



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The role of proactive leadership in achieving organizational excellence:
an analytical study in the Ministry of Electricity / Anbar Electricity
Distribution Company**

Mohammed Qahtan Hamid*, Hayman Salman Fajr, Saad Ali Mahmood

University Presidency/University of Anbar

Keywords:

Proactive leadership, organizational excellence, Anbar Electricity Distribution Company

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 Apr. 2026
Received in revised form 28 Jun. 2026
Accepted 13 Jul. 2026
Available online 30 Sep. 2026

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

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



***Corresponding author:**

Mohammed Qahtan Hamid

University Presidency/University of Anbar



Abstract: This research aims to examine the relationship and impact of proactive leadership, with its dimensions (proactive behavior and proactive personality), on organizational excellence, with its dimensions (leadership excellence, service and innovation excellence, and knowledge excellence), among a sample of employees at the Anbar branch of the Electricity Distribution Company. To achieve this objective, a questionnaire was designed to collect data and distributed to a sample of 73 individuals from senior and middle management levels, drawn from the organization's population of 91 individuals. Seventy valid questionnaires were returned for statistical analysis, while three were excluded as invalid. The descriptive approach was employed alongside an analytical method to clarify the impact of proactive leadership on organizational excellence. Data were analyzed and results were drawn using the SPSS version 26 statistical software to determine the standard deviation, mean, coefficient of variation, and the relationship of influence and correlation between the research variables and their dimensions. Among the most prominent conclusions reached by the research is that the results demonstrate the crucial role that proactive leadership plays in explaining organizational excellence. The variations in organizational excellence have revealed that proactive leadership has emerged as a more influential variable than field-based proactive behavior. This makes adopting this leadership style an essential strategic approach and an undeniable explanatory force when striving to enhance the effectiveness and efficiency of organizational performance. Among the most prominent recommendations is that the organization should not be content with its current success in service delivery, but rather strive for "radical innovation" by adopting artificial intelligence and automation technologies. This will ensure the organization remains in a state of "continuous excellence" that surpasses beneficiaries' expectations.

دور القيادة الاستباقية في تحقيق التآلق التنظيمي: بحث تحليلي في وزارة الكهرباء/شركة توزيع كهرباء فرع الانبار

سعد علي محمود

هيمن سلمان فجر

محمد قحطان حامد

رئاسة الجامعة/ جامعة الانبار

المستخلص

يهدف البحث إلى اختبار العلاقة والتأثير بين القيادة الاستباقية بأبعادها (السلوك الاستباقي، الشخصية الاستباقية) على التآلق التنظيمي بأبعاده (تآلق القيادة، تآلق الخدمة والابتكار، تآلق المعرفة) لعينة من موظفي شركة توزيع الكهرباء فرع الانبار، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة مكونة من (73) فرداً من المستويات الإدارية العليا والوسطى مأخوذة من مجتمع المنظمة المبحوثة البالغ عددهم (91) فرداً، إذ تم استرجاع (70) نسخة صالحة للتحليل الاحصائي واستبعاد (3) نسخ كونها غير صالحة للتحليل، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي إلى جانب الأسلوب التحليلي الذي يوضح أثر القيادة الاستباقية على التآلق التنظيمي، وتم تحليل البيانات واستخلاص النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V 26)، من أجل الوصول إلى (الانحراف المعياري والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف فضلاً عن علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث وأبعاده، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أظهرت النتائج عن الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الاستباقية في تفسير التباينات الحاصلة في مستوى التآلق التنظيمي، إذ ظهرت الشخصية الاستباقية كمتغير تأثيري يتفوق في قوته على السلوك الاستباقي الميداني، مما يجعل من تبني هذا النمط القيادي مدخلاً استراتيجياً حتمياً وقوة تفسيرية لا يمكن إغفالها عند السعي لتعزيز فاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي، أما أبرز التوصيات هي يجب على المنظمة عدم الاكتفاء بالنجاح الحالي في تقديم الخدمة، بل السعي نحو "الابتكار الجذري" من خلال تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة، بما يضمن بقاء المنظمة في حالة "تآلق دائم" يتفوق على توقعات المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستباقية، التآلق التنظيمي. شركة توزيع كهرباء الانبار.

المقدمة

تعد القيادة الاستباقية من الاتجاهات القيادية المعاصرة التي ظهرت في السنوات الأخيرة، بوصفها نمطاً مبتكراً وفعالاً في مجال القيادة، إذ تمثل نشاطاً إبداعياً يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، فهي ذات أهمية لأنها تساعد على صنع القرارات المصيرية ذات البعد والمكاني للقائد داخل المنظمة. لا سيما أن القيادة الاستباقية مصدر إلهام للكثير من القرارات التكتيكية والاستراتيجية، كما إنها أصبحت ضرورية للمحافظة على المنظمات الحكومية والأهلية لضمان استمرارها وبقائها (الختلان والكيلاني، 2022: 252).

تواجه أغلب المنظمات في العصر الحديث تحديات متسارعة تتطلب من قياداتها تبني أنماط قيادية متقدمة قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات والتخطيط المسبق للمتغيرات المستقبلية، وهو ما تجسده القيادة الاستباقية بوصفها نمطاً قيادياً يركز على التنبؤ بالفرص والمخاطر قبل حدوثها، واتخاذ إجراءات استباقية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتعد القيادة الاستباقية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تساهم في تمكين الجامعات من مواكبة هذا التحول، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الأكاديمي والإداري، ونظراً لتعدد الأساليب والمناهج القيادية التي يمكن أن تعتمد عليها

القيادة بحسب طبيعة البيئة وظروف المؤسسة وأهدافها، فإن هذه الأساليب تتطور تبعاً لتغير الاحتياجات والمعطيات، وقد دفع ذلك العديد من القادة المعاصرين إلى تبني توجهات إدارية حديثة تساعدهم على تنفيذ التحولات التنظيمية المطلوبة (العمرى، 2025: 30).

ويعتبر التألق التنظيمي أحد أهم التوجهات الحديثة في العلوم الإدارية والاجتماعية، فهو فلسفة تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها، وذلك من خلال ما تمتلكه من مقومات، فالتألق التنظيمي عبارة عن مزيج من المشاعر الإيجابية التي يمتلكها العاملين والتي تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرفاهية والإبداع الذي يميز المنظمة عن بقية المنظمات في مجالات عدة مثل القيادة والخدمة والمعرفة يترتب عليها تعزيز القدرة التنافسية لتلك المنظمات، ويتطلب تحقيق ذلك الإستعانة بموارد بشرية فعالة قادرة على إنجاز المهام المختلفة للمنظمة (الحجار، 2025: 861). لذا فإن هذا البحث هو محاولة من الباحثين للكشف عن أثر القيادة الاستباقية في تحقيق التألق التنظيمي وذلك بالتطبيق في شركة توزيع الكهرباء فرع الانبار.

بناءً على مورد أعلاه قسم البحث على محاور عدة تطرق المحور الأول إلى منهجية البحث، أما الثاني تناول الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما الثالث فقد تناول الجانب العملي، والأخير تناول الاستنتاجات والتوصيات وختم البحث بالمصادر.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تواجه أغلب المنظمات تحديات عديدة للوصول إلى مستوى عالٍ من التألق التنظيمي في ظل بيئة تنافسية ديناميكية، مما يستدعي أنماطاً قيادية غير تقليدية قادة على مواجهة المشاكل قبل وقوعها، وبالمقابل برز مفهوم مفهوم القيادة الاستباقية كنمط قيادي يركز على المبادرة واستشراف المستقبل وهذا النمط قد يكون مدخلاً لتحقيق التألق التنظيمي، وتعد بيئة العمل من العناصر الأساسية لبناء منظمة ناجحة وتمتيزه تتسم بالثبات والاستقرار على جميع الأصعدة، إذ إن بيئة العمل الجيدة تعد مؤشراً لنجاح المنظمة والتي تستطيع عن طريقها الحفاظ على أصولها البشرية وتحقيق نجاحهم وتميزهم بالعمل وتحقيق اندماجهم في العمل، ومن هنا جاءت مشكلة البحث متمثلة في مجموعة من الأسئلة أهمها :

1. ما مستوى ممارسات القيادة الاستباقية لدى القيادات الادارية في الشركة؟
2. ما مستوى توافر أبعاد التألق التنظيمي في الشركة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الاستباقية والتألق التنظيمي في الشركة المبحوثة؟
4. ما مدى تأثير القيادة الاستباقية في التألق التنظيمي في الشركة موقع البحث؟

ثانياً. أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية: تتمثل بما يأتي :

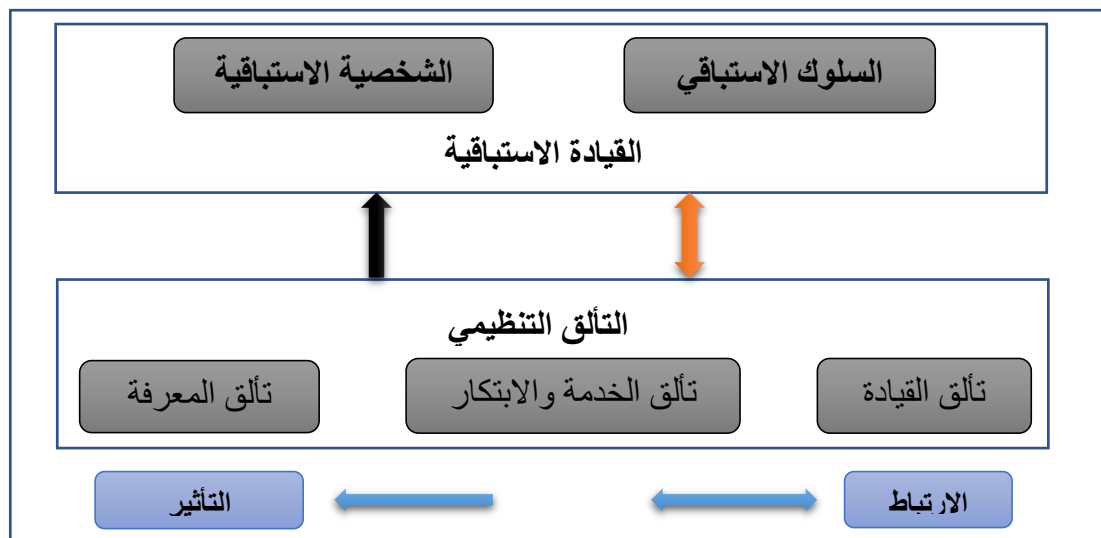
1. تسليط الضوء على متغيرات حديثة نسبياً في البيئة العربية كقيادة الاستباقية والتألق التنظيمي والتي تعد من الموضوعات المهمة والتي تربط قطاع خدمي حيوي.
2. يسهم البحث في إثراء وتعزيز المكتبات العربية والعراقية التي يفتقر معظمها للبحوث والدراسات في السلوك التنظيمي فيما يخص موضوع القيادة الاستباقية من جهة والتألق التنظيمي من جهة أخرى.
3. سدة فجوة بحثية كون أغلب الدراسات تركز على أنماط القيادة التحويلية أو الخادمة وأهملت الدور الاستباقي في تحقيق التألق التنظيمي.

ب. الأهمية التطبيقية: تتمثل بما يأتي:

1. للبحث أهمية كبيرة في الشركة من خلال ارشاد المديرين في كيفية تشجيع العاملين على اكتساب فهم أعمق لمفهوم القيادة الاستباقية في سبيل تحقيق التآلق التنظيمي.
 2. رفع مستوى الوعي بأهمية القيادة الاستباقية ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي بين الأفراد العاملين في الشركة وقادتها.
 3. دعم صانعي القرار في الشركة بوضع سياسات وبرامج تدريبية تدعم تفعيل العمل للقيادة الاستباقية وتجاوز التحديات المعرقة.
- ثالثاً. أهداف البحث:** تنطلق أهداف البحث من مشكلة البحث وأسئلته ويمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها بالآتي:

1. تقييم مستوى ممارسات القيادة الاستباقية لدى القيادات الادارية في الشركة المبحوثة.
 2. قياس مستوى توافر أبعاد التآلق التنظيمي في الشركة المبحوثة .
 3. الكشف عن علاقة الارتباط بين القيادة الاستباقية والتآلق التنظيمي في الشركة المبحوثة.
 4. تحديد أثر أبعاد القيادة الاستباقية في تحقيق التآلق التنظيمي في الشركة المبحوثة.
 5. تقديم توصيات عملية للشركة لتعزيز الممارسات الاستباقية بما يحقق التميز في الأداء الخدمي.
- رابعاً. المخطط الافتراضي للبحث:** يفسر المخطط الفرضي للبحث بأنه تركيبة متناغمة من المسارات المقترحة لحل مشكلة ما، ومن هنا وعلى وفق مشكلة وأهداف ومحددات بحثنا ومن خلال المسح الشامل للأدبيات ذات الصلة بالبحث، تم تطوير النموذج الفرضي للبحث الذي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ذات العلاقة لتجسد فرضيات البحث المعتمدة، لذا يوضح الشكل رقم (1) المخطط الافتراضي وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الحالية للبحث التي تتمثل بالآتي:

1. **المتغير المستقل:** القيادة الاستباقية متمثلة بأبعادها (السلوك الاستباقي، الشخصية الاستباقية).
2. **المتغير المعتمد:** التآلق التنظيمي، متمثلة بأبعادها (تآلق القيادة، تآلق الخدمة والابتكار، تآلق المعرفة).



شكل (1): المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين.

خامساً. فرضيات البحث: من خلال مشكلة البحث وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات البحث التي يمكن اختبارها للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافها، على النحو الآتي:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** التي نصت على (لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستباقية والتألق التنظيمي).

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** التي نصت (لا توجد علاقة تأثير طردي ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستباقية والتألق التنظيمي).

سادساً. منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المشكلة كونه لا يتضمن جمع المعلومات لوصف الظاهرة فقط وإنما يعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها.

سابعاً. حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية لانجاز البحث من 2026/1/20 ولغاية 2026/4/10.
 2. الحدود المكانية: اختبرت شركة توزيع الكهرباء فرع الانبار موقعاً بمختلف مستوياتهم الادارية.
 3. الحدود البشرية: عينة قصدية عمدية من الأفراد العاملين من المستويات الادارية العليا والوسطى في الشركة.
- ثامناً. أدوات جمع البيانات والمقاييس المستخدمة:** استخدمت الاستبانة لجمع البيانات إذ صممت لتعطي جميع متغيرات البحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وتم إعداد الاستبانة بالاعتماد على دراسات المبينة في الجدول رقم (1).

جدول (1): مقاييس البحث

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المقياس
القيادة الاستباقية	السلوك الاستباقي	(kadhim,2024)
	الشخصية الاستباقية	
التألق التنظيمي	تألق القيادة	(Nafei,2018)
	تألق الخدمة والابتكار	
	تألق المعرفة	

المصدر: أعداد الباحثين.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الاستباقية:

1. **مفهوم القيادة الاستباقية:** ظهر مفهوم القيادة الاستباقية وممارساتها في مختلف الحضارات والثقافات عبر العصور، مما يجعل من الصعب تحديد تاريخ دقيق لنشأتها. ومع ذلك، شهدت هذه المفاهيم اهتماماً متزايداً خلال العقود الأخيرة بسبب التغيرات المتسارعة التي طرأت على بيئة الأعمال والمؤسسات أصبحت القيادة الاستباقية ضرورة أساسية لتوفير قيادات قادرة على اتخاذ خطوات استباقية تمكنها من مواجهة التحديات، وتوقع المخاطر للعمل على منع وقوعها أو التخفيف من آثارها ومنع تكرارها، ويهدف ذلك إلى ضمان استمرارية المؤسسة وتطوير أدائها، ويُقصد بمصطلح "استباقي" وفقاً لمعاني اللغة القدرة على توقع الأحداث والتحضير المسبق لها، كما ورد في قاموس المعاني لعام 2024 (الفهمي، 2024: 452). ويرى (فرج والحارثي، 2022: 5) بأن القائد الاستباقي

هم الذين يتمتعون بشخصية استباقية ولديهم القدرة على تحقيق تأثير إيجابي وفعل في منظماتهم و فرق العمل التي يشرفون عليها.

أما القادة الاستباقيون، على عكس القادة التفاعليون، فيتحملون مسؤولية أدوارهم الإدارية من خلال المشاركة والتعاون مع فرقهم، والبحث المستمر عن سبل للتكيف، بغض النظر عن موقعهم في الإدارة (Onyekwere et al, 2019: 177)، كما عرف كل من (إسماعيل والباشكالي، 2025: 1394) القيادة الاستباقية بأنها أسلوب القيادي التنظيمي الذي يعتمد على التوقع الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للمتغيرات المحتملة، مع التركيز على المبادرات الابداعية المتسمة بالواقعية لتعزيز مرونة التنظيم، من خلال اجراء التحليل للبيانات، وتمكين فرق العمل، وبناء شراكات فاعلة معها، بهدف تحقيق التمييز التنظيمي والاستدامة في بيئة العمل.

لا تقتصر القيادة الاستباقية على السلوك الفردي فحسب، بل هي أسلوب قيادي منظم قائم على التنبؤ والمبادرة والتفكير الاستراتيجي، ويهدف إلى توجيه المنظمة نحو المستقبل بدلاً من انتظار وقوع الأزمات (Nechadi, 2025: 36). لذا يمكن تعريف القيادة الاستباقية بأنها عملية ابتكار وتنفيذ مبادرات قيادية ذاتية التوجه ومستقبلية، تُبذل باستمرار لإحداث تغييرات إيجابية في البيئة المحيطة (Wu & Wang, 2011:303).

ويعرف الباحثون القيادة الاستباقية من وجهة نظرهم بأنها أسلوب قيادي يتبناه المديرون والذين يركزون على استباق المشكلات الفنية والإدارية المحتملة في المنظمة، مما يتيح اتخاذ تدابير وقائية وتخطيطية مسبقة تهدف إلى تقليل الأعطال، وتعزيز كفاءة الخدمة، وتحقيق تحسين ملموس في الأداء التنظيمي.

2. أهمية القيادة الاستباقية: تكمن القيادة الاستباقية أهميتها بأنها تتصف بسمات فريدة في تميزها عن القيادة التقليدية، إذ يتمتع القائد بالقدرة على إحداث التحولات الضرورية التي يرى أنها تخدم مصلحة منظمته، ويعمل هذا النوع من القادة على مواءمة تلك التحولات مع رؤية المنظمة وتحقيقها على أرض الواقع من خلال تبني نهج استباقي (الكرعاوي وصالح، 2020: 36). ويرى (كاظم، 2024: 374) بأن أهمية القيادة الاستباقية تكمن في أن لديها تعامل حكيم مع المخاطر المحتملة، وقدرتها على تصحيح الأخطاء، وتمتلك القدرة على الابتكار، ولديها خبرة عميقة في إدارة وتنمية المهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد في المنظمة، فضلاً عن ذلك تكون لديها قدرة على تصور الحقائق والأحداث في المستقبل.

فيما أشار كل من (Prasad & Reddi, 2017: 2607) بأن لا بد من الاعتماد على الأسلوب الاستباقي في معظم الحالات لتحقيق نجاح كبير في إدارة المشاريع، وهذا النجاح مرهون على بيئة العمل والظروف، وبهذا قد تكون القيادة الاستباقية غير مجدية في بعض الأحيان وتحتاج إلى اعتماد أسلوب القيادة التفاعلية إلى جانبها لإدارة المشاريع بنجاح، وبهذا السياق على القائد امتلاك قدرة فطرية على استخدام صفات القيادة التفاعلية والاستباقية معاً.

وبناءً على ذلك، قد يختلف مفهوم الاستباقية في الأدوار القيادية من حيث مضمونها وهدفها. كما تختلف القدرات المطلوبة لبناء الاستباقية لدى القادة والحفاظ عليها عن تلك المطلوبة للموظفين غير الإداريين، مما ينبغي على القادة أن يكونوا أكثر استباقية في التفكير والتخطيط والتنفيذ، وذلك للتغلب على حالة عدم اليقين التي تحيط بالبيئة، وإحداث التغييرات اللازمة، دون إغفال مهامهم الأساسية (Wu & Wang, 2011: 298).

3. **أبعاد القيادة الاستباقية:** عند استعراض الأدبيات المتعلقة بتحديد أبعاد القيادة الاستباقية، يتضح وجود اختلاف وتباين في وجهات نظر الباحثين بشأن الاتفاق على هذه الأبعاد، يعود هذا التفاوت إلى تنوع آرائهم واختلاف الأهداف التي يسعون لتحقيقها من خلال دراساتهم. ومع ذلك، تمكن الباحثون من التوافق على بعض الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي حازت على إجماع أوسع بينهم منها دراسة (كاظم، 2024) ودراسة (الفهمي، 2024)، ومن ثم تم الاعتماد على دراسة (kadhimi, 2024) إذ إنها تعد الأنسب للقياس في سياق المنظمة المعنية بالبحث، ونوضح أبعاد هذه الدراسة بالآتي:

أ. **السلوك الاستباقي:** يُشير إلى سلوك الموظفين في مكان العمل الذي يبادرون به بأنفسهم، ويتجاوز دورهم الوظيفي، ويهدف إلى إحداث تغييرات استباقية لمواجهة المشكلات المستقبلية في المؤسسة، ونظراً لإمكانية تطبيقه بفعالية في بيئة عمل شديدة التنافسية، تتسم بالديناميكية والتغير المستمر (Hou & Huang, 2021: 129)، ويعرف بأنه "فعل ذاتي التوجه نحو المستقبل، يهدف إلى تغيير الوضع أو الذات وتحسينهما" يشير هذا التعريف إلى ثلاثة عناصر أساسية يُعتقد أنها تُشكّل أساساً لأشكال متعددة من السلوك الاستباقي أولاً، السلوك ذاتي التوجه، ثانياً، السلوك مُوجّه نحو المستقبل، ثالثاً، السلوك مُوجّه نحو التغيير (Chia & Sharon, 2013: 680)، ويرى (Parker et al., 2019: 227) أنه كلما كان السلوك الاستباقي متوافقاً مع مهام وأهداف الجهة التي يُبادر فيها، زادت احتمالية نجاحه، وبين أن السمات الشخصية تُساعد المُبادر على تكيف سلوكه الاستباقي مع المهام والاستراتيجية. كما أكد أن المواقف الأكثر استقلالية والأقل رسمية تُفعل وتُمكن السلوك الاستباقي المناسب.

ب. **الشخصية الاستباقية:** حظي مفهوم الشخصية الاستباقية باهتمام كبير في مجال الإدارة منذ ظهوره الأول في الأدبيات. يتباين الأفراد في ميلهم إلى تبني سلوكيات استباقية، إذ ركز الباحثون على دور سمات الشخصية في تشكيل هذه السلوكيات (Crant, & Jiang, 2016: 220)، وقد وجد أن الشخصية الاستباقية تلعب دوراً وسيطاً في علاقات الالتزام الوظيفي، ونية ترك العمل، والتواصل الداخلي، والرسوخ الوظيفي، ومعدل دوران العمل. (Presbitero, 2015: 528) وقد أشار (Din et al., 2023: 205) بأن الأفراد الاستباقيين يمتلكون القدرة والميل لمواجهة قيود عملهم بفعالية، والمبادرة، واستكشاف الفرص المتاحة، والمثابرة حتى يتحقق تغيير ملموس، يُوصفون بأنهم روادٌ يبتكرون حلولاً جديدة للمشكلات.

ثانياً. التآلق التنظيمي:

1. **مفهوم التآلق التنظيمي:** تواجه المنظمات في عالمنا اليوم العديد من التحديات التي تدفعها إلى البحث عن أساليب مبتكرة تسهم في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية ضمن مختلف الأنشطة والمجالات، وتهدف هذه الجهود إلى تعزيز مكانتها لدى عملائها وجمهوره، بينما يركز التآلق على تطوير الموارد والقدرات التنظيمية وإدارة المعرفة، إذ تُعد هذه العناصر أكثر صعوبة في التقليد وتشكل عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المنظمة (Ibrahim & Hussein, 2024: 317)، ويرتبط مصطلح التآلق التنظيمي بمعاني الأصالة، والكمال، والتفوق، والتميز في أي سياق يتعلق بما يطرره الفرد أو يجسده داخل المنظمة، ويوصف بأنه مجموعة من الصفات والمزايا التي تمتلكها المنظمة، والتي تتجلى في الموارد والكفاءات الأساسية والتنظيمية التي يصعب على الشركات الأخرى العاملة في نفس القطاع محاكاتها. إن أعلى مستويات تحقيق التآلق والتفوق في تقديم الخدمات والمنتجات للآخرين بطريقة تتجاوز المنظمات المنافسة وعلى المدى الطويل تكمن في مجالات القيادة والخدمة والمعرفة (Hani et al, 2023: 45)، وقد ظهر مفهوم التآلق التنظيمي في ذروة التطورات التي أحدثتها

الثورة المعرفية في مجال الأعمال، إذ يُعد مفهوماً شاملاً يحدد الغايات والأهداف التي تنشدها المنظمة (احمد والجرجري، 2025: 296).

يُسهّم تحقيق مفهوم التآلق التنظيمي في مساعدة المنظمات على التكيف مع التطورات في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يستلزم توافر العديد من العناصر الموهوبة والنادرة، سواء من حيث الموارد البشرية أو المادية، وتنوعها بطريقة تُسهّم في كيفية دمجها لتحقيق التآلق التنظيمي وتجنب السلوك والأداء التقليدي، ويُعرّف بأنه الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ضمن إطار العمل التنظيمي، مما يُسهّم في تحقيق الأهداف المرجوة من استخدام تلك الموارد بكفاءة وفعالية عالية (Jarboui & Alrikabi, 2023: 55). ويوصف التآلق التنظيمي بأنه مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها الموظفون، مما يؤدي إلى أعلى مستوى من الرفاهية والإبداع الذي يميز المنظمات عن غيرها على المدى الطويل في مجالات القيادة والخدمة والمعرفة. الشخص المبدع يتفوق على غيره. من حيث الأفكار التي يقدمها حول موضوع ما في فترة زمنية محددة، أي أنه يتمتع بقدرة عالية على التفكير وسهولة توليدها تؤدي إلى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة (Al Dulaimi & Al Hindawy, 2023: 6). ويشار إليه أيضاً من وجهة نظر الباحثين على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أداء يتجاوز نظيراتها، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتعزيز الابتكار وجودة الأداء، إضافة إلى تمكين الموظفين والعمل على التحسين المستمر.

2. أهمية التآلق التنظيمي: تسعى المنظمات باستمرار إلى إيجاد طرق جديدة، سواء في تقديم الخدمات أو المنتجات، ويعد التآلق التنظيمي أحد تلك الطرق ويجب على المنظمات تبني هذا المفهوم، ولتحقيق ذلك، تحتاج هذه المنظمات إلى قيادة فعالة قادرة على تحفيز العاملين على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق الأهداف المشتركة (Zrar & Al-Abbasi, 2024: 255).

ولخص كل من (احمد والعاني، 2025: 137) أهمية التآلق التنظيمي بالآتي:

- أ. تحقيق نتائج مميزة على المستويين التنظيمي والشخصي من خلال جهود الموظفين المبدعين الذين يعملون بجدية وإتقان.
- ب. تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين عبر التمكين وبناء الثقة، حيث تركز المنظمات المتميزة في مجال الموارد البشرية على العنصر البشري بعده ركيزة أساسية.
- ج. تعزيز العلاقات المهنية بين الأفراد داخل المنظمة، مما يعزز شعورهم بالرضا بفضل الدعم الاجتماعي المقدم، الأمر الذي يحفزهم على تقديم أداء متميز.
- د. إضافة قيمة كبيرة للمنظمة نتيجة لارتفاع مستوى الراحة والدافعية لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

3. أبعاد التآلق التنظيمي: توجد العديد من الاتجاهات التي تناولت أبعاد التآلق التنظيمي، وقد تم التركيز في بحثنا هذا على أبعاد كل من (تآلق القيادة، تآلق الخدمة، وتآلق المعرفة)، وذلك لتوافقها مع التوجهات الأساسية للدراسة التي تطرق إليها (Nafei, 2018)، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي:

- أ. **تآلق القيادة:** يُعتبر توجيه رأس المال البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة ونتائجها واحداً من أبرز التحديات التي تواجه قادة المنظمات اليوم، ومع تزايد أهمية فرق العمل داخل بيئة المنظمة (Dias & Borges, 2017: 108)، وتعرف بأنها العملية التي يتولى من خلالها الفرد التأثير على الآخرين من أجل تحقيق هدف معين، مع توجيه المنظمة بطريقة تعزز تماسكها وترابطها بشكل

أفضل (Sharma & Jain, 2013: 310)، ويمكن تعريف تألق القيادة من وجهة نظر الباحثين على أنه مدى كفاءة القائد الإداري في تحقيق أداء متميز داخل المنظمة.

ب. **تألق الخدمة والابتكار:** تمثل الخدمة المتميزة والابتكار مجموعة من الأنشطة أو المزايا التي يقدمها طرف لآخر، وهي في جوهرها غير ملموسة، وترتبط دائماً بمنتج مادي، وتساهم الخدمة المتميزة بشكل مباشر في إحداث تأثيرات إيجابية على تقييّمات العملاء، أما الابتكار، فيُعد جانباً وثيق الصلة بالنجاح والبقاء على المدى الطويل، (Jarboui & Alrikabi, 2023: 56)، ويرى (الفهداوي، 2022: 248) بأن التألق في الخدمة والابتكار يتمثل في تطوير مواصفات فريدة تتيح للمنظمات فرصة تقديم أسعار استثنائية، وعندما يقوم المورد برفع أسعار المدخلات، تنقل المنظمة هذه الزيادة إلى الزبائن، ومع ذلك، فإن الزبائن يجدون صعوبة في التحول إلى منظمات أخرى للحصول على منتجات بديلة نتيجة للميزات الفريدة التي تتميز بها منتجات هذه المنظمة.

ج. **تألق المعرفة:** المعرفة تُعد من أبرز الموارد التي تلعب دوراً أساسياً في استمرارية المنظمات واستقرارها، وأصبح نجاح الشركات يعتمد بشكل كبير على إدارة المعرفة بصورة فعالة، وهي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المنهجية والمنظمة والمُحكّمة، التي تُنفذ بمرونة ودقة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية (Mahboub & Ghanem, 2024: 4)، وترتبط المعرفة بكل الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، إذ تعمل على إيجاد العناصر المناسبة من أشخاص أو ثقافة من أجل تعزيز التعلم ولتخزين المعرفة واثاحتها للأشخاص بسهولة الذين هم بحاجة إليها بالوقت المناسب (Hajric, 2023: 66).

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً. البيانات الديموغرافية:

1. **النوع الاجتماعي:** يُلاحظ من بيانات الجدول رقم (2) أن فئة (الذكور) هي المهيمنة على عينة البحث بنسبة بلغت (61.43%) بواقع (43) فرداً، في حين بلغت نسبة (الإناث) (38.57%) بواقع (27) فرداً. ويُعزى ذلك إلى طبيعة بيئة العمل التي أجريت فيها الدراسة والتي يغلب عليها عنصر الذكور.
2. **العمر:** يكشف التوزيع العمري للعينة عن غلبة فئة الشباب والنضج المهني، إذ تصدرت الفئة العمرية (31-40 سنة) النتائج بنسبة (54.29%)، تلتها فئة (30 سنة فأقل) بنسبة (27.14%)، ثم فئة (41-50 سنة) بنسبة (17.14%)، في حين سجلت الفئة العمرية (51-60 سنة) النسبة الأقل بواقع (1.43%)، وهذا المؤشر يعكس اعتماد المنظمة على كوادرات بشرية في ذروة عطائها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة.
3. **المؤهل العلمي:** أما فيما يتعلق بالمستوى الأكاديمي، فقد حاز حملة شهادة (البكالوريوس فما دون) على الحصة الأكبر من العينة بنسبة (65.71%)، يليهم حملة شهادة (الماجستير) بنسبة (24.29%)، ثم حملة (الدبلوم العالي) بنسبة (10%)، ويبرهن هذا التنوع العلمي على وجود قاعدة وظيفية مؤهلة أكاديمياً، تجمع بين المهارات التنفيذية الأساسية والخبرات التخصصية العليا، مما يساهم في إثراء رأس المال المعرفي للمنظمة.
4. **سنوات الخدمة:** وفي سياق الخبرة العملية، تبين أن فئة (6-10 سنوات) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (34.29%)، تليها فئة الخبرات الجديدة (5 سنوات فأقل) بنسبة (31.43%)، ثم فئة (11-15 سنة) بنسبة (25.71%)، بينما انخفضت النسب للفئات التي تتجاوز (16 سنة) لتسجل (5.71%).

و(2.86%) على التوالي، مما يوضح أن أغلبية الكادر الوظيفي يمتلك خبرة تراكمية متوسطة وحديثة، وهي فترات زمنية كافية لاستيعاب ثقافة المنظمة وتطوير الممارسات الاستباقية فيها.

جدول (2): نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية لعينة البحث

ت	المعلومات التعريفية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	43	61.43%
		انثى	27	38.57%
	المجموع		70	100%
2	العمر	30 سنة فأقل	19	27.14%
		31 – 40	38	54.29%
		41 – 50	12	17.14%
		51 – 60	1	1.43%
	المجموع		70	100%
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	46	65.71%
		دبلوم عالي	7	10%
		ماجستير	17	24.29%
	المجموع		70	100%
4	سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	22	31.43%
		6 – 10	24	34.29%
		11 – 15	18	25.71%
		16 – 20	4	5.71%
		20 سنة فأكثر	2	2.86%
	المجموع		70	100%

اعداد: الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V 26.

ثانياً. عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد (القيادة الاستباقية): تستعرض هذا الفقرة تحليل استجابات أفراد عينة البحث تجاه أبعاد القيادة الاستباقية.

1. السلوك الاستباقي: أظهرت نتائج الجدول رقم (3) توجهاً إيجابياً مرتفعاً ومستوى قبول ملموساً لهذا البعد داخل المنظمة المبحوثة؛ إذ سجل الوسط الحسابي العام قيمة بلغت (3.942)، وهي قيمة تتجاوز بوضوح الوسط الفرضي (3). تعكس هذه النتيجة إدراكاً عميقاً لدى أفراد العينة للدور الجوهرى الذي يلعبه السلوك الاستباقي بوصفه مرتكزاً أساسياً لتجسيد القيادة الاستباقية وتفعيل أدوارها. وعلى مستوى التشتت الإحصائي، يشير الانحراف المعياري البالغ (0.521) إلى تجانس عالٍ في آراء المبحوثين، وهو ما يعزز انخفاض معامل الاختلاف إلى (13.216%)، مما يؤكد استقرار الاتجاهات نحو هذا البعد والابتعاد عن التشتت في الإجابات. كما جاءت الأهمية النسبية لتؤكد هذه القوة بتسجيلها (78.84%)، وهي نسبة مرتفعة تبرهن على المكانة الحيوية التي يحتلها السلوك الاستباقي في المنظمة قيد الدراسة كقوة دافعة للعمل القيادي.

جدول (3): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد السلوك الاستباقي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	تتمتع ادارة الشركة بالصفات القيادية الرائدة مما يساعد في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً	4.028	0.658	16.335	80.56
2	تتسم ادارة الشركة بشعور عالٍ لإحداث التغيرات الإيجابية من خلال البحث بشكل مستمر عن الفرص والمثابرة	4.057	0.507	12.496	81.14
3	تتميز ادارة الشركة بقدر عالٍ من المسؤولية والاستعداد لمواجهة مشاكل العمل	3.857	0.747	19.367	77.14
4	تتمتع إدارة الشركة بفراصة عالية التي تساعد على اتخاذ القرارات المثلى	4.028	0.779	19.339	80.56
5	تتمتع ادارة الشركة بالمبادرات الذاتية والاستباقية تجاه المهام الموكلة إليهم	3.742	0.735	19.641	74.84
	الاجمالي	3.942	0.521	13.216	78.84

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

2. الشخصية الاستباقية: تُظهر نتائج التحليل في الجدول رقم (4) قبولاً واسعاً وتوجهاً إيجابياً لافتاً نحو هذا البعد لدى أفراد العينة؛ إذ سجل الوسط الحسابي قيمة مرتفعة بلغت (3.875)، متجاوزةً الوسط الفرضي (3) بفارق جوهري. وتؤكد هذه النتيجة وعي المبحوثين العميق بكون الشخصية الاستباقية تمثل النواة والركيزة الذاتية في تشكيل نموذج القيادة الاستباقية داخل المنظمة. أما على مستوى التشتت الإحصائي، فقد عكس الانحراف المعياري البالغ (0.647) اتساقاً عالياً في الرؤى، وهو ما عززه انخفاض معامل الاختلاف إلى (16.696%)، مما يشير إلى استقرار القناعات وتجانسها بين المبحوثين. كما بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (77.5%)، وهي نسبة مرتفعة تبرهن على القيمة الجوهرية لسمات الشخصية المبادرة في تعزيز الأداء القيادي الاستباقي في البيئة المبحوثة.

جدول (4): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد الشخصية الاستباقية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
6	تجتهد ادارة الشركة في معرفة ما يجب عمله للتحرك اتجاه الاحداث المستقبلية.	3.757	0.806	21.453	75.14
7	تقوم ادارة الشركة بتحديد الاستراتيجيات والخطط المناسبة للتعامل مع المتغيرات البيئية المتوقعة.	3.871	0.7	18.083	77.42

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
8	تقوم ادارة الشركة باتخاذ زمام المبادرة وتبني التوجه بجميع الأنشطة بشكل يفوق متطلبات العمل الفعلية.	3.885	0.986	25.379	77.7
9	تأخذ ادارة الشركة بعين الاعتبار العوامل البيئية قبل المضي باتخاذ القرارات او تنفيذها.	3.985	0.908	22.785	79.7
	الاجمالي	3.875	0.647	16.696	77.5

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)
 تُشير القراءات الإحصائية المرتفعة لكل من (السلوك الاستباقي والشخصية الاستباقية) بأوساط حسابية بلغت (3.942 و 3.875) على التوالي إلى وجود تكامل بنيوي في البيئة المبحوثة؛ إذ لم تقتصر الاستباقية على كونها سمة ذاتية متأصلة في الأفراد، بل تُرجمت فعلياً إلى ممارسات سلوكية ملموسة. هذا التناغم بين "السمة" و"الأداء" يمثل القاعدة الصلبة التي تركز عليها القيادة الاستباقية؛ إذ يعكس وعي المبحوثين بأن القيادة الفاعلة لا تكتفي برد الفعل، بل تنبع من شخصية مبادرة وتتجلى في سلوكيات تستشرف المستقبل، مما يعزز من كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف الاستراتيجي.
 ثالثاً. عرض وتحليل آراء عينة البحث حول أبعاد (التألق التنظيمي): نستعرض في هذه الفقرة تحليل استجابات أفراد عينة البحث تجاه أبعاد متغير (التألق التنظيمي).

1. تألق القيادة تُظهر نتائج الجدول رقم (5) تحقيق مستوى مرتفع من القبول والتوجهات الإيجابية داخل البيئة المبحوثة؛ إذ سجل الوسط الحسابي العام قيمة بلغت (3.937)، وهي قيمة تتجاوز بوضوح الوسط الفرضي (3). ويعكس هذا الارتفاع إدراكاً عميقاً لدى المبحوثين للدور الجوهري الذي يلعبه تألق القيادة بوصفه الركيزة الأساسية والمحرك الفاعل لتعزيز منظومة التألق التنظيمي الشاملة في المنظمة.

وعلى صعيد الاتساق الإحصائي، تشير قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.625) إلى تجانس ملموس في إجابات العينة، وهو ما يؤكد انخفاض معامل الاختلاف إلى (15.875%)، مما يدل على استقرار القناعات المشتركة ووضوح الرؤية تجاه هذا البُعد القيادي. كما تعززت هذه النتائج بأهمية نسبية بلغت (78.74%)، وهي نسبة مرتفعة تُبرز الثقل الاستراتيجي الذي يتمتع به تألق القيادة في الواقع التطبيقي للمنظمة قيد الدراسة، كقوة دافعة نحو التميز المستدام.

جدول (5): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تألق القيادة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
10	توظف ادارة الشركة التزامهم وابتكاراتهم الشخصية من أجل تحسين ادائهم.	3.971	1.006	25.333	79.42
11	تلتزم ادارة الشركة بالقواعد و اخلاقيات العمل المهنية.	3.8	0.986	25.947	76

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
12	تمتلك ادارة الشركة القدرة على انجاز اهداف العمل المتعددة والمختلفة.	4.1	0.836	20.39	82
13	تحرص ادارة الشركة على تحفيز الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.	3.885	0.877	22.57	77.7
14	توفر ادارة الشركة الإمكانيات اللازمة لحث المنتسبين على الإبداع والتميز.	3.928	0.748	19.042	78.56
	الاجمالي	3.937	0.625	15.875	78.74

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

2. تألق الخدمة والابتكار: كشفت نتائج الجدول رقم (6) عن تحقق مستوى مرتفع من القبول والتوجهات الإيجابية نحو هذا البعد في البيئة المبحوثة؛ إذ سجل الوسط الحسابي العام قيمة بلغت (3.982)، متجاوزة بوضوح الوسط الفرضي (3). وتؤشر هذه النتيجة على الإدراك العميق لدى المبحوثين للدور المحوري الذي يؤديه تألق الخدمة والابتكار بوصفه مرتكزاً استراتيجياً لتدعيم منظومة التألق التنظيمي وضمان تفوق المنظمة في تقديم خدماتها.

وعلى صعيد التحليل الإحصائي للتشتت، تشير قيمة الانحراف المعياري (0.453) إلى تجانس عالٍ في إجابات العينة، وهو ما يعززه الانخفاض الملحوظ في معامل الاختلاف وصولاً إلى (11.376%)، مما يبرهن على استقرار الرؤى ووضوح الاتجاهات الجمعية نحو هذا البعد. كما ثوجت هذه النتائج بأهمية نسبية بلغت (79.64%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس المكانة الحيوية التي يحتلها تألق الخدمة والابتكار كقيمة مضافة في الواقع العملي للمنظمة قيد الدراسة.

جدول (6): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تألق الخدمة والابتكار

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
15	تهتم ادارة الشركة بالتطورات الجديدة في مجال الطاقة.	3.942	0.535	13.571	78.84
16	لدى الشركة عاملين يمتلكون من الخبرة والموهبة تمكنهم من تقديم ابتكارات مهمة في مجال الطاقة.	3.914	0.737	18.8298	78.28
17	تسعى إدارة الشركة إلى تطوير خدماتها من خلال إجراء التحسين المستمر عليها.	4.1	0.705	17.1951	82
18	تسعى إدارة الشركة إلى تبني تقنيات حديثة في تقديم الخدمات.	3.971	0.721	18.156	79.42
	الاجمالي	3.982	0.453	11.376	79.64

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

3. **تألق المعرفة:** أظهرت القراءات الإحصائية في الجدول رقم (7) تأييداً واسعاً ومستوى قبول مرتفعاً لبعء تألق المعرفة لدى أفراد العينة؛ إذ سجل الوسط الحسابي قيمة بلغت (3.982)، متجاوزاً بوضوح الوسط الفرضي (3). وتبرهن هذه النتيجة على الإدراك العميق لدى المبحوثين للدور المحوري الذي يؤديه تألق المعرفة بوصفه أحد المكونات الجوهرية والركائز الفكرية في تعزيز بنية التألق التنظيمي للمنظمة.

وعلى صعيد اتساق البيانات، تشير قيمة الانحراف المعياري (0.551) إلى تجانس ملموس في الاستجابات، وهو ما يعززه انخفاض معامل الاختلاف وصولاً إلى (13.837%)، مما يدل على استقرار ووضوح اتجاهات العينة نحو هذا البعد. كما توجت هذه النتائج بأهمية نسبية بلغت (79.64%)، وهي نسبة مرتفعة تترجم الثقل الاستراتيجي الذي يتمتع به هذا البعد في الواقع التطبيقي للمنظمة قيد الدراسة، كونه يمثل رأس المال الفكري الداعم للتميز.

جدول (7): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعء تألق المعرفة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
19	تقيم إدارة الشركة ندوات وحلقات نقاشية بشكل دوري بين المنتسبين من أجل استثمار الطاقات الفكرية التي لديهم وتوظيف تلك الطاقات في تطوير عمل الشركة.	4.085	0.653	15.985	81.7
20	تتميز إدارة الشركة بتوظيف المعرفة التي يمتلكها العاملين واستثمارها بشكل أفضل وصحيح.	4.085	0.675	16.523	81.7
21	تقوم إدارة الشركة بمراجعة وتقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر لمواكبة التطورات المعرفية.	3.985	0.691	17.34	79.7
22	تعمل إدارة الشركة على توفير المعرفة المطلوبة لمواكبة التطورات في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين.	3.871	0.778	20.098	77.42
23	تسعى إدارة الشركة إلى تمكين العاملين الموهوبين وتشكيل فرق مميزة منهم.	3.885	0.808	20.797	77.7
	الاجمالي	3.982	0.551	13.837	79.64

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

تُظهر النتائج الإحصائية المتسقة لأبعاد (التألق التنظيمي) وهي (تألق القيادة، وتألق الخدمة والابتكار، وتألق المعرفة) بأوساط حسابية مرتفعة قاربت الـ 4 وأهمية نسبية تجاوزت (78%) أن المنظمة المبحوثة تتبنى نموذجاً متكاملًا للتألق التنظيمي. وهذا التناغم بين الأبعاد الثلاثة يشير إلى أن

التميز في هذه المنظمة لا يقوم على جانب واحد، بل يركز على قيادة ملهمة (تألق القيادة) قادرة على توظيف رأس المال الفكري لتحويله إلى مخرجات وخدمات إبداعية، وإن تجانس آراء المبحوثين وانخفاض معامل الاختلاف يعكس وجود ثقافة تنظيمية مستقرة تؤمن بأن التكامل بين القائد والمعين المعرفي والقدرة الابتكارية هو الضمانة الحقيقية لتحقيق النجاح التنظيمي المستدام في بيئة العمل المبحوثة.

رابعاً. اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى (H0): لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستباقية والتألق التنظيمي، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى (H0): لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد السلوك الاستباقي والتألق التنظيمي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية (H0): لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد الشخصية الاستباقية والتألق التنظيمي.

1. **القيادة الاستباقية والتألق التنظيمي:** تُشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) قوية بين القيادة الاستباقية والنجاح التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.775). وتؤكد معنوية هذه العلاقة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعكس ثقة عالية في النتائج المستخلصة. وتفسيرياً، تبرهن هذه النتيجة على أنه كلما تعززت ممارسات القيادة الاستباقية داخل المنظمة، واکب ذلك تحسن مطرد وفعال في مستويات النجاح التنظيمي. وبناءً على هذه المعطيات، ترفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين في البيئة المبحوثة، مما يجعل القيادة الاستباقية محركاً استراتيجياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أ. **السلوك الاستباقي والتألق التنظيمي:** كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاستباقي والتألق التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.654) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتبرهن هذه النتيجة على أن تعزيز ممارسات السلوك الاستباقي لدى الأفراد يسهم بشكل فعال ومباشر في دفع عجلة التألق التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية ومؤثرة بين هذين المتغيرين، مما يشير إلى أن المبادرة واستشراف التحديات يمثلان ركيزة أساسية للوصول إلى مستويات متقدمة من التألق المؤسسي.

ب. **الشخصية الاستباقية والتألق التنظيمي:** كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) قوية وذات دلالة إحصائية بين الشخصية الاستباقية والتألق التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.746) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتبرهن هذه النتيجة على أن امتلاك الكادر الوظيفي لسمات الشخصية المبادرة والمستشفرة للمستقبل يسهم بشكل ملموس في تعزيز مخرجات التألق التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تثبت وجود علاقة ارتباط معنوية ومؤثرة بين المتغيرين، مما يؤكد أن السمات الشخصية الاستباقية تمثل وقوداً جوهرياً للتميز والارتقاء بالأداء التنظيمي نحو مستويات التآلق.

جدول (8): اختبار فرضيات الارتباط

المتغير المستقل وابعاده	المتغير المعتمد	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		اتجاه العلاقة
القيادة الاستباقية	التألق التنظيمي	قيمة الارتباط	(0.775**)	طردية موجبة
		(Sig)	0.000	
قيمة الارتباط		(0.654**)	طردية موجبة	
(Sig)		0.000		
الشخصية الاستباقية		قيمة الارتباط	(0.746**)	طردية موجبة
		(Sig)	0.000	
(**) الارتباط معنوي عند مستوى 0.05				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

خامساً. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسية الثانية (H0): لا توجد علاقة تأثير طردي ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستباقية والتآلق التنظيمي. وتنبتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى (H0): لا توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين بعد السلوك الاستباقي والتآلق التنظيمي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية (H0): لا توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين الشخصية الاستباقية والتآلق التنظيمي.

1. علاقة الارتباط بين القيادة الاستباقية والتآلق التنظيمي: تُشير نتائج تحليل الانحدار الواردة في

الجدول رقم (9) إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة معنوية لـ القيادة الاستباقية في التآلق التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بنسبة (0.601) وهذا يعني أن القيادة الاستباقية تمتلك قدرة تفسيرية عالية تصل إلى (60.1%) من التباين الحاصل في مستوى التآلق التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة، في حين تعود النسبة المتبقية (39.9%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى خارج نطاق النموذج الحالي. وقد تعززت معنوية هذا النموذج بالقيمة الاحتمالية (P-Value) البالغة (0.000) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كما سجلت قيمة (F) المحسوبة قيمة مرتفعة بلغت (102.572)، وهي قيمة تتجاوز بكثير قيمتها الجدولية، مما يؤكد صلاحية وجودة النموذج الإحصائي المستخدم، ويبرهن على أن العلاقة التأثيرية بين المتغيرين ليست وليدة الصدفة، بل هي علاقة حقيقية وقوية.

القرار الإحصائي: استناداً إلى هذه المعطيات، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، مما يؤكد أن تكثيف ممارسات القيادة الاستباقية يعد مدخلاً استراتيجياً حتمياً لرفع كفاءة وفاعلية التآلق التنظيمي.

جدول (9): تحليل الانحدار للقيادة الاستباقية في التآلق التنظيمي

P-value	95% Confidence Interval		SRW	F المحسوبة	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower						
0.000	0.767	0.515	0.601	102.572	0.641	التآلق التنظيمي	←	القيادة الاستباقية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستباقية في التآلق التنظيمي لدى الأفراد العاملين في الميدان المبحوث، وذلك على النحو الآتي:

أ. **السلوك الاستباقي:** أظهرت النتائج أن السلوك الاستباقي يمتلك تأثيراً طردياً بمعامل تحديد (R^2) قدره (0.428)، أي أنه يفسر (42.8%) من التغيرات الحاصلة في التآلق التنظيمي. وقد ثبتت معنوية هذا الأثر ببلوغ قيمة (F) المحسوبة (50.784) وهي قيمة تتجاوز بوضوح القيمة الجدولية، مما يؤكد أن العلاقة التأثيرية حقيقية وليست وليدة الصدفة، وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)

القرار: قبول الفرضية البديلة لوجود تأثير معنوي للسلوك الاستباقي.

ب. **الشخصية الاستباقية:** كشفت النتائج أن هذا البعد يمتلك القوة التفسيرية الأعلى؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما مقداره (0.556)، مما يعني أن سمات الشخصية الاستباقية تفسر (55.6%) من التباين في مستوى التآلق التنظيمي. وتؤكد جودة وصلاحيته هذا النموذج إحصائياً من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (85.260)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس قدرة النموذج العالية على التنبؤ بالعلاقة التأثيرية، وبمستوى دلالة معنوي (0.000)

القرار: قبول الفرضية البديلة لوجود تأثير معنوي للشخصية الاستباقية.

جدول (10): تحليل الانحدار لأبعاد القيادة الاستباقية منفردة في التآلق التنظيمي مجتمع

تسلسل قوة التأثير	P-value	95% Confidence Interval		SRW	F المحسوبة	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		Upper	Lower						
الثاني	0.000	0.705	0.397	0.428	50.784	0.551	التآلق	←	السلوك الاستباقي
الأول	0.000	0.615	0.396	0.556	85.260	0.506	التنظيمي	←	الشخصية الاستباقية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أثبتت النتائج أن السمات الشخصية الاستباقية لدى القادة تفسر ما نسبته (55.6%) من التآلق التنظيمي، مما يعني أن الاستقطاب والتعيين المبني على السمات المبادرة هو الضمانة الأولى لتحقيق التميز قبل التدريب السلوكي
2. يعد بُعد (تآلق الخدمة والابتكار) هو الأكثر تأثيراً بالقيادة الاستباقية بوسط حسابي (3.982) مما يشير إلى أن الاستباقية القيادية تترجم مباشرة إلى جودة في المخرجات النهائية وليس فقط في العمليات الإدارية.
3. أظهرت النتائج أن التآلق التنظيمي لا يتحقق بالصدفة، بل هو ثمرة ترابط عضوي بين جودة القيادة، وكفاءة تقديم الخدمة، وعمق المعرفة التنظيمية؛ مما يعني أن أي خلل في أحد هذه الأبعاد سيؤدي بالضرورة إلى تراجع مستوى التميز الشامل للمنظمة.

4. أثبت نتائج البحث أن القيادة الاستباقية هي المتغير الأقوى في دفع عجلة النجاح؛ إذ إن قدرة القادة على قراءة المتغيرات البيئية قبل وقوعها وفرت للمنظمة "ميزة التحرك الأول"، مما مكنها من تجنب الأزمات واقتناص الفرص الاستراتيجية بكفاءة عالية.
 5. كشفت النتائج عن قدرة تفسيرية عالية لمتغيرات الدراسة، مما يؤكد دقة اختيار الأبعاد (السلوك والشخصية) في التنبؤ بمستوى التألق؛ وهذا يعطي مصداقية علمية بأن التركيز على تطوير السمات الاستباقية هو أقصر الطرق للوصول إلى منظمة متألفة.
 6. أثبتت القراءات الإحصائية صحة النموذج الفكري للبحث من خلال تأكيد وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الاستباقية والتألق التنظيمي؛ وهو ما يشير إلى أن التوجه الاستباقي ليس مجرد خيار إداري، بل هو شريك ارتباطي وثيق لتحقيق التميز المؤسسي.
 7. كشفت النتائج عن الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الاستباقية في تفسير التباينات الحاصلة في مستوى التألق التنظيمي، إذ ظهرت الشخصية الاستباقية كمتغير تأثيري يتفوق في قوته على السلوك الاستباقي الميداني، مما يجعل من تبني هذا النمط القيادي مدخلاً استراتيجياً حتمياً وقوة تفسيرية لا يمكن إغفالها عند السعي لتعزيز فاعلية وكفاءة الأداء التنظيم.
 8. وجود فجوة إحصائية بسيطة (39.9%) لم تفسرها القيادة الاستباقية، مما يفتح المجال مستقبلاً لدراسة متغيرات وسيطة مثل (الثقافة التنظيمية) أو (تكنولوجيا المعلومات)
- ثانياً. التوصيات:**

1. يوصي البحث بضرورة صياغة "دليل سلوكي" يحدد المعايير الاستباقية المطلوبة من القادة، بحيث لا تظل المبادرة رهناً بالاجتهادات الشخصية، بل تصبح نظاماً مؤسسياً ملزماً يضمن استمرارية التألق التنظيمي عبر الأجيال الوظيفية المختلفة.
2. نظراً لغلبة فئة الشباب، يوصى بإطلاق مختبرات للابتكار داخل المنظمة تتيح لهذه الفئة طرح أفكار غير تقليدية؛ فتمكين الشباب من المشاركة في صنع القرار الاستباقي سيعزز من ولائهم ويسرع من وثيرة التطوير الخدمي.
3. يجب على المنظمة عدم الاكتفاء بالنجاح الحالي في تقديم الخدمة، بل السعي نحو "الابتكار الجذري" من خلال تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة، بما يضمن بقاء المنظمة في حالة "تألق دائم" يتفوق على توقعات المستفيدين.
4. يُوصى بتحويل الندوات النقاشية من مجرد لقاءات دورية إلى "منصات معرفية رقمية" تتيح تبادل الخبرات بين الأجيال؛ فالهدف هو ضمان انتقال الخبرة من الفئات التي تقترب من التقاعد إلى الفئات الشابة لضمان عدم ضياع الرصيد المعرفي للمنظمة.
5. يُنصح بتطوير آليات التوظيف لتشمل اختبارات سيكولوجية تقيس "الشخصية الاستباقية" لدى المتقدمين الجدد؛ فبناء منظمة متألفة يبدأ من اختيار أفراد يمتلكون فطرة المبادرة والقدرة على العمل في بيئات متغيرة.
6. يجب ابتكار نظام حوافز "معنوي ومادي" لا يكافئ فقط على إنجاز المهام، بل يكافئ على "توقع المشكلات وحلها قبل وقوعها"؛ إن هذا التوجه سيعيد توجيه بوصلة الموظفين من التركيز على الروتين إلى التركيز على القيمة المضافة والإبداع.
7. تشكيل فريق عمل برئاسة مدير الموارد البشرية لترجمة أبعاد القيادة الاستباقية إلى (بطاقة وصف وظيفي) ومؤشرات أداء سنوية KPIs - تُطبق بدءاً من الدورة التقييمية القادمة.

8. إدراج "الاختبارات السيكومترية" ضمن إجراءات المقابلة الشخصية للمتقدمين الجدد، لقياس مستوى (المبادرة وتحمل الغموض) كشرط أساسي لشغل الوظائف القيادية.
9. تخصيص "جائزة التميز الاستباقي" ربع السنوية، تمنح للموظف أو القسم الذي ينجح في رصد (مخاطرة محتملة) ووضع حل وقائي لها قبل أن تتحول إلى أزمة ميدانية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. السعداوي، شروق نعيم جبار. (2025). القيادة الحوارية وتأثيرها في التألق التنظيمي بتوسيط الوعي الاستراتيجي: بحث ميداني في شركة نفط ذي قار، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
2. الفهمي، خديجة بنت سلطان بن عليان. (2024). القيادة الاستباقية للقيادة الاكاديمية بكليات جامعة الملك بن عبد العزيز، المجلد 7، العدد 73، 448-475. DOI: 10.36571/ajsp7324
3. شدى، إبراهيم فرج، وإيمان، عبدالله الحارثي، (2022)، القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية والنفسية-1، (59)، 6. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/5891>.
4. إسماعيل، مهدي أحمد، والباشكالي، محمود محمد أمين. (2025). دور أبعاد القيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 7 عدد 2، 1392-1416. <https://doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.3.68>
5. الكرعاوي، محمد ثابت، وصالح، طالب عارف، (2020)، أثر التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 36، 29-49.
6. كاظم، حيدر حسن. (2024). دور القيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين: دراسة في المصرف الأهلي العراقي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS). (69) 19. 344-359. <https://jpagiafs.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/1946>
7. أحمد، اسراء عادل حميد، والجرجري، أحمد حسين حسن، (2025)، رأس المال الفكري الأخضر لتحقيق التألق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في شركة اسوار البرج العاجي للاستثمارات العقارية، University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (4) Part (1): 290-304
8. الشخيلي، ابتهاج صالح عبد الرحمن، والطائي، رنا ناصر صبر، (2025)، إدارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في التألق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 50، العدد 150، 105-113. <https://doi.org/10.31272/jae.i150.1393>
9. أحمد، رغد ناظم، والعاني، اريج سعيد خليل، (2025)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التألق التنظيمي دراسة تحليلية في جامعة الامام جعفر الصادق (ع) / فرع صلاح الدين University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (3) Part (1): 132-141

10. الفهداوي، محمد عادل محمد، (2022)، دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية) مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 2، 241-256.
https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A11%3A18779131/detailv2?s_id=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A159094245&crl=c&link_origin=none
11. العمري، وفاء عبد الله فرحان. (2025). واقع ممارسة القيادة الاستباقية من منظور أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيشة: دراسة متعددة المناهج. مجلة جامعة بيشة للعلوم التربوية، (2) 8 ، 28-64.

<https://ubjes.ub.edu.sa/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=home>

12. الختلان، أماني مساعد والكيلاني، أنمار مصطفى. (2022). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول الى الريادة العالمية في جامعة الكويت من وجهة نظر القيادة الأكاديمين فيها، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (38). العدد (6)، 250 – 284.
https://journals.ekb.eg/article_266117_4668276f508e5b817906de69c226389e.pdf
13. شاكر، هايدي أنيس إبراهيم عثمان، وعبد الوهاب، محمد ابو القمصان، والمسيري، محمد فتحي. (2023). دور القيادة الاستباقية في ممارسات إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية علي العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (16) 9. 1034-1073

<https://doi.org/10.21608/CSJ.2024.198352.1349>

14. الحجار، شيرين أمير إبراهيم. (2025). يؤثر على تأثير إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي. مجلة المالية والتجارية (2) 26 ، 858-887.
https://journals.ekb.eg/article_419394_8efca8de5906617070e7b0c3f12a6771.pdf

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Al Dulaimi, D. K. K., & Al Hindawy, Z. A. R. (2023). The Role of Distinct Core Capabilities in Achieving Organizational Brilliance/An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers Working in the Iraqi General Company for Cement/Kufa Cement Factory. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(4), 22. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.975>
2. Alfred Presbitero , (2015),"Proactivity in career development of employees", Career Development International, Vol. 20 Iss 5 pp. 525 – 538 Permanent link to this document <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0043>.
3. Chia, H. W., & Sharon, K. P. (2013). Thinking and acting in anticipation: A review of research on proactive behavior. Advances in Psychological Science, 21(4), 679. <https://journal.psych.ac.cn/xlkxjz/EN/10.3724/SP.J.1042.2013.00679>
4. Crant, J. M., Hu, J., & Jiang, K. (2016). Proactive personality: A twenty-year review. Proactivity at work, 193-225.

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315797113-17/proactive-personality-twenty-year-review-michael-crant-jia-hu-kaifeng-jiang>

5. Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. E. (2017). Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree?. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 18(02), 104-129. <https://www.scielo.br/j/ram/a/H8RzQYTTwQGkMhs7LyW3Z8y/?lang=en>
6. Din, S. U., Khan, M. A., Farid, H., & Rodrigo, P. (2023). Proactive personality: A bibliographic review of research trends and publications. Personality and Individual Differences, 205, 112066.
7. Hajric, E. (2023, August 4). Knowledge Management Definition. Retrieved ٢١ آب, 2025, from Knowledge Management Tools: <http://www.knowledge-managementtools.net/knowledge-management-definition.html>
8. Hani, L. Y. B., Mohsin, H. J., Al-Alawnh, N. A. K., Al-Shdaifat, M. S., Alzu'bi, S. K., & Quraan, A. A. (2023). The role of the banking industry in achieving regulatory brilliance-evidence from commercial banks in Jordan. South Asian Journal of Social Sciences and Humanities, 4(2), 41-62.
<https://www.researchgate.net/profile/Iy-Al-2/publication/369747658>
9. Hou, X., & Huang, R. (2021, February). The literature review of proactive behavior at work. In 2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science (ICMEHS 2021) (pp. 129-132). Atlantis Press. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icmehs-21/125952521>
10. Ibrahim, S. A. K., & Hussein, M. A. (2024). The effect of organizational uprightness behaviors on organizational brilliance through the mediation of pioneer vigilance: analytical research of the opinions of a sample of administrators at the national retirement authority-Baghdad. Edelweiss Applied Science and Technology, 8(3), 312-325.
<https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/1657>
11. Jarboui, A., & Alrikabi, E. H. K. (2023). The effect of strategic improvisation in achieving organizational brilliance: An analytical study in a sample of private iraqi commercial banks. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 23(21), 50-61.
<http://insights.sent2promo.com/id/eprint/1660/>
12. Kadhim, hayder Hassan(2024).The role of proactive leadership in enhancing organizational culture and employee commitment. Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), VOL.19, ISS.69.
13. Mahboub, R., & Ghanem, M. G. (2024). The mediating role of knowledge management practices and balanced scorecard in the association between artificial intelligence and organization performance: evidence from MENA region commercial banks. Cogent Business & Management, 11(1), 2404484.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311975.2024.2404484>
14. Nafei, W. A. (2018). The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance: A Study at Sadat City University. Case Studies Journal, 7(12), PP (26-41).
15. Nechadi, A. (2025). The Role of Proactive Leadership in Cyber Crisis Management: Artificial Intelligence as a Decision-Making Tool (An analytical and descriptive study). 12(2), 32-45. <https://asjp.cerist.dz/index.php/en/article/283173>

16. Onyekwere, L. A., Nwokocha, J., & Ololube, N. P. (2019). Proactive leadership and global transformation in organizational policy and management (OPM). *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 1(1), 176-201. [https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.,-1\(1\),--ololube-et-al-main.pdf](https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.,-1(1),--ololube-et-al-main.pdf)
17. Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 221-248. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>
18. Prasad, P. B. V., & Reddi, K. K. Journal Homepage, (2017), Research Article Is Leadership Is a Reactive or Proactive That Is Most Essential for Successfully Managing Projects? *Int. J. Adv. Res.* 5(7), 2599-2616 <http://dx.doi.org/10.21474/Ijar01/5003>
19. Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global journal of management and business studies*, 3(3), 309-318. <https://asbatlibrary.s3.eu-central-1.amazonaws.com/934ff8bb-8eef-4a40-9a66-500ed008cf0e-LEADERSHIP%20MANAGEMENT%20PRINCIPLES.pdf>
20. Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. DOI: 10.1108/S1535-1203(2011)00000006015
21. Zrar, I. K., & Al-Abbasi, A. A. (2024). The effect of strategic containment on organizational brilliance: An analytical research in Ur State company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(140), 254-271. <https://jeas.researchcommons.org/home/vol30/iss140/11/>