



The Role of Proactive Leadership in Improving the Quality of Administrative Decisions through Continuous Improvement: A Case Study at the General Company for Ports of Iraq

دور القيادة الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية من خلال التحسين المستمر: دراسة حالة في الشركة العامة لموانئ العراق

م.د. عباس عبدالحميد العتيبي Dr. Abbas Abdulhameed Aletaiby

جامعة البصرة- كلية الادارة والاقتصاد

University of Basra -College of Administration and Economics

E-mail: abbas.abdulhameed@uobasrah.edu.iq ORCID <http://orcid.org/0009-0007-3087-0460>

Keywords: Proactive Leadership, Quality of Administrative Decisions, Continuous Improvement, Proactive Personality, Top Management Commitment .

Abstract This study aims to identify the role of proactive leadership in improving the quality of administrative decisions at the General Company for Ports of Iraq through continuous improvement. The study adopted a case study approach to analyze the phenomenon within its organizational context. Data were collected through a questionnaire distributed to 120 senior and middle managers, of which 118 were valid for analysis. Descriptive and inferential statistical methods were applied using SPSS V.26 and AMOS V.26. The results revealed a positive direct effect of proactive leadership on decision-making quality. In addition, an indirect effect was identified through continuous improvement mechanisms. The findings indicate that proactive leadership enhances administrative efficiency. The study emphasizes the importance of supporting proactive leadership practices. It also highlights their role in strengthening organizational performance. The study recommends adopting proactive leadership at all administrative levels.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الاستباقية، جودة القرارات الادارية، التحسين المستمر، الشخصية الاستباقية، التزام الادارة العليا،

المستخلص تسعى هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستباقية في تحسين جودة القرارات الإدارية في الشركة العامة لموانئ العراق من خلال التحسين المستمر. اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة لتحليل الظاهرة داخل سياقها التنظيمي. استندت الدراسة إلى أربع فرضيات رئيسية، من أبرزها وجود تأثير إيجابي غير مباشر للقيادة الاستباقية في جودة القرارات عبر التحسين المستمر. تم جمع البيانات باستخدام استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وُزعت الاستبانة على عينة مكونة من 120 من مديري الإدارة العليا والوسطى، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 118. استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل البيانات. جرى الاعتماد على برنامجي SPSS V.26 و AMOS V.26 لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للقيادة الاستباقية في جودة القرارات الإدارية. كما تحقق تأثير غير مباشر من خلال آليات التحسين المستمر. وأوصت الدراسة بتبني القيادة الاستباقية على مختلف المستويات الإدارية لما لها من أثر إيجابي في تحسين جودة القرارات

المقدمة Introduction

تعد القيادة أحد العناصر الجوهرية في نجاح المنظمات وتطورها، إذ تمثل القوة الدافعة التي توجه الجهود وتنسق الموارد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ومع تسارع وتيرة التغيرات العالمية وازدياد درجة التعقيد في بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة إلى أنماط قيادية جديدة قادرة على استشراف المستقبل ومواجهة التحديات بمرونة وابتكار. ومن بين هذه الأنماط تبرز القيادة الاستباقية Proactive Leadership، التي باتت تمثل اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، لكونها تسعى إلى التنبؤ بالأحداث، والاستعداد المسبق للمشكلات، واغتنام الفرص قبل ظهورها (Al-Fahmi، 2024: 452).

ترتكز القيادة الاستباقية على مجموعة من القيم والسلوكيات التي تهدف إلى خلق بيئة تنظيمية محفزة على المبادرة والمسؤولية الذاتية. فالقائد الاستباقي لا ينتظر حدوث المشكلات ليتعامل معها، بل يطور استراتيجيات مسبقة للتعامل مع التحديات المتوقعة من خلال الرصد المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، والتفاعل الإيجابي مع التغيرات التنظيمية (Al-Khatlan & Al-Kilani، 2022: 255). ومن هنا فإن القيادة الاستباقية تتجاوز الدور التقليدي للقيادة بوصفها وظيفة إدارية إلى كونها عملية ديناميكية قائمة على التفكير المستقبلي والتعلم التنظيمي المستمر.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن القادة الذين يتبنون نهجاً استباقياً يسهمون بفاعلية في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحفيز والإبداع والمشاركة الفاعلة في صنع القرار، ففي دراسة (Chang et al، 2022: 1798) تبين أن القيادة الاستباقية تُعزز من السلوك الإيجابي للموظفين وتدفعهم نحو المبادرة في حل المشكلات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي العام. كما أوضح (Zhang et al، 2022: 8694) أن القيادة الاستباقية تمثل أحد محددات القيادة المسؤولة، إذ تساعد على بناء الثقة

المتبادلة وتعزز روح الالتزام والانتماء داخل المؤسسة. كذلك، يؤكد (Saher & Ayub، 2020:10) أن القائد الذي يمتلك رؤية استباقية مستقبلية قادر على قيادة التغيير التنظيمي وتحقيق التحول الإداري من خلال بناء الثقة مع المرؤوسين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة.

في ضوء ذلك، تظهر جودة اتخاذ القرارات الإدارية Quality of Decision Making كأحدى أهم نتائج القيادة الاستباقية، فالقرارات الإدارية تشكل العمود الفقري لأي منظمة، إذ تعبّر عن مستوى النضج الإداري والقدرة على استثمار الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. ويرى (Kramarenko، 2022:119) أن عملية اتخاذ قرار فعال يتطلب القيام بعمل ابداعي لتحويل البيانات والمعلومات الأولية إلى مخرجات بجودة يتم اعتمادها لاتخاذ قرارات ادارية. وفي ذات السياق يشير كل من (Nisrina et al، 2025:2) إلى أن الدور المحوري لنظم المعلومات الإدارية يتركز على تحسين كفاءة القرار من خلال تقديم بيانات دقيقة وتحليلات فورية لانتاج معلومات تمهد الطريق للمدراء على اتخاذ قرارات رشيدة وفاعلة. فالقرارات الادارية الفاعلة وفقاً لكل من (Rezaei & Sezar، 2024:7) تمثل ركيزة اساسية في ضمان نجاح وتقدم وتميز المنظمة التنافسي في مجال اعمالها.

ومن العوامل المحورية التي تربط بين القيادة الاستباقية والوصول الى الجودة والتميز هو التحسين المستمر Continuous Improvement الذي يُعد استراتيجية ومنهج عمل محوري تم تبنيه على نطاق واسع في في العديد من المنظمات الحديثة التي تسعى الى التطوير الدائم نحو تحسين جودة ادائها من خلال اعتماد ثقافة التحسين والتعلم وتبادل المعرفة وتعزيز الابتكار (Cardenas-Cristancho et al، 2021:2). ويبين كل من (Arnaiz et al، 2022: 833)) إن نجاح المنظمات التي

تتبنى التحسين المستمر يعتمد بشكل كبير على مدى دعم القيادة الإدارية وتشجيعها لثقافة التعلم والتطوير الذاتي والمشاركة الفعالة بين العاملين.

وفي سياق مماثل اشارت دراسة قام بها (Paipa-Galeano et al., 2020:198) إلى أن استدامة عمليات وممارسات التحسين المستمر تتطلب أن يكون هناك التزاماً ودعمًا متواصل من القيادة العليا في المنظمة فضلاً عن متابعة ورقابة مستمرة لنتائج الأداء من خلال اعتماد مؤشرات كمية ونوعية محددة.

وعلى حد علم واطلاع الباحث هناك العدد من الدراسات التي سلطت الضوء على العلاقة بين التحسين المستمر والقيادة الادارية بمختلف توجهاتها ومنهجياتها، إلا أن الدراسات التي ربطت بين القيادة الاستباقية على وجه التحديد وجودة اتخاذ القرار من خلال التحسين المستمر في القطاع العام الحكومي غير متوفرة او محدودة جداً في احسن الاحوال.

بناء على ماتقدم وبقدر تعلق الامر بمنظمات القطاع الحكومي العراقي بشكل عام والشركة العامة لموانئ العراق بشكل خاص يعد تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية أمراً بالغ الأهمية لضمان نمو وتطور واستدامة هذه الشركة ذات الدور البارز والحيوي في الاقتصاد العراقي لما تتمتع به من مكانة وتفرد كونها الشركة الوحيدة من نوعها من حيث طبيعة العمل والقدرات والامكانيات والانشطة التي تمارسها على مستوى العراق.

وبذلك تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتشخيص دور القيادة الاستباقية على تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة العامة لموانئ العراق، من خلال استكشاف الدور الوسيط للتحسين المستمر، اذ ستتناول الدراسة تحليل العلاقة بين القيادة الاستباقية والتحسين المستمر، وكيفية تأثيرهما على جودة القرارات الإدارية.

لذا تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة من حيث تركيزها على تقديم رؤى علمية وعملية حول جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الحكومية. من خلال فهم وتحليل العلاقة بين المتغيرلت الرئيسة للدراسة في سياق البيئة العراقية للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها تقديم توصيات استراتيجية تسهم في تحسين وتعزيز جودة القرارات الإدارية في الشركة العاملة لموانئ العراق بشكل خاص وفي الشركات العاملة في القطاع العام الحكومي بشكل عام.

الاطار المنهجي للدراسةMethodological Framework of the Study

أولاً: بيان مشكلة الدراسة Problem Statement

تُعد عملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة من أبرز العوامل التي تميز المنظمات المعاصرة في الوصول إلى ما تسعى إلى تحقيقه بكفاءة وفاعلية في بيئة تتصف بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد (Kozioł–Nadolna et al., 2021:2375). وفي منظمات القطاع العام تعد جودة اتخاذ القرارات الإدارية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات العاملة في هذا القطاع نظراً لتأثيرها المباشر على الخدمات العامة المقدمة والتي تحدد مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها الرئيسة المتمثلة في تحقيق المصلحة العامة (Al-Salmi, 2024: 599). يشير كل من (Nisrina et al., 2025:2) إلى أن اتخاذ قرارات فاعلة في المنظمة يجب أن تستند إلى أسس منهجية وعلمية، فهي عملية مخططة ومدرسة ومبنية على معلومات واضحة ودقيقة وتحليل شامل للظروف والمتغيرات، فأتخاذ قرارات بشكل فعال وكفوء يمثل أحد عوامل نجاح المنظمة في التكيف والاستجابة للتغيير والتطور الحاصل في البيئة الداخلية و الخارجية. من جانب آخر، لا يمكن فصل جودة القرارات الإدارية عن طبيعة القيادة داخل المؤسسات فالقيادة الفاعلة وخصوصاً القيادة الاستباقية تؤدي دوراً حيوياً في

دعم اتخاذ القرارات. فالقيادات الاستباقية تتميز بقدرتها على التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وأخذ زمام المبادرة نحو البحث عن فرص التغيير واتخاذ خطوات وقائية للحد من المشكلات والتنبوء بالتحديات والمخاطر وتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر في المنظمات على وفق رؤية استباقية (Li et al، 2025:3)، وبقدر تعلق الأمر بالقطاع الحكومي العراقي الذي يعاني من مشكلات متعددة التي يرى الباحث ان العديد منها مرتبط بشكل مباشر او غير مباشر في عملية صنع او اتخاذ قرارات من قبل القيادات الادارية في هذه المنظمات، وكمثال على حجم المشاكل في المنظمات العاملة في القطاع الحكومي العراقي ماجاء في التقرير الذي اصدرته منظمة الشفافية الدولية لعام 2024 والخاص بمؤشر مستويات التخلف و الفساد الإداري على مستوى دول العالم. إذ اظهرت البيانات إحتلال العراق المرتبة 140 من بين 180 (www.transparency.org). هذه المرتبة المتدنية تشير وبشكل جلي الى التحديات التي يعاني منها القطاع العام العراقي التي تستلزم تبنى استراتيجيات وانماط قيادية فاعلة ومسارات عمل تسترشد بها هذه المنظمات لتحسين جودة اتخاذ القرارات فيها بالشكل الذي يساهم في تحقيق الإصلاح الإداري والمؤسسي.

ولغرض تحديد مشكلة الدراسة بشكل تفصيلي قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية في واحدة من اعرق واكبر منظمات القطاع الحكومي العراقي ألا وهي الشركة العامة لموانئ العراق لما تتميز به من حيث الفريدة والخصوصية في طبيعة وحجم الاعمال التي تمارسها بوصفها الشركة الوحيدة على مستوى العراق المسؤولة عن الإدارة والإشراف على الأنشطة والوظائف والممارسات المتعلقة بالموانئ البحرية العراقية. إذ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال استعمال قائمة فحص كأداة لجمع البيانات من عينة شملت 11 من مدراء المستويات العليا والوسطى.

أظهرت نتائج الدراسة عدداً من المشكلات والتحديات، يمكن تحديد أهمها بوجود ضعف وقصور فيما يتعلق بقيام الشركة بأشراك الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة في مختلف المستويات التنظيمية للشركة في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يشير إلى وجود مركزية كبيرة في اتخاذ القرار وتهميش للكفاءات والخبرات المتوفرة في الشركة، وبذلك فإن هذا الضعف يعكس وجود قيادة إدارية ذات طابع تقليدي، فالإدارات المعاصرة تستبقي التحديات المحتملة عبر إشراك الموظفين الكفاء وذوي الخبرة والفاعلية اسوة بالمدرء في مختلف مستوياتهم التنظيمية، كما وبينت الدراسة أن الشركة لاتستعين بالانظمة الإلكترونية لإجراء التحليلات التنبؤية للبيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة العليا على إتخاذ قرارات بناء على رؤية استباقية للظروف والاولضاع البيئية المحيطة بعمل الشركة، وهذا يعكس ضعفاً في تبني الشركة لتقنيات التحول الرقمي وكذلك أدوات دعم القرار (DSS (Decision Support Systems). وبذلك فالقرارات تُتخذ بناءً على معطيات حالية ومحددة القدرة في التعامل مع ظروف عدم التأكد والتغير في بيئة العمل، كذلك أشارت النتائج إلى ضعف كبير في إشراك وحدات وشعب تكنولوجيا المعلومات في الشركة لتطوير أنظمة تدعم اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة مما يؤكد أن وظيفة تكنولوجيا المعلومات يُنظر لها كوظيفة مساندة فقط وليست كعنصر أساسي يساعد الإدارة في اتخاذ القرار؛ لذلك فإن غياب التكامل بين الإدارة وتكنولوجيا المعلومات في الشركة يؤدي إلى قرارات مبنية على بيانات غير مكتملة أو متأخرة أو غير دقيقة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات، وبذلك تبدو في فعالية وكفاءة القرار، خاصة في القرارات التي تتطلب تحليلاً سريعاً للبيانات. فضلاً عن ذلك اوضحت النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المديرين لايمتلكون رؤية استراتيجية بعيدة المدى وواضحة حول مستقبل وحداتهم التنظيمية، وهذا يدل على ضعف أو افتقار الإدارة إلى البصيرة المستقبلية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات قصيرة الأمد لا تستوعب التغيرات البيئية من جانب، ومن جانب

آخر غياب الرؤية يؤدي إلى قرارات تفقر إلى التوجيه والاتساق مع أهداف المنظمة طويلة الأمد.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن صياغة ملخص لبيان مشكلة الدراسة الحالية من خلال طرح السؤال المركب التالي: "ما مدى تأثير الإدارة الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية في الشركة العامة لموانئ العراق ؟ وهل للتحسين المستمر دوراً في ذلك التأثير؟

ثانياً: أهداف الدراسة Objectives of the Study

يتجسد الهدف الرئيس للدراسة في تحديد وتشخيص دور القيادة الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية في الشركة العامة لموانئ العراق من خلال الدور الوسيط للتحسين المستمر. ويشتمل من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

1. اختبار وتشخيص تأثير القيادة الاستباقية في تحسين جودة القرارات الإدارية
2. اختبار وتشخيص تأثير القيادة الاستباقية في التحسين المستمر.
3. اختبار وتشخيص تأثير التحسين المستمر في تحسين جودة القرارات الإدارية
4. تقديم توصيات ومقترحات بناءة للأدارات العليا في الشركة العامة لموانئ العراق ذات العلاقة بأهم ما توصلت له الدراسة من استنتاجات.

ثالثاً: اهمية الدراسة Importance of the Study

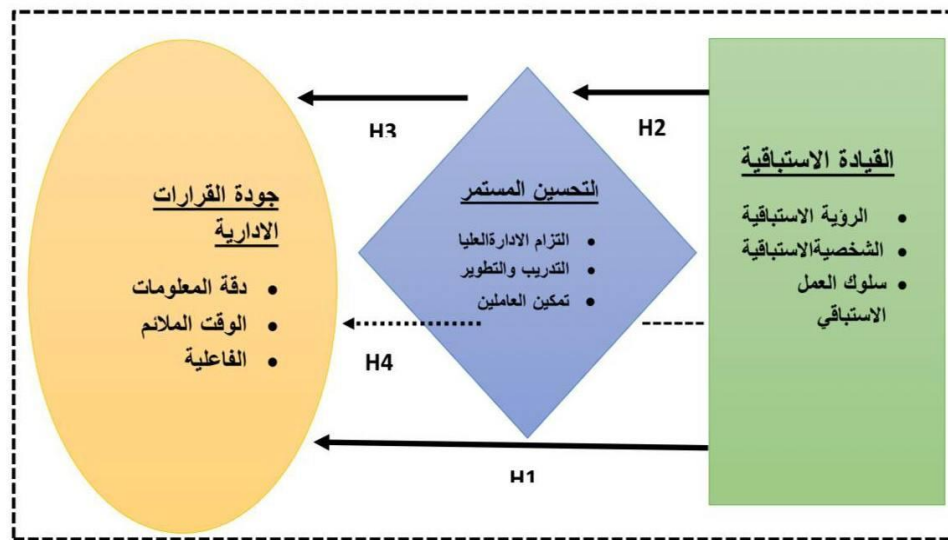
1. تمثل هذه الدراسة إسهاماً متميزاً من خلال بناء نموذج تكاملي يختبر العلاقات السببية بين القيادة الاستباقية والتحسين المستمر وجودة القرارات الإدارية مما يثري الادب الإداري بإطار نظري من جانب، وقابل للتطبيق وبالأماكن تعميمه على المنظمات الحكومية العاملة في قطاعات أخرى من جانب آخر.
2. المساهمة في تعزيز القدرات التشخيصية للمدراء من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف في ممارسات القيادة الاستباقية والتحسين المستمر في الاعمال التي يمارسونها بشكل عام والقرارات التي يتخذونها على وجه الخصوص.

3. تستمد الدراسة أهميتها من خلال توصياتها ومقترحاتها التي بإمكان الإدارة العليا في الشركة الاستفادة منها في تحسين جودة القرارات الإدارية المتخذة بشكل فعال وكفوء.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة Hypothetical Framework for Study

يوضح المخطط الفرضي العلاقات بين المتغيرات الرئيسة للدراسة بأبعادها الفرعية. يتبين من خلال الشكل (1) أن المتغير المستقل (القيادة الاستباقية) تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (الشخصية الاستباقية، سلوك العمل الاستباقي، الرؤيا الاستباقية). أما المتغير الوسيط (التحسين المستمر) فقد تم قياسه اعتماداً على ثلاثة أبعاد هي (التزام الادارة العليا، تمكين العاملين، التدريب والتطوير)، وأخيراً المتغير المعتمد (جودة القرارات الادارية) تم قياسه استناداً على ثلاثة أبعاد هي (دقة المعلومات، الوقت الملائم، الفاعلية).

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة Study Hypotheses

استناداً إلى المخطط الفرضي للدراسة الموضح في اعلاه، تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وكالاتي:

الفرضية الاولى الرئيسية: H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة للقيادة الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة للرؤية الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية.

H1b: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة للشخصية الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية.

H1c: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة في سلوك العمل الاستباقي في تحسين جودة القرارات الإدارية.

الفرضية الثانية الرئيسية: H2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة في القيادة الاستباقية في التحسين المستمر وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H2a: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة للرؤية الاستباقية في التحسين المستمر.

H2b: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة للشخصية الاستباقية في التحسين المستمر.

H2c: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة في سلوك العمل الاستباقي في التحسين المستمر.

الفرضية الثالثة الرئيسية: H3: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة في التحسين المستمر في تحسين جودة القرارات الادارية وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H3a: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة في التزام الإدارة العليا في تحسين جودة القرارات الإدارية.

H3b: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة في التدريب والتطوير في تحسين جودة القرارات الإدارية.

H3c: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية ومباشرة لتمكين العاملين في تحسين جودة القرارات الإدارية.

الفرضية الرابعة الرئيسية: H4: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية وغير مباشرة في القيادة الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية من خلال التحسين المستمر ، وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H4a1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية وغير مباشرة في الرؤية الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية من خلال التزام الادارة العليا.

H4a2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية وغير مباشرة للشخصية الاستباقية في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال التزام الإدارة العليا.

H4a3: توجد علاقة تأثير إيجابية وغير مباشرة لسلوك العمل الاستباقي في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال التزام الادارة العليا.

H4b1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية وغير مباشرة للرؤية

الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية من خلال التدريب والتطوير.

H4b2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية وغير مباشرة للشخصية

الاستباقية في تحسين جودة القرارات الادارية من خلال التدريب والتطوير.

H4b3: توجد علاقة تأثير ايجابية وغير مباشرة في سلوك العمل الاستباقي في

تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال التدريب والتطوير.

H4c1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية وغير مباشرة في الرؤية

الاستباقية في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تمكين العاملين.

H4c2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ايجابية وغير مباشرة في الشخصية

الاستباقية في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تمكين العاملين.

H4c3: توجد علاقة تأثير ايجابية وغير مباشرة في سلوك العمل الاستباقي في

تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تمكين العاملين.

سادساً: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة Methodology, population, and sample of the study

استندت منهجية الدراسة على تبني منهج دراسة الحالة الذي يركز على تحليل واقعي ومتعمق لوحدة اوكيان محدد يتصف بالخصوصية او الفريدة والتميز بهدف دراسة الظاهرة المبحوثة داخل سياقها التنظيمي لأستخلاص الاسباب والنتائج والعلاقات بين المتغيرات التي تقود الى استنتاجات وتوصيات (Yin، 2014:12). بناءً على ذلك، تم إجراء الدراسة في واحدة من اعرق واكبر منظمات القطاع الحكومي العراقي الا وهي الشركة العامة لموانئ العراق لما تتميز به من فريدة وخصوصية في طبيعة

وحجم الاعمال التي تمارسها بوصفها الشركة الوحيدة على مستوى العراق المسؤولة عن الادارة والاشراف على الأنشطة والوظائف والممارسات المتعلقة بالموانئ البحرية العراقية.

ضم مجتمع الدراسة جميع مدريّ الإدارة العليا والوسطى العاملين في مقر الشركة والتشكيلات والدوائر التابعة لها، إذ بلغ العدد الكلي 172 شخص، وتم تحديد عينة الدراسة وفقاً للجدول الذي اوردته (Sekaran & Bougie، 2016:264)، عليه فإن حجم العينة الذي ركزت عليه الدراسة هو 120 شخص. بناء على ذلك تم توزيع 120 استمارة استبيان على عينة الدراسة و تم استرجاع 118 استمارة صالحة لاغراض التحليل بنسبة 98%.

سابعاً: اساليب جمع البيانات Data Collection Methods

لغرض تحقيق الهدف الرئيس للدراسة فقد تم تناول العديد من الاساليب والادوات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. إذ اعتمد جمع البيانات الخاصة بالجانب النظري على مجموعة متنوعة من الدراسات والمقالات الكمية والنوعية والرسائل والاطاريح فضلاً عن الكتب العلمية. حيث تم التركيز بشكل كبير على المصادر الاجنبية ذات الرصانة والقيمة العلمية في مواضيعها المتعلقة بمضمون الدراسة الحالية.

اما الجانب الميداني من الدراسة فقد تمت تغطيته من خلال الاعتماد على الادوات والوسائل اللازمة لجمع البيانات.

إذ استعمل الباحث قائمة فحص Checklist كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأجراء دراسة استطلاعية Pilot Study لاجل تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق. إذ شملت هذه الدراسة 11 مدير من مدريّ المستويات العليا والوسطى في الشركة. فيما اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي في جمع البيانات من عينة الدراسة المشار لها انفاً على بناء

اداة استبيان كونها تعد من أهم الأدوات المستعملة والمعتمدة بشكل واسع في الدراسات الانسانية والسلوكية (Sakaran & Bougie، 2016:143).

عليه طور الباحث استمارة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم اعتماد مقياس Likert الخماسي فيها الذي يتدرج على وفق اجابات عينة الدراسة بالشكل التالي اتفق تماماً 5؛ اتفق 4؛ الى حد ما 3؛ لاتفق 2؛ لاتفق تماماً 1. إذ تألفت الإستبانة من(27) فقرة غطت (3) متغيرات رئيسة انتظم تحتها (9) ابعاد فرعية. الجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية للدراسة وكذلك المصادر التي استعان بها الباحث في وضع وتصميم فقرات مقياس الاستبانة.

جدول (1) المتغيرات الرئيسية والفرعية والمصادر الخاصة بفقرات مقياس الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	مصادر مقياس الاستبانة
القيادة الاستباقية	الرؤية الاستباقية	Al-Fahmi, 2024:463
	الشخصية الاستباقية	Al-Karawi, 2018: 171-172
	سلوك العمل الاستباقي	Jourdan et al., 2017:237
التحسين المستمر	التزام الادارة العليا	Arnaiz et al., 2022: 835
	التدريب والتطوير	Paipa- Galeano et al., 2020: 200 Sayed Ahmed, 2019:369
	تمكين العاملين	Hirzel et al., 2017: 1569
جودة القرارات الادارية	دقة المعلومات	Al-Mashout, 2023:3224-3225
	الوقت الملائم	Al-Deeb,2023:204
	الفاعلية	Al-Deeb,2023:201

المصدر: إعداد الباحث

ثامناً: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة Statistical methods used in analyzing study data

تم اعتماد وتوظيف عدد من الاساليب الاحصائية من أجل وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة إذ تم إجراء اختبارات الصدق، الثبات من خلال اعتماد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA لغرض التعرف على مدى جودة التطابق لانموذج متغيرات الدراسة وكذلك لاستخراج قيمتي متوسط التباين المستخرج (AVE) و الثبات المركب (CR). علاوة على ذلك تم اعتماد اختبار Skewness & Kurtosis المتعلق بتوزيع البيانات، حيث بينت الاختبارات ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ولأغراض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية للوصول الى النتائج من خلال الاعتماد على برنامج SPSS.V 26 وبرنامج AmosV 26 إذ استعمل الاحصاء الوصفي Descriptive Statistics المتمثل بأساليب النزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري، كذلك تم استعمل الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistics المتمثل بأساليب تحليل الارتباط Correlation Analysis لغرض تحديد اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، فيما تم اعتماد تحليل المسار Path Analysis لغرض تحديد طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وكذلك لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

الجانب النظري للدراسة

أولاً: القيادة الاستباقية Proactive Leadership

تمثل القيادة الاستباقية احد الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري، بوصفها أحد الانماط القيادية التي تقوم على التنبؤ المبني على البصيرة الاستباقية والتخطيط المرن والاستجابة للفرص والتهديدات والاحداث المستقبلية والاستعداد لها. وبذلك فالقيادة الاستباقية تسعى إلى التأثير على سلوكيات التابعين لمواجهة الأزمات والتحديات والتغيير المفاجئ والاستجابة الفاعلة لها بسرعة، وذلك من خلال اتخاذ القرار الاستباقي بأسلوب إبداعي (Al-Khatlan، 2021:5784). تعرف القيادة الاستباقية كونها منهجية استراتيجية تعمل على دعم بلوغ الأهداف المنشودة للمنظمة عبر تنمية وتحسين وعي القيادات الادارية بأهمية وضرورة فهم وتحديد المخاطر والتحديات الحالية والمحتملة والعمل على إدارتها بشكل استباقي (Al-Khatlan & Al-Kilani، 2022:253). فيما يعرف كل من (Chen & Haga، 2022:5) القيادة الاستباقية اعتماداً على المنظور الشخصي للقيادة كونها منهج قيادي يعتمد على الشخصية القيادية الاستباقية في اتخاذ قرارات مدروسة تسهم بشكل ايجابي في خلق الدافعية وتحريك العاملين وتنمية المبادرة لديهم تجاه تحسين الاداء الفردي والمؤسسي.

تتجسد مكانة وأهمية القيادة الاستباقية في قدرتها على تمكين ادارة المنظمات من مواجهة المخاطر والتغيرات السريعة المعقدة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقيد والتغيير المتسارع إذ يشير كل من (Bish et al، 2015:6) إلى إن القادة الاستباقيين هم محور اي تغيير ايجابي في المنظمة من خلال امتلاكهم رؤية مستقبلية واضحة المعالم وقدرة على توجيه وإدارة الموارد نحو الأهداف المنشودة.

ويؤكد كل من (Zhang et al، 2022:3) أن جوهر القيادة الاستباقية يركز على السلوك القيادي الذي يجمع بين المبادرة والإدراك الأخلاقي في كيفية التعامل مع القضايا التنظيمية. كما أشار (Chang et al، 2022:1798) إلى أن هذا النمط

من القيادة يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين على إظهار سلوكيات عمل استباقية من خلال خلق بيئة تنظيمية مستقرة وجاذبة ومحفزة على الابداع.

بالنسبة للمنظمات العاملة في القطاع حكومي او العام تزداد أهمية دور القيادة الاستباقية بالنظر لطبيعة التحديات التي تعاني منها العديد من منظمات هذا القطاع خصوصاً وان اغلب هذه المنظمات يعاني بشكل ملحوظ من كثرة الاجراءات الروتينية والبيروقراطية والهياكل الجامدة وضعف ممارسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية. ففي سياق منظمات القطاع العام العاملة في المجال الاكاديمي اكد كل من (Al-Khatlan & Al-Kilani، 2022:261-262) على أن تبني وتطبيق منهجية القيادة الاستباقية من قبل منظمات التعليم العالي ستسهم في مساعدتها في بلوغ الريادة العالمية عبر إجراءات إدارية قائمة على الاستشراف والتخطيط المسبق وتبني التفكير الابتكاري. كما بين (Al-Fahmi، 2024:471) في سياق مماثل أن القيادات الأكاديمية التي تمتلك رؤية استباقية وسلوكيات وممارسات عمل استباقية واضحة فضلاً عن تمتعهم بشخصية قيادية استباقية ستحقق افضل اداء وكفاءة في إدارة التغيير والتحسين المؤسسي.

من جانب اخر وعلى الرغم من اهمية ودور القيادة لاستباقية باعتبارها تمثل الأساس الاستراتيجي لتطوير المنظمات المعاصرة الا ان هذا النهج القيادي ليس خالي من السلبيات والتحديات فقد يؤدي قيام القيادات الادارية بالافراط في ممارسة السلوك الاستباقي الى حدوث تضارب وتداخل داخل فريق العمل بالشكل الذي ينعكس سلباً على تحقيق الاهداف (Zhang et al., 2022:6).

تأسيساً على ماتقدم يلاحظ ان تبني نمط القيادة الاستباقية من قبل العديد من المنظمات التي تسعى الى التميز والتحسين في مجالات اعمالها لم يعد مجرد خيار

بل اصبح ضرورة استراتيجية نحو تحقيق النمو والاستدامة في بيئة تتصف بالتعقيد والتغير الديناميكي المتسارع.

ثانياً: الأبعاد الفرعية القيادة الاستباقية Sub-dimensions of proactive leadership

تناولت الدراسات التي سلطت الضوء على القيادة الاستباقية من خلال عدد من الابعاد تشكل مع بعضها منظومة تكاملية لتطوير قيادة استباقية كفوة تعمل على تمكين المنظمة من التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات التحسين والتطوير. ومن خلال الاطلاع على دراسات عديدة اهمها ((Gan et al., Bish et al., 2015))، ((Marmier, Yang et al., 2020))، ((Saher & Ayub 2020))، ((al., 2020))، ((Chang et al., 2022))، ((Chen & Haga, 2022))، ((et al., 2021))، ((Zhang et al., 2022)). تم تحديد ثلاثة متغيرات فرعية للمتغير الرئيسي المستقل القيادة الاستباقية وهي (الرؤية الاستباقية، الشخصية الاستباقية، سلوك العمل الاستباقي).

تتمثل الرؤية الاستباقية في الجانب التوجيهي للقائد الذي يمنحه القدرة على التخطيط وصياغة المستقبل المرغوب فضلاً عن القدرة على التنبؤ بالظروف والمتغيرات البيئية المحيطة والعمل على اتخاذ اجراءات استباقية تبعاً لذلك. وتبرز اهمية الرؤية الاستباقية كونها موجهاً للاستراتيجيات ومرشداً للسياسات ومسارات العمل تجاه تحسين وتطوير الاداء المؤسسي. (Mamier et al., Bish et al., 2015:17)، (2021:1145). من الأدوار المهمة للقيادة أصحاب الرؤية الاستباقية أن يكونوا قدوة لموظفيهم، بمعنى أنهم لا يكتفون بالقيادة بأقوالهم بل الأهم من ذلك أن يقودوا بأفعالهم. اي إيصال بصيرتهم بوضوح قولاً وفعلاً، وهذا يسهم في زيادة التحفيز

والتعاون والثقة والترابط، وتحسين الأداء الجماعي في المنظمة. فالقائد صاحب الرؤيا الاستباقية يعمل على تمكين الأفراد من العمل بروح المبادرة بدلاً من العمل بردود أفعال. (Klingberg et al، 2023:7)

اما البعد المتعلق بالشخصية الاستباقية فتمثل القاعدة التي ينطلق من خلالها القائد نحو التأثير الايجابي بالعاملين واخذ زمام المبادرة للقيام بكل ماله مصلحة في تطوير بيئة العمل، فالشخصية الاستباقية تعد حجر الزاوية في خلق الدافعية والتحفيز تجاه الوصول الى افضل النتائج (Chen & Haga:2022:4). ويشير (Yang et al، 2020:270) إلى أن القائد الذي يتمتع بشخصية استباقية يدعم ويشجع العاملين بكافة المستويات على تبني سلوكيات وممارسات عمل استباقية. ويؤكد كل من (Ozkurt & Alpay، 2018: 151) ان الاشخاص ذوي الشخصية الاستباقية لايدخرون جهداً من اجل اتمام الاعمال والمهام على اكمل وجه فهم لايتوقعون عند توقع المشكلات وادارة التغيير فحسب بل يمضون قدماً نحو تحقيق النجاح وبلوغ الاهداف المنشودة.

بينما يتركز سلوك العمل الاستباقي حول القيام بالاعمال التي تعكس قدرة واستعداد القائد على مواجهة التحديات الحالية و المخاطر المحتملة والعمل على تبني سياسات وبرامج عمل تركز على التحسين المستمر كونه عاملاً أساسياً للمساعدة في تبني وتعزيز ثقافة الابداع الابتكار في المنظمة. (Chang et al، 2022:1800) وبنفس السياق يشير (Al-Kaabi، 2018:66) الى السلوك الاستباقي كونه يركز على التوجه المستقبلي في التعامل مع التحديات والمخاطر من جانب وكذلك الفرص المتاحة من جانب اخر، فهو موجه نحو التكيف والموائمة مع التغيير الحاصل في البيئة. بمعنى اخر، السلوك الاستباقي لا ينطوي على احداث ردود فعل تجاه حالة

معينة فحسب بل يعمل على اتخاذ كافة الاستعدادات والتدابير لتغيير الوضع القائم من أجل بلوغ ما نسعى الى تحقيقه.

تأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ان هذه الأبعاد الفرعية الثلاثة تعمل مع بعضها بشكل تكاملي لتطوير قيادة استباقية تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتحديات والعمل على تلافيتها واغتنام الفرص المؤاتية والعمل على استثمارها بشكل فعال.

ثالثاً: التحسين المستمر Continuous Improvement

في عالم اليوم تسعى المنظمات بمختلف أنواعها وتوجهاتها إلى تحسين مستوى أدائها بشكل دائم ومستمر. لذلك يمثل التحسين المستمر حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة التنظيمية والنمو والاستدامة في الأداء داخل المنظمات المعاصرة. وهو يشير إلى عملية منهجية مستمرة تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء الشامل في كافة جوانب العمل عن طريق الرصد والتقييم المستمر، وتحديد وتشخيص فرص التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل منتظم (Formento et al، 2013:394). طبقاً للمدخل الياباني في الإدارة فإن التحسين المستمر أو فلسفة كايزن Kaizen كما يطلق عليه في اليابان هو نهج إداري يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على التعلم المستمر والقيام بالتحسينات الصغيرة والتدرجية وبشكل مخطط ومدرّوس فضلاً عن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية الكفؤة والتكنولوجيا الحديثة في عمليات أي منظمة (Alvarado-Ramírez et al، 2018:256). ويبين كل من (Cano et al، 2017:132) أن التحسين المستمر يمثل منهجية إدارية تسعى إلى تحقيق وتطوير وتحسين دائم في العمليات والأنشطة داخل المنظمات وبشكل خاص منظمات القطاع العام الذي يواجه ضغوطاً متزايدة فيما يتعلق بالكفاءة والشفافية. بشكل التحسين المستمر تطوير قدرات محددة داخل المنظمة، على سبيل المثال القدرة

على إيجاد المشكلات وحلها بشكل منهجي أو القدرة على مشاركة المعرفة على اوسع نطاق داخل المنظمة. اذ يوضح (Cardenas-Cristancho et al., 2021:5) أن منهج التحسين المستمر يلتقي ويتلاقح مع إدارة المعرفة، إذ تعتمد منهجية التحسين المستمر على تحليل البيانات وتبادل الخبرات بين العاملين في مختلف المستويات والفرق التنظيمية من أجل العمل على تطوير الأداء المؤسسي بشكل مستدام. وفي هذا السياق يشار إلى التحسين المستمر المستدام بأنه عملية المحافظة على التحسينات التي تم تطبيقها مع توفير فرص جديدة لمواصلة التحسين بشكل لا نهائي. عليه فالتحسين المستمر المستدام هو بمثابة رحلة مستمرة ليس لها نهاية (Paipa-Galeano et al., 2020:196). يرى الباحث إن التحسين المستمر في الوقت الراهن لا يعد أسلوب عمل أو منهجية إدارية تستخدمها الإدارة في مجالات محددة فحسب، بل أصبح فلسفة إدارية واستراتيجية تنظيمية شاملة تسهم في تطور وبناء منظمات متعلمة قادرة على التكيف والنمو والارتقاء وبالتالي تحقيق الاستدامة في مجالات أعمالها. ويعتمد نجاح التحسين المستمر على التكامل بين جملة من العوامل أو الأبعاد تشكل مع بعضها منظومة متكاملة ومتفاعلة تسهم في بلوغ التميز المؤسسي و تحقيق الاستدامة التنافسية.

رابعاً: الأبعاد الفرعية للتحسين المستمر Sub-dimensions of continuous improvement

يمثل التحسين المستمر عملية ديناميكية تتطلب تكاملاً بين مجموعة من الأبعاد الفرعية بهدف احداث تطور وتحسين دائم في العمليات والأنشطة والممارسات التنظيمية بشكل فعال. وتتجسد كفاءة التحسين المستمر من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعمل بتناغم وتناسق نحو تعزيز قدرة المنظمة في بلوغ أهدافها. ولغرض تحديد

الابعاد الفرعية الخاصة بالتحسين المستمر لخص الباحث عدد من الدراسات التي تناولت التحسين المستمر في الجدول (2).

جدول (2) الادبيات ذات العلاقة بالابعاد الفرعية للتحسين المستمر

ت	عنوان الدراسة	الباحث/ السنة	الابعاد الفرعية لمتغير التحسين المستمر
1	<i>Key Success Factors of Continuous Improvement Implementation in the Hospitality Industry</i>	(Petaković & Hrgović 2025)	التزام الإدارة العليا، جودة التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، العمليات
2	<i>The impact of employee empowerment on continuous improvement of health care</i>	(Al-Rjoub et al., 2023)	تمكين العاملين، فهم العملية، التركيز على تطوير العاملين، الابتكار، الادعاء، المبادرة
3	<i>Identifying critical success factors in continuous improvement projects in a steel company</i>	(Arnaiz et al., 2022)	التزام الإدارة العليا، إدارة الاتصالات، التخطيط، فرق العمل
4	<i>Continuous improvement process model: A knowledge management approach</i>	(Cardenas-Cristancho et al., 2021)	إدارة المعرفة، مشاركة وتطوير العاملين، الابتكار التنظيمي، التزام الإدارة العليا
5	<i>Key lessons to maintain continuous improvement: A case study of four companies</i>	(Paipa-Galeano et al., 2020)	التزام الإدارة العليا، الموارد المتوفرة، مشاركة وتطوير العاملين، وضوح الاهداف
6	<i>Employee empowerment and empowering leadership: A literature review</i>	(Vu, 2020)	تمكين العاملين، القيادة التمكينية، التواصل الفعال
7	<i>Critical success factors for implementing continuous improvement approaches within public sector organisations</i>	(Cano et al., 2017)	التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، العمليات
9	<i>Continuous Improvement Programs and the key elements characterizing their Sustainability, a first attempt</i>	(Chirinos et al., 2017)	القيادة، تمكين الموظفين، إدارة الاتصالات، الإجراءات التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التدريب والتطوير، إدارة التغيير، الموارد، اتخاذ القرارات، أداء مبادرات التطوير، المؤسسي، إدارة المعرفة، إدارة الوقت، إدارة المخاطر، الأدوات والأساليب
8	<i>Key factors for a continuous improvement process</i>	(Formento et al., 2013)	التزام الإدارة العليا، الاتصالات الداخلية، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، فريق العمل الجماعي
10	<i>Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings</i>	(Fryer et, 2007)	التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، العمليات، ثقافة الجودة

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول (2) ان الغالبية العظمى من الدراسات المتمثلة (Petaković & Hrgović, 2025), (Armaiz et al., 2022), (Cardenas-Cristancho et al., 2021), (Paipa-Galeano et al., 2020) Cano et al., 2017), (Fryer et al., 2013), (Formento et al., 2013), (Chirinos et al., 2017), (Fryer et al., 2007) جميعها ركزت على التزام الادارة العليا بأعتباره الركيزة الاساسية للتحسين المستمر حيث يشير (Paipa-Galeano et al., 2020:198) الى ان المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا تتمثل في الالتزام في تعزيز ودعم ثقافة تضمن نجاح برامج التحسين المستمر في المنظمة لتمهيد الطريق نحو الوصول الى الاهداف المنشودة. في حين اكدت دراسات اخرى متمثلة ب (Cano et al., 2023), (Al-Rioub et al., 2023), (Fryer et al., 2017), (Chirinos et al., 2017), (Vu, 2020), (Vu, 2017), (Fryer et al., 2007) ، على اعتبار تمكين العاملين كونه بعد اساسي من ابعاد التحسين المستمر. اذ اشار (Vu, 2020:23) الى ان هناك علاقة وطيدة جداً بين تمكين الموظفين وتحسين أداء المنظمة بشكل فعال ومستمر. فتمكين الموظفين يعزز من قدرتهم على الإبداع والابتكار. بالتالي من الضروري للادارة واصحاب القرار في المنظمة اتبني وتطبيق سياسات تمكين الموظفين في المنظمة بأعتبارها محور مهم من محاور التحسين المستمر. من جانب اخر اشارت الدراسات التالية:

(Petaković & Hrgović 2025), (Al-Rjoub et al., 2023) , (Cardenas-Cristancho et al., 2021), (Paipa-Galeano et al., 2020), (Chirinos et al., 2017) الى التدريب والتطوير كبعد من ابعاد التحسين المستمر اذ بين كل من (Cardenas-Cristancho et al., 2021:5) ان عملية التدريب والتطوير هي احدى ركائز التحسين المستمر في المنظمات، حيث لا يقتصر دور التدريب والتطوير على نقل المهارات الفنية والادارية وتطوير الكفاءات وتنمية القدرات فحسب وانما يمتد ليشمل العمل على ترسيخ ثقافة التحسين المستمر

في بيئة العمل بالشكل الذي يسهم في الاستثمار في راس المال البشري وتعزيز القدرات والامكانيات نحو الابداع والابتكار والاستدامة في الاداء. تأسيساً على ما تقدم تم اعتماد كل من التزام الادارة العليا وتمكين العاملين والتدريب والتطور كأبعاد فرعية للمتغير الوسيط التحسين المستمر.

خامساً: القرارات الإدارية في المنظمات بشكل عام وفي منظمات القطاع العام بشكل

خاص

Administrative decisions in organizations in general and in public sector organizations in particular

تعد القرارات الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير المباشر في فاعلية وكفاءة أداء المنظمات باختلاف أنواعها، إذ تمثل محور العملية الإدارية ومفتاح نجاحها نحو بلوغ أهدافها قصيرة وطويلة الأجل. فالقرار الإداري يمثل الاختيار الواعي للبديل المناسب من بين بدائل متعددة بناءً على تحليل موضوعي للظروف والمعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة (Kozioł-Nadolna & Beyer، 2021:2376). تجدر الإشارة إلى أن اتخاذ القرارات يحدث على جميع المستويات في المنظمة باعتبارها نتاج تفاعل لعدة عوامل معرفية وتنظيمية وتكنولوجية تسهم في توجيه سلوك الادارة نحو اختيار أفضل البدائل المتاحة.

ففي المنظمات المعاصرة أصبحت عملية اتخاذ القرار أكثر تعقيداً نظراً لتزايد حجم المعلومات وتشابك العوامل البيئية. إذ اشار (Kramarenko، 2022: 119) الى أن فاعلية اتخاذ القرار لا تعتمد على مدى توفر المعلومات فحسب بل على قدرة المدراء في استثمار وتحويل البيانات المتوفرة إلى معرفة تسهم في تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة. ويضيف (Rezaei & Sezar، 2024:1) في نفس السياق الى ان عملية اتخاذ القرار الفعال لا تقتصر على كونه مجرد مهارة إدارية بل هو المحفز الذي يدفع المنظمة نحو أهدافها ويضمن مرونتها في مواجهة التحديات في بيئة ديناميكية سريعة الخطى، تتداخل فيها عناصر وظروف متعددة تؤثر بمجملها على عمل وتوجهات المنظمة.

ويتمثل الهدف الرئيسي من عملية صنع واتخاذ القرار مع ما يصاحبها من تخطيط إضافي في تحديد التوجهات والأهداف المستقبلية للمنظمة من خلال توجيه وترجمة لما هو مطلوب الوصول اليه من مهام وأهداف تنظيمية (Gürkan، 2022: 109). لذلك تتطلب عملية صنع وتنفيذ القرارات بشكل فعال سلسلة من المراحل المنهجية المترابطة والمتناسقة. وبشكل عام يمكن الإشارة الى هذه المراحل بالاتي: تحديد الأهداف والغايات، والتعرف على المشكلات، جمع البيانات وتحليلها، صياغة البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأفضل، ووضع البديل المختار موضع التنفيذ (Nisrina، 2025:1).

وبقدر تعلق الامر في منظمات القطاع العام والحكومي فإن عملية اتخاذ القرار تواجه تحديات ذلت صلة بتعدد الاجراءات الادارية وشيوع البروقراطية والرتابة في العمل وتعدد المستويات التنظيمية والادارية فضلاً عن حالة عدم التأكد البيئي التي تواجهها المنظمات، لذلك تعتمد فاعلية القرارات على مدى جودة ودقة وملائمة المعلومات التي تتخذ على اساسها القرارات (Al-Salmi، 2024:598). كما أن الخصوصية التي تتمتع بها منظمات القطاع العام تتطلب تحقيق التوازن ما بين الكفاءة الاقتصادية من جهة والعدالة الاجتماعية من جهة اخرى، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر ارتباطاً بالسياسات العامة للدولة. وبهذا الصدد يشير (Kramarenko، 2022: 120) إلى أن القيادات الادارية في منظمات القطاع العام بحاجة الى مهارات قيادية واستراتيجية على قدر عالي من الحكمة والمهارة لاجل ان تتمكن من اتخاذ قرارات ادارية تتوافق مع المصلحة العامة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها بأعتبارها الهدف الاسمي، ومن دون الإخلال بالقوانين والانظمة المعمول بها في هذا النوع من المنظمات.

وفقاً لما تقدم فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تمثل مرتكزاً استراتيجياً هاماً في نجاح أي منظمة. ففي منظمات القطاع العام الحكومي فإن احد اهم محددات نجاح اتخاذ القرارات الادارية يكمن في تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الإدارية والتنظيمية من جانب والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة من جانب اخر.

Sub-dimensions of**سادساً: الأبعاد الفرعية للقرارات الإدارية****administrative decisions**

بناءً على مراجعة مستفيضة للأدبيات التي تناولت محاور وأبعاد جودة القرارات الإدارية وفي ضوء ماتم عرضه وتسليط الضوء عليه من قبل (Nisrina et al., (Al-Deeb,2023), (Al-Salmi,2024), (Rezaei & Sezar2024), (2025), (Kramarenko, 2022), (Gürkan, 2022), (Kozioł-Nadolna & Beyer, (2021)، 2018). ركزت هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد لوصف وقياس جودة القرارات الإدارية وهي: (دقة المعلومات، الفاعلية، الوقت الملائم).

1. دقة المعلومات Information Accuracy

تمثل دقة المعلومات عامل مهم وجوهري في عملية صنع أو اتخاذ القرارات، حيث يؤكد (Nisrina et al., 2025: 1-2) على أن القرارات الفاعلة تتطلب الاعتماد على معلومات دقيقة ومحدثة كمرجع أساسي يستند إليه متخذو القرار في المنظمة. فالدقة تعد معياراً رئيسياً لنجاح وجودة عملية صنع القرار، إذ تتطلب القيام بتحليل عميق ومفصل للبيانات لضمان تحقيق الموائمة والتناسق بين القرارات المزمع اتخاذها والأهداف المنشودة للمنظمة.

وفي نفس السياق يبين (Gürkan, 2022: 110-111) أن جودة ودقة المعلومات المتاحة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على جودة القرارات المتخذة من قبل صناع القرار في المنظمة. فكلما توفرت معلومات دقيقة وحديثة وذات صلة كلما مكن ذلك المدراء من القيام بعملية دراسة وتقييم البدائل بشكل موضوعي من أجل اتخاذ البديل أو القرار الأمثل. وبالتالي، فإن الاهتمام بدقة المعلومات لا يقتصر على كونه مجرد تحسين تقني، وإنما هو استثمار استراتيجي يضمن للمنظمة موثوقية وفاعلية القرارات الإدارية ويسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية الشاملة. أشارت دراسة أجريت من قبل كل من (Valera et al., 2018: 2) إلى أن دقة المعلومات تسهم بشكل مباشر في تحقيق الانصاف والموضوعية عند اتخاذ القرارات، حيث أن الاعتماد على بيانات موثوقة يحد

من تأثير التحيزات الشخصية في عملية اتخاذ القرارات. وبينت نفس الدراسة ان ضمان دقة المعلومات لا يقتصر فقط على تحسين الفاعلية التشغيلية، بل يمتد ليشكل ركيزة أساسية لتعزيز الثقة في القرارات المتخذة وضمان نزاهتها. وفقاً لما تقدم تعتبر دقة المعلومات بمثابة البوصلة التي ترشد وتمهد الطريق لمتخذ القرار لصياغة استراتيجيات كفوءة وقادرة على تحقيق الاهداف المنشودة في ظل بيئة متغيرة ومعقدة. لذلك يمثل الاستثمار في أنظمة جمع ومعالجة وتحليل المعلومات مسألة محورية لضمان التحسين المستمر و التميز المؤسسي المستدام.

2. الفاعلية Effectiveness

تعتبر فاعلية عملية اتخاذ القرارات عاملاً مهماً ومحورياً، فهي ليست نتيجة لاتخاذ لقرارات الصحيحة فحسب، بل هي السمة التي تحدد جودة العملية بأكملها. إذ تشير الفاعلية هنا إلى قدرة وإمكانية إدارة المنظمة على تنفيذ عملية اتخاذ القرار بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المرسومة، مع مراعاة الظروف والقيود المختلفة في البيئة التنظيمية. (Rezaei & Sezar, 2024:2)

وبهذا الصدد يؤكد (Al-Salmi, 2024:610) ان فاعلية القرارات تعتمد على مدى مساهمتها في بلوغ الأهداف التي تسعى لها الادارة. ويضيف ان فاعلية القرارات الادارية تتجلى من خلال عدة معايير رئيسية، أهمها: القبول الذي الذي يشير الى مدى اقتناع المرؤسين بالقرار المتخذ ورغبتهم في تنفيذه. والاستمرارية التي تعبر عن الكيفية التي يتم بها متابعة تنفيذ القرار والكشف عن مواطن الضعف لمعالجتها ومواطن القوة لتعزيزها. وأخيراً التأثير الذي يشير الى التغيير الإيجابي او السلبي الناتج عن عواقب اتخاذ القرار. وفي دراسة اجريت على احدى منظمات القطاع العام اشار (Al-Mashout, 2023:3213) الى ان فاعلية القرارات تتأثر بمجموعة من العوامل يمكن اجمالها بالآتي:

1. بيئة القرار: التي تمثل الإطار الحاضن لعملية اتخاذ القرار، حيث تتضمن الثقافة التنظيمية السائدة وأنظمة الاتصالات والإجراءات والخطوات المتبعة. ففي البيئة التي تتسم بوجود الثقة والشفافية في التعامل تكون القرارات فيها ايجابية وفعالة، بينما تؤدي

البيئة المشحونة بانعدام الثقة والغموض في التعامل ستكون القرارات فيها سلبية وغير فاعلة.

2. صحة وسلامة القرار: التي ترتبط بشكل وثيق بالخبرة والمعرفة والكفاءة الشخصية لمتخذ القرار. فالمدير الذي يمتلك معرفة ودراية ومهارات وقدرات تحليلية، يكون قادراً على تشخيص المشكلات بدقة ووضوح وتحديد الاسبقيات وتوقع الحلول وبالتالي اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الأهداف بأقل الموارد والمخاطر.

3. توقيت اتخاذ القرار: التي تعني اتخاذ القرار في الوقت المناسب، فالقرار المتخذ بشكل متأخر سيفقد فرصته في تحقيق ما يصبو اليه، تماماً كما هو الحال بالنسبة للقرار المتسرع الذي يتم اتخاذه تحت ضغط الوقت من دون توفر المساحة الكافية للدراسة المتأنية للواقع وجمع البيانات.

4. المشاركة في اتخاذ القرار: فالفاعلية هنا تتحقق من خلال القيام بإشراك المرؤوسين من ذوي الخبرة والمعرفة والدراية في عملية صنع القرار. فالمشاركة تعمل على زيادة قبول وشرعية القرارات من سينفذونه.

5. العامل النفسي: اذ لا يمكن اغفال العامل النفسي لمتخذ القرار من حيث قيمه ومعتقداته وحالاته النفسية والمزاجية وكذلك تحيزاتة اللاواعية والتي بمجملها تؤثر على قراراته. فقد يدفع التردد والخوف من الفشل إلى قيامه باتخاذ قرارات متحفظة. بالمقابل قد تؤدي ثقة المفرطة إلى تجاهل المخاطر والظروف المحيطة وبالتالي اتخاذ قرارات متهوره. لذا فالوعي الذاتي المتزن والسلامة النفسية لمتخذ القرار يمثلان الركائز الاساسية لضمان فاعلية وموضوعية عملية اتخاذ القرار.

بناءً على ما تقدم فإن فاعلية القرارات الإدارية ليست نتاجاً لعملية عفوية، بل هي محصلة متكاملة تقوم على جملة من العوامل المتفاعلة التي تشمل بيئة تنظيمية سائدة، ومعرفة وخبرة متراكمة لمتخذ القرار، وتوقيت مناسب، ومشاركة داعمة من قبل المرؤوسين واخيراً توفر الوعي الذاتي والاسلامة النفسية لمتخذ القرار. بالتالي فتتفاعل هذه العناصر مع بعضها فتؤدي الى انتاج قرارات إدارية فاعلة فحسب، بل الاستمرارية والقبول، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في بيئة تتصف بالدناميكية والتعقيد.

3. الوقت الملائم The Right Time

يعتبر الوقت الملائم لاتخاذ القرار محورياً بالاهمية بالنسبة لجودة القرارات الإدارية في المنظمات. إذ يشير الوقت الملائم إلى أهمية وضرة اتخاذ القرار في التوقيت الأمثل الذي يتلائم مع طبيعة المشكلة أو القضية المراد التصدي لها وظروفها، مما يضمن نجاح تنفيذ القرار وتحقيق الأهداف المنشودة منه (Al-Deeb، 2023: 179). وفي سياق مماثل يشير كل من (Nisrina et al، 2025: 4) الى ان اتخاذ القرار في الوقت الملائم يعد عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة في العملية الإدارية، بمعنى القدرة على تحقيق أفضل النتائج بأقل استخدام الموارد المتاحة، بما في ذلك عامل الوقت. فالمنظمات المعاصرة تعمل في بيئة ديناميكية تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين لذا يعتبر الوقت عامل مهم وجوهري قد يؤدي اهماله الى اتخاذ قرارات تتسم بعدم الفاعلية والبطء وإطالة امد حل المشكلات وبالتالي تفويت الفرص المؤاتية وعدم استثمارها بالشكل الأمثل. ففي دراسة أجريت من قبل (Gürkan، 2022: 108)) في منظمات القطاع العام الغير هادفة للربح توصل الباحث إلى أن جودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لا تقتصر على دقتها واكتمالها فحسب، بل تشمل أيضاً توفيرها في الوقت المناسب لمتخذي القرار. فالمعلومات المتأخرة أو غير المحدثة تفقد قيمتها وقد تؤدي إلى قرارات غير خاطئة قد يترتب عليها عواقب سلبية للمنظمة.

يؤكد (Ghasemaghahi، 2019: 18) ان الملائمة الزمنية تشكل ركن أساسى لنجاح عملية اتخاذ القرارات في منظمات القطاع العام، إذ ان طبيعة عمل هذه المنظمات تتطلب سرعة الاستجابة ومواكبة التغيرات البيئية الطارئة. فتوافر البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم يمكن المدراء وصانعي القرارات في هذه المنظمات من تحليل الواقع الراهن بدقة ووضوح واتخاذ قرارات فعالة تسهم في تحسين الاداء وتحقيق المصلحة العامة.

تأسياً على ماتقدم يرى الباحث ان الوقت الملائم لا يقتصر على كونه يلعب دوراً محورياً في ضمان جودة القرارات الادارية ومرونة تنفيذها فحسب، بل قد يمتد ليشكل مرتكزاً أساسياً في كفاءة وفعالية ادارة المنظمات. فتوافر المعلومات اللازمة لصنع القرارات في وقتها المناسب والمحدد يساعد على تحويل مسارات العمل الإداري من

ممارسات قائمة على الافعال وردود الافعال إلى سياسات عمل مخططة وهادفة فالمعلومات المتاحة في الوقت الملائم تمكن الادارة من استباق التحديات والمخاطر ومواجهتها واغتنام الفرص واستثمارها وبالتالي الوصول الى النتائج المرجوة في إطار زمني مناسب.

التحليل الاحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

أولاً: فحص وتحليل البيانات

1. اختبار طبيعة توزيع البيانات

من الضروري التحقق من نوع او طبيعة توزيع البيانات، إذ ان هذه العملية تساعد على تحديد ادوات واساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. لذلك يتم اللجوء الى استخدام ادوات الاحصاء المعلمي عندما تكون البيانات تتوزع بشكل طبيعي، من جانب اخر يتم الاعتماد على ادوات الاحصاء اللامعلمي عندما يكون توزيع البيانات بشكل غير طبيعي (Field، 2009:145). تم اعتماد اختبار Skewness & Kurtosis باعتباره احد اهم الاختبارات الشائعة في هذا المجال. وفقاً لهذا الاختبار يعد توزيع البيانات طبيعي حينما لا تتجاوز قيمة Z للتمايل والتفلطح الـ $(1.96 \pm)$. إذ يتم احتساب قيمة الـ Z من خلال تقسيم قيم التمايل والتفلطح المقدرة على خطأها المعياري. تبين النتائج الواضحة في الجدول (3) ان جميع قيم Z للتمايل والتفلطح للمتغيرات الرئيسية للدراسة هي في حدود $(1.96 \pm)$ وهذا يؤشر بشكل جلي على ان البيانات توزيع هو توزيعاً طبيعياً. بالتالي فأن ادوات واساليب الاحصاء المعلمي هي الانسب لتحليل هذه البيانات.

جدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي

Kurtosis	Skewness		
----------	----------	--	--

Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	N	
-1.280	0.269	-0.371	-0.388	0.138	-0.059	118	لقيادة الاستباقية
-0.561	0.269	-0.516	0.216	0.138	0.032	118	التحسين المستمر
-0.568	0.269	-0.168	1.584	0.138	0.281	118	جودة القرارات الادارية

المصدر: برنامج SPSS V. 26

2. التحقق من صدق وثبات مقاييس استمارة الاستبيان

بهدف التحقق من صدق الابعاد الرئيسية والفرعية للدراسة تم اعتماد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) الذي يساعد على التحقق من درجة صدق وصلاحيه المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبيان. لذلك سيتم اختبار والتحقق من الصدق من خلال الاعتماد على مؤشر متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE) الذي يفترض ان تكون قيمته اعلى من (0.50). فيما يتعلق بالتحقق من ثبات المقياس (Reliability) الذي يشير الى مدى احتمالية الحصول على نفس النتائج في حالة استخدام نفس المقاييس في وقت اخر. لذلك فعملية التحقق من الثبات تتم من خلال استخراج قيمة الثبات المركب (Composite Reliability (CR والتي يمكن الحصول عليها عبر مخرجات التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، حيث يتحقق الثبات المركب عندما تكون قيمته مساوية او اعلى من (0.70). (Hair et al., 2017:112) الجدول (4) يوضح صدق وثبات متغيرات وابعاد الدراسة.

جدول (4) صدق وثبات متغيرات وابعاد الدراسة

CR	AVE	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
0.859	0.648	الرؤية الاستراتيجية	القيادة الاستراتيجية
0.746	0.594	الشخصية الاستراتيجية	
0.719	0.687	سلوك العمل الاستباقي	
0.802	0.658	التزام الادارة العليا	التحسين المستمر
0.788	0.563	التدريب والتطوير	
0.734	0.596	تمكين العاملين	
0.775	0.783	دقة المعلومات	جودة القرارات الادارية
0.739	0.682	الفاعلية	
0.831	0.671	الوقت الملائم	

المصدر: برنامج SPSS V. 26

بينت النتائج الى ان متوسط التباين المستخرج AVE لجميع فقرات الاستبيان قد تجاوزت قيمة ال 0.50 وهذا يشير بوضوح الى تحقق صدق التقارب لمقياس الدراسة. كذلك بينت النتائج الى تحقق مستوى الثبات المقبول اذ تجاوزت قيمة الثبات المركب CR لجميع الابعاد 0.70 مما يدل على تحقق مستوى الثبات المركب لجميع فقرات المقياس المتمثل بأبعاد ومحاور استمارة الاستبيان بأعتبره الاداة الرئيسية للدراسة.

ثانياً: الإحصاء الوصفي: Descriptive statistics

يتناول الإحصاء الوصفي تلخيص البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق الكمية والرسوم البيانية لفهم الظواهر والتغيرات في البيانات. ولكون البيانات الخاصة بهذه الدراسة قد توزعت بالشكل الطبيعي، لذلك سيتم الاعتماد على ادوات الاحصاء الوصفية المعلمية المتمثلة بمقاييس النزعة المركزية المتمثلة ب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري). يعتبر الوسط الحسابي مقياس للموقع المركزي لتوزيع البيانات ويحسب عن طريق جمع قيم جميع البيانات وتقسيمها على عددها ويستخدم في فهم متوسط القيم في مجموعة البيانات. ويستخدم الانحراف

المعياري كمقياس لقياس التشتت في البيانات. يتم حسابه كجذر التباين، ويستخدم لتوضيح مقدار التشتت أو التباين في البيانات بشكل فعال. اما الخطأ المعياري، فهو مقياس لقياس مدى انتشار البيانات حول الوسط الحسابي. يكتسب الخطأ المعياري اهميته كونه يوفر فكرة عن درجة التباين في البيانات والتي يمكن أن تفسر مدى تمايز العينة. الجدول (5) يبين تقييم مستوى الوسط الحسابي لمتغيرات وابعاد الدراسة.

جدول (5) تقييم مستوى الوسط الحسابي للمتغيرات الرئيسية والفرعية

Point scale	Mean	Qualitative Interpretation	Level of Agreement
1	$1 < 1.8$	Strongly disagree	Very low
2	$1.8 < 2.6$	Disagree	Low
3	$2.6 < 3.4$	Moderate	Moderate
4	$3.4 < 4.2$	Agree	High
5	$4.2 < 5$	Strongly agree	Very high

Siti Rahaya, A & Salbiah, M. (1996). Pemikiran Guru cemerlang: kesan teradap prestasi pengajaran. Kertas kerja seminar isu-isu pendidikan Negara. Fakulti pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, 26-27.

1. وصف استجابات القيادة الاستباقية

يظهر الجدول (6) نتائج وصف بيانات المتغير المستقل (القيادة الاستباقية) مقسم بواقع ثلاث فقرات لكل بعد من ابعاده (الرؤية الاستباقية، الشخصية الاستباقية، سلوك العمل الاستباقي) وكالاتي:

جدول (6): نتائج وصف استجابات المتغير المستقل القيادة الاستباقية

وابعادها الفرعية

Std. Deviation	Std. Error	Mean	Dimensions
0.826	0.049	3.34	الرؤية الاستباقية
0.635	0.036	3.61	الشخصية الاستباقية
0.623	0.038	3.55	سلوك العمل الاستباقي
0.680	0.043	3.52	القيادة الاستباقية

المصدر: برنامج SPSS V. 26

يوضح الجدول (6) ان الاوساط الحسابية للقيادة الاستباقية كاجمالي بلغ (3.52) وبمستوى استجابة (اتفق)، وتشير نتائج الاوساط الحسابية لابعاد القيادة الاستباقية الى وجود اتفاق مع اسئلة استمارة الاستبيان وبمستوى اجابة (اتفق). من جانب اخر تبين نتائج الانحرافات المعيارية والاختفاء المعيارية الى وجود تجانس في اجابات افراد العينة وبالتالي وجود انسجام في البيانات ووجود تشتت قليل نسبياً.

2. وصف استجابات التحسين المستمر

يوضح الجدول (7) نتائج وصف بيانات المتغير الوسيط (التحسين المستمر) مقسم بواقع ثلاث فقرات لكل بعد من ابعاده (التزام الادارة العليا، التدريب والتطوير، تمكين العاملين) وكالاتي:

جدول (7): نتائج وصف استجابات المتغير الوسيط التحسين المستمر وابعاده الفرعية

Std. Deviation	Std. Error	Mean	Dimensions
0.941	0.055	3.50	التزام الادارة العليا
0.856	0.069	3.11	التدريب والتطوير

0.786	0.051	3.69	تمكين العاملين
0.761	0.043	3.46	التحسين المستمر

المصدر: برنامج SPSS V. 26

يتوضح من الجدول (7) الاتي: ان اجمالي الوسط الحسابي للتحسين المستمر بلغ 3.46 بمستوى استجابة (اتفق)، وتشير نتائج الاوساط الحسابية لابعاد القيادة الاستباقية الى وجود اتفاق نسبي مع اسئلة استمارة الاستبيان وبمستوى اجابة (اتفق) باستثناء بعد التدريب والتطوير اذ تشير قيمة الوسط الحسابي الى ان الاجابات كانت محايدة او معتدلة. من جانب اخر تبين نتائج الانحرافات المعيارية والاختفاء المعيارية الى وجود تجانس في اجابات افراد العينة وبالتالي وجود انسجام في البيانات ووجود تشتت قليل.

3. وصف استجابات جودة القرارات الادارية

يتبين من الجدول (8) ان نتائج وصف بيانات المتغير المعتمد (جودة القرارات الادارية) مقسم بواقع ثلاث فقرات لكل بعد من ابعاده (دقة المعلومات، الفاعلية، ملائمة المعلومات) وكالاتي:

جدول (8): نتائج وصف استجابات المتغير المعتمد جودة القرارات الادارية

وابعاده الفرعية

Std. Deviation	Std. Error	Mean	Dimensions
0.879	0.035	3.52	دقة المعلومات
0.821	0.042	3.61	الفاعلية

0.864	0.051	3.15	الوقت الملائم
0.782	0.039	3.48	جودة القرارات الادارية

المصدر: برنامج SPSS V. 26

يتضح من الجدول (8) ان اجمالي الوسط الحسابي لجودة القرارات الادارية قد بلغ بـ(3.48) وبمستوى استجابة (اتفق). وتشير نتائج الاوساط الحسابية لابعاد القيادة الاستباقية الى وجود اتفاق نسبي مع اسئلة استمارة الاستبيان وبمستوى اجابة (اتفق) باستثناء بعد الوقت الملائم اذ تشير قيمة الوسط الحسابي الى ان الاجابات كانت محايدة او معتدلة. من جانب اخر تبين نتائج الانحرافات المعيارية والاختلافات المعيارية الى وجود تجانس في اجابات افراد العينة وبالتالي وجود انسجام في البيانات ووجود تشتت قليل.

ثالثاً: الإحصاء الاستدلالي: Inferential statistics

يعد هذا النوع من الإحصاء أساسياً في البحث العلمي واتخاذ القرارات، اذ يعمل الإحصاء الاستدلالي على تحليل العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة لغرض الوصول الى نتائج تمكن الباحثين ومتخذي القرار من فهم العلاقات بين المتغيرات وأختبار الفرضيات وبالتالي اتخاذ القرارات الصحيحة. في هذه الدراسة تمثلت اساليب التحليل الاحصائي التي تم توظيفها بأسلوبين هما: تحليل الارتباط Correlation Analysis لغرض تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات وكذلك تحليل المسار Path Analysis لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

1. تحليل علاقات الارتباط Correlations Analysis

في التحليل الاحصائي يتم اسلوب تحليل الارتباط للتعرف على قوة وشدة علاقة لارتباط بين متغيرين أو أكثر من متغيرات المعتمدة في الدراسة. عندما تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً كما هو الحال مع هذه الدراسة فعندئذ يتم اعتماد معامل الارتباط Pearson لقياس وتفسير قوة وشدة اتجاه العلاقة بين المتغيرات وتصنيفها بناء على قيم معامل الارتباط وعلى النحو التالي: (Saunders et al., 2016:545)

- عندما يكون قيمة معامل الارتباط مساوياً للواحد (1.0)، فهذا يشير الى علاقة ارتباطية تامة.
- عندما تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (0.99) و (0.80)، فهذا يشير الى علاقة ارتباط قوية جداً.
- عندما تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (0.79) و (0.60)، فهذا يشير الى علاقة قوية.
- في حين عندما تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (0.59) و (0.35) فيتم تصنيف هذه العلاقة كونها متوسطة).
- اما عندما تقل قيمة معامل الارتباط عن (0.34)، فعندئذ تعتبر العلاقة الارتباطية ضعيفة.
- وعندما تكون قيمة معامل الارتباط مساوية للصفر فهذا يشير بشكل جلي الى عدم وجود اي علاقة ارتباط بين المتغيرات.

والجدول (9) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (9) علاقات الارتباط Pearson بين المتغيرات

الرؤية الاستباقية	الشخصية الاستباقية	سلوك العمل الاستباقي	التزام الادارة العليا	التدريب والتطوير	تمكين العاملين	دقة المعلومات	الفاعلية	الوقت الملائم	القيادة الاستباقية	التحسين المستمر	جودة القرارات الادارية
الرؤية الاستباقية	1										
الشخصية الاستباقية	.346**	1									
سلوك العمل الاستباقي	.378**	.532**	1								
التزام الادارة العليا	.613**	.353**	.511**	1							
التدريب والتطوير	.298**	.228**	.289**	.482*	1						
تمكين العاملين	.243**	0.073	.199**	.341*	.568**	1					
دقة المعلومات	0.094	.196**	.287**	.194*	.304**	.229*	1				
الفاعلية	.198**	0.107	.181**	.265*	.269**	.311*	.184**	1			
الوقت الملائم	0.061	.173**	0.062	0.039	0.122	0.068	.171**	.242*	1		
القيادة الاستباقية	.672**	.696**	.642**	.593*	.312**	.193*	.233**	.184*	0.091	1	
التحسين المستمر	.497**	.279**	.437**	.674*	.641**	.688*	.313**	.352*	0.087	.475**	1
جودة القرارات الادارية	.159**	.261**	.229**	.234*	.328**	.286*	.534**	.612*	.644*	.396**	.349*

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: برنامج SPSS V. 26

يتبين من خلال الجدول (9) الآتي:

1.1: تحديد علاقة الارتباط بين القيادة الاستباقية وجودة القرارات الإدارية

- توجد علاقة ارتباط ذات اتجاه ايجابي قدرت بـ (0.396) بين القيادة الاستباقية وجودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- توجد علاقة ارتباط ذات اتجاه ايجابي بين ابعاد القيادة الاستباقية (الرؤية الاستباقية، الشخصية الاستباقية، سلوك العمل الاستباقي) وجودة القرارات الإدارية قدرت بـ (0.229، 0.159، 0.261) على التوالي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- في حين كانت قيم الارتباط بين الابعاد الثلاث للقيادة الاستباقية ما بين (0.346) الى (0.532) كما تراوحت قيم الارتباط بين الابعاد الثلاثة للتحسين المستمر ما بين (0.341) الى (0.568) فيما تراوحت قيم الارتباط بين الابعاد الثلاث لجودة القرارات الإدارية ما بين (0.171) الى (0.242) وهذا يؤكد عدم تجاوز قيم الارتباط بين الابعاد التفسيرية الـ (0.700) وهذا يؤشر على عدم حدوث مشكلة الارتباط الخطي (Multicollinearity) (Saunders et al., 2016:463).

1.2: تحديد علاقة الارتباط بين التحسين المستمر والقيادة الاستباقية

- توجد علاقة ارتباط ذات اتجاه ايجابي قدرت بـ (0.475) بين التحسين المستمر والقيادة الاستباقية عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- توجد علاقة ارتباط ذات اتجاه ايجابي بين ابعاد القيادة الاستباقية (الرؤية الاستباقية، الشخصية الاستباقية، سلوك العمل الاستباقي) والتحسين المستمر قدرت بـ (0.437، 0.279، 0.497) على التوالي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

1.3: تحديد علاقة الارتباط بين التحسين المستمر وجودة القرارات الادارية

- توجد علاقة ارتباط ذات اتجاه ايجابي قدرت بـ (0.349) بين التحسين المستمر وجودة القرارات الادارية عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- توجد علاقة ارتباط ذات اتجاه ايجابي بين ابعاد التحسين المستمر (التزام الادارة العليا، التدريب والتطوير، تمكين العاملين) وجودة القرارات الادارية حيث قدرت بـ (0.328، 0.234، 0.286) على التوالي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

2. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) احد الاساليب الاحصائية التي تستخدم في التحقق من صدق بناء مقياس الدراسة من خلال مطابقة مخطط الدراسة الفرضي مع البيانات وكذلك علاقات الارتباط بين الاسئلة او الفقرات والبعد او المتغير الذي تمثله. وتعتبر تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية Structural Modeling Equation احد التطبيقات التي التي يستند اليها التحليل العاملي التوكيدي حيث تتمثل الاجراءات المتبعة في تحديد الانموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة التي تمثل الفقرات الخاصة بكل متغير رئيسي من متغيرات الدراسة ولتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الاستباقية) والمتغير الوسيط (التحسين المستمر) والمتغير المعتمد (جودة القرارات الادارية). فضلاً عن المتغيرات الفرعية التابعة لكل متغير رئيسي، حيث ان فقرات الاستبيان الخاصة بالدراسة تمثل مؤشرات للمتغيرات (Hair et al، 2017: 718).

ولغرض التعرف على مدى جودة التطابق لنموذج متغيرات الدراسة من حيث مستوى قبول الانموذج او رفضه تم الاستناد الى المؤشرات الواردة في الجدول (10) والتي توضح فيما اذا كان الهيكل النظري المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة لا يختلف

بشكل كبير عن الأنماط الفعلية الموجودة في بيانات الدراسة، بمعنى آخر هل الانموذج المقترح يمثل الواقع المقاس بشكل مرض إحصائياً.

جدول (10) مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	حدود القبول
(CMIN/DF) Chi-square Mean/Degrees of Freedom النسبة الاحتمالية لمربع كاي إلى درجات الحرية	إذا كانت قيمته أقل من (5) يقبل الانموذج المفترض أما إذا كانت أقل من (3) فتعني مطابقة تامة للانموذج
(GFI) Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة	إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من 0.90 يعكس ذلك حسن جودة الأنموذج
(AGFI) Adjusted Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة المصحح	إذا كانت قيمته أكبر من 0.85 يدل ذلك على مطابقة مقبولة، أما إذا كانت تساوي 0.90 أو أكبر فيعني مطابقة جيدة للانموذج
NFI Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعياري	إذا كانت قيمته 0.90 أو أكثر فيدل على حسن جودة الانموذج
PGFI Parsimony Goodness of fit index مؤشر جودة المطابقة	إذا كانت قيمته 0.60 أو أكثر فيدل على حسن جودة الانموذج
RFI Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي	إذا كانت قيمته 0.90 أو أكثر فيدل على حسن جودة الانموذج ومطابقة للبيانات

المصدر: السبعاوي، احمد يونس(2019). اختبار انموذج قياس لجودة تصميم نظام المعلومات الادارية بأستخدام التحليل العاملي التوكيدي الخطوات التفصيلية في اطار

دراسة تطبيقية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (2)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المثنى، العراق.

2.1 مؤشرات جودة المطابقة لنماذج متغيرات الدراسة

اعتماداً على المؤشرات المبينة في الجدول (10) الخاص بمؤشرات جودة المطابقة، حيث اشارت نتائج التقييم الموضحة في الجدول (11) الى وجود تطابق تام للمؤشرات الرئيسية نظراً لتحقق شروط جودة المطابقة لمتغيرات الدراسة مع الحدود المقبولة لتلك المؤشرات.

جدول (11) نتائج تقييم مؤشرات جودة المطابقة لنماذج متغيرات الدراسة

المؤشرات المتغيرات	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	PGFI	RFI	التقييم
القيادة الاستباقية	2.829	0.952	0.931	0.904	0.866	0.934	مطابق
التحسين المستمر	2.882	0.926	0.944	0.982	0.845	0.908	مطابق
جودة القرارات الادارية	2.699	0.901	0.882	0.952	0.798	0.928	مطابق

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V. 26

3. اختبار الفرضيات: Hypotheses Testing

استكمالاً لنتائج العمليات الاحصائية التي اجريت انفاً ولغرض اختبار فرضيات الدراسة، تم اعتماد تحليل المسار Pathe Analysis من خلال استخدام برنامج Amos V. 26s. اذ يعد هذا التحليل أحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لفهم العلاقة بين متغير تابع ومتغير أو أكثر من المتغيرات التفسيرية مع الاخذ بنظر

الاعتبار اي متغير وسيط لاستخراج التأثير غير المباشر. وفقاً لهذا التحليل يتم تحديد فيما إذا كانت العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات التفسيرية ذات دلالة إحصائية أم لا اعتماداً على قيمتين رئيسيتين هما (معامل النسبة الحرجة Critical Ratio [C.R] والقيمة الاحتمالية [P Value]) كمعايير محددة لقبول أو رفض فرضيات الدراسة. بالتالي لقبول اي فرضية يجب ان تكون قيمة معامل النسبة الحرجة [C.R] اكبر من $(1.96 \pm)$. من جانب اخر يجب ان تكون قيمة [P] الاحتمالية التي تمثل مستوى الموثوقية او معدل الخطأ المقبول أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المحددة مسبقاً والبالغ (0.05)، لكي يتم قبول الفرضية، والعكس صحيح بالنسبة لرفض الفرضية. بناء على ماتقدم تم استخدام تحليل المسار لاختبار وتقييم الفرضيات المباشرة وغير المباشرة كالآتي:

أولاً: اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة Testing Main Hypotheses

تم اجراء اختبار تحليل المسار لغرض اختبار التأثير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الاستباقية) في جودة القرارات الادارية (اي الفرضية الرئيسية الاولى). ثم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتضمنة التأثير المباشر للقيادة الاستباقية في التحسين المستمر. بعد ذلك اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتضمنة التأثير المباشر للتحسين المستمر في جودة القرارات الادارية. واخيراً، اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة المتضمنة التأثير غير المباشر للقيادة لاستباقية في جودة القرارات الادارية من خلال المتغير الوسيط (التحسين المستمر)، وكما هو مبين في الجدول (12) الذي يوضح النتائج التي تم الحصول عليها لأختبار الفرضيات الرئيسية:

جدول (12) اختبار الفرضيات الرئيسية

Results	P	C.R	S. E	Estimate	Hypotheses
---------	---	-----	------	----------	------------

H1	القيادة الاستباقية □ جودة القرارات الادارية	0.311	0.061	3.159	0.003	تقبل
H2	القيادة الاستباقية □ التحسين المستمر	0.287	0.056	3.576	0.000	تقبل
H3	التحسين المستمر □ جودة القرارات الادارية	0.611	0.073	7.623	0.000	تقبل
H4	القيادة الاستباقية □ التحسين المستمر □ جودة القرارات الادارية	0.112	0.046	2.072	0.012	تقبل

المصدر: برنامج Amos V. 26

بناء على الجدول (12) يتبين الاتي:

- 1- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للقيادة الاستباقية في جودة القرارات الادارية عند مستوى دلالة معنوية $P < 0.01$
- 2- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للقيادة لاستباقية في التحسين المستمر عند مستوى دلالة معنوية $P < 0.01$
- 3- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للتحسين المستمر في جودة القرارات الادارية عند مستوى دلالة معنوية $P < 0.01$
- 4- توجد تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للقيادة الاستباقية في جودة القرارات الادارية من خلال التحسين المستمر عند مستوى دلالة معنوية $P > 0.01$. اي ان الدور الوسيط للتحسين المستمر في هذه الفرضية هو جزئي (Partial Mediation) بسبب قبول الفرضية المباشرة H1.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة Testing Sub-Hypotheses

تم اجراء اختبار تحليل المسار Path Analysis لغرض اختبار التأثير المباشر لابعاد المتغير المستقل القيادة الاستباقية والمتمثلة (الرؤية الاستباقية، الشخصية الاستباقية، سلوك العمل الاستباقي) في ابعاد المتغير المعتمد جودة القرارات الادارية. ثم اختبار التأثير المباشر لابعاد المتغير المستقل القيادة الاستباقية والمتمثلة (الرؤية الاستباقية، الشخصية الاستباقية، سلوك العمل الاستباقي) في المتغير الوسيط التحسين المستمر.

ومن ثم اختبار التأثير المباشر لابعاد التحسين المستمر المتمثلة ب (التزام الادارة العليا، التدريب والتطوير، تمكين العاملين) في المتغير المعتمد جودة القرارات الادارية. واخيراً، اختبار التأثير غير المباشر لابعاد المتغير المستقل القيادة الاستباقية المتمثلة ب (الرؤية الاستباقية، الشخصية الاستباقية، سلوك العمل الاستباقي) في جودة القرارات الادارية من خلال ابعاد المتغير الوسيط التحسين المستمر المتمثلة ب (التزام الادارة العليا، التدريب والتطوير، تمكين العاملين). الجدول (13) يبين النتائج التي تم الحصول عليها لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية الخاصة بالدراسة:

الجدول (13) اختبار الفرضيات الفرعية

Results	P	C.R	S. E	Estimate	Hypotheses
تقبل	0.000	3.187	0.034	0.208	H1a الرؤية الاستباقية □ جودة القرارات الادارية
تقبل	0.001	2.508	0.028	0.041	H1b الشخصية الاستباقية □ جودة القرارات الادارية
تقبل	0.000	3.663	0.065	0.022	H1c سلوك العمل الاستباقي □ جودة القرارات الادارية
تقبل	0.008	2.532	0.077	0.568	H2a الرؤية الاستباقية □ التحسين المستمر
تقبل	0.000	4.680	0.69	0.496	H2b الشخصية الاستباقية □ التحسين المستمر
لا تقبل	0.174	1.359	0.063	0.24	H2c سلوك العمل الاستباقي □ التحسين المستمر
تقبل	0.000	5.187	0.034	0.208	H3a التزام الادارة العليا □ جودة القرارات الادارية
لا تقبل	0.068	0.648	0.059	0.094	H3b التدريب والتطوير □ جودة القرارات الادارية
تقبل	0.000	7.818	0.027	0.039	H3c تمكين العاملين □ جودة القرارات الادارية
تقبل	0.000	5.457	0.041	0.322	H4a1 الرؤية الاستباقية □ التزام الادارة العليا □ جودة القرارات الادارية
تقبل	0.000	6.278	0.038	0.272	H4a2 الشخصية الاستباقية □ التزام الادارة العليا □ جودة القرارات الادارية

H4a3	سلوك العمل الاستباقي □ التزام الادارة العليا □ جودة القرارات الادارية	0.232	0.065	3.223	0.000	تقبل
H4b1	الرؤية الاستباقية □ التدريب والتطوير □ جودة القرارات الادارية	0.181	0.066	4.223	0.000	تقبل
H4b2	الشخصية الاستباقية □ التدريب والتطوير □ جودة القرارات الادارية	0.031	0.065	3.986	0.000	تقبل
H4b3	سلوك العمل الاستباقي □ التدريب والتطوير □ جودة القرارات الادارية	0.141	0.055	1.372	0.169	لا تقبل
H4c1	الرؤية الاستباقية □ تمكين العاملين □ جودة القرارات الادارية	0.511	0.061	6.199	0.000	تقبل
H4c2	الشخصية الاستباقية □ تمكين العاملين □ جودة القرارات الادارية	0.255	0.033	7.269	0.000	تقبل
H4c3	سلوك العمل الاستباقي □ تمكين العاملين □ جودة القرارات الادارية	0.088	0.052	0.639	0.073	لا تقبل

المصدر: برنامج Amos V. 26

بناء على الجدول (13) يتبين الاتي:

- 1- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للرؤية الاستباقية في جودة القرارات الادارية عند مستوى دلالة معنوية 0.01
- 2- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للشخصية الاستباقية في جودة القرارات الادارية عند مستوى دلالة معنوية 0.01
- 3- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية لسلوك العمل الاستباقي في جودة القرارات الادارية عند مستوى دلالة معنوية 0.01
- 4- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للرؤية الاستباقية في التحسين المستمر عند مستوى دلالة معنوية 0.01
- 5- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للشخصية الاستباقية في التحسين المستمر عند مستوى دلالة معنوية 0.01

- 6- لا توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية لسلوك العمل الاستباقي في التحسين المستمر عند مستوى دلالة معنوية 0.05
- 7- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للالتزام الادارة العليا في جودة القرارات الادارية عند مستوى دلالة معنوية 0.01
- 8- لا توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للتدريب والتطوير في جودة القرارات الادارية عند مستوى دلالة معنوية 0.05
- 9- توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية لتمكين العاملين في جودة القرارات الادارية عند مستوى دلالة معنوية 0.01
10. توجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للرؤية الاستباقية في جودة القرارات الادارية من خلال التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية 0.01
11. توجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للشخصية الاستباقية في جودة القرارات الادارية من خلال التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية 0.01
12. توجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية لسلوك العمل الاستباقي في جودة القرارات الادارية من خلال التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية 0.01
13. توجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للرؤية الاستباقية في جودة القرارات الادارية من خلال التدريب والتطوير عند مستوى دلالة معنوية 0.01
14. توجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للشخصية الاستباقية في جودة القرارات الادارية من خلال التدريب والتطوير عند مستوى دلالة معنوية 0.01
15. لا توجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية لسلوك العمل الاستباقي في جودة القرارات الادارية من خلال التدريب والتطوير عند مستوى دلالة معنوية 0.05

16. توجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للرؤية الاستباقية في جودة القرارات الادارية من خلال تمكين العاملين عند مستوى دلالة معنوية 0.01
17. توجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية للشخصية الاستباقية في جودة القرارات الادارية من خلال تمكين العاملين عند مستوى دلالة معنوية 0.01
18. لا توجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة ذات دلالة معنوية واحصائية لسلوك العمل الاستباقي في جودة القرارات الادارية من خلال تمكين العاملين عند مستوى دلالة معنوية 0.05

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يمكن استخلاص اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة واهم التوصيت التي تقدمت بها وكالاتي:

اولاً: الاستنتاجات Conclusions

1. يكمن الاستنتاج الرئيسي والقيمة المضافة لهذه الدراسة، كونها تقدم منظور متكاملًا يبين أن تحسين جودة القرارات الإدارية في الشركة يتحدد ويقاس عبر قدرتها على خلق تأثير مباشر من خلال ممارسات القيادة الاستباقية وتأثير غير مباشر من خلال تمكين وتفعيل آليات التحسين المستمر.
2. توصلت الدراسة الى ان الادارة الاستباقية تؤدي دورًا محوريًا ومباشرًا في تعزيز جودة القرارات الإدارية داخل الشركة المبحوثة. وهذا يعني أن فاعلية وكفاءة القيادة الاستباقية، من خلال رؤيتها وتوجهها وتخصيصها للموارد تنعكس إيجابًا وبشكل فوري على دقة وملائمة وجودة القرارات المتخذة.
3. كشفت الدراسة ان تطبيق القيادة الاستباقية في الشركة لا يقتصر على تحسين جودة اتخاذ القرارات فحسب، بل يمتد إلى تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة التي تعد الداعم الأساسي لتطبيق التحسين المستمر داخل الشركة.

4. اوضحت الدراسة ان التحسين المستمر يمثل ركن اساسي في تحسين جودة القرارات الادارية. باعتبارها منهجية عملية تساهم بشكل مباشر في تقييم البدائل، والتحقق من المعلومات وضمان سلامة العمليات بالشكل الي ينعكس إيجاباً على تحسين مخرجات القرار الإداري.
5. بينت الدراسة أن ان قيام الادارة العليا في الشركة بتطبيق وممارسة القيادة الاستباقية بشكل فاعل وكفوء يعتمد على ما يتمتع به المدراء في المستويات العليا والوسطى والدنيا من سمات تتعلق برؤية وشخصية استباقية فضلاً عن سلوكيات استباقية في تنفيذ الاعمال والتي تعد بمجملها محركاً أساسياً ومباشراً لتحسين جودة وموثوقية القرارات الادارية المتخذة.
6. كشفت الدراسة ان الرؤية الاستباقية والشخصية الاستباقية للمدراء هما الأكثر تأثيراً وشمولية، حيث توفر كل منهما القدرة على التأثير المباشر وغير المباشر لتحسين جودة القرارات الادارية. في حين يقتصر سلوك العمل الاستباقي للمدراء على المسار المباشر فقط اي أن تأثيره ينجم عن الأفعال المباشرة والمبادرات الفورية وليس من خلال تبني او تطبيق اليات عمل او أنظمة وسيطة.
7. اظهرت الدراسة ان التزام الادارة بتبني وتطبيق استراتيجيات واليات التحسين المستمر من جانب والعمل على تمكين العاملين والمدراء في مختلف المستويات الادارية سوف ينعكس بشكل ايجابي على تحسين جودة القرارات الادارية المتخذة في الشركة. من جانب اخر لم تبين الدراسة عن وجود اسهام مباشر للتدريب والتطوير على تحسين جودة القرارات الادارية المتخذة.
8. توصلت الدراسة الى ان نجاح تطبيق ممارسات القيادة الاستباقية وفقاً لما يتمتع به مدراء الشركة من رؤية وشخصية استباقية وكذلك سلوك لعمل استباقي لتنفيذ الاعمال المرتبطة في تحسين جودة القرارات الادارية يمكن ان يتحقق من خلال التزام الادارة العليا للشركة وايمانها بضرورة تبني وتفعيل اليات التحسين المستمر.

ثانياً: التوصيات Recommendations

1. من الضروري تبني وتكريس القيادة الاستباقية على كافة المستويات الادارية في الشركة من خلال تهيئة بيئة عمل قائمة على الدعم والمساندة ووضع أطر تنظيمية واضحة لتنفيذها واستثمارها بشكل فعال وكفوء لما لها من أثر مباشر وإيجابي على تحسين جودة القرارات الإدارية.
2. على الشركة تطوير وتفعيل آليات التحسين المستمر داخل الشركة عبر تأسيس عمليات منهجية لتقييم البدائل والتحقق من المعلومات وضمان سلامة الإجراءات، باعتبار التحسين المستمر يمثل مسار غير المباشر الذي يكمل دور القيادة الاستباقية في تحسين جودة مخرجات القرار الإداري.
3. من المهم العمل على بناء بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق القيادة الاستباقية، بحيث تسهم هذه البيئة في تعزيز قدرة المدراء والعاملين في المستويات المختلفة على تطبيق آليات التحسين المستمر بكفاءة داخل الشركة.
4. العمل على تعزيز تمكين المدراء في مختلف المستويات الادارية وإعطائهم مساحة أكبر لأخذ زمام المبادرة من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات فضلاً عن وتوفير المتطلبات والدعم الفني لتمكينهم من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية .
5. الاستفادة من الممارسات الفاعلة والكفوءة للقيادة الاستباقية لتنمية وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية في الشركة بشكل عام والمدراء في المستويات المختلفة بشكل خاص بالشكل الذي يسهم بشكل ايجابي على تحقيق الاستفادة في أنشطة وعمليات الشركة.
6. من المهم جداً لإدارة الشركة العمل على تطوير رؤية وشخصية استباقية للمدراء في مختلف المستويات الإدارية داخل الشركة من خلال تصميم برامج تدريب عالي المستوى للمدراء والعاملين تعنى بصقل المهارات والقدرات

التحليلية والتفكير المجرد وتعزيز المبادرة ورفع الوعي الاستراتيجي بالشكل الذي يساعد في تحسين جودة وموثوقية القرارات الإدارية.

7. رفع مستوى التزام الادارة العليا في توفير كافة المتطلبات الادارية والفنية والتنظيمية اللازمة لتحسين الاداء بشكل مستمر فضلاً عن تطبيق الية الفرق المدارة ذاتياً لتعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل فاعل.

8. على ادارة الشركة الاهتمام بشكل كبير على تنمية وتطوير السلوك الاستباقي للمدراء والعاملين على حد سواء لما له من دور فاعل ومتميز في تشخيص المشاكل والتحديات وبالتالي اتخاذ القرارات الفاعلة لمواجهةها والتغلب عليها او الحد منها في الوقت المناسب.

References

1. Al-Deeb, S. S. H. (2023). Organizational streamlining strategies and their relationship to the effectiveness of decision-making in health clubs. *Scientific Journal of Sports Sciences and Arts*, 5(74), 166-228.
2. Al-Fahmi, K. S. A. (2024). Proactive Leadership of Academic Leaders at King Abdulaziz University Colleges. *Arab Journal of Scientific Publishing*, 7(73).
3. Alheet, A., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., & Zamil, A. M. A. (2021). Impact of strategic planning and continuous improvement on the effectiveness of administrative decisions. *Journal of Management Information and Decision Science*, 24, 1-14.
4. Al-Kaabi, H. S. M. (2018). The Impact of Organizational Politicization on Proactive Behavior Through the Mediating Role of Social Relations: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Karbala Cement Plant, *Master's Thesis, University of Karbala*,

College of Administration and Economics, Department of Business Administration.

5. Al-Karawi, M. T. (2018). Adopting the Pillars of Proactive Leadership According to the Theory of Planned Employee Behavior: An Applied Study of a Sample of Department Directors at Asiacell Mobile Telecommunications Services Company. *Journal of the College of Education for Girls for Humanities*, 2(23), 147-174.
6. Al-Khatlan A. M. (2021). The Degree Availability Of Proactive Leadership Dimensions For Faculty Members, From The Point Of View Of Postgraduate Students, In Light Of The COVID-19 Virus Crisis. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 58(5), 5783-5812.
7. Al-Khatlan, A. M. & Al-Kilani, A. M. (2022). The degree of need for proactive leadership administrative procedures to achieve global leadership at Kuwait University, from the perspective of academic leaders. *Scientific Journal of the Faculty of Education*, Assiut University, 28(6).
8. Al-Mashout, M. S. F. (2023). The Impact of Information Quality on the Effectiveness of Administrative Decision-Making (A Field Study on the Kuwaiti Ministry of Interior). *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 14(4), 3201-3233.
9. Al-Rjoub, S. R., Aldiabat, B. F., & Ait Yassine, F. L. Y. (2023). The impact of employee empowerment on continuous improvement of health care: an empirical and comparative study between hospitals. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 13-23.
10. Al-Sabaawi, A. Y. (2019). Testing a measurement model for the quality of management information system design using confirmatory factor analysis: detailed steps within an applied study. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (9), Issue (2), College of Administration and Economics, Al-Muthanna University, Al-Muthanna, Iraq.
11. Al-Salmi, M. K. (2024). The Impact of Evaluating Government Programs on the Effectiveness of

- Administrative Decisions (A Field Study on Directors of Administrative Departments at the National Center for Measuring the Performance of Public Agencies in Riyadh). *Arab Journal of Education, Science and Arts*, Egypt, 8(29), 595-628.
12. Alvarado-Ramírez, K. M., Pumisacho-Álvaro, V. H., Miguel-Davila, J. Á., & Suárez Barraza, M. F. (2018). Kaizen, a continuous improvement practice in organizations: a comparative study in companies from Mexico and Ecuador. *The TQM Journal*, 30(4), 255-268.
 13. Arnaiz, F. D., Alvarez, V., Montequin, V. R., & Cousillas, S. M. (2022). Identifying critical success factors in continuous improvement projects in a steel company. *Procedia Computer Science*, 196, 832-839.
 14. Bish, A., Newton, C., & Johnston, K. (2015). Leader vision and diffusion of HR policy during change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4).
 15. Cano, M., Viza, E., & Kourouklis, A. (2017). Critical success factors for implementing continuous improvement approaches within public sector organisations. In *Proceedings of the 20th Excellence in Services International Conference, Verona, Italy* (pp. 7-8).
 16. Cardenas-Cristancho, D., Monticolo, D., Muller, L., & Lhoste, P. (2021). Continuous improvement process model: A knowledge management approach. In *CIGI-QUALITA2021-Conference Internationale de Génie Industriel-QUALITA*.
 17. Chang, P. C., Ma, G., & Lin, Y. Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1797-1808.
 18. Chen, S. T., & Haga, K. Y. A. (2022). The influence of differential leadership and proactive personality on employee in-role performance: An integrated model. *Frontiers in Psychology*, 13, 978495
 19. Chirinos, O. R. L. A. N. D. O., Pralus, M. A. G. A. L. I., Habchi, G. E. O. R. G. E. S., & Messaoudène, Z. A. H. I.

- R. (2017). Continuous Improvement Programs and the key elements characterizing their Sustainability, a first attempt. In *12th International Conference on Industrial Engineering* (pp. 3-5).
- 20.Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Thrid Edition.
- 21.Formento, H. R., Chiodi, F. J., Cusolito, F. J., Altube, L. A., & Gatti, S. P. (2013). Key factors for a continuous improvement process. *Independent Journal of Management & Production*, 4(2), 391-415
- 22.Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM magazine*, 19(5), 497-517.
- 23.Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425-442.
- 24.Gallagher, H. A., & Cottingham, B. W. (2019). Learning and Practicing Continuous Improvement: Lessons from the CORE Districts. *Policy Analysis for California Education, PACE*.
- 25.Gan, Y., Qiu, Y., Chen, L., Leng, J., & Zhu, Y. (2020). Low-latency proactive continuous vision. In *Proceedings of the ACM International Conference on Parallel Architectures and Compilation Techniques*, 329-342.
- 26.Ghasemaghaei, M. (2019). Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency. *Decision Support Systems*, 120, 14-24.
- 27.Gürkan, S. (2022). The Impact of Inforation Systems nn The Decision-Making Process of Financial Management A Research in The Ministry of Education in Libya. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 6(10), 105-124.
- 28.Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated

- guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
29. Hirzel, A. K., Leyer, M., & Moormann, J. (2017). The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: Evidence from a case study of a financial services provider. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1563-1579.
 30. Irene, A. (2021). The Impact of Employee Engagement on Organization's Productivity on United Methods on Relief Services. *Texila International Journal of Academic Research*, 8(2), 12-18.
 31. 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.
 32. Kalli, K. A., Abba, Y. B., & Bukar, A. G. (2023). An assessment of the effect of training and development on employee performance: A review perspective. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(2), 258-270.
 33. Kimhi, S., Oliel, Y., Okeke, M. N., Oboreh, J. C., Nebolisa, O., Esione, U., & Ojukwu, C. (2019). Change management and organizational performance in selected manufacturing companies in Anambra state, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(05), 5437-5445.
 34. Klingberg, E., Linddahl, A., & Nordberg, A. (2023). The Impact of Visionary Leadership: A qualitative study of visionary leadership and its impact on organizational cultures within the marketing industry.
 35. Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375-2384.
 36. Kramarenko, A. O. (2022). Effective Decision-Making: From Theory and Methods to Strategy and Leadership. *Бізнес Інформ*, (5), 118-125

37. Leksono, F. D., Siagian, H., & Oei, S. J. (2020). *The effects of top management commitment on operational performance through the use of information technology and supply chain management practices* (Doctoral dissertation, EDP Sciences).
38. Li, K., Houghton, J. D., Chen, S., Li, X., Li, D., & Zou, W. (2025). The Impact of Proactive Personality on Career Decision-Making Self-Efficacy: The Role of AI Acceptance and Innovation Skills. *Behavioral Sciences*, 15(4), 538.
39. Lizarelli, F. L., de Toledo, J. C., & Alliprandini, D. H. (2021). Relationship between continuous improvement and innovation performance: an empirical study in Brazilian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 981-1004.
40. Lodgaard, E., Gamme, I., & Aasland, K. E. (2012). Success factors for PDCA as continuous improvement method in product development. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (pp. 645-652). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
41. Marmier, F., Deniaud, I., Rasovska, I., & Michalak, J. L. (2021). Towards a proactive vision of the training for the 4.0 Industry: From the required skills diagnostic to the training of employees. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 1144-1149.
42. Nisrina, S. J., Masviansyah, R., Adiwana, A. W., Kusumasari, I. R., & Hidayat, R. (2025). The Role of Information Systems in Improving the Efficiency of Business Decision Making. *Jurnal Bisnis dan Komunikasi Digital*, 2(2).
43. Ozkurt, B., & Alpay, C. B. (2018). Investigation of Proactive Personality Characteristics of the Students of High School of Physical Education and Sports through Various Variables. *Asian. Journal of Education and Training*, 4(2), 150-155

44. Paipa-Galeano, L., Bernal-Torres, C. A., Otálora, L. M. A., Nezhad, Y. J., & González-Blanco, H. A. (2020). Key lessons to maintain continuous improvement: A case study of four companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 195-211.
45. Petaković, E., & Hrgović, A. M. V. (2025). Key Success Factors of Continuous Improvement Implementation in the Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 31(1), 169-171.
46. Rezaei, R., & Sezar, V. (2024). Decisions That Drive Success: Navigating Effective Decision-Making in Business Management.
47. Saher, A., & Ayub, U. (2020). Visionary leadership and organizational change: Mediating role of trust in the leader. *Paradigms*, 14(2), 8-17.
48. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7th ed., Pearson Education Limited.
49. Sayed Ahmed, A. M. (2019). Requirements for the Success of the Japanese Kaizen Strategy for Continuous Improvement in Government Institutions: Application to the Telecommunications Sector in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Trade*, 49(1), 317-384.
50. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
51. Siti Rahaya, A & Salbiah, M. (1996). Pemikiran Guru cemerlang: kesan teradap prestasi pengajaran. Kertas kerja seminar isu-isu pendidikan Negara. Fakulti pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, 26-27.
52. Valera, I., Singla, A., & Gomez Rodriguez, M. (2018). Enhancing the accuracy and fairness of human decision making. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 31.
53. Van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. *Production planning & control*, 32(2), 132-144.

- 54.Vinesh, K. (2014). Role of training & development in an organizational development. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 213-220.
- 55.Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review.
- 56.www.transparency.org
- 57.Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267-287.
- 58.Yertas, M. (2024). The Role of Training and Continuous Development in Improving Employee Productivity and its Impact on Company Financial Performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(2), 1362-1379.
- 59.Yin, R., K. (2014). Case Study Research: Design and Methods.Sage publication.
- 60.Zhang, X., Li, D., & Guo, X. (2022). Antecedents of responsible leadership: proactive and passive responsible leadership behavior. *Sustainability*, 14(14), 8694.