

The role of proactive leadership in enhancing organizational culture and employee commitment

Asst. Lect. hayder hassan kadhim

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Hayderali1979@gmail.com

Received: 28/4/2024

Accepted:10/7/2024

Published: 31/12/2024

Abstract:

The research aims to identify the theoretical concepts of the variables under study, which are represented by proactive leadership, organizational culture, and organizational commitment. It also aims to elucidate the impact of proactive leadership on both the variables of organizational culture and organizational commitment among employees within the Iraqi Al-Ahli Bank branch in Baghdad. The descriptive analytical method was used, and data was obtained through a questionnaire distributed to administrative staff at the Iraqi Al-Ahli Bank branch in Baghdad. The sample size was 36 individuals, with 35 valid questionnaires for analysis. The research results concluded that proactive leadership, with its components of proactive behavior and proactive personality, enhances organizational culture in the Iraqi Al-Ahli Bank, and that proactive leadership, with its components of proactive behavior and proactive personality, enhances organizational commitment in the Iraqi Al-Ahli Bank.

Keywords: Proactive Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment.

دور القيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين / دراسة في المصرف الأهلي العراقي

م.م حيدر حسن كاظم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص:

يسعى البحث إلى تحديد المفاهيم النظرية للمتغيرات المبحوثة والتي تمثلت بالقيادة الاستباقية، والثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما يهدف إلى بيان تأثير القيادة الاستباقية على كل من المتغيرين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين وذلك ضمن المصرف الأهلي العراقي فرع بغداد، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على العاملين الإداريين بالمصرف الأهلي العراقي فرع بغداد، حيث بلغ حجم العينة المبحوثة 36 مفردة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 35 استبانة تم استخدام برنامج SPSS في معالجتها احصائياً، وخلصت نتائج البحث إلى وجود تأثير للقيادة الاستباقية بمرتكزاتها المتمثلة بالسلوك الاستباقي والشخصية الاستباقية بتعزيز الثقافة التنظيمية في المصرف الأهلي العراقي، والى وجود تأثير للقيادة الاستباقية بمرتكزاتها المتمثلة بالسلوك الاستباقي والشخصية الاستباقية بتعزيز الالتزام التنظيمي في المصرف الأهلي العراقي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستباقية. الثقافة التنظيمية. الالتزام التنظيمي.

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة ومتربطة بسبب الظروف العالمية والمواقف الدولية المتصاعدة التغيير في مختلف المجالات، ولعل مفهوم الاستباقية في سياق السلوك التنظيمي حيث تشير إلى القدرة على تجنب أو القضاء على أحداث المستقبل غير مرغوب فيها أو استغلال الفرص المستقبلية بتنفيذ تقنيات صنع القرار المباشر والتنبؤ للمستقبل. وأن عملية السلوك

الاستباقي تعطي معلومات جيدة بحيث تحسن صنع القرار ودعم الأعمال الإنسانية قبل حدوث الحدث الحاسم المتوقع في سوق المنافسة، وترغب المنظمات أن تمتلك مقومات كبيرة من القيادة الاستباقية من أجل تحقيق مجموعة من المنافع والمزايا. إن موضوع الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام بالغ وكبير بكافة المجالات، وتمثلت مظاهر هذه الثقافة في إعطاء أولوية للحوافز المعنوية والتفاعل بين العمال وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وغير ذلك، حيث تسعى المنظمة بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها والمؤثرة على موظفيها إلى تأمين الجو المناسب للموظفين، ومختلف المستلزمات والمتطلبات المادية لهم، وصولاً إلى تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المستهدف، عبر قيام الموظفين بأداء مهامهم الموكلة لهم ويزداد اندماجهم بمنظمتهم مما يولد لديهم رغبة في البقاء لدى المنظمة، وهذا ما يدفعهم لبذل أقصى جهد لخدمة منظماتهم، وهو ما يسمى بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث يعد هذه المفهوم من المفاهيم المهمة ضمن ميدان الإدارة لما له من علاقة في فعالية المنظمة ودرجة إتمام الأعمال وتحقيق الأهداف.

مشكلة البحث: تولد المقدمة سابق التساؤلات التي يحاول هذا البحث أن يضع حلول مناسبة لها. من خلال التساؤلين الرئيسيين الآتي:

هل هناك تأثير للقيادة الاستباقية على تعزيز الثقافة التنظيمية في المصرف الأهلي العراقي؟

هل هناك تأثير للقيادة الاستباقية على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمصرف الأهلي العراقي؟

أهداف البحث: يحاول هذا البحث الى بيان الدور بين المتغيرات المبحوثة وطبيعتها وهي المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستباقية، والمتغيرات التابعة المتمثلة بكل من الثقافة التنظيمية والالتزام لدى الموظفين، أي يسعى الى بيان تأثير القيادة الاستباقية في كل من الثقافة التنظيمية والالتزام لدى الموظفين وذلك بالمصرف الأهلي العراقي.

أهمية البحث: تأتي الأهمية من دوره في حل المشكلة البحثية والوصول لأهدافه، إضافة إلى أنه يؤكد على موضوعات هامة تحظى باهتمام الباحثين في تخصص إدارة الأعمال والتنظيم، إذ يتناول البحث موضوع القيادة الاستباقية وموضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمصرف الأهلي العراقي، وتأتي أهمية البحث كونه يساهم في إثراء وتعزيز المكتبة العلمية التي تفتقر للدراسات المتعلقة بموضوع القيادة الاستباقية من جهة وبموضوعي الثقافة التنظيمية والالتزام لدى الموظفين.

فرضيات البحث: استناداً إلى المشكلة وأهدافه يمكن وضع الفرضيتين كما الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

ويتفرع عنها:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للسلوك الاستباقي في تعزيز الثقافة التنظيمية.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للشخصية الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

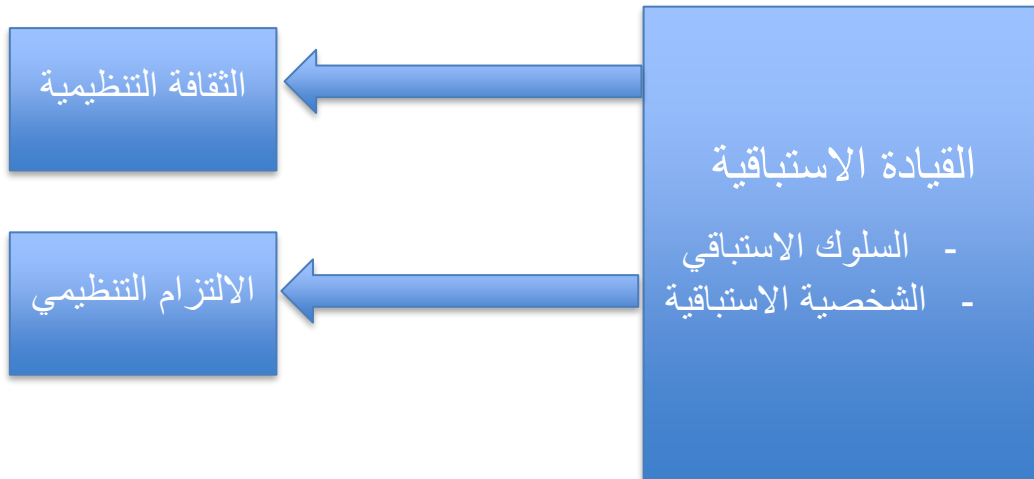
الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

ويتفرع عنها:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للسلوك الاستباقي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للشخصية الاستباقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

المخطط الفرضي للبحث:



أساليب جمع البيانات : يعتمد البحث على عدة أدوات أو أساليب في جمع بياناته كما يأتي:

1- البيانات الثانوية: سيتم الاعتماد على ما ورد في الأبحاث والأدبيات السابقة ذات العلاقة مع المتغيرات محل البحث، وقد استخدم الباحث المجالات والدوريات العلمية.

2- البيانات الأولية: وفق استمارة استبانة من الواقع الميداني في الجهة محل البحث المبحوثة، أما بما يخص تحليل البيانات فقد اعتمد نسخة (20SPSS:V) بالاستناد إلى المقاييس الإحصائية التي تلاءم البحث.

حدود البحث: وفق الحدود الآتية:

1- المكانية: اختبرت الرقعة الجغرافية في المصرف الأهلي العراقي فرع بغداد.

2- الزمنية: خلال الشهر الثاني 2024.

الدراسات السابقة:

- دراسة (فرج والحارثي، 2022): هدفت إلى قياس المستوى الخاص بممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة في السعودية، فقد طبق المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت على كامل المجتمع البالغ 93، ومن أهم نتائج الدراسة أن القائدات محل الدراسة يتمتعن بشخصية استباقية بمستوى عالٍ جداً، كما أنهم يمارسون القيادة الاستباقية بمستوى عالٍ.

- دراسة (عبد الحسين ومدلول، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية و تأثير هذا الدور على التوجه الاستراتيجي الاستباقي ضمن شركة الأفق للسياحة، واعتمدت الدراسة على استبانة لغرض جمع البيانات، وقد بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً هاماً ومحورياً بتعزيز التوجه الاستراتيجي.

- دراسة (أحمد، 2018): هدفت الدراسة إلى بيان وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وطبيعة العلاقة، وجرى البحث في هيئة البريد في مصر، تم الاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على استبيان آراء، وبينت الدراسة أن تقييم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابياً، ووجدت لتوفر علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمظاهره المختلفة لدى العاملين.

- دراسة (Sajjad and Karim, 2016): هدفت الى بيان اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفية في الشركات الهندسية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المقابلات الفردية مع المديرين، وقد خلصت الدراسة الى ان السمات والمؤشرات المختلفة للثقافة التنظيمية لها مجموعة واسعة من التأثيرات على الرضا الوظيفي، كما انها تلعب دورا هاما في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- دراسة (Kashefi et al, 2013): هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ومعرفة تأثير هذا الالتزام على ترك العمل والغياب وأداء العاملين، واعتمدت الدراسة الالتزام نحو المجموعة والشعور بالمسؤولية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة الى ان الالتزام التنظيمي يكون في اعلى مستوياته عندما يكون هناك قواعد واحترام للقيم والأخلاق الإنسانية.

الإطار النظري للبحث

- 1- القيادة الاستباقية: تعرف الاستباقية بأنها عملية توليد وتشريع الإجراءات الرائدة والمبتكرة التي تركز على المستقبل، من خلال مبادرة ذاتية، ويمكن أن تستمر للأمام من أجل إحداث تغييرات في البيئة (Wu & Parker, 2016, P16).
- وتعرف القيادة الاستباقية بأنها إحدى نظريات القيادة وضعت من قبل (جون دارش وبلانكو) سنة 1992، حيث تعظم هذه النظرية دور مهارات القيادة في إدراك مستوى الجاهزية لديهم، ومعرفة الكيفية التي تؤدي لتوظيف المقدر من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق النجاح لمنظمتهم (Aime, 2020, P5).
- كما تعرف القيادة الاستباقية بأنها أحد أساليب القيادة، حيث يتصف هذا الأسلوب بتركيزه على المستقبل، وفعالته في الاستعادة من مختلف الفرص، والمواجهة لكافة التحديات من أجل استباق الأحداث قبل أن تقع، أي تظهر الشخصية الاستباقية القائدة في التهيؤ لمواجهة المواقف والتأقلم معها، إضافة إلى استخدام المهارات الخاصة بالتخطيط والمواجهة الوقائية وتأمين الدعم المناسب، وصولاً إلى خلق واقع جديد أو بيئة عمل أفضل (فرج والحارثي، 2022، ص5).
- القدرات التي تتميز بها القيادة الاستباقية:
- إن القائد عندما يتولى زمام المبادرة لتحضير الأحداث بدلاً من أي يقوم برد فعل عليها، فهو في الغالب قائد استباقي، ومن أهم القدرات التي تتميز بها القيادة الاستباقية نذكر الآتي (Gava & Araujo, 2012, :98):

- الإمكانية الخاصة بالتعامل مع المخاطر.
- إمكانية التعامل مع الأخطاء.
- القدرة على تصور الحقائق في المستقبل.
- القدرة على إدارة الضغوط في الأجل القصير.
- القدرة على الابتكار.
- القدرة على الإدارة بشكل مرن.
- القدرة على تحديد مهارات وقدرات الأفراد.
- القدرة على تنمية القدرات لدى الأفراد وتطويرها.

1-1 مرتكزات القيادة الاستباقية : ويمكن توضيح أهم المرتكزات الخاصة بالقيادة الاستباقية كما يلي:

- 1-1-1 السلوك الاستباقي : وتعتبر معظم الأبحاث النظرية أن مفهوم الاستباقية على المستوى الفردي. حيث يشير السلوك الاستباقي على المستوى الفردي للانطلاق الذاتي، والعمل على تركيز الفرد بالمستقبل والذي يهدف إلى تغيير الوضع الخارجي، مثل تحسين أساليب العمل، أو لتغيير بعض جوانب له ، مثل تحسين أداء من أجل الحصول على تغذية مرتدة من المشرف. ومثل

هذا السلوك أكثر نشاطاً حيث تتغير وترتكز من أي أداء المهمة الأساسية أو الأداء على التكيف في المستقبل. وقد عرفت الاستباقية بأنها "أخذ المبادرة من أجل تحسين الظروف الراهنة. وأنها تشتمل على حالة من التحدي للوضع الحال بدل أن يتم التكيف بطريقة سلبية لتقديم شروط " لذا تعتبر الاستباقية هي بمبادرة ذاتية وينطوي على إجراءات موجهة نحو المستقبل والتي تهدف إلى تغيير وتحسين الذات أو الوضع الحالي (Presbitero, 2015, P525) وأن مفهوم السلوك الاستباقي قد نوقش على نطاق واسع في مجالات السلوك التنظيمي كافة، يتم تعريف سلوك استباقي عموماً بأنه عمل موجهة للمستقبل الذاتية والذي يهدف إلى تغيير وتحسين الوضع أو نفسه. لذ يهدف السلوك الاستباقي لإحداث التغيير البناء، وقد يساهم بشكل إيجابي في تعدد الفرد، فريق، ونتائج مستوى التنظيمية، بما في ذلك الأداء الفردي، والنجاح الوظيفي، والعمل الجماعي، والعمليات التنظيمية، ومع ذلك، تمثل هذه الدراسات وجهة نظر ثابتة نوعاً ما، وبشكل متقطع تجاه القيادة الاستباقية، والشخصية الاستباقية التي لا تشمل كل سلوك والكفاءة خصائص القيادة ذات الصلة، ولا تكشف كيف يتم إنشاء أهداف استباقية وحققت من خلال آلية القيادة. في المقطع التالي، نود أن نبين أن العملية الاستباقية ومناقشة خصائص القيادة المطلوب وهل هناك حاجة لوضع وتحقيق الأهداف للقيادة والشخصية الاستباقية. يمكن أن ينشأ السلوك الاستباقي وبطبيعة الحال بين الأفراد الذين يميلون. في كثير من الأحيان، على الرغم من ذلك. الإجراءات التي تتعارض مع أهداف الشركة قد تكون غير ملائمة، ولكن يلغت عدد المرات من حيث يحتمل هدر بالسلوك، ويمكن ذلك للشركات والمديرين أن تستفيد ببساطة من السماح بسلوك أكثر استباقية لتزدهر (Chiahuei and Parker, 2013, 302)، لذلك فقد أصبح موضوع الاستباقية موضوعاً مهماً بمجال البحوث السلوك التنظيمي، لقد كرس العلماء قدراً كبيراً من الاهتمام لفهم كيفية تعزيز الاستباقية على المستوى الفردي. ومع ذلك، فالاستباقية هي أيضاً ذات الصلة للفرق، باعتبارها وحدات العمل، وأن إجراءات الاستباقية عندما نلقي، الانطلاق الذاتي، والنهج المستمر نحو العمل على المستوى الجماعي. فالاستباقية على مستوى الفريق أمر بالغ الأهمية لأنها يمكن أن تساعد الفرق على العمل بشكل فعال (Chia-Huei and Zhen, 2015, P3) ، وتشمل مجالات التطبيق التي يمكن الاستفادة من هذه التقنيات والنقل، وإدارة الاحتيال وغيرها من الممارسات الممكن أن تواجهها المنظمة، وهناك نظريات استخدمت في السلوك الاستباقي والتي يمكن أن تستخدم أيضاً في سياق التطوير الوظيفي. واحدة منها هي نظرية التنظيم الذاتي (Presbitero, 2015, P527)، وبالإضافة إلى ذلك، يبين الباحثون أن الحاجة المتزايدة لإدارة الذات للعمل الوظيفي، خصوصاً لا يمكن التنبؤ به بشكل سريع بسبب بيئة العمل المتغيرة والتي لا يمكن الجمع بين هذه الأفكار والأفكار الأخرى، ومن المتوقع أن الانخراط في السلوكيات الاستباقية التي تعزز الإدارة الذاتية في كل من الوظيفة ومستوى مهنة الموظفين مع التصرف بالسلوك الاستباقي (Bakker et al,2016, p588).

1-1-2 الشخصية الاستباقية : تعرف بأنها "الميل المستقر نسبياً لإعداد التغيير البيئي" فإنه يشير إلى الميل الطبيعي للانخراط في السلوك الاستباقي بمجموعة حالات. الأفراد مع شخصية استباقية يميلون إلى تغيير ظروفهم عمداً، بما في ذلك البيئة المادية وذلك لبيان الفرص واتخاذ ما يلزم من إجراءات، والمثابرة من أجل تحقيق تغيير حقيقي، في حين أن بعض الأشخاص تتفاعل مع التكيف وتتشكل من بيئاتهم والشخصية الاستباقية تتخذ مبادرة شخصية ليكون لها تأثير حولهم (Bakker et al, 2012, p136)، ويعرف الشخصية الاستباقية بأنها التصرف الشخصي بشأن الاتجاه العام لتغيير مباشرة بيئة واحدة، والذي يتضمن تحديد الفرص وأخذ المبادرة. وعلاوة على ذلك، الشخصية الاستباقية تلعب دوراً هاماً في تحسين رفاه الموظف ويرتبط ذلك بالرضا الوظيفي، والمشاركة العمل، والموظف الرضا عن الحياة (Bakker et a; 2016, p589) لذا فالتعريف المعتمد عادة لتحديد الاستباقية باعتبارها متلازمة بالسلوك الذي يسبب للفرد لأخذ المبادرة وتبني التوجه للأنشطة الذي يتجاوز مستلزمات العمل الفعلية. وشخصية الاستباقية لا تشمل فقط ظواهر مثل أخذ المبادرة بتحسين الظروف الراهنة أو إيجاد وظائف أخرى، ولكن أيضاً تضمن البحث عن فرص التعلم والانخراط بأنشطة التعلم. كما أنها تشتمل على حالة التحدي للوضع القائم بدل أن يجري التكيف بأسلوب سلبى لتقديم المبادرات. لذا هنالك عدد من الأبعاد التي تحدد الشخصية الاستباقية وهي "العمل الاستباقي بأن تتخذ الموظفين للتأثير في أنفسهم و / أو بيئاتهم". هذا التعريف يعكس بوضوح اثنين من أهم سمات مميزة للشخصية الاستباقية وهي أن يتصرف

في وقت مبكر والأثر المقصود لذا تصف الشخصية الاستباقية بأنها ميل مستقر إلى "بحث عن الفرص، مبادرة المعرض، اتخاذ الإجراءات اللازمة، والمثابرة حتى تصل للنهاية الذي يتم إجراء التغيير "على هذا النحو، وتمثل شخصية الاستباقية سمة مفيدة التي تهدف إلى السيطرة على البيئة وقد ارتبط إيجابياً لأشكال متعددة من السلوك الاستباقي (Sharon and Parker, 2013, 274). (p)

2- الثقافة التنظيمية: يعد هذا المفهوم من المفاهيم التي شاع استخدامها بعلم الأنثروبولوجيا، ويشمل هذا المفهوم عدة حقول منها علم النفس وعلم الوراثة وغيرها من العلوم ذات الصلة، وقد كان هناك العديد من التعاريف الخاصة بهذا المفهوم ومن أهم هذه المفاهيم:

- الثقافة التنظيمية هي إجمالي تصورات أو قناعات قاعدية يتشارك الإيمان بها معظم أفراد المنظمة أو القسم الفاعل فيهم، وتؤدي غرض وسيلة منظمة ومبرمجة لسلوكهم التنظيمي على المستوى الرمزي (الكعبي، 2014، ص23).
- مجموعة من المعتقدات والممارسات والقيم السائدة التي تعبر عن رأي أفراد المنظمة، وهي تمثل دستور أخلاقي يجعل السلوك نمطاً واحداً مشتركاً متميزاً عن غيره أو عن المنظمات الأخرى (عبد المالك، 2021، ص4).
- تمثل مجموع السلوكيات المنظمة والتي تعكس مجموعة من المعتقدات المشتركة للموظفين، والتي تسود ضمن بيئة العمل، كما أنها تؤثر على كل الموظفين باتجاه أداء وتنفيذ السياسات الإدارية وبلوغ الاستراتيجية المخططة، وتحسين كفاءة الأداء (عبد الحميد، 2022، ص57).
- الثقافة التنظيمية: تمثل نظم اكتسبت من المعاني يتم توصيلها عبر اللغة المتعارف عليها والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية تكون قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع (احمد، 2018، ص123).
- **1-2 أهمية الثقافة التنظيمية:** تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً لبلوغ النجاح لدى عديد المنظمات التي تهتم بهذا الموضوع، ويمكن بيان أهميتها وفق النقاط الآتية (كامل وحسن، 2018، ص3):
- تعد قوة فعالة محركة تعمل على إجراء توحيد للطاقت والقدرات من أجل بلوغ الغايات والأهداف المشتركة، كما أنها توحد الجهود من أجل بلوغ التغيير والابتكار.
- تمثل قاعدة ثابتة وممتينة تستنج إليها المنظمات من أجل مواكبة التغيرات ومواجهتها على المستوى العالمي والمحلي.
- تميز الأهداف الشخصية لأفراد المنظمة بأهداف المنظمة، فهي تمثل إطار فكري يوجه الأفراد ضمن المنظمة ويقوم بتنظيم مهامهم وعلاقاتهم ونشاطاتهم.
- إن الثقافة القوية تعد عنصراً فاعلاً يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فالثقافة التي تتمتع بالقوة تسهل مهام الإدارة في المنظمة، كما أنها تمثل ميزة تنافسية للمنظمة.
- تؤدي إلى خلق جو من المحبة والصدقة بين الأفراد من خلال تحديد قواعد العلاقات وأساليب التعامل بينهم.
- **2-2 محددات الثقافة التنظيمية:** كل منظمة مهما كان حجمها أو عدد أفرادها فهي تمتلك ثقافة مميزة عن باقي المنظمات، وهذه الثقافة لا تتشكل بشكل مفاجئ أو مصادفة ولا تحدث من فراغ، وإنما تساهم مجموعة عناصر في تكوينها، ومن أهم المحددات التي تؤثر في الثقافة التنظيمية نذكر الآتي (بن عودة، 2020، ص16-17):
- **1-2-2 الثقافة الوطنية:** وتعني ذلك المركب المعقد من العادات والتقاليد والقيم المحددة لنمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد المجموعة الواحدة، والتي يشترك فيها أعضاء بلد معين، بمعنى أنها الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها، حيث تقوم هذه الثقافة بتأثير مهم على الثقافة التنظيمية للمنظمات الموجودة ضمن البلد.
- **2-2-2 الثقافة الجهوية:** وهي ثقافة فرعية مرتبطة بكل إقليم جغرافي وبيئة اجتماعية ضمن البلد، وهو ما يسمى الثقافات الجهوية، أي نجد داخل كل بلد هناك جماعات أو أقاليم لها ثقافات خاصة بها ولها أنماط سلوكية معينة، وهو ما يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية ضمن المنظمة وتؤثر على نمطها الإداري.

2-2-3 الثقافة المهنية: الثقافة ليست نتاج لخصائص وطنية وجغرافية وإقليمية فقط بل أيضا خصائص ثقافية يكتسبها الفرد من منصبه أو وظيفته ضمن المنظمة، فالموقع الذي ينتمي له الفرد ضمن الهيكل التنظيمي ومستوى النفوذ والسلطة التي يستحوذ عليها كلها عناصر يمكن أن تكون مصدرا لنشوء أنماط ثقافية تؤدي إلى تمييز بين الأفراد من مستوى إلى آخر ضمن المنظمة، فهذه الثقافة المهنية تؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية للمنظمة خصوصا في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم آخر ضمن المنظمة أو من منظمة لمنظمة أخرى.

2-2-4 المميزات الفردية للمديرين والقادة: قد تتأثر الثقافة التنظيمية بشخصية مديري المنظمة المتعاقبين عليها، فيحاول كل مدير أو قائد أن يعطي معايير أو رمز لباقي أفراد المنظمة من أجل الرجوع إليها أو الاقتداء بها بغية حل بعض المشكلات ضمن المنظمة، وهناك اتفاق عام أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا.

2-2-3 أبعاد الثقافة التنظيمية: تناول عديد الباحثين هذه الأبعاد وتم قياسها من خلال عدد من الأدوات والنماذج، ويمكن تلخيص أهم الأبعاد للثقافة التنظيمية كما الآتي (عبد المالك، 2021، ص15-16):

2-3-1 مرونة التنظيم ومستوى استجابته وتأقلمه مع المتغيرات الخاصة بالظروف السائدة.

2-3-2 طبيعة العمل ومتطلباته فإذا كانت طبيعة تتميز بالروتين فإنها تعزز الملل وتقلل الإبداع، أو انها قد تحفز على التحدي، بالتالي فإنها تدفعه إلى العمل والابتكار والإبداع.

2-3-3 التركيز على الإنجاز: أي أن أغلب المشاريع تركز على ما تم إنجازه كمقياس من أجل المكافأة والترقية والترجيع وغيرها.

2-3-4 أهمية التنمية الإدارية: أي مستوى ما تعطيه الإدارة من اهتمام من أجل تدريب العاملين وتحسين قدراتهم، فالاستثمار بالموارد البشري يعد من أهم الاستثمارات نظراً لما ينتج عنه من ثقة بنفس المتدرب بغية الوصول إلى أهدافه ويرفع من مستوى معنوياتهم، أي يسبب تقليل معدل الدوران الخاص بالعاملين في المنظمة.

2-3-5 أنماط السلطة: فإذا كانت مركزية توجي بالشدة وانعدام المرونة، وهذا ما يكون عقبة في وجه الإبداع، لأن العامل لا يملك قدرة اتخاذ القرار.

2-3-6 الأسلوب الخاص بالتعامل بين الإدارة والعاملين: فهذا الأسلوب هو من يحدد النمط لكيفية تعامل الموظفين معها، فعندما ترغب الإدارة بالصدق والأمانة وتفرض تعاملاً على عاملها بذات الأسلوب، حيث تستحوذ على تعاون عاملها وإخلاصهم وحرصهم على بلوغ أهداف ومصالح المنظمة، هذا بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد، فهي تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديداً لها وهنا تزداد المشاكل التي قد تنعكس على الأداء.

2-3-7 الثواب والعقاب: أن الغاية من الثواب والعقاب هي أن يتم تكرار سلوك مرغوب أو تغيير سلوك ما، فالمكافأة تمنح للمجد والقليل الغياب من أجل أن يتم تعزيز سلوكه المطلوب، أما العقاب يتم على العامل الكثير الغياب والغير جيد والمهمل.

2-3-8 الأمن الوظيفي: ويقصد به الضمانات الوظيفية التي يحتاجها العاملون، كالأمن من خسارة وظيفتهم دون أسباب واضحة، مما يؤدي إلى حالة من الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وهذا ما يعزز الأداء والولاء.

3-الالتزام التنظيمي: أهتم الأكاديميون بالالتزام التنظيمي كظاهرة سلوكية وإدارية، نتيجة دور الأفراد في تحسين أداء المؤسسات، لأن الفرد هو حجر الزاوية في أي منظمة، ويمكن بيان مفهوم الالتزام التنظيمي وفق الآتي:

● الالتزام التنظيمي مفهوم سلوكي وليس إدراكي أو معرفي، بمعنى أنه سلوك عملي بالإمكان أن يتم ملاحظته وقياسه كما يمكن أن يتطور ارتفاعاً أو انخفاضاً وفقاً لعدة عوامل، والالتزام التنظيمي يخص مستوى اندماج الفرد بمنظّمته ومستوى اهتمامه بالاستمرار بالعمل والبقاء فيها.

● الالتزام التنظيمي هو حالة يشعر بها الفرد بمشاعر تربط بينه وبين المنظمة مما يؤدي إلى اندماجه بها، كما أنه يقتنع بأهدافها وينعكس ذلك عبر رغبته بالبقاء والاستمرار في العمل بها (حاجي، 2022، ص513).

● الالتزام التنظيمي هو الاعتقاد والقبول القوي من جهة أفراد المنظمة بأهداف وقيم تلك المنظمة، ورغبة هؤلاء الأفراد في بذل العطاء بشكل أكبر لصالحها، مع وجود رغبة عالية للاستمرار بها والدفاع عنها وتحسين صورتها وسمعتها (أحمد، 2018، ص123).

ويتضح من مفاهيم الالتزام أنه يتجسد في العناصر الآتية:

- الاعتقاد القوي في قيم وأهداف التنظيم ومستوى تقبلها.
- الاستعداد القوي والميل من أجل بذل جهود عالية للمنظمة.
- الرغبة العالية للبقاء كأحد أفراد أو أعضاء المنظمة.

3-1 أهمية الالتزام التنظيمي: ويمثل أحد المتغيرات السلوكية الأبرز المؤثرة على أمور مثل الأداء ومعدل الدوران الخاص بالعمل التنظيمي والإبداع وغيرها من المتغيرات، أي أن الالتزام التنظيمي يمثل واحداً من أهم مقومات الأداء المتميز حيث أن المنظمات التي تتسم بأداء متميز تدين بوجودها إلى الوضوح في الرؤية والالتزام بمستويات، خصوصاً أنه في الوقت الحالي بات امتلاك موارد بشرية تتمتع بالالتزام عالي من الاستراتيجيات الرئيسية التي تخص الموارد البشرية، لأن ذلك يمثل أحد العوامل التي تفضي إلى بلوغ التفوق التنظيمي، كما أن هذا الالتزام وممارسات الموارد البشرية لهما تأثير متبادل، فالفرد يشعر بالالتزام تجاه منظمته بسبب عدة عوامل منها استثمارات الموارد البشرية التي تتمثل بالتدريب المجاني والاجازات والترقيات وغيرها، بالتالي يشعر الفرد أنه من الضروري أن يستمر بالعمل لدى هذه المنظمة كون إدارة تلك المنظمة تلبى رغباته وطموحاته، كما أن الالتزام التنظيمي يؤدي دوراً هاماً في الوصول إلى نتائج إيجابية لنجاح واستمرارية المنظمة ويرفع من الروح المعنوية لدى أفراد المنظمة، ويقلل من مشاكل العمل ويعزز حالة الاستقرار لدى العاملين (حسين وآخرون، 2015، ص113).

3-2 المداخل الخاصة بالالتزام التنظيمي : يوجد عدة مداخل للالتزام التنظيمي من الممكن أن يحصل ضمن المنظمة، وهذه المداخل هي (حسين وآخرون، 2015، ص113):

3-2-1 الالتزام الخارجي: ويظهر نتيجة إذعان الموظفين، فتكون عندهم سيطرة ضعيفة على ما يصبون له من أهداف، أي امتلاك الأفراد لقوة أدنى في صياغة أو السيطرة على حياتهم من الناحية العملية، فإدارة المنظمة تبين من الظروف المرتبطة بالعمل لمستخدميها، مما يضعف الشعور لديهم بالمسؤولية.

3-2-2 الالتزام الداخلي: ويأتي هذا الالتزام نابع ضمن الفرد، فالأفراد عادة من يكونوا ملتزمين لفرد أو نشاط أو برنامج ما على أساس ما يملكونه من الأسباب التي تدفعهم تجاهه، وإذا أرادت الإدارة تحقيق هذا الالتزام لأفرادها، يفرض عليها أن تقوم بإشراكهم ببيان أهداف عملهم، وأن تعطيهم الفرصة من أجل أن يحددوا السلوكيات اللازمة بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.

3-2-3 الالتزام القيمي: ويعني مستوى التطابق بين القيم والأهداف الخاصة بالمنظمة مع القيم والأهداف الخاصة بالفرد ضمن المنظمة.

3-2-4 الالتزام للبقاء والاستمرار: ويعني الرغبة بالبقاء ضمن المنظمة وتسخير الجهود الفعالة من أجل المحافظة على استمراريتهن ضمنها وبقاها هم بها.

3-3 أبعاد الالتزام التنظيمي: وضع كلا من (Allen & Meyer) سنة 1991 ما دعي المفهوم ذي الأبعاد الثلاث والذي يخص مصطلح الالتزام التنظيمي، وهذا النموذج هو نموذج تكاملي لثلاثة مكونات تؤدي إلى بيان مستوى التزام الأفراد بالعمل لدى المنظمة، وهذه الأبعاد هي (علي وحسن، 2013، ص74-76):

3-3-1 الالتزام الوجداني: وفي هذا النوع يقبل الفرد بشكل عميق القيم والأعراف الخاصة بالمنظمة، ويرغب في البقاء بها كجزء منها، أي أنه مرتبط بشكل وثيق بها، وتقوم عاطفته بدفعه للعمل والالتزام، أي أن العاطفة هي المصدر الرئيس الدافع للأداء، ويظهر الفرد توجه إيجابي نحو مهامه ووظيفته حيث يكون على استعداد لتقديم جهود أكبر وإضافية تفوق تلك المهام أو الوظيفة، مع التنويه أن خصائص الأفراد والعمل تلعب الدور في الدفع نحو الالتزام العاطفي أو الوجداني للأفراد.

3-3-2 الالتزام الاستمراري: وينتج هذه النوع من الالتزام التنظيمي بسبب إيمان كل فرد أن فائدته الشخصية تدفعه للبقاء والاستمرارية في المنظمة، وأن العامل الذي يمتلك الالتزام المستمر هو العامل الذي يجد أن مغادرته للمنظمة ستؤدي إلى فقدانه عوائد الوظيفة ومنافعها، أو أنه قد لا يجد وظائف عمل أخرى يمكنه أن يلتحق بها، أو أن الوظائف الأخرى تكون أقل دخلاً، ومن الممكن أن يرجع ذلك لأسباب أخرى مثل حوافز في صورة ترقية عند الاستمرار في المنظمة.

3-3-3 الالتزام المعياري: وهو يمثل الالتزام الطبيعي للفرد ضمن نطاق وظيفته وحدودها، وذلك من خلال تأديته للعمل بشكل معياري أو أداء مهام الوظيفة على أكمل وجه دون تقصير، وفي هذا النوع لا ينقاد الفرد بشكل عاطفي، أو ليس هناك ما يدفعه للاستمرار سواء عامل مادي أو معنوي، وإنما عوامل أخرى تدفعه للقيام بالمهام الموكلة له ضمن الحدود الطبيعية، ويظهر هذا النوع عندما يشعر الفرد بأن المنظمة تعطيه المسؤولية التي تتناسب مع إمكانياته كثقة منها به (علي وحسن، 2013، ص76).

الإطار العملي للبحث

يتناول هذا الإطار عرضاً يوضح الأساليب والطرق المطبقة في أداء الدراسة العملية للبحث، ومن الضروري بيان كل ما يخص الإجراءات البحثية، من معاينة والأدوات المطبقة في جمع البيانات والاختبارات.

يسعى البحث إلى إبراز دور القيادة الاستباقية بتعزيز الثقافة التنظيمية والالتزام الموظفين في المصرف الأهلي العراقي. تم الاستناد إلى الاستبانة والتي تمثل أحد الأدوات الهامة المطبقة بجمع البيانات، حيث تمكن الباحث من الوصول الى الأفراد المبحوثين بشكل بسيط وبطريقة سريعة وتكون كلفتها أقل، واعتمد بتصميمها على عبارات أو فقرات تتطلب إصدار حكم بخصوصها أو لها ويكون هذا الحكم عبر الاستناد إلى سلم ليكرت الخماسي.

منهجية ومجتمع وعينة البحث:

طبق المنهج الوصفي التحليلي لأنه أحد المناهج الهامة، ويشمل مجتمع البحث العاملين الإداريين في المصرف الأهلي العراقي فرع بغداد، حيث تم اختيار كامل العاملين الإداريين في فرع بغداد، حيث تكونت العينة من (35) مفردة، بنسبة (100%) وكانت جميعها صالحة لإجراء التحليل والاختبارات الإحصائية.

اختبار ثبات الاستبانة:

جرى الاستعانة بألفا كرونباخ، حيث يؤدي هذا الاختبار معرفة معامل الثبات لمحاو كل الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (1) كرونباخ للاستبانة

المتغير	الفقرات	كرونباخ
القيادة الاستباقية	10	0.769
الثقافة التنظيمية	10	0.762
الالتزام التنظيمي لدى الموظفين	8	0.748
الاستبانة ككل	28	0.812

المصدر: اعداد الباحث

يتبين أن معامل الثبات الناتج مرتفع بقيمة مقبولة، أي من الممكن أن يتم الاعتماد عليه للقيام بالتحليل العملي للبحث. المعالجات الإحصائية: لتحقيق غايات البحث وتحليل البيانات فقد وظفت الأساليب الملاءمة وفق برنامج SPSS الإحصائي.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بتصميم الاستبيان وفق التوزيع الآتي للإجابات:

الجدول رقم (2) مجالات الإجابات

الفئة	1 - 1.80	2.60 إلى 1.81	3.40 إلى 2.61	4.20 إلى 3.41	5.0 إلى 4.21
درجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: اعداد الباحث

وتم استخدام الاختبارات الآتية:

- 1- التكرارات والنسب.
 - 2- المتوسط الحسابي.
 - 3- الانحراف المعياري: لبيان انحراف الاستجابة لكل فقرة عن متوسطها.
 - 4- اختبار الفا كرونباخ لتحدي الثبات.
- الخصائص الديمغرافية لعينة البحث:

الجدول رقم (3) الخصائص الشخصية

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
الجنس	نكر	26	74.3%
	أنثى	9	25.7%
	المجموع	35	100%
العمر	اقل من 30	6	17.1%
	من 30 إلى 40	14	40.0%
	من 41 إلى 50	11	31.4%
	أكثر من 50	4	11.5%
	المجموع	35	100%
سنوات الخدمة	5 فأقل	6	17.14%
	من 6 إلى 10	14	40.00%
	من 11 إلى 15	10	28.57%
	اكثر من 15 سنة	5	14.28%
المجموع	35	100%	
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	27	77.1%
	ماجستير	6	17.2%
	دكتوراه	2	5.7%
	المجموع	35	100%

المصدر: اعداد الباحث

من الجدول (3) يتبين الملاحظات الآتية:

- هناك غلبة لنسبة الذكور على الإناث في العينة المبحوثة، بلغت حوالي 75% مقابل 25% من الإناث.
- بالنسبة لمتغير العمر كانت الفئة الأعلى تكراراً ممن أعمارهم بين (31 40) عاماً بنسبة تفوق (40%)، يليها فئة الأعمار بين (41 و50) بنسبة أكثر من (31%)، كانت أقل فئة تكراراً هي من أعمارهم أكثر من (50) عاماً بنسبة (11.5%)، مما يعطي مؤشراً أن أفراد العينة لديها الوعي المناسب والجيد للإجابة عن تساؤلات الاستبيان.
- بلغت نسبة من خبرتهم بين (5 و10) نسبة (45.7%) يليها من خبرتهم أكثر من 10 (31.4%) وفي المرتبة الأخيرة من خبرتهم أدنى من (5) بنسبة (22.9%) مما يعطي مؤشراً أن العينة لديها الخبرات المناسبة تمكنها من الإجابة عن تساؤلات الاستبيان.
- كانت نسبة من يحملون شهادة البكالوريوس أكثر من (77%)، ونسبة (17.2%) من حملة الماجستير، والأفراد المبحوثين يحملون الدكتوراه نسبة (5.7%).

اختبار التوزيع الطبيعي:

الفرضية الرئيسية الأولى H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية.
الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية.
الفرضية الرئيسية الثانية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين
والنتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (4) التوزيع الطبيعي للاستبانة

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	الاستبانة
0.202	1.021	10	القيادة الاستباقية
0.210	1.045	10	الثقافة التنظيمية
0.216	1.035	8	الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

المصدر: اعداد الباحث

من الجدول (4) أن القيمة الاحتمالية كانت أعلى من (0.05) وهو ما يشير أن البيانات كانت متباعدة للتوزيع الطبيعي وينبغي إجراء الاختبارات اللازمة.

تحليل المحاور: تم إجراء التحليل للاستبانة وفتت اختبار T ، لبيان ما إذا كانت درجة المتوسط للإجابة مساوية لقيمة الدرجة المحايدة البالغة 3، ويكون أفراد العينة موافقين على محتوى الفقرة إذا كان وسطها الحسابي أكبر من 3.40 وكان الوزن النسبي أعلى من 68% وتبلغ القيمة الاحتمالية أقل من 0.05.

المحور الأول: القيادة الاستباقية: بغية بيان استجابات العينة فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة، والمتوسط والانحراف والوزن النسبي ، وفق الآتي:

الجدول رقم (5) محور القيادة الاستباقية

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	T	القيمة الاحتمالية
	السلوك الاستباقي					
1	تتمتع الإدارة بشعور عالي من المسؤولية والاستعداد لمشاكل العمل.	3.98	0.611	79.60%	20.517	0.000
2	تتمتع الإدارة بالصفات القيادية الرائدة والتي تهدف لتحقيق الأهداف المرجوة.	4.02	0.642	80.40%	21.476	0.000
3	يتمتع القادة والإدارة بالمبادرات الذاتية والاستباقية تجاه المهام الموكلة إليهم ولعمريوسيهيم.	3.86	0.589	77.20%	22.458	0.000
4	يتم تحديد الاستراتيجيات بخطة تضمن الأخذ بالإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.	3.79	0.602	75.80%	22.455	0.000
5	تجتهد الإدارة في معرفة ما يجب عمله للتحرك تجاه الأحداث المستقبلية.	3.88	0.596	77.60%	21.559	0.000
	الشخصية الاستباقية					
6	تأخذ القيادات بنظر الاعتبار العوامل البيئية قبل المضي قدما باتخاذ القرارات أو تنفيذها.	4.03	0.609	80.60%	17.908	0.000
7	هنالك شعور عالي بإحداث التغييرات الإيجابية من خلال البحث عن الفرص والمثابرة.	3.87	0.647	77.40%	17.954	0.000
8	يأخذ الجميع زمام المبادرة وتبني التوجه لجميع الأنشطة بشكل يفوق متطلبات العمل الفعلية.	3.95	0.579	79.00%	15.786	0.000
9	يتمتع القادة في منظماتنا بجانب عالي من الفراسة التي تساعدهم باتخاذ قرارات مثالية.	3.93	0.675	78.60%	21.644	0.000
10	تهدف الإدارة إلى إحداث نوع من الرقابة لموظفيها.	4.01	0.571	80.20%	19.361	0.000
	الدرجة الكلية	3.93		78.64%		0.000

المصدر: اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول رقم (5) الآتي:

- يبلغ المتوسط العام للمحور 3.93 بدرجة أهمية نسبية تبلغ 78.64% وقيمة احتمالية 0.000، مما يعني ان إجابات افراد العينة المبحوثة تميل نحو الإجابة موافق على محور القيادة الاستباقية.

- اعلى متوسط ضمن فقرات المحور هو للفقرة رقم (6) والتي تنص على: "تأخذ القيادات بنظر الاعتبار العوامل البيئية قبل المضي قدما باتخاذ القرارات أو تنفيذها"، بمتوسط يبلغ 4.03، وانحراف معياري يبلغ 0.609.
- ادنى متوسط ضمن فقرات المحور هو للفقرة رقم (4) والتي تنص على: "يتم تحديد الاستراتيجيات بخطة تضمن الأخذ بالإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف"، فقد بلغ المتوسط 3.79 وانحراف معياري 0.602، ومع ذلك فإن إجابات العينة حول هذه الفقرة تميل نحو الموافقة.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية: بغية بيان استجابات العينة فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة، والنتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (6) محور الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	T	القيمة الاحتمالية
1	هناك توافق بين قيم الموظف وقيم المنظمة.	3.78	0.611	75.60%	20.263	0.000
2	القيم السائدة في المنظمة تنظم الموظفين على أساس الحقوق والواجبات.	3.86	0.696	77.20%	21.683	0.000
3	تهتم المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين،	3.94	0.655	78.80%	22.267	0.000
4	يلتزم الموظفون بالحضور والانصراف بالأوقات الرسمية دون تأخير أو تغيب.	4.04	0.590	80.80%	22.380	0.000
5	توفر المنظمة المتطلبات والمستلزمات المطلوبة للعمل.	3.89	0.571	77.80%	22.879	0.000
6	التصميم الهندسي ومكان العمل مرضي بالنسبة للموظفين	4.03	0.608	80.60%	17.591	0.000
7	هناك وسائل وقاية وأمان متوفرة لدى المنظمة.	3.87	0.624	77.40%	17.083	0.000
8	تقوم الثقافة التنظيمية على مجموعة من القواعد الأساسية لأداء الموظفين في المنظمة وفق أسس الفاعلية والكفاءة.	3.75	0.568	75.00%	15.482	0.000
9	تستخدم الإدارة المكافآت والحوافز لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية.	3.96	0.537	79.20%	21.147	0.000
10	توفر المنظمة بيئة عمل جيدة تسهل المعرفة على الموظفين بما ينعكس على الكفاءة.	3.98	0.657	79.60%	18.755	0.000
	الدرجة الكلية	3.91		78.20%		0.000

المصدر: اعداد الباحث

ويلاحظ من الجدول رقم (6) الآتي:

- يبلغ المتوسط العام للمحور 3.91 بدرجة أهمية نسبية تبلغ 78.20% وقيمة احتمالية 0.000، مما يعني ان إجابات افراد العينة المبحوثة تميل نحو الإجابة موافق على محور الثقافة التنظيمية.
- اعلى متوسط ضمن فقرات المحور هو للفقرة رقم (4) والتي تنص على: "يلتزم الموظفون بالحضور والانصراف بالأوقات الرسمية دون تأخير أو تغيب"، بمتوسط يبلغ 4.04، وانحراف معياري يبلغ 0.590.
- ادنى متوسط ضمن فقرات المحور هو للفقرة رقم (8) والتي تنص على: "تقوم الثقافة التنظيمية على مجموعة من القواعد الأساسية لأداء الموظفين في المنظمة وفق أسس الفاعلية والكفاءة"، فقد بلغ المتوسط 3.75 وانحراف معياري 0.568، ومع ذلك فإن إجابات العينة حول هذه الفقرة تميل نحو الموافقة.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي لدى الموظفين: بغية بيان استجابات العينة فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة والنتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (7) محور الالتزام التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	T	القيمة الاحتمالية
1	لدى الموظفين شعور بالسعادة بالانتماء إلى المنظمة.	4.06	0.589	77.20%	22.250	0.000
2	يشعر الموظفون أنهم عائلة وجزء من المنظمة.	3.99	0.587	78.80%	17.114	0.000
3	لدى الموظفين شعور بالارتباط العاطفي تجاه المنظمة.	3.96	0.659	80.60%	21.546	0.000
4	يشعر الموظفون بضرورة البقاء في العمل لدى المنظمة.	3.87	0.671	77.80%	21.524	0.000
5	لدى الموظفين قناعة بأنه من الخطأ أن يتركوا المنظمة.	3.80	0.607	76.00%	18.468	0.000
6	البقاء في المنظمة هو ضرورة ورغبة في آن معاً.	3.82	0.622	77.40%	22.235	0.000
7	هناك عواقب سلبية لترك المنظمة نتيجة ندرة فرص العمل المتاحة.	3.84	0.697	75.00%	18.578	0.000
8	تستحق المنظمة الولاء والإخلاص من قبل الموظفين.	3.92	0.628	79.20%	21.656	0.000
	الدرجة الكلية	3.91		78.20%		0.000

المصدر: اعداد الباحث

ويلاحظ من الجدول رقم (7) الآتي:

- يبلغ المتوسط العام للمحور 3.91 بدرجة أهمية نسبية تبلغ 78.20% وقيمة احتمالية 0.000، مما يعني ان إجابات أفراد العينة المبحوثة تميل نحو الإجابة موافق على محور الالتزام التنظيمي.
- أعلى متوسط ضمن فقرات المحور هو للفقرة رقم (1) والتي تنص على: "لدى الموظفين شعور بالسعادة بالانتماء إلى المنظمة"، بمتوسط يبلغ 4.06، وانحراف معياري يبلغ 0.589.
- أدنى متوسط ضمن فقرات المحور هو للفقرة رقم (5) والتي تنص على: "لدى الموظفين قناعة بأنه من الخطأ أن يتركوا المنظمة"، فقد بلغ المتوسط 3.80 وانحراف معياري 0.607، ومع ذلك فإن إجابات العينة حول هذه الفقرة تميل نحو الموافقة.

اختبار الفرضيات: الغاية من هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث بعد أن تم التأكد من أن الفقرات موزعة توزيعاً طبيعياً، وهناك تناسق بالإجابات وثبات المقياس، وسيتم بيان الأثر والدور الخاص بالقيادة الاستباقية بتعزيز الثقافة التنظيمية وتعزيز التزام الموظفين.

1-الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية، سيتم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط والنتائج كما الآتي:

الجدول رقم (8) تأثير القيادة الاستباقية بالثقافة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	القيمة الثابتة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
القيادة الاستباقية	الثقافة التنظيمية	0.107	0.56	5.746	0.402	42.89	0.000

المصدر: اعداد الباحث

تبين من الجدول رقم 8: وجود تأثير للقيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية حيث ان قيمة معامل الانحدار β تبلغ 0.56، وهذا يشير إلى أن كل زيادة في مقدار وحدة واحدة بالقيادة الاستباقية يؤدي لتغيير بالثقافة التنظيمية بنفس الاتجاه ونسبة 56%، وأن هذا التأثير معنوي لأن مستوى المعنوية الناتج 0.000 أقل من المستوى المعنوية الفرضي 0.05، إضافة إلى ذلك بلغ معامل التحديد 0.402 أي أن القيادة الاستباقية تفسر 40.2% من التباين بالثقافة التنظيمية وذلك بالاستناد إلى قيمة F المحسوبة = 42.89 أي أكبر من الجدولية، كما ان قيمة T المحسوبة اكبر من مستوى المعنوية، اما نسبة 59.8% فتعود الى متغيرات او عوامل أخرى لم تدرج ضمن النموذج ، وبحسب النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

وسيتم اختبار الفرضيات الفرعية وفق الانحدار المتعدد في اختبار العلاقة بين المتغيرين، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (9) اختبار تأثير أبعاد القيادة الاستباقية في الثقافة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	القيمة الثابتة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
السلوك الاستباقي	الثقافة التنظيمية	0.115	0.298	2.284	0.451	11.57	0.001
		0.121	0.275	2.148			0.010

المصدر: اعداد الباحث

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للسلوك الاستباقي في تعزيز الثقافة التنظيمية. حيث يتضح وجود تأثير للسلوك الاستباقي في تعزيز الثقافة التنظيمية، فقد بلغ معامل التأثير β قيمة 0.298، وهذا يعني أنه في حال زيادة وحدة واحدة في السلوك الاستباقي سوف يرافقه تغير الثقافة التنظيمية بنسبة 29.8%، وأن هذا التأثير معنوي لأن مستوى المعنوية أقل من المستوى الفرضي البالغ 0.05، كما ان قيمة T المحسوبة اكبر من مستوى المعنوية، ووفق النتائج فإننا نقبل الفرضية التي تنص: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للسلوك الاستباقي في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للشخصية الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

حيث يتضح أن هناك تأثيراً للشخصية الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية فقد بلغ معامل التأثير β قيمة 0.275، وهذا يعني أنه في حال زيادة وحدة واحدة في الشخصية الاستباقية سوف يرافقه تغير الثقافة التنظيمية بنسبة 27.5%، وأن هذا التأثير معنوي لأن مستوى المعنوية أقل من المستوى الفرضي البالغ 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية، ووفق النتائج فإننا نقبل الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للشخصية الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

سيتم الاعتماد على أسلوب الانحدار لاختبار العلاقة، وكانت النتائج كما الآتي:

الجدول رقم (10) اختبار الانحدار لتأثير القيادة الاستباقية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	القيمة الثابتة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
القيادة الاستباقية	الالتزام التنظيمي	0.124	0.62	6.537	0.564	41.08	0.000

المصدر: اعداد الباحث

تبين من الجدول رقم 10: وجود تأثير للقيادة الاستباقية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين فقد بلغ معامل التأثير β قيمة 0.62، وهذا يشير إلى أن كل زيادة في مقدار وحدة بالقيادة الاستباقية يؤدي لتغيير بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بنفس الاتجاه وبنسبة 62%، وأن هذا التأثير معنوي لأن مستوى المعنوية الناتج 0.000 أقل من المستوى المعنوية الفرضي 0.05، إضافة إلى ذلك بلغ معامل التحديد بلغ 0.564 أي أن القيادة الاستباقية تفسر 56.4% من التباين بالالتزام التنظيمي لدى العاملين وذلك بالاستناد إلى قيمة F المحسوبة = 41.08 أكبر من الجدولية، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية، أما نسبة 43.6% فتعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدرج ضمن النموذج، وبحسب النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للقيادة الاستباقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وسيم اختبار الفرضيات الفرعية لاختبار العلاقة، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (11) تأثير أبعاد القيادة الاستباقية بالالتزام لدى الموظفين

المتغير المستقل	المتغير التابع	القيمة الثابتة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
السلوك الاستباقي الشخصية الاستباقية	تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين	0.116	0.318	3.087	0.583	12.04	0.000
		0.105	0.306	2.490			0.010

المصدر: اعدادالباحث

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للسلوك الاستباقي بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

حيث يتضح أن هناك تأثيراً للسلوك الاستباقي بتعزيز الثقافة التنظيمية فقد بلغ معامل الانحدار قيمة 0.318 وهذا يعني أنه في حال زيادة وحدة واحدة في السلوك الاستباقي سوف يرافقه تغير الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بنسبة 31.8%، وأن هذا التأثير معنوي لأن مستوى المعنوية أقل من المستوى الفرضي البالغ 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية، ووفق النتائج فإننا نقبل الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للسلوك الاستباقي بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للشخصية الاستباقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

حيث يتضح تأثيراً للشخصية الاستباقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين فقد بلغ معامل الانحدار قيمة 0.306 وهذا يعني أنه في حال زيادة وحدة واحدة في الشخصية الاستباقية سوف يرافقه تغير الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بنسبة 30.6%، وأن هذا التأثير معنوي لأن مستوى المعنوية أقل من المستوى الفرضي البالغ 0.05، كما أن قيمة T

المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية، ووفق النتائج فإننا نقبل الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للشخصية الاستباقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات: خص البحث الى:

- 1- يوجد تأثير للقيادة الاستباقية بمرتكزاتها المتمثلة بالسلوك الاستباقي والشخصية الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المصرف الأهلي العراقي.
- 2- يوجد تأثير تأثير للقيادة الاستباقية بمرتكزاتها المتمثلة بالسلوك الاستباقي والشخصية الاستباقية بتعزيز الالتزام التنظيمي بالمصرف الأهلي العراقي.
- 3- تتصف القيادات في المصرف بمرتكزات القيادة الاستباقية عبر مرتكز السلوك الاستباقي والشخصية الاستباقية وهذا يتجلى في عدة مظاهر مثل تمتعها بحسب عالٍ بالمسؤولية، ومن خلال سعيها لتحقيق الأهداف وحل مشاكل الموظفين، والعمل على إحداث التغييرات الإيجابية في المصرف.
- 4- هناك توافق بين أهداف المصرف وأهداف الموظفين به، وهناك التزام لدى الموظفين بساعات الدوام وأوقات الحضور والانصراف.
- 5- تستخدم الإدارة المكافآت والحوافز لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية، كما تسعى لتوفير بيئة عمل جيدة.
- 6- لدى الموظفين شعور إيجابي نتيجة انتماءهم للمصرف، إضافة إلى شعورهم بأنهم جزء من عائلته، كما لديهم شعور بضرورة البقاء في العمل.

التوصيات :

- 1- السعي لتحقيق الاستفادة القصوى من القيادة الاستباقية في تحسين وتطوير أداء المورد البشري، والسعي نحو تنمية مهارات العاملين في المصرف.
- 2- تقييم أداء القيادات في المصرف وتحديد مدى الانحراف عن معايير القيادات الاستباقية الناجحة، والسعي لسد الفجوة، من خلال تهيئة آليات العمل من منحهم الاستقلالية التامة في العمل، وتفويضهم الصلاحيات وتمكينهم بما يتناسب وضرورات مواجهة المواقف الطارئة.
- 3- العمل على توفير الدعم اللازم للقيادات لغرض تحفيزهم لتقديم أعمال إبداعية استباقية في مختلف المجالات.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

- 1- أحمد. حسام، 2018، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد2.
- 2- بن عودة. مصطفى، 2021، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية جامعية، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- 3- حاجي. كريمة، 2022، تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات الصحية من خلال مدخل إدارة التغيير، دراسة حالة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد18، العدد29.
- 4- حسين. حسين، محمود. أحمد، نعمة. رسل، 2015، أثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد 5، العدد 20.
- 5- عبد الحميد. رباب، 2022، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد1، العدد1. ص50-72.
- 6- عبد المالك. بوعروج، 2021، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة- دراسة حالة بلدية الشريعة، رسالة ماجستير، جامعة العربي التيمسي.
- 7- عبد الحسين. عبد المحسن، مدلول. كرار، 2020، دور الثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي في شركة طريق الأفق للسياحة والسفر، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 26، ص177- 215.



- 8- علي. نغم، حسن. محمد، 2013، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد7.
- 9- فرج. شدى، الحارثي. ايمان، 2022، القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد6، العدد59.
- 10- كامل. سعاد، حسن. هدى، 2018، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي في شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 26، العدد10، ص383-395.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1- Aime, Johane, (2020). Principals' Perceptions of Administrative Preparedness for Implementation of Project- Based Learning. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 8425.
- 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- Chiahuei Wu, Sharon K Parker (2013) " Who is Proactive and Why? Unpacking Individual Differences in Employee Proactivity " See discussions, stats, and author profiles for this publication at : <https://www.researchgate.net/publication/259969125>.
- 4- Chia-Huei Wu, Ying Wang, William H. Mobley, (2012), "Understanding Leaders' Proactivity from a Goal-Process View and with Multisource Ratings", William H. Mobley, Ying Wang, Ming Li, in (ed.) Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 7), Emerald Group Publishing Limited, pp. 57 – 75 Permanent link to this document: [http://dx.doi.org/10.1108/S1535-1203\(2012\)0000007007](http://dx.doi.org/10.1108/S1535-1203(2012)0000007007).
- 5- Gava, R. & Araujo, L. (2012). Proactive Companies: How to Anticipate Market Change. FDC
- 6- Judith Plomp Maria Tims Jos Akkermans Svetlana N. Khapova Paul G.W. Jansen Arnold B. Bakker, (2016), "Career competencies and job crafting", Career Development International, Vol. 21 Iss 6 pp.587 – 602 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0145>.
- 7- Kashafi, M.; M. Reza; R. Hasan; A. Ghasem ; B. Mohammad; K. Hojjat and N. Ghasem. (2013). «Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance», Interdisciplinary Business Research , 4(12): 501-510.
- 8- Sajjad. Rajati, Karim. Jazaeri Shooshtri, 2016, Expioring The Effect Of Organizational Culture On Job Satisfaction , Master Of Business Administration ; Lulea University ; Sweden.
- 9- Wu, C., & Parker, S. (2016). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior. Journal of Management, 43(4), 1025- 1049. doi: 10.1177/0149206314544745.