يساوي (4)، (عند استخدام مقياس ليكرت السباعي) وهذا يعطي دلالة على انتشار الفقرات كافة، والمتغير الكلي في المنظمة قيد الدراسة، كما كانت فقرات المتغير التابع الفخر التنظيمي أكبر من الوسط الفرضي، وبالتالي فإنه يدل أيضاً على انتشار فقرات هذا المتغير في المنظمة محل البحث، فضلاً عن تجاوز فقرات المتغير الوسيط استراتيجية الأمواج المتداخلة للوسط الفرضي لمقياس الدراسة الحالي وهذا أيضاً يعطي دلالة على انتشار فقرات كافة استراتيجية الأمواج لمتداخلة في المنظمة محل البحث، كما بينت نتائج التحليل الوصفي إن نسب الانحراف المعياري والتباين هي متدنية، وهذا يدل على دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (1): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
القيادة الاستباقية	السلوك الاستباقي	X1-1	4.192	1.492	2.228
		X1-2	4.153	1.502	2.256
		X1-3	4.307	1.544	2.386
		X1-4	4.288	1.480	2.193
		X1-5	4.519	1.668	2.785
القيادة الاستباقية	الشخصية الاستباقية	X2-1	4.365	1.564	2.447
		X2-2	4.519	1.599	2.558
		X2-3	4.730	1.576	2.487
		X2-4	4.557	1.521	2.316
		X2-5	4.807	1.412	1.997
استراتيجية الأمواج المتداخلة	التوجه الاستراتيجي	M1-1	4.846	1.471	2.167
		M1-2	4.519	1.299	1.689
		M1-3	4.923	1.508	2.274
		M1-4	4.769	1.386	1.923
	القيادة العنقودية	M2-1	4.134	1.454	2.117
		M2-2	4.346	1.435	2.060
		M2-3	4.846	1.455	2.123
		M2-4	4.230	1.258	1.583
	إدارة المستقبل	M3-1	4.269	1.545	2.387
		M3-2	4.903	1.420	2.018
		M3-3	4.365	1.395	1.946
		M3-4	4.115	1.523	2.322
قيادة المعرفة	M4-1	4.153	1.462	2.1521	
	M4-2	4.326	1.622	2.633	
	M4-3	4.442	1.656	2.745	
	M4-4	4.788	1.577	2.488	

المتغير	البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
الفخر العاطفي	الفخر التنظيمي	Y1-1	4.423	1.663	2.768
		Y1-2	4.307	1.596	2.548
		Y1-3	4.269	1.585	2.520
		Y1-4	4.653	1.544	2.386
		Y1-5	4.251	1.480	2.193
		Y1-6	4.192	1.668	2.785
الفخر الاتجاهي		Y2-1	4.211	1.685	2.842
		Y2-2	4.403	1.703	2.903
		Y2-3	4.365	1.498	2.245
		Y2-4	4.192	1.299	1.689
		Y2-5	4.807	1.508	2.274
		Y2-6	4.019	1.386	1.923

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج SmartPLS V.4.

2. **تقييم انموذج القياس:** تتضمن SEM وفق أسلوب المربعات الصغرى الجزئية اثنين من الخطوات الأساسية وهي: 1- تقييم انموذج القياس؛ 2 - تقييم الانموذج البنائي. وسيتناول هذا الجزء تقييم انموذج القياس بما في ذلك بناء نموذج القياس لمتغيرات الدراسة، واجراء التحليل العاملي، كذلك عمل اختبارات الصدق والثبات، والتي تحتوي على اختبار الثبات المركب واختبار الفا كرونباخ واختبار (AVE).

3. **معايير تقييم انموذج القياس:** يستعرض الجدول رقم (2) المعايير الثلاثة لتقييم انموذج القياس وفق نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM وكما يأتي:

جدول (2): المعايير المستخدمة في تقييم انموذج القياس

المعيار	الحد المقبول
الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) $0.50 \leq$
ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر $0.70 \leq$
ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.70 \leq$ ؛ كرونباخ الفا $0.70 \leq$

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على:

Hair. J., Hult, T, Ringle. C. & Sarstedt, M, (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling. PLS-SEM. Los Angeles Sage.

4. **ثبات الاتساق الداخلي:** جرى التأكد من القوة والاتساق الداخلي لفقرات الدراسة من خلال الاعتماد

على اثنين من الاختبارات وهي: الثبات المركب C. R والذي يجب أن يكون أعلى أو يساوي 0.6، ومن خلال الفا كرونباخ Cronbach's Alpha حيث تكون قيمته $0.7 \leq$. (عبد الغفور، 2023: 84)

5. **ثبات المؤشر (الفقرة):** يبين ثبات المؤشر التحليل العاملي لجميع فقرات مقياس الدراسة حيث يشير إلى مربع التشبعات الخارجية. ويوضح (Hair, et al., 2017) أنه يتم بقاء التشبعات التي تكون $0.7 \leq$ ، ويتم استبعاد جميع التشبعات التي تقل عن 0.4، أما الفقرات التي تكون تشبعاتها بين 0.4 و 0.7 فيجب أن يعمل لها اختبار لبيان تأثير حذفها على قيمة بقية معايير التقييم لنموذج القياس وألا يتم بقائها.

6. **متوسط التباين المستخلص (AVE):** يبين AVE مجموع التشبعات مقسومة على عدد المؤشرات تكون قيمته المعنوية $0.5 \leq$.

جدول (3): اختبار انموذج القياس لمتغيرات الدراسة

AVE	C. R	Cronbach's Alpha	التشبعات	الفقرات	البعد	المتغير
0.578	0.779	0.737	0.717	X1-1	السلوك الاستباقي	القيادة الاستباقية
			0.737	X1-2		
			0.780	X1-3		
			0.790	X1-4		
			0.740	X1-5		
0.615	0.806	0.768	0.764	X2-1	الشخصية الاستباقية	
			0.762	X2-2		
			0.844	X2-3		
			0.740	X2-4		
			0.840	X2-5		
0.487	0.787	0.749	0.758	M1-1	التوجه الاستراتيجي	
			0.849	M1-2		
			0.725	M1-3		
			0.800	M1-4		
0.57	0.8	0.64	0.780	M2-1	القيادة العسكرية	استراتيجي الأمواج المتداخلة
			0.710	M2-2		
			0.730	M2-3		
			0.730	M2-4		
0.57	0.89	0.79	0.810	M3-1	إدارة المستقبل	
			0.740	M3-2		
			0.860	M3-3		
			0.790	M3-4		
0.59	0.85	0.76	0.750	M4-1	قيادة المعرفة	
			0.745	M4-2		
			0.840	M4-3		
			0.880	M4-4		
0.66	0.80	0.74	0.790	Y1-1	الفخر العاطفي	الفخر التنظيمي
			0.860	Y1-2		
			0.880	Y1-3		
			0.794	Y1-4		
			0.762	Y1-5		
			0.844	Y1-6		
0.67	0.86	0.76	0.840	Y2-1	الفخر الاتجاهي	
			0.750	Y2-2		
			0.860	Y2-3		
			0.781	Y2-4		
			0.743	Y2-5		
			0.719	Y2-6		

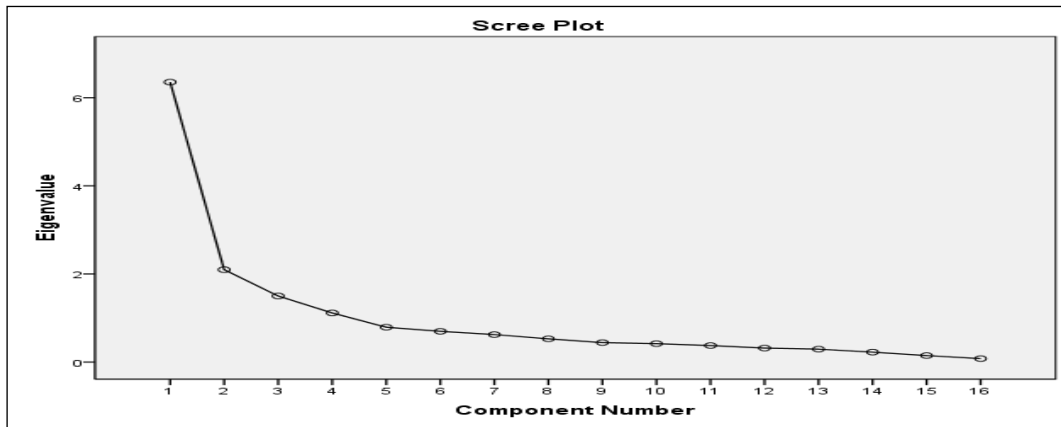
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS V.4.

أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس لمتغيرات الدراسة والظاهرة في الجدول رقم (3) تحقيق الأبعاد كافة للقيم المطلوبة من كرونباخ الفا والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص (AVE).
7. كفاية حجم العينة للمتغير المستقل القيادة الاستباقية: أضف إلى ما تقدم أظهر الجدول رقم (4) أن قيمة (KMO) البالغة (0.849) هي معنوية وأكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالي.

الجدول (4): اختبار Bartlett & KMO لمتغير القيادة الاستباقية

اختبار KMO & Bartlett		
.849	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاية اخذ العينة	
2832.408	Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett's
51	درجة الحرية	
.000	درجة المعنوية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.20.
كما إن الشكل رقم (2) يعزز النتائج المتقدمة ويعطي دليلاً آخر على أن متغير القيادة الاستباقية يتألف من بعدين، إذ إن محك جذرها Eigenvalues أكبر من واحد صحيح.



شكل (2): منحى المتغير المستقل (القيادة الاستباقية)

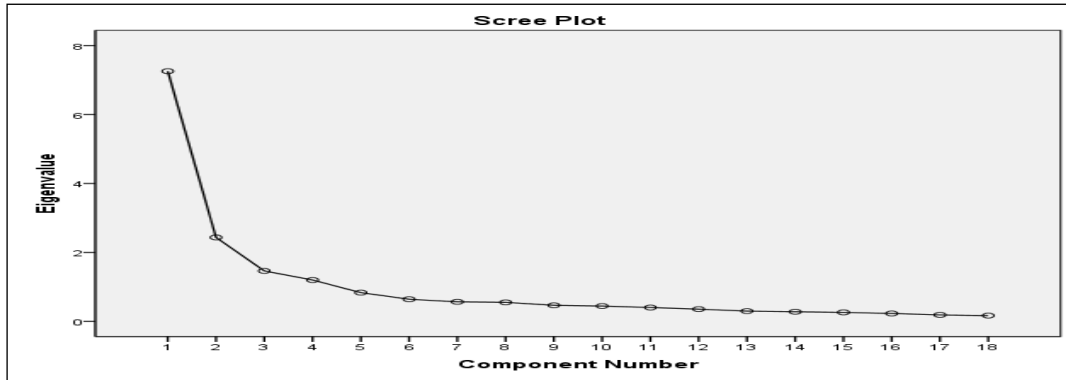
المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20.
خلاصة التحليل، إن جميع نتائج الاختبارات أعلاه تظهر ملائمة بيانات هذا المتغير لإجراء عدد من التحليلات الإحصائية اللاحقة.
8. كفاية حجم العينة للمتغير الوسيط استراتيجية الأمواج المتداخلة: أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول رقم (5) أن قيمة (KMO) البالغة (0.887) هي معنوية وأكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالي.

جدول (5): اختبار Bartlett & KMO لمتغير استراتيجية الأمواج المتداخلة

اختبار KMO & Bartlett		
.887	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاية اخذ العينة	
3163.907	Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett's
51	درجة الحرية	
.000	درجة المعنوية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.20.

كما إن الشكل رقم (3) يعزز النتائج المتقدمة ويعطي دليلاً آخر على أن متغير التماثل استراتيجية الأمواج المتداخلة يتألف من أربعة أبعاد، إذ إن محك جذرها Eigenvalues أكبر من واحد صحيح.



شكل (3): منحني المتغير الوسيط (استراتيجية الأمواج المتداخلة)

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20.

خلاصة التحليل، إن جميع نتائج الاختبارات أعلاه تظهر ملائمة بيانات هذا المتغير لإجراء عدد من التحليلات الإحصائية اللاحقة.

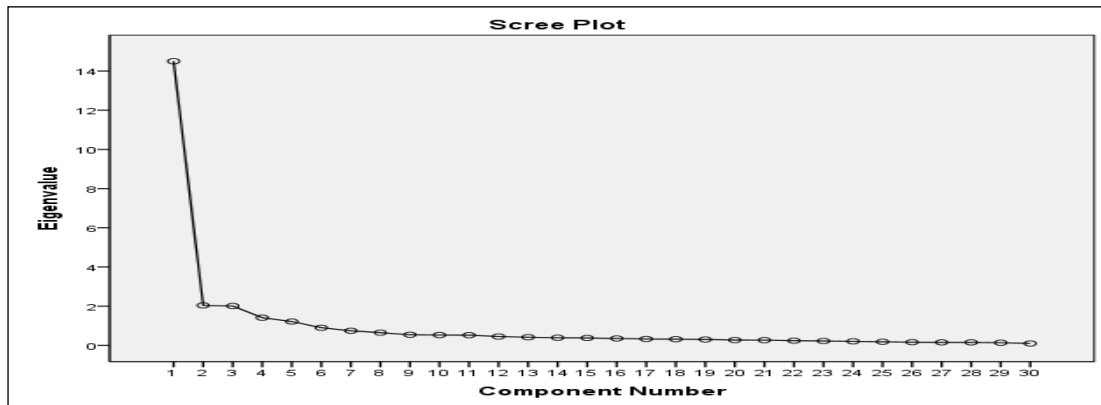
9. كفاية حجم العينة للمتغير التابع الفخر التنظيمي: أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول رقم (6) أن قيمة (KMO) البالغة (946) هي معنوية وأكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالي.

جدول (6): اختبار Bartlett&KMO لمتغير الفخر التنظيمي

اختبار KMO & Bartlett		
.946	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاية اخذ العينة	
7327.161	Approx. Chi-Square	
51	Bartlett's اختبار	
.000	درجة المعنوية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.20.

كما إن الشكل رقم (4) يعزز النتائج المتقدمة ويعطي دليلاً آخر على إن متغير الفخر التنظيمي يتألف من بعدين، إذ إن محك جذرها Eigenvalues أكبر من واحد صحيح.



شكل (4): منحني المتغير التابع (الفخر التنظيمي)

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20.

خلاصة التحليل، إن جميع نتائج الاختبارات أعلاه تظهر ملائمة بيانات هذا المتغير لإجراء عدد من التحليلات الإحصائية اللاحقة.

المبحث الرابع: اختبار نموذج البناء

بعد إجراء الخطوة الأولى من اختبار نموذج البناء بأسلوب PLS-SEM يأتي دور الخطوة الثانية المتمثلة بتقييم انموذج البناء، حيث تحتوي هذا الخطوة على إيجاد معاملات المسار والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، كما تعمل على إيجاد قيمة معامل التفسير R^2 ، والذي يمكن من خلاله تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

1. معايير تقييم انموذج البناء: هنالك خمسة معايير يمكن الاعتماد عليها من أجل تقييم انموذج البناء وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى ويوضح الجدول رقم (7) تلك المعايير الخمسة الخاصة بالدراسة:

جدول (7): معايير نمذجة المربعات الصغرى

المعيار	الحد المقبول
R^2 معامل التحديد	0.25, 0.50, 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
تقييم الارتباط الخطي	$VIF > 5$ عامل تضخم التباين
f^2 حجم التأثير	0.02, 0.15, 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
معنوية معاملات المسار	$p < 0.05$; $1.96 < \text{قيمة } t$ قيمة
جودة مطابقة الانموذج	$SRMR > 0.08$

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على:

Hair. J., Hult, T, Ringle. C. & Sarstedt, M, (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling. PLS-SEM. Los Angeles Sage.

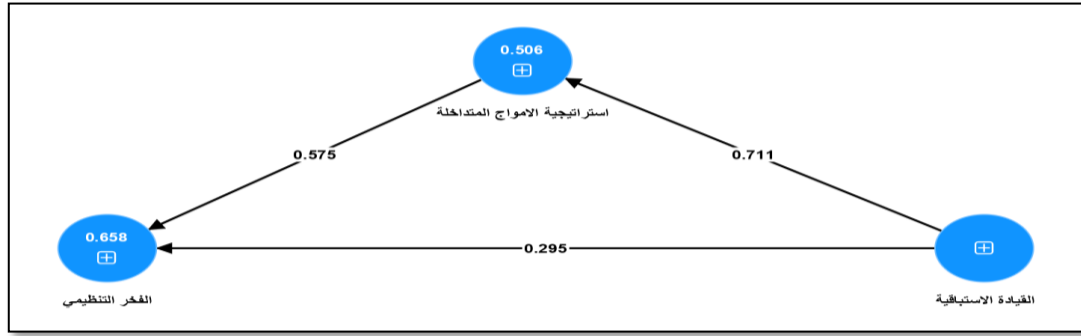
2. التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج: يرى (Hair, et al., 2017) إنه يوجد معيار وحيد موثوق لقياس جودة المطابقة الخاصة بأنموذج البناء لمسار PLS، وهو معيار (SRMR) حيث عندما تكون قيمت هذا المعيار تساوي 0 فيشير ذلك إلى وجود مطابقة مثالية، أما القيمة المقبولة لهذا المعيار هي عندما تكون قيمته أقل من 0.08 (Henseler, et al., 2016).

3. تقييم الارتباط الخطي: يبين الارتباط الخطي درجة الارتباط العالية بين اثنين من المتغيرات المستقلة ويتم قياسه ب عامل تضخم التباين (VIF)، ووفقاً لـ (Hair, et al., 2017) فإنه يجب أن تكون قيمته أقل من (5).

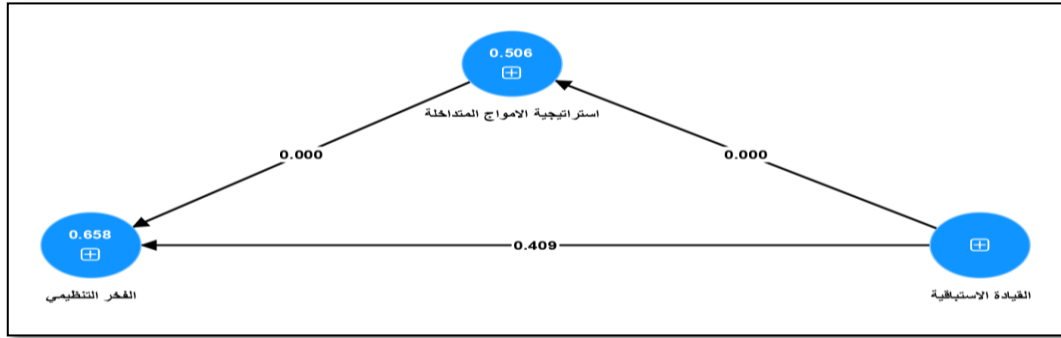
4. معاملات المسار: يطلق عليها أيضاً بالتأثيرات المباشرة، وتمثل العلاقات الفرضية بين متغيرات الدراسة وتنبأين قيمتها بين +1 و -1، حيث عندما تقترب قيمتها من الواحد فيدل ذلك على وجود علاقة معنوية قوية والعكس صحيح. أما معنوية هذا معامل المسار يمكن تحديدها بواسطة الخطأ المعياري والذي يمكن استخراجه من عملية Bootstrapping التي يؤديها برنامج Smart.PLS، ومن خلال ذلك يتم استخراج قيمة t والتي من الأفضل أن تكون أعلى من 1.96 عند مستوى معنوية 0.05 (Hair, et al., 2017).

5. معامل التحديد R^2 : يبين معامل التحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، والذي يجب أن تتراوح قيمته بين 0 و 1 ويوضح (Hair, et al., 2017) إن القيمة 0.25 هي قيمة ضعيفة، و0.50

هي قيمة متوسطة، و0.75 هي قيمة كبيرة. حيث قام الباحث ببناء نموذج البناء الذي يظهر في الشكل رقم (5) والشكل رقم (6) لغرض اختبار فرضيات الدراسة.



شكل (5): اختبار فرضيات التأثير المباشر



شكل (6): اختبار فرضية التأثير الوسيط (غير المباشر)

جدول (8): نتائج اختبار الانموذج الهيكلية

R ² المعدل	معامل التحديد R ²	حجم التأثير f ²	القرار	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.598	0.658	0.014	قبول	0.017	2.848	0.295	1.347	X-Y	الأولى	0.063
		0.384	قبول	0.000	8.039	0.711	1.76	X-M	الثانية	
		0.44	قبول	0.001	6.063	0.575	1.43	M-Y	الثالثة	
		0.846	قبول	0.019	4.548	0.409	1.893	X-M-Y	الرابعة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج SmartPLS V.4. أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (8) أن القيادة الاستباقية تؤثر بشكل معنوي في استراتيجية الأمواج المتداخلة (Path = 0.295، قيمة t = 2.848) عند مستوى أهمية $p < 0.05$ ، مما يشير إلى أن الفرضية الأولى مقبولة. أما الفرضية الثانية التي افترضت أن القيادة الاستباقية تؤثر بشكل معنوي في الفخر التنظيمي (Path = 0.711، قيمة t = 8.039) وهي مقبولة أيضاً عند مستوى أهمية $p < 0.01$. كما أكدت النتائج أن الفخر التنظيمي يؤثر معنوياً في استراتيجية الأمواج المتداخلة (Path = 0.575، قيمة t = 6.063) عند مستوى أهمية $p < 0.001$ ، وبالتالي، يتم قبول الفرضية الثالثة. أخيراً، تم قبول الفرضية الرابعة التي تقترض التأثير الوسيط لاستراتيجية الأمواج على العلاقة بين القيادة الاستباقية والفخر التنظيمي (Path = 0.409، قيمة t = 4.548) عند مستوى أهمية $p < 0.05$.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. الاستنتاجات:** توصلت الدراسة الحالي إلى جملة من الاستنتاجات يمكن توضيحها بما يأتي:
1. هناك تأثير معنوي للقيادة الاستباقية على تطبيق استراتيجية الأمواج المتداخلة فضلاً عن وجود تأثير للقيادة الاستباقية في الفخر التنظيمي، إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة الاستباقية في تحقيق الفخر التنظيمي وإن استراتيجية الأمواج المتداخلة لها تأثير وسيط للعلاقة بين القيادة الاستباقية والفخر التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للفخر التنظيمي في استراتيجية الأمواج المتداخلة.
 2. إن القيادة الاستباقية لها دور كبير في تحفيز الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية، وإدارة العمل بشكل جيد مما ينعكس في بناء فرق العمل القوية وتعزز الفخر التنظيمي. كما وتتداخل استراتيجية الأمواج المتداخلة مع ممارسات القيادة الاستباقية في تحقيق التوازن وحل المشكلات بالاعتماد على المعلومات والمعارف التي ينميها القادة في المؤسسة والتي يمكن أن تكون وسيلة ربط فعالة بين الاستراتيجية والفلسفة القيادة والفخر التنظيمي، حيث يشعر أفراد المنظمة بالمشاركة في تحقيق الأهداف والتكيف مع التغيرات.
 3. هناك اهتمام واضح من قبل المديرين والمستويات الإدارية العليا في الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية سومو في اعتماد فلسفة القيادة الاستباقية ومحاولة تضمين المفاهيم والمهارات التي توفرها استراتيجية الأمواج المتداخلة في تحسين التعلم وحل المشكلات في العمل.
 4. يشعر الموظفون في الشركة قيد الدراسة بمشاعر إيجابية ومواقف وعواطف تعزز احساسهم بالفخر والانتماء ترفع من مستويات الأداء التنظيمي من خلال اشراكهم في القرارات المتخذة ومساهماتهم في حل المشكلات وشعورهم بأهميتهم واعتماد ادارة الشركة عليهم كل هذا زاد من الفخر التنظيمي في الشركة محل الدراسة.
 5. تظهر نتائج الدراسة أن نوعية القيادة والفلسفة التي تتبعها في القيادة لها تأثير كبير على بناء الثقافة التنظيمية وتنعكس بشكل كبير على الفخر التنظيمي إذ يشكل التفاعل بين القادة والموظفين أساساً لتشكيل هذه العاطفة.
 6. تظهر الدراسة الحالية أهمية الاستمرار في عمليات التعلم المستمر وتحسين عمليات حل المشكلات من خلال تنمية المعارف، حيث يمكن أن يؤدي هذا إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف وتعظيم القيمة المضافة.
- ثانياً. التوصيات:** بناء على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. على القادة تبني نهج القيادة الاستباقية مستخدمه استراتيجية الأمواج المتداخلة لتحسين توازن الاستقرار والتكيف وحل المشكلات، وضمان تكامل العمليات التنظيمية، والتشجيع على التواصل الفعال حول التحديات والفرص المستقبلية وبناء تصورات واضحة للمستقبل وتشجيع الموظفين على التفكير الابداعي والمساهمة في تقديم أفكار جديدة لتحقيق الفخر التنظيمي المنشود.
 2. من الضروري تطوير قدرات القيادات العليا في الشركة وخصوصاً تلك المهارات التي تتعامل مع استشراف المستقبل والتنبؤ، وتحسين المهارات المعرفية لزيادة فاعلية التفكير في اتخاذ القرارات السريعة والتواصل الفعّال مما يعزز دور القيادة الاستباقية.

3. على القادة إظهار التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة وتشجيع الموظفين ليعتدوا بأهميتهم ويزيد من اعترازهم بنفسهم وجهودهم، وذلك من خلال تشجيع التفاعل الإيجابي وتعزيز روح الفريق والانتماء مما يسهم في زيادة الإبداع وتعزيز الفخر التنظيمي.
4. على الشركة أن تأخذ بنظر الاعتبار المزايا التي توفرها استراتيجية الامواج المتداخلة عند صياغة القادة لاستراتيجية الشركة المستقبلية وأن يتم اشراك متخذي القرار في دورات تدريبية تخصصية لتطوير مهاراتهم المعرفية وقدراتهم الذهنية في حل المشكلات.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. ابو شكير، زهراء، والكعبي، حسين، (2022)، دور القيادة الذكية في تبني استراتيجية ريادة الاعمال وأثرها في تحقيق الاستباقية التنظيمية بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت كربلاء، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد خاص، العدد مؤتمر، الصفحات 1063-1092
2. جودة، عبد المحسن، السطوح، أحمد محمد، حجازي، وعمر احمد عثمان، (2021)، الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 149-176.
3. الحلاوي، علي حسين، (2017)، دور القيادة الروحية في تحقيق القيادة الاجتماعية من خلال تقليل معوقات التغيير، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، غير منشورة، العراق.
4. الختلان، مساعدة، والكيلاني، مصطفى، (2022)، درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(6)، 249-266.
5. رشيد، صالح، والزيادي، صباح، (2013)، دور التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 2.
6. شكور، محمد مجول، الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي، (2022)، تأثير التشارك المعرفي في تحقيق الفخر التنظيمي (بحث تحليلي لأراء عينة من موظفي وزارة الشباب والرياضة)، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 135، الصفحات 1-18.
7. شلال، مروة محمود، عبد الكريم، أيمن صادق، (2021)، فاعلية برنامج قائم على استراتيجية الامواج المتداخلة في تنمية الاندماج المعرفي لدى طالبات المرحلة الاعدادية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 4، الصفحات 334-369.
8. صالح، طالب عارف، والكرعاوي، محمد ثابت. (2020) أثر التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 36، 29-49.
9. عبد الحميد، عبدالله عبود، والكبيسي، صلاح الدين، (2023)، تأثير الارتقاء المعرفي في الفخر التنظيمي: بحث ميداني في الكليات والجامعات الاهلية في بغداد، مجلة كلية المأمون، 2023، المجلد 1، العدد special edition، الصفحات 537-552.
10. عبد، داليا خالد، (2022)، تأثير استراتيجية الامواج المتداخلة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسيط القيادة البارعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياحية الجامعة المستنصرية، العراق.

11. عبد، ضرغام حسن، (2020)، التأثير الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين المعرفة الديناميكية والفخر التنظيمي دراسة تحليلية في جامعة الفرات الاوسط التقنية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 2020، المجلد 12، العدد 1، الصفحات 128-157.
12. عثمان، ناصر أحمد، (2022)، نموذج بنائي للعلاقة بين المناخ الأثيري والفخر التنظيمي والرسوخ الوظيفي بجامعة أسوان. مجلة كلية التربية، 19(115)، 599-657.
13. عودة، سماح احمد، (2023)، أثر تطبيقات القيادة الديموقراطية في الفخر التنظيمي لدى عينة من الشركات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
14. قتيبة عبد الغفور، (2023)، The role of experimental marketing in enhancing customer confidence: A field study in Zayouna Mall، مجلة الريادة للمال والاعمال، 72-92.
15. الكرعوي، محمد ثابت، (2018)، تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين دراسة تطبيقية لعينة من مدراء اقسام شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 23.
16. كيلان، سحر جبار، وخضير، أرادن حاتم، (2022)، تبني استراتيجية الأمواج المتداخلة لتحقيق التنمية السياحية المستدامة- بحث تطبيقي في هيئة السياحة، مجلة الادارة والاقتصاد، 2022، المجلد 40، العدد 134، الصفحات 227-250.
17. باني، محمد عيدان، حسن، كمال عبد الزهرة وسالم، هيثم حامد، (2021)، دور القيادة المسؤولة في مواجهة الازمات التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في شركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، (128)، 69-49.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Allio, R. J., (2015), Good strategy makes good leaders. *Strategy & Leadership*, 43(5), 3-9.
2. al-Zamili, K. H., al-Juhaishi, A. J., & al-Masoudi, M. H., (2018), The Impact of the Strategy of the Overlapping Waves in the Development of Mental Reasoning Skills of Students. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(10).
3. Brands, A., (2019), The impact of organizational pride on the experienced meaningfulness of work for blue collar jobs. A qualitative study about the proudness of employees towards the organization and its effects on the experienced meaningfulness of work for blue collar jobs.
4. Brosi, P., Spörrle, M., Welp, I. M., & Shaw, J. D., (2016), Two facets of pride and helping. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 976-988.
5. Chow, I. H. S., Teo, S. T., & Chew, I. K., (2013), HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 53-72.
6. Daoud, A. I., (2020), Effectiveness of Using the Overlapping Waves Strategy During the Teaching of Geography in Acquiring the Realistic Thinking Skills and Improving the Attitudes Toward it Among the Sixth Grade Students in Jordan. *Journal of Educational and Psychological Studies [JEPS]*, 14(2), 250-269.

7. Fagard, J., Rat-Fischer, L., Esseily, R., Somogyi, E., & O'Regan, J. K., (2016), What does it take for an infant to learn how to use a tool by observation?. *Frontiers in psychology*, 7, 267.
8. Fuller Jr, J. B., Hester, K., & Cox, S. S., (2010), Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *Journal of managerial issues*, 35-51.
9. Gilchrist, J. D., (2018), *Make Yourself Proud: An Investigation of Experienced and Anticipated Pride in Physical Activity Contexts*. University of Toronto (Canada).
10. Goldstein, E., (2017), Effect of same-sex and cross-sex role models on the subsequent academic productivity of scholars. *American Psychologist*, 34(5), 407.
11. Haber-Curran, P., & Shankman, M. L., (2018), Emotionally intelligent leadership: An applied model for developing individuals and advancing organizations. *Emotionale Intelligenz in Organisationen: Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung*, 213-225.
12. Hadrawi, H., (2019), The impact of firm supply performance and lean processes on the relationship between supply chain management practices and competitive performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 341-350.
13. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M., (2017), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
14. Hassan, K. A. Z., & Al-Jubouri, N. K. I., (2023), Ethical Leadership and Its Impact on Sustainable Performance—An Exploratory study of the Opinions of Employees at Al-Mustaqbal University. *Futurity Economics & Law*, 3(4), 135-152.
15. Hu, R., Wang, L., Zhang, W., & Bin, P., (2018), Creativity, proactive personality, and entrepreneurial intention: the role of entrepreneurial alertness. *Frontiers in psychology*, 9, 951.
16. Huber, A. F., (2017), *Proactive personality and voluntary turnover: The moderating effects of development and perceived career opportunities*. Illinois State University.
17. Jourdan, J., Durand, R., & Thornton, P. H., (2017), The price of admission: Organizational deference as strategic behavior. *American Journal of Sociology*, 123(1), 232-275.
18. Jwameer, A. P. A. D., (2018), The Effects of the Overlapping-Waves Strategy on Attaining the Knowledge of Criminal Law and Critical Thinking Skills for the Students of Faculty of Law. *Alustath Journal for Human and Social Sciences*, 225(3), 251-272.
19. Kashif, M., Zarkada, A., & Thurasamy, R., (2017), Customer aggression and organizational turnover among service employees: The moderating role of distributive justice and organizational pride. *Personnel Review*, 46(8), 1672-1688.
20. Kaya, A., (2015), The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3).
21. KIM, J. E., (2021), Paradoxical leadership and proactive work behavior: The role of psychological safety in the hotel industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 167-178.

22. Leseman Paul P.M., Sanne H.G. van der Ven a, Jan Boom b, Evelyn H. Kroesbergen, c, (2012), Microgenetic patterns of children's multiplication learning: Confirming the overlapping waves model by latent growth modeling", *Journal of Experimental Child Psychology* 113.
23. Li, H. U. I., Jin, H., & Chen, T., (2020), Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high-involvement work systems. *The Journal of creative behavior*, 54(1), 196-210.
24. Masterson, C. R., (2016), *Organizational pride: A multi-method examination of the nature, emergence, and function of pride in the workplace* (Doctoral dissertation, University of Illinois at Chicago).
25. McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L., (2019), Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person-situation interactions. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(1), 30-51
26. Nilawati, F., Umar, N., Kusdi, R., & Zainul, A., (2019), The influence of work life balance and organizational pride on job satisfaction and its impact on organizational citizenship behavior in five- and four-star hotels employee. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 191-196.
27. Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G., & Bakker, A. B., (2016), Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21(6), 587-602.
28. Saleh, A. M., (2023), *Overlapping Waves Strategy and Its Impact on Entrepreneurial Motivation*. *Journal Port Science Research*, 6(3), 286-309.
29. Seyedpour, S. M., Safari, A., & Nasr Isfahani, A., (2020), Formulating an organizational pride model for the National Iranian Oil Company. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794679.
30. Shelton, C. D., Hein, S. D., & Phipps, K. A., (2022), Positive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 408-429.
31. van Geffen, R. E., (2018), *Proactivity in Concert: An interactive perspective on employee proactivity*.
32. Wang, C. J., & Yang, I. H., (2021), Why and how does empowering leadership promote proactive work behavior? An examination with a serial mediation model among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2386.
33. Yang, Y., (2014), *Principals' transformational leadership in school improvement*. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 279-288.
34. Zahra, A. H. A., & Al-Khazraje, M. E. B., (2023), *Spiritual Leadership's Role in Promoting Social Responsibility*. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 19(77).

المحور الأول: القيادة الاستباقية (الكرعاوي، 2019)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق اطلاقا
1/ السلوك الاستباقي						
1	تتميز الإدارة العليا بشعور عالي من المسؤولية والاستعداد لحل مشاكل العمل.					
2	تتمتع القيادة العليا للمؤسسة بالصفات القيادية الرائدة والتي تهدف لتحقيق الاهداف المرجوة.					
3	يتمتع القادة في المؤسسة بالمبادرات الذاتية والاستباقية تجاه المهام الموكلة إليهم ولمرؤوسيه.					
4	يتم تحديد الاستراتيجيات بخطة تضمن الاخذ بالإجراءات المناسبة لتحقيق الاهداف.					
5	يجتهد متخذي القرار في المؤسسة في معرفة ما يجب عمله للتحرك تجاه الاحداث المستقبلية.					
2/ الشخصية الاستباقية						
6	تأخذ القيادات بنظر الاعتبار العوامل البيئية قبل المضي قدما باتخاذ القرارات او تنفيذها.					
7	هنالك شعور عالي بأحداث التغييرات الايجابية من خلال البحث عن الفرص والمثابرة.					
8	ياخذ الجميع زمام المبادرة وتبني التوجه لجميع الانشطة بشكل يفوق متطلبات العمل الفعلية.					
9	يتمتع القادة في المؤسسة بجانب عالي من الفراسة التي تساعدهم باتخاذ قرارات مثالية.					
10	تهدف ادارة المؤسسة الى احداث نوع من الرفاهية لموظفيها.					

المحور الثاني/ الفخر التنظيمي (عثمان، 2022) (عودة، 2023)

الفخر العاطفي						
1	يسعدني ان أكون موظفا في هذه المؤسسة					
2	اشعر بالفرح لكوني جزءا لا يتجزأ من هذه المؤسسة					
3	افخر بما تحققه المؤسسة من إنجازات					
4	اشعر بأن المؤسسة تقدم شيئا مفيدا للمجتمع					
5	اشعر بالفخر حينما يخبرني أحد ما انه يستخدم منتجات المؤسسة					
6	ينتابني الشعور بالفخر حينما تحصل المؤسسة على شهادة جودة او تميز					
الفخر الاتجاهي						
7	اشعر بالفخر اتجاه عملي في المؤسسة					
8	افتخر بإسهاماتي في إنجاز المؤسسة					
9	اشعر بالفخر حينما أخبر الآخرين عن عملي في هذه المؤسسة					

10	اتباهي وافتخر بانتمائي لهذه المؤسسة
11	اشعر بالإيجابية اتجاه علاقتي بزملاء العمل
12	اشعر بالتميز لأنه كان لي دور في تحقيق المؤسسة لأهدافها

المحور الوسيط/ استراتيجية الأمواج المتداخلة (عبد، 2022)

التوجه الاستراتيجي	
1	تشجع الإدارة العليا الإدارات والافراد العاملين على المشاركة في تجديد البدائل الاستراتيجية
2	يعزز القادة الالهام المبدع المبني على الادراك والمعرفة للمستويات الإدارية كافة
3	تمتلك القيادة العليا البصيرة والفراسة والقدرة على تقييم مواقف الحالية والمواقف المستقبلية
4	توجه الإدارة العاملين للتفكير بعمق على وفق تعدد الاستراتيجيات
5	تعد الإدارة العليا استراتيجيات وخطط وهياكل واجراءات بديله لمواجهة اسوء الاحتمالات
القيادة العبقريّة	
7	يطلق القادة الاحكام الصحيحة بشأن المواضيع الحالية والمستقبلية
8	تطبيق المؤسسة استراتيجيه الامواج المتداخلة العبقريّة في وضع استراتيجيات متنوعة المرونة
9	تشجع القيادة العليا المرؤوسين على الابداع والابتكار للتكيف مع الاوضاع البيئية
10	تهتم القيادة العليا بمساعده الاخرين وتمد يد العون لجميع المستويات الإدارية
إدارة المستقبل	
11	تمتلك الإدارة العليا القدرة على مواجهه التحديات المستقبلية
12	تدعم القيادات الإدارية القيام بالأعمال التي تخدم المؤسسة مستقبلا
13	يتملك القادة القدرة على تطبيق الافكار المستقبلية
14	تركيز الإدارة العليا على الاستراتيجيات الاستباقية لتحقيق التميز والريادة في المستقبل
قيادة المعرفة	
15	تستقطب المؤسسة القادة الاداريين ذوي المعرفة الكافية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة واستخدامها
16	تحول المؤسسة المعرفة الضمنية لدى العاملين الى معرفه ظاهره
17	تتوفر في المؤسسة نظام متكامل تكنولوجي عن المعرفة لتخزين المعلومات والبيانات المعرفية لديها
18	تشجيع إدارة المؤسسة تقاسم المعرفة ونشرها في جميع الأقسام
19	تمتلك المؤسسة نظام لأداره المعرفة لغرض استخدامها في تحقيق الفخر التنظيمي