

تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في السلوك الاستباقي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في كليات جامعة وارث الأنبياء (ع)  
**The Impact of Strategic Orientation of Social Values on Proactive  
Behavior: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of  
Faculty Members at Warith Al-Anbiya University**

أ.د. ميثاق هاتيف الفتلاوي  
**Prof. Dr. Meethaq Hatif Al- Fatlwi**  
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء  
College of- Karbala University  
Administration and Economics  
[Meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq](mailto:Meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq)

الباحثة ندى يوسف فيصل  
**Nada Yousif Faisal**  
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء  
College of- Karbala University  
Administration and Economics  
[nada.y@s.uokerbala.edu.iq](mailto:nada.y@s.uokerbala.edu.iq)

**المستخلص**

تهدف هذه الدراسة الى فحص تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في تعزيز السلوك الاستباقي، في ظل تزايد اهتمام المنظمات، ولاسيما المؤسسات التعليمية بتبني توجهات استراتيجية تدعم تحقيق القيمة الاجتماعية لما لها من دور في تحفيز السلوكيات الاستباقية لدى الافراد.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، اذ تمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) البالغ عددهم (450)، فيما بلغت العينة (200) مفردة تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامجي (spss v.26) و (AMOS V. 23)، باستخدام عدة أساليب إحصائية، شملت الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson) ومعامل ألفا كرو نباخ، وتحليل العامل التوكيدي، والتحليل العاملي الاستكشافي لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

واظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في السلوك الاستباقي، مما يعكس أهمية تبني المؤسسات التعليمية لاستراتيجيات تعزيز السلوكيات الاستباقية لدى الافراد.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية، السلوك الاستباقي، جامعة وارث الأنبياء (ع).

**Abstract:**

This study aims to examine the impact of a strategic orientation towards social values on promoting proactive behavior, given the increasing interest of organizations, particularly educational institutions, in adopting strategic orientations that support the achievement of social values due to their role in motivating proactive behaviors among individuals. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. The study population consisted of (450) faculty members at Warith Al-Anbiya University (peace be upon him), while the sample comprised (200) individuals selected using purposive sampling. Data analysis was conducted using (SPSS) version 26 and AMOS version 23, employing several statistical methods, including the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, and confirmatory factor analysis to analyze the relationships between the study variables.

The results showed a significant impact of a strategic orientation towards social values on proactive behavior, reflecting the importance of educational institutions adopting strategies to promote proactive behaviors among individuals.

**Keywords:** Strategic orientation of social value, proactive behavior, Warith Al-Anbiya University .

**1. المقدمة**

لم تعد المنظمات المعاصرة تقاس بقدرتها على تحقيق الأرباح فقط، بل بمدى اسهامها في توليد قيمة اجتماعية تعزز استدامتها وتدعم دورها في خدمة المجتمع. وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة، برزت الحاجة الى تبني

توجهات استراتيجية حديثة تتجاوز الابعاد الربحية التقليدية لتشمل تحقيق قيمة اجتماعية مستدامة. وفي هذا الإطار، ظهر مفهوم التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية ضمن استراتيجياتها الأساسية بما يعزز من اسهامها في تحقيق التنمية المستدامة، ومن جانب آخر، حظي السلوك الاستباقي باهتمام متزايد بوصفه أحد السلوكيات التنظيمية المهمة التي تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية، إذ يمثل توجه الافراد نحو المبادرة واحداث التغيير الإيجابي واستباق المشكلات قبل وقوعها، ويعكس هذا السلوك مدى استعداد الافراد لتحمل المسؤولية وتطوير اساليب العمل والمساهمة الفاعلة في تحقيق اهداف المنظمة وتبرز اهمية دراسة هذا السلوك من خلال تحديد العوامل المؤثرة فيه، ولا سيما في البيئات التي تسعى الى تعزيز المبادرة والابتكار وتنوع مصادر التنمية. وانطلاقاً من ذلك تتجه هذه الدراسة الى بحث تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في السلوك الاستباقي، من خلال تقديم إطار يوضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، بما يسهم في اثراء الادبيات الإدارية وتقديم دلالات تطبيقية تساعد المنظمات ولا سيما المؤسسات التعليمية، على تعزيز توجهاتها الاستراتيجية الداعمة للقيمة الاجتماعية وتنمية السلوك الاستباقي لدى الافراد.

## 2. منهجية البحث:

### 2-1. مشكلة البحث:

أصبحت القيمة الاجتماعية في السنوات الأخيرة محوراً أساسياً في توجهات المنظمات الحديثة، إذ لم يعد دورها يقتصر على تحقيق الأداء الاقتصادي، بل امتد ليشمل الاسهام الفاعل في معالجة القضايا المجتمعية وتعزيز التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، برز التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية كأحد المداخل الإدارية التي تسعى الى دمج الابعاد الاجتماعية ضمن صميم الاستراتيجية التنظيمية، بما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين متطلبات السوق ومسؤولياته تجاه المجتمع (Porter & Kramer, 2018:2) وفي المقابل يمثل السلوك الاستباقي احد السلوكيات التنظيمية الحديثة التي تعكس مبادرة الافراد واستباقهم للمشكلات والفرص وسعيهم الى احداث التغيير داخل المنظمة وتحسين الأداء بصورة مستمرة وانطلاقاً من ذلك برزت اتجاهات فكرية متعددة، إذ ترى بعض الدراسات ان التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية يسهم بشكل مباشر في تعزيز السلوك الاستباقي من خلال ترسيخ الالتزام القيمي والمسؤولية الاجتماعية (Gail et al, 2020:4). ومع ذلك ما يزال الربط النظري بين المتغيرات المرتبطة في هذا المجال محدوداً إذ تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات بصورة منفصلة او ضمن علاقات ثنائية دون بناء اطار تفسيري شامل يوضح طبيعة التفاعل بينها فضلاً عن استمرار الجدل حول طبيعة العلاقات وقوة تأثيرها في سياقات تنظيمية مختلفة (Shepherd & Patzelt, 2018:1). اما على المستوى التطبيقي وفي البيئة الجامعية تحديداً فيلاحظ وجود تباين في مستوى إدراك التدريسيين للتوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية. يقابل اختلاف في مستوى السلوك الاستباقي لديهم، مما يثير تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومستوى تأثير أحدهما في الآخر. وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في السلوك الاستباقي لدى التدريسيين

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في السلوك الاستباقي لدى التدريسيين؟  
التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مستوى إدراك التدريسيين لمفهوم التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية وابعاده؟
- 2- ما مستوى السلوك الاستباقي لدى التدريسيين في البيئة الجامعية؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية والسلوك الاستباقي ؟
- 4- ما مستوى تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في تعزيز السلوك الاستباقي؟

### 2-2. أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من تزايد التحديات الإدارية الاستراتيجية التي تواجه المنظمات في ظل البيئة التنافسية المعاصرة، الامر الذي يستدعي تبني توجهات حديثة تسهم في تعزيز القيمة الاجتماعية ودعم السلوكيات الإيجابية للأفراد، وفي هذا الإطار يعد التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية مدخلاً مهماً يعكس التزام المنظمة بمسؤولياتها المجتمعية، ويعزز قدرتها على تحفيز السلوك الاستباقي لدى الافراد، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الميزة التنافسية (ALGaraawi & Rashid, 2023). كما تكتسب الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بالسلوك الاستباقي بوصفه من السلوكيات التنظيمية المهمة إذ تسهم في تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات البيئية، الامر الذي يجعل من دراسة العوامل المؤثرة فيه ضرورة علمية وتطبيقية، وعلى الرغم من ذلك يلاحظ وجود محدودية في الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية والسلوك الاستباقي ضمن إطار متكامل، مما يعكس وجود فجوة معرفية تسعى هذه الدراسة الى معالجتها.

فضلاً عن ذلك تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال اسهامها في توجيه صانعي القرار نحو تبني استراتيجيات قائمة على القيمة الاجتماعية بما يدعم تنمية السلوك الاستباقي لدى الافراد ويعزز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئات العمل المعاصرة. وتتحدد اهمية الدراسة في النقاط الآتية:

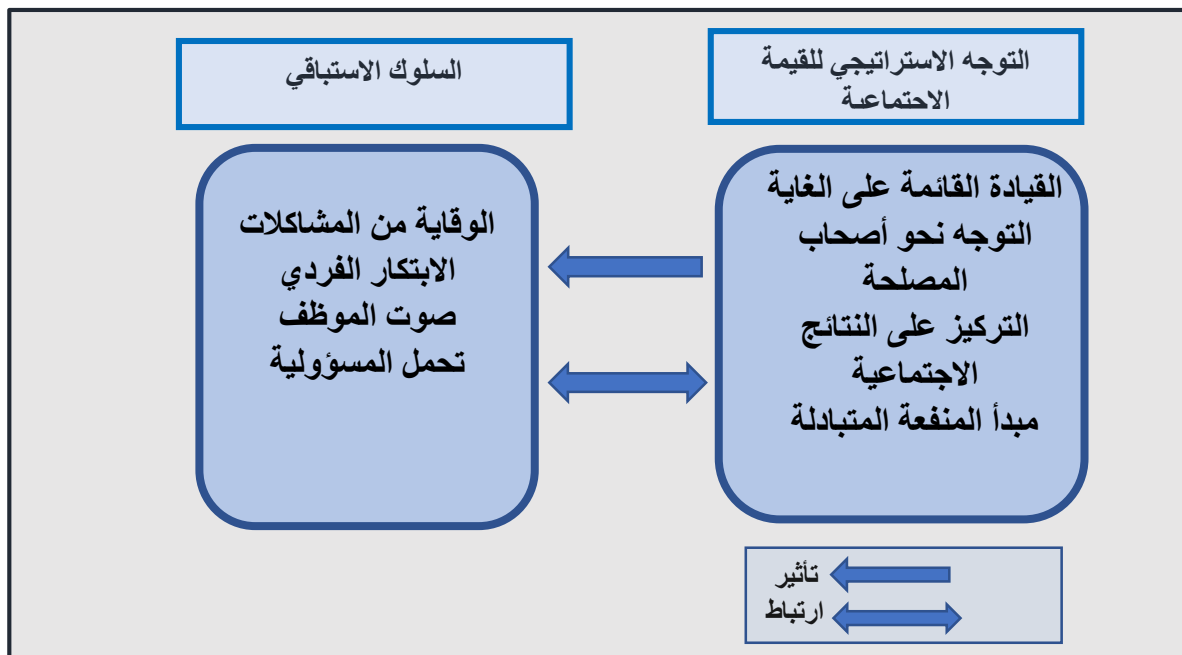
1. توضيح دور التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في تعزيز السلوك الاستباقي لدى الافراد.
  2. الاسهام في سد فجرة معرفية تتعلق بطبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية والسلوك الاستباقي.
  3. دعم المنظمات في تبني توجهات استراتيجية قائمة على القيمة الاجتماعية لتعزيز السلوك الاستباقي.
  4. تعزيز القدرة التنافسية من خلال تنمية المبادرات الاستباقية ذات البعد الاجتماعي.
  5. الاسهام في تحقيق التنمية المستدامة عبر توظيف التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية.
- 2-3. أهداف البحث:**
- تتطلب هذه الدراسة من هدف رئيس يتمثل في بيان تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في السلوك الاستباقي وينبثق عنه مجموعة من الاهداف الفرعية التي تعكس الجانبين النظري والتطبيقي، وعلى النحو الآتي:
1. تحليل طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية والسلوك الاستباقي في البيئة المبحوثة.
  2. تشخيص مستوى توافر ابعاد التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية لدى افراد العينة، ومدى ادراكهم لمكوناته وتطبيقاته.
  3. قياس مستوى السلوك الاستباقي لدى افراد العينة بما يعكس توجههم نحو المبادرة والتطوير.
  4. اختبار مستوى تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في تعزيز السلوك الاستباقي.
  5. تقديم إطار تحليلي يوضح كيفية توظيف التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في تنمية السلوك الاستباقي لدى الافراد.
  6. صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في دعم توجهات المنظمات نحو تعزيز السلوك الاستباقي من خلال تبني استراتيجيات قائمة على القيمة الاجتماعية.

- 2-4. فرضيات البحث:** في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ، تم تحديد وصياغة الفرضيات الرئيسة للبحث كما يلي:
- 1.الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية الارتباط):** ((توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية والسلوك الاستباقي)) الفرضيات الفرعية هي:
- أ. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية للقيادة القائمة على الغاية في السلوك الاستباقي.
  - ب. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية للتوجه نحو اصحاب المصلحة في السلوك الاستباقي.
  - ت. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية للتركيز على النتائج الاجتماعية في السلوك الاستباقي.
  - ث. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية لمبدأ المنفعة المتبادلة في السلوك الاستباقي.
- 2.الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية التأثير):** ((توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية والسلوك الاستباقي))

#### الفرضيات الفرعية

- أ. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية للقيادة القائمة على الغاية في السلوك الاستباقي.
  - ب. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية للتوجه نحو اصحاب المصلحة في السلوك الاستباقي.
  - ت. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية للتركيز على النتائج الاجتماعية في السلوك الاستباقي.
  - ث. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية لمبدأ المنفعة المتبادلة في السلوك الاستباقي.
- 3.الفرضية الرئيسة الثالثة:** يوجد تأثير طردية ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية مجتمعة في السلوك الاستباقي.

- 2-5. المخطط الفرضي للدراسة:** يعرض المخطط الفرضي الاطار المفاهيمي للدراسة موضحاً العلاقات والتأثيرات بين متغيراتها، ويهدف الباحثان من خلال هذا المخطط الى تضمين جميع متغيرات الدراسة في صورة متكاملة ، مما يسهل قياس علاقة الارتباط والتأثير بينهما ، ولتوضيح المخطط بشكل اكثر تفصيلاً كما موضح في الشكل (1)



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث

## 2-6 حدود البحث:

تعد حدود الدراسة المبدأ الاساسي التي تقوم عليها الدراسة بأكملها وعادة ما تتكون من نوعين هما:

1. **الحدود المكانية للدراسة:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في جامعة وارث الانبياء (عليه السلام)، بوصفها بيئة تنظيمية تعليمية تتسم بتفاعل مستمر مع متطلبات التوجهات الاستراتيجية ذات البعد الاجتماعي، وتضم اعضاء هيئة التدريس ضمن سياق عمل متنوع.
2. **الحدود الزمانية للدراسة:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 2025/10/22 ولغاية 2026/5/1 وتضمنت هذه المدة اعداد الجانب النظري وتنفيذ الجانب الميداني، والتي شملت مراحل تصميم الاستبانة وجمع البيانات وتحليلها وصولاً الى النتائج النهائية للدراسة.

**2-8 مجتمع وعينة الدراسة:** تعد جامعة وارث الانبياء (عليه السلام) احدى الجامعات الاهلية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق وقت اسست بدعم من العتبة الحسينية المقدسة في مدينه كربلاء بهدف تطوير العملية التعليمية واعداد كوادر علمية قادرة على الاسهام في خدمة المجتمع وتضم الجامعة عدداً من الكليات ذات التخصصات المختلفة، مما يعكس تنوعاً علمياً ووظيفياً بين اعضاء هيئة التدريس ويسهم هذا التنوع في اثراء البيئة الجامعية ويعزز من ملائمتها لدراسة السلوكيات التنظيمية المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية ذات البعد الاجتماعي وكذلك فهم كيفية انعكاسها على تشكيل النوايا الريادية لدى التدريسين البالغ عددهم على مستوى الجامعة (450) تدريسي تم اختيار عينة الدراسة حيث بلغ حجم العينة (200) تدريسياً وهو حجم ملائم لأجراء التحليل الاحصائي اذ يضمن تمثيلاً مناسباً للمجتمع الدراسة ويساعد في الوصول الى نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة وقد جمعت البيانات باستخدام الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية للدراسة نظراً لكونها من اكثر الادوات شيوعاً في البحوث الادارية والقياس اتجاهات الافراد وآرائهم وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعتها تم اعتماد الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي بما يسهم في تحقيق نتائج دقيقة تدعم اهداف الدراسة ولا سيما في اختبار تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في النوايا الريادية .

جدول رقم (1) معلومات وخصائص عينة الدراسة

| العينة          |          |       | التدريسيين |
|-----------------|----------|-------|------------|
| الخصائص         | الفئة    | العدد | النسبة     |
| الجنس           | الذكور   | 104   | 52%        |
|                 | الإناث   | 96    | 48%        |
| المجموع         |          | 200   | 100%       |
| المؤهل العلمي   | ماجستير  | 78    | 39%        |
|                 | دكتوراه  | 77    | 38.5%      |
|                 | دبلوم    | 5     | 2.5%       |
|                 | أخرى     | 18    | 9%         |
| المجموع         |          | 200   | 100%       |
| سنوات الخدمة    | 1-5      | 84    | 42%        |
|                 | 5-10     | 56    | 28%        |
|                 | 11-15    | 25    | 12.5%      |
|                 | 16 فأكثر | 35    | 17.5%      |
| المجموع         |          | 200   | 100%       |
| الفئة العمرية   | 20-30    | 62    | 31%        |
|                 | 31-40    | 77    | 38.5%      |
|                 | 41-50    | 35    | 17.5%      |
|                 | 51-60    | 15    | 7.5%       |
|                 | 61 فأكثر | 11    | 5.5%       |
| المجموع         |          | 200   | 100%       |
| العنوان الوظيفي | عميد     | 10    | 5%         |
|                 | رئيس قسم | 15    | 7.5%       |
|                 | تدريسي   | 175   | 87.5%      |
|                 |          | 200   | 100%       |

### 3. المبحث الأول: الأطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية (SSOV)

#### 3-1 مفهوم التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية (SSOV):

يمثل الإطار الذي تصنف من خلاله المنظمات وفق أنماط أفعالها واستجاباتها الاستراتيجية تجاه بيئتها الخارجية، بما يحقق قيمة اجتماعية، ويعكس هذا التوجه الطريقة التي تعتمدها المنظمة في التكيف مع المجتمع والسوق ومدى مرونتها أو مبادرتها في مواجهة التغيرات البيئية لتحقيق أثر اجتماعي مستدام (Pleshko & Nickerson, 2008: 96).

ويشير إليه كتوجه إداري مستقبلي تتبناه المنظمة للتعامل مع التحديات وتوجيه أنشطتها بصورة واضحة وعملية نحو تحقيق تقدم مستدام (Williams, 2009: 35) بحيث لا يقتصر الاهتمام على التخطيط طويل الأمد فحسب، بل يمتد ليشمل تحديد نوع القيمة الاجتماعية المراد تحقيقها والحكم عليها وفق معيار المنفعة الحقيقية للمجتمع، لا مجرد تقدير المجتمع الأنّي لها، وبذلك يجمع المفهوم بين الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى والتقييم الموضوعي للأثر الاجتماعي كأساس لخلق قيمة اجتماعية مستدامة (Habets et a, 2014: 3). ويمثل التوجه الاستراتيجي إطار المبادئ والقواعد التي توجه أنشطة المنظمة وسلوكياتها لضمان استمراريّتها وأدائها مع توليد قيمة اجتماعية تعزز رفاه المجتمع وأصحاب المصلحة، ويساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال تبني سلوكيات مبتكرة واستباقية والتعلم المستمر وفهم متفوق للسوق والعملاء والمنافسين، كما يمكن التوجه الاستراتيجي من توليف الموارد والعمليات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع تعزيز أثر المنظمة الإيجابي في المجتمع (Hakala, 2010: 1-3) و ضرورة مراعاة الشركات لمجموعة أوسع من أصحاب المصلحة وليس المساهمين فقط،

حيث يتعين عليها تحقيق توازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان الاستدامة طويلة الأمد ويؤكد البحث أن إدارة هذا التوازن أصبحت مطلباً استراتيجياً أساسياً في بيئة الأعمال المعاصرة. (Gabler et al, 2020: 2)

وفي هذا السياق يعد مفهوم واسع الاستخدام في الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال لتوجيه السلوك نحو أداء فعال ومستمر داعماً للتنمية الاجتماعية (Darmanto et al, 2014: 223)، وينظر إليه أيضاً كمورد ذا قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، ولا سيما التوجه السوقي والريادي (Kiiru, 2015: 22). وقد ميزت الأدبيات الحديثة بين التوجه باعتباره نية أو قناعة بالاستمرار في نشاط معين والاستراتيجية بوصفها خطة مدروسة لبلوغ أهداف محددة (Betancur et al, 2022: 444).

### 2-3. أهمية التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية:

يعد التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار مدخلاً أساسياً لتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق النمو الاستباقي وخلق قيمة مستدامة، إذ يتيح تبني بيئة تنظيمية داعمة تطوير منتجات وخدمات جديدة وتوليد مزايا تنافسية ذات أثر اقتصادي واجتماعي في آن واحد، ويعكس تطور التوجهات التسويقية من التركيز الضيق على المنتج والعمل والمنافس إلى بناء تكامل بين الشركة والعمل والمجتمع أهمية دمج البعد الاجتماعي في القرارات الاستراتيجية، بما يعزز i

وفي ضوء هذا التحول يتعزز دور هذا التوجه في دعم نمو المنظمات الاجتماعية من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية وتوجيه القرارات نحو خدمة المصلحة الجماعية، بما يسهم في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة وتعزيز مصداقية المنظمة داخل بيئتها المؤسسية. كما يدعم ممارسات القيادة الأخلاقية ويضمن اتساق القرارات مع الرسالة الاجتماعية، الأمر الذي يجعله مركزاً استراتيجياً يعزز الاستدامة ويدعم التطور التنظيمي على المدى البعيد (Sihite & Sumantri, 2025: 1212).

وتتجسد أهميته بصورة أوضح من خلال كونه متركزاً لنموذج أعمال يحقق قيمة مزدوجة تجمع بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي، بما يعزز الاستدامة المؤسسية ويمنح المنظمة قدرة على تحقيق أثر متوازن. كما يرتبط بمفاهيم ريادة الأعمال الاجتماعية عبر تمكين المؤسسات من تطوير حلول مبتكرة تعالج قضايا مجتمعية ملحة ويوجه الموارد نحو تقديم منتجات وخدمات ذات أثر اجتماعي واضح يسهم في دعم التفوق التنافسي (Xiaobao et al, 2023: 1). وانطلاقاً من ذلك يفرض هذا التوجه اعتماد منظور شمولي في صنع القرار يراعي ترابط الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن تكاملاً بين أهداف الربحية ومتطلبات المسؤولية المجتمعية وقد أظهرت الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التوجهات الاجتماعية الاستراتيجية المتقدمة وأداء الشركات الأمر الذي يعزز مكانته كأصل غير ملموس ذي قيمة استراتيجية ومحور مهم للبحث المستقبلي (Fischer-Kreer et al, 2025: 1-4).

وفي السياق ذاته يسهم في توجيه القرارات لتكون أكثر انصافاً وحساسية ثقافية عند التعامل مع المجتمعات المحلية من خلال دمج المعارف التقليدية وتوسيع معايير التقييم بما يتجاوز المؤشرات الاقتصادية البحتة وبما يعمق فهم دور المؤسسة ومسؤوليتها المجتمعية (Shellock et al, 2025: 104221). ويتكامل هذا البعد الشمولي مع دوره في دعم الاستدامة الاقتصادية عبر تحقيق توازن بين النمو والابتكار والاستخدام الكفؤ للموارد، فضلاً عن دمج مبادئ التنمية المستدامة في الممارسات التسويقية والإدارية بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات التنافسية. كما يسهم في تطوير الابتكار المستدام من خلال توظيف المعرفة السوقية وبناء قدرات تسويقية فعالة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء ويعزز تحقيق نمو اقتصادي طويل الأمد (Kamboj & Rahman, 2017: 2-3).

### 3-3. أبعاد التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية:

يفسر هذا التوجه من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس كيفية توجيه المنظمات لقراراتها وأنشطتها نحو خلق قيمة اجتماعية مشتركة مع أصحاب المصلحة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأبعاد الرئيسة للتوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية تتمثل في القيادة القائمة على الغاية، ودعم أصحاب المصلحة، والتركيز على النتائج الاجتماعية، فضلاً عن مبدأ المنفعة المتبادلة (المشتركة) بين المنظمة وأصحاب المصلحة، (De la Cruz Jara et al, 2025:647). وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

#### 1. القيادة القائمة على الغاية

شهدت دراسات القيادة خلال القرن العشرين اهتماماً واسعاً في مجالات متعددة مثل علم الاجتماع والسياسة وعلم النفس والإدارة، إذ ركزت في بداياتها على الصفات الشخصية التي يعتقد أنها تميز القادة عن غيرهم، غير أن الدراسات اللاحقة أوضحت عدم وجود صفات ثابتة يمكن أن تميز القادة في جميع المواقف، مما دفع الباحثين إلى التحول نحو دراسة سلوك القادة وكيفية تصرفهم في المواقف المختلفة، ومع استمرار تطور الفكر القيادي انتقل الاهتمام إلى طبيعة العلاقة بين القائد والمروسين، كما في نظرية

تبادل القائد والعضو التي ركزت على مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين الطرفين، وفي ضوء هذا التطور برزت اتجاهات قيادية حديثة تهدف الى تعزيز التأثير الايجابي في الافراد وتحقيق الاهداف المشتركة داخل المنظمة، وهو ما مهد لظهور توجهات قيادية تركز على المعنى والغاية في العمل (Cardona & Rey, 2019:59).

وفي هذا السياق تعد القيادة التحويلية من الاساليب القيادية التي تسهم في ترسيخ مفهوم الغاية داخل المنظمة، اذ تعتمد على الهام العاملين من خلال تقديم رؤية واضحة واحساس قوي بالهدف الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه، اذ يعمل القائد في هذا النمط على تحفيز الافراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق اهداف تتجاوز الاداء الروتيني، من خلال ربط مهامهم اليومية برسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، الامر الذي يسهم في تعزيز دافعية العاملين وتشجيعهم على بذل جهود اكبر لتحقيق الاهداف التنظيمية وتحسين نتائج العمل (Jong & Faerman, 2020: 5). وانطلاقاً من ذلك يرتبط وجود غاية تنظيمية واضحة بتوفير اطار اخلاقي يوجه سلوك المنظمة وأنشطتها المختلفة، اذ تشير الدراسات الى ان المنظمات التي تعمل وفقاً لغاية محددة تكون اكثر التزاماً بتحقيق اهداف اخلاقية واجتماعية معينة، كما تساعد هذه الغاية في توجيه القرارات الاستراتيجية وتحديد مجالات الاستدامة التي ينبغي التركيز عليها داخل المنظمة، بما يسهم في توجيه الممارسات التنظيمية نحو تحقيق اهداف اوسع تتعلق بخدمة المجتمع والبيئة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية (Tolstoy et al, 2025:20).

## 2. التوجه نحو اصحاب المصلحة

يعد التوجه نحو اصحاب المصلحة أحد الابعاد الاساسية في التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية، اذ يركز على طبيعة العلاقة التي تقيمها المنظمة مع مختلف الاطراف المرتبطة بأنشطتها مثل العاملين والزبائن والمجتمع ويقوم هذا التوجه على ادمج مصالح هذه الاطراف ضمن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بما يسهم في تحقيق قيمة مستدامة للمنظمة والمجتمع في الوقت نفسه، فضلاً عن دوره في تعزيز الاداء التنظيمي وخلق قيمة مشتركة على المدى الطويل من خلال بناء علاقات قائمة على التفاعل والثقة مع اصحاب المصلحة (Tapaninaho & Kujala, 2019: 8). وفي هذا الإطار تتحدد قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو بمدى جودة العلاقات التي تبنيها مع اصحاب المصلحة، اذ تسهم العلاقات الايجابية معهم في خلق بيئة اجتماعية داعمة لأنشطتها وتعزز قدرتها على تحقيق اهدافها الاستراتيجية كما ان اهتمامات هذه الاطراف لا تقتصر على الجوانب الاقتصادية والمالية فحسب، بل تمتد لتشمل القضايا الاجتماعية والبيئية الامر الذي يجعل الافصاح عن المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وسيلة مهمة لتلبية توقعاتهم وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين المنظمة (Seibert & Macagnan, 2019:3). وانطلاقاً من ذلك لم يعد دور المنظمة مقتصر على تحقيق مصالح المساهمين فقط، بل اصبحت تعمل ضمن شبكة واسعة من العلاقات مع اطراف متعددة يمكن ان تؤثر في تحقيق اهدافها او تتأثر بأنشطتها ومن منظور الاستدامة التنظيمية يمثل التوجه نحو اصحاب المصلحة مدخلاً أساسياً لدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في الاستراتيجية التنظيمية، اذ يتطلب مراعاة مصالح هذه الاطراف عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية ودعم استدامة المنظمة على المدى الطويل (Saleem et al, 2020:3).

## 3. التركيز على النتائج الاجتماعية

يمثل التركيز على النتائج الاجتماعية أحد الأبعاد الرئيسية للاستدامة المؤسسية، إذ يرتبط بقدرة المنظمات على دمج الاعتبارات الاجتماعية ضمن استراتيجياتها التنظيمية بما يحقق توازناً بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، اذ يركز على توفير ظروف عمل عادلة واحترام حقوق الإنسان وتعزيز المبادرات الاجتماعية داخل المؤسسات، الأمر الذي يسهم في تحسين رفاهية العاملين وتعزيز العدالة الاجتماعية داخل بيئة العمل وبناء علاقات إيجابية بين المنظمة والمجتمع بما يدعم تحقيق التنمية المستدامة (Hristov et al, 2021:7013). وانطلاقاً من هذا التوجه يبرز دور المنظمات في الإسهام في تحسين حياة الأفراد والمجتمع من خلال أنشطتها وعملياتها المختلفة، إذ تتحقق القيمة الاجتماعية عندما تسهم الموارد والقدرات التنظيمية في إحداث تحسينات ملموسة في مستوى المعيشة وتعزيز رفاه المجتمع ويعكس ذلك تحولاً تدريجياً في فلسفة الإدارة المعاصرة من التركيز على تحقيق الربحية فقط إلى السعي لتحقيق منافع اجتماعية أوسع وأكثر استدامة (Eranda & Sumanarathna, 2019: 60). وفي ضوء هذا التحول المتزايد نحو الاهتمام بالقيمة الاجتماعية، أصبحت النتائج الاجتماعية تمثل بعداً أساسياً في تقييم أداء المنظمات المعاصرة حيث لم يعد نجاح المنظمة يقاس بالمؤشرات المالية فقط، بل يمتد ليشمل قدرتها على إحداث تأثير اجتماعي إيجابي ومستدام في المجتمع ويعكس ذلك تزايد الاهتمام بقياس الأثر الاجتماعي للأنشطة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية المجتمعي (Jara & Spanjol, 2021: 2).

## 4. مبدأ المنفعة المتبادلة

يشير مبدأ المنفعة المتبادلة إلى الترابط بين نجاح المنظمات وازدهار المجتمعات التي تعمل فيها، إذ تحتاج الشركات إلى بيئة اقتصادية ومجتمعية داعمة لتعزيز قدرتها التنافسية، في حين يستفيد المجتمع من نشاطها من خلال توفير فرص العمل وتوليد الثروة. وفي ضوء هذا الترابط يؤكد مفهوم القيمة المشتركة أهمية تبني سياسات وممارسات تنظيمية تحقق قيمة اقتصادية للمنظمة وتسهم في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع في الوقت نفسه (Porter & Kramer, 2011:6). وبناء على هذا الترابط بين المنظمة والمجتمع، يبرز دور التفاعل مع أصحاب المصلحة ولا سيما الزبائن في دعم خلق القيمة المشتركة، إذ يتيح المشاركة في خلق القيمة تبادل المعرفة والخبرات بين المنظمة والزبائن، الأمر الذي يسهم في تطوير المنتجات والخدمات وتعزيز الابتكار التنظيمي، وبما يحقق منافع متبادلة لجميع الأطراف المشاركة في هذه العملية (Svarcaite & Gadeikiene, 2023: 349). واستكمالاً لذلك، يمكن للمنظمات تجاوز المفاضلة التقليدية بين تحقيق أهدافها الاقتصادية والاستجابة لمصالح المجتمع من خلال توجيه استراتيجياتها نحو خلق قيمة مشتركة تحقق منافع متبادلة، إذ يسهم هذا التوجه في توليد قيمة اقتصادية للمنظمات بالتوازي مع تحقيق فوائد اجتماعية لأصحاب المصلحة والمجتمع عبر إعادة تصور المنتجات والأسواق وتحسين الإنتاجية في سلسلة القيمة (de Leth & Ros-Tonen, 2022:339) وفي هذا الإطار، يشير الباحثون إلى أن تحقيق المنفعة المتبادلة يتطلب دمج مبادئ الاستدامة في سلسلة القيمة، بما يسهم في بناء علاقات تعاونية بين الشركات وشركائها ويدعم الابتكار المسؤول داخل العملية الإنتاجية، الأمر الذي يعزز تحقيق منافع مشتركة لجميع الأطراف المرتبطة بها (Annesi et al, 2023:2).

#### 4.المبحث الثاني: السلوك الاستباقي

##### 4-1 مفهوم السلوك الاستباقي

ينطلق مفهوم الاستباقية من كونه توجهاً سلوكياً موجهاً نحو المستقبل يقوم على السعي لأحداث التغيير، بدلاً من الاكتفاء بالتكيف مع الواقع القائم إذ يتم من خلاله تحديد أهداف مسبقة والعمل على تحقيقها بصورة واقعية ومنظمة وتوضح هذه الرؤية ان الفرد لا ينتظر وقوع الاحداث بل يعمل على توقعها والاستعداد لها وهو ما يمهد لفهم الاستباقية بوصفها عملية هادفة ومقصودة (Parker et al, 2010: 3). وانطلاقاً من هذا الأساس انتقل (Chia & Sharon 2013, 680) الى توضيح البعد الداخلي لهذا التوجه مبيناً انه يمثل اسلوباً سلوكياً وعملياً موجه نحو الهدف يسعى الفرد من خلالها الى احداث مستقبل مختلف عبر الانخراط في عمليات واعية تشمل توليد الاهداف والتخطيط لها وتنفيذه والتأمل في نتائجها حيث يؤدي الى توسيع فهم الاستباقية من كونها افعالاً ظاهرة فقط الى كونها عمليات متكاملة تشمل ابعاد المعرفية غير قابلة للملاحظة المباشرة الامر الذي يهيئ للانتقال الى دور الفرد في تفاعله مع بيئته. وفي هذا السياق اكد (Hou & Huang, 2021:129) ان هذا التوجه يعكس فاعلية الفرد ودوره النشط في التأثير على بيئته الاجتماعية وغير الاجتماعية اذ يسعى الى احداث تغيرات مقصودة في ظروفه الحالية بدلاً من الاستجابة السلبية للضغوط البيئية وينبع ذلك من تفاعل ديناميكي مستمر بين الشخص والبيئة والسلوك حيث ينظر (Bateman & Crant, 1993: 104) الى الفرد وصفة فاعلاً قادراً على اختيار المواقف واعادة تفسيرها والتأثير في استجابات الآخرين وهو ما يقود الى ابراز هذا التوجه داخل الاطار الوظيفي. في وفي ضوء هذا الدور التفاعلي اوضح (Crant, 2000 : 436) ان هذا النمط يظهر في بيئة العمل من خلال مشاركة العاملين في انشطته مبادرة تسهم في تحقيق متطلبات الوظيفة الاساسية دون التقييد بالأدوار الروتينية ويرتبط ذلك بنزعه الفرد نحو المبادرة الذاتية والتطلع المستقبلي والمثابرة في مواجهه العوائق التنظيمية والاجتماعية حيث لا ينظر التعليمات او الظروف المثالية بل يسعى لتحديد المشكلات والفرص ووضع اهداف ذاتية وتنفيذها حتى في حالات المقاومة او الفشل المؤقت الذي يفتح المجال لفهم كيفية تجسيد هذه المبادرات في الواقع التنظيمي.

##### 4-2 أهمية السلوك الاستباقي

يمثل السلوك الاستباقي نمطاً سلوكياً طوعياً يبادر من خلاله الموظف الى تحمل المسؤولية والسعي لإحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة، متجاوزاً بذلك حدود الدور الوظيفي الرسمي، والامر الذي يمنحه أهمية خاصة في دعم فاعلية المنظمات، ولاسيما في ظل محدودية قدرة الإدارة على التنبؤ بجميع المواقف المستقبلية أو تحديد كل السلوكيات المطلوبة مسبقاً (Morrison & Phelps, 1999: 403). وانطلاقاً من طبيعته الذاتية والموجهة نحو المستقبل، يعد هذا السلوك وسيلة فاعلة تمكن الافراد من السيطرة على اوضاع العمل واحداث تغيير مقصود سواء على مستوى بيئة العمل الداخلية او على المستوى الاستراتيجي للمنظمة فضلاً عن دوره في تعزيز التوافق بين الافراد وبيئة العمل من خلال تحسين الاداء ومواءمة المهارات والقيم والاحتياجات مع متطلبات الوظيفة، بما يحقق المنفعة المتبادلة ويدعم التكيف والتغيير المستمر داخل المنظمة (Bindl, 2010: 24). وفي هذا السياق، أشار (Parker & Collins, 2010 : 635) الى ان هذا النمط يعد ناتجاً لتفاعل خصائص المنظمة مع كفاءات العاملين وخبراتهم، اذ لا يقتصر اثره على الجوانب التنظيمية فحسب، بل يمتد ليشمل الاداء الفردي والتنظيمي على حد سواء واتساع الادوار الوظيفية وتبني الهياكل اللامركزية وتزايد الضغوط في بيئات العمل المعاصرة، تبرز الحاجة الى ممارسات استباقية

تسهم في تحقيق التميز وتحسين مستويات الأداء، ولاسيما من خلال طرح القضايا الاستراتيجية والتعبير عن الآراء المهنية والسعي للحصول على المعلومات بما يعزز النجاح التنظيمي ويحد من التكيف السلبي مع الواقع القائم.

كما بين (Parker et al, 2010: 3) ان هذا السلوك يسهم في تحقيق مجموعة من النتائج الايجابية، من بينها تعزيز الأداء الوظيفي ودعم النجاح المهني وتنمية أنماط القيادة الفاعلة، فضلاً عن تمتعه بالاستمرارية والقدرة على الظهور في سياقات تنظيمية متعددة عبر الزمن، ويرتكز هذا السلوك على المبادرة المستقبلية الهادفة إلى تحسين الوضع القائم وتطوير الذات من خلال التنبؤ والتخطيط المسبق لإحداث تغيير إيجابي يترك أثره الواضحة على الفرد وبيئة العمل .

#### 4-3 ابعاد السلوك الاستباقي:

نالت الادبيات الادارية والسلوكية اهتماما واسعا بالسلوك الاستباقي بوصفه من المتغيرات السلوكية المهمة القادرة على تفسير سلوك الافراد في بيئات العمل، ولاسيما ما يتعلق باتخاذ القرارات واصدار الاحكام السلوكية والتفاعل مع المواقف التنظيمية والمجتمعية. وقد أسهم هذا الاهتمام في ظهور عدد من النماذج والمقاييس التي سعت الى تشخيص هذا السلوك وقياسه، ورغم اختلاف هذه النماذج في بعض تفاصيلها الاجرائية، الا انها اتفقت في مجملها على مجموعة من الابعاد الرئيسية التي تمثل جوهر السلوك الاستباقي في العمل. وفي هذا السياق، اشارت معظم الادبيات الى ان السلوك الاستباقي يتجسد من خلال اربعة ابعاد اساسية تعد الاكثر رسوخا وانتشارا، وهي صوت الموظف، وتحمل المسؤولية، ومنع المشكلات، والابتكار الفردي، اذ تمثل هذه الابعاد صورا عملية لسلوكيات المبادرة والتغيير الايجابي التي يمارسها الافراد داخل المنظمات، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الابعاد:

#### 1 - الوقاية من المشكلات:

يرتكز نجاح العديد من اساليب معالجه المشكلات التقليدية على الاعتماد على بيانات سابقة توضح كيفية حدوثها بما يعني ان المشكلة تظهر اولاً ثم تجري تجري التعامل معها لاحقاً الا ان واقع بيانات الاعمال المعاصرة في ظل شدة المنافسة وتسارع التغيرات لم يعد يتيح الوقت الكافي للانتظار وقوع المشكلة الامر الذي جعل سرعة الاستجابة والقدرة على الابتكار معياراً أساسياً لتعزيز التنافسية التنظيمية وفي هذا السياق برزت الحاجة المتزايدة الى تبني تقنيات ادارية حديثة تقوم على مهارات ريادية يمتلكها الافراد بما يسهم في مواجهة المشكلات بكفاءة ويعزز القدرة على الوقاية منها قبل حدوثها ( Duong et al, 2020:3 ). وانطلاقاً من ذلك تتسم الشخصية الاستباقية بقدرته على استباق المشكلات والتعامل معها بفاعلية قبل ظهورها وهو ما اشار اليه ( Frese ) 2001:141 & Fay, 2001:141 اذ يميل الافراد الذين يتصفون بالسلوك الاستباقي الى التحكم بالمشكلات قبل وقوعها والحد من اثارها السلبية على ممتلكات المنظمة فضلاً عن قدرتهم على مواجهتها من خلال اتخاذ اجراءات واعية موجهة ذاتياً تهدف الى منع ظهور مشكلات العمل قبل حدوثها (Parker&Collins, 2010:637) .

#### 2-الابتكار الفردي:

يعد الابتكار الفردي من المفاهيم الجوهرية في الادبيات الإدارية الحديثة اذ يشير الى ميل متعمد لدى الفرد نحو تقديم او تطبيق افكار او اساليب جديدة تهدف الى تحقيق منفعة ذات بعد اجتماعي داخل المنظمة وقد ركزت معظم الدراسات على سلوك الافراد الابتكاري وابداعهم في بيئة العمل مع التأكيد على ان الابتكار التنظيمي غالباً ما يواجه حواجز هيكلية وشخصية وبيئية قد تعيق او تحد من فاعلية ونجاحه داخل المنظمة (Goepel et al, 2012:412) . كما اظهرت نتائج عدد من الدراسات ان سلوك الابتكاري للفرد يتأثر ايجابياً بنمط القيادة السائدة ولا سيما القيادة الروحية التي تسهم في تعزيز مستوى الدافعية الذاتية لدى الموظفين والامر الذي يدفعهم الى تبني سلوكيات ابتكارية والعمل على تطبيقها داخل بيئة العمل بما يعكس سلوكاً مبادراً يتجاوز متطلبات الدور الوظيفي التقليدي (Zhang & Yang, 2021: 10). وفي هذا السياق ينظر الى الابتكار الفردي بوصفه نمطاً من سلوكيات العمل التي تتسم بالمبادرة الذاتية والطابع الاستباقي اذ يمكن الافراد من تجاوز المعوقات التي قد تعرقل تحقيق الاهداف ولا سيما في بيئات العمل المستقبلية التي تتطلب مستويات اعلى من المبادرة الفردية والمرونة في الأداء ( Frese & Fay, 2001:133).

#### 3-صوت الموظف :

يعد صوت الموظف من المفاهيم الاساسية في علوم التنظيم اذ يشير الى تعبير طوعي وغير رسمي عن الافكار والمقترحات او المخاوف المرتبطة بالعمل التي يوجهها العاملون الى جهات تمتلك القدرة على اتخاذ اجراءات تصحيحية بهدف تحسين الأوضاع التنظيمية او احداث تغيير داخل المنظمة (Morrison, 2014: 174) وينظر الى هذا السلوك بوصفه نقطة الانطلاق الاولى لعمليات التغيير التنظيمي كونه يتيح الكشف المبكر عن المشكلات والفرص قبل تفاقمها (Beck et al, 2014 :1370) , وفي

هذا السياق عرف صوت الموظف على انه سلوك اختياري يبادر فيه الفرد بطرح اراء واقتراحات بناء تهدف الى تحسين اساليب العمل وتحقيق تغيير ايجابي داخل المنظمة (LePine & Van Dyne, 2001: 328) .

#### 4-تحمل المسؤولية

حيث ينظر الى تحمل المسؤولية على انه نمط من انماط السلوك الاستباقي القائم على الجهود الذاتية والمبادرة الفردية حيث يقوم الفرد بممارسته بإرادته الحرة دون انتظار اوامر رسمية بهدف احداث تغيير ايجابي في اساليب واجراءات العمل داخل المنظمة ويركز هذا السلوك على تحسين كيفية تنفيذ المهام الوظيفية من خلال تطوير العمليات القائمة وتعديل الممارسات غير الفاعلة واقتراح وتنفيذ اساليب عمل أكثر كفاءة وفاعلية (Beck et al, 2014: 1366). وفي السياق ذاته أكد (Javed et al, 2021: 21) ان تولي المسؤولية بدرجة أكبر يساهم في تحسين تنفيذ العمل ويساعد على ادخال اجراءات جديدة من شأنه تصحيح الممارسات الخاطئة والارتقاء بمستوى الاداء الامر الذي يعكس الدور التطويري الذي يؤديه هذا السلوك في بيئات العمل المختلفة.

#### 5-الجانب العملي للدراسة

##### المحور الأول: اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

اولا. الترميز الاحصائي للمتغيرات وابعادها: تمثل النموذج الفكري المختبر متغيرين اساسية في المتغير الاول (أربع ابعاد) والمتغير المعتمد (أربع ابعاد) يوضحها جدول (2) فضلا عن عدد الفقرات التي تشكل بنية قياسها والرموز المستعملة ضمن البرنامج الاحصائي

جدول ( 2 ) بيان المتغيرات والابعاد وعدد التساؤلات والرموز الخاصة بها

| المتغير البعد                        | عدد الفقرات | الرمز | المتغير البعد       | عدد الفقرات | الرمز |
|--------------------------------------|-------------|-------|---------------------|-------------|-------|
| التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية | 12          | Indep | السلوك الاستباقي    | 13          | Dep   |
| القيادة القائمة على الغاية           | 3           | Pur   | الوقاية من المشكلات | 3           | Pro   |
| التوجه نحو أصحاب المصلحة             | 3           | Sta   | الابتكار الفردي     | 3           | Cre   |
| التركيز على النتائج الاجتماعية       | 3           | Soc   | صوت الموظف          | 4           | Emp   |
| مبدأ المنفعة المتبادلة               | 3           | Exc   | تحمل المسؤولية      | 3           | Res   |

المصدر: اعداد الباحث بناء على ادبيات الموضوع

ثانيا. الصدق البنائي الاستكشافي لمتغير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية: يتطلب التحقق من الصدق البنائي الاستكشافي الى استخدام اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الاساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد اقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Factors) بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض او كل من هذه المتغيرات (Costello & Osborne, 2005). وسيتم اجراء التحليل للابعاد التي تنطوي تحت مقياس تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية الذي يتكون من (12) فقرات بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي اليه من خلال معايير هي (كفاية العينة، أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60)، ألا تقل قيمة الجذر الكامن Eigen Value عن الواحد الصحيح وان يظهر الرسم البياني عدد العوامل بشكل صريح، زيادة تشبعات الفقرات Loading عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية، الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (اقل من 0.30).

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات :للتحقق من هذا الشرط فان الباحثين اوصوا باستخدام مقياس كايسر-ماير-اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) وتتراوح احصائية (KMO) بين (0-1) . والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشر (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). اما اذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر بان نموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بان على الباحث اما ان يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) او يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2005). وكما يظهر من الجدول (3) فان قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.816) والتي حسب تصنيف Kaiser تعتبر قيمة مرتفعة. وبخصوص وجود

علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتلليت تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بان مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix) ، واذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فان هذا يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوي. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة. وكما يظهر في الجدول فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية (Field, 2005).

جدول (3)

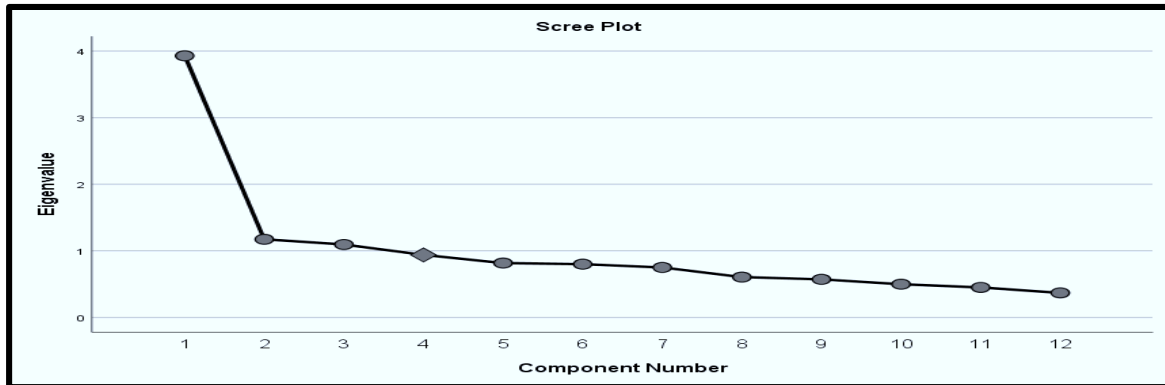
| KMO and Bartlett's Test                          |                    |  |         |
|--------------------------------------------------|--------------------|--|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    |  | .816    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square |  | 525.511 |
|                                                  | Df                 |  | 66      |
|                                                  | Sig.               |  | .000    |

2. طريقة المكونات الأساسية :ولغرض التحقق من المعايير الاربعة المتبقية اعلاه فقد استخدام طريقة المكونات الأساسية التي تساعد ايضا في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الابعاد الكامنة للمقياس وكما يلي  
جدول (4) نتائج التحليل العاملي (العوامل من 1-4)

| تشبعات العوامل |               |               |               | الفقرات                            |
|----------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| العامل الأول   | العامل الثاني | العامل الثالث | العامل الرابع |                                    |
|                |               |               |               | بعد القيادة القائمة على الغاية     |
| .651           |               |               |               | 1.                                 |
| .544           |               |               |               | 2.                                 |
| .575           |               |               |               | 3.                                 |
|                |               |               |               | بعد التوجه نحو أصحاب المصلحة       |
|                | .694          |               |               | 1.                                 |
|                | .711          |               |               | 2.                                 |
|                | .541          |               |               | 3.                                 |
|                |               |               |               | بعد التركيز على النتائج الاجتماعية |
|                | .750          |               |               | 1.                                 |
|                | .774          |               |               | 2.                                 |
|                | .705          |               |               | 3.                                 |
|                |               |               |               | بعد مبدأ المنفعة المتبادلة         |
|                |               |               | .714          | 1.                                 |
|                |               |               | .811          | 2.                                 |
|                |               |               | .501          | 3.                                 |
| 3.929          | 2.365         | 1.174         | 1.096         | الجذر الكامن:                      |
| 32.743         | 9.780         | 9.130         | 7.821         | النسبة المئوية للتباين المفسر%     |
| 32.743         | 42.523        | 51.653        | 59.474        | النسبة المئوية التراكمية للتباين%  |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS

يمكن استكشاف من خلال الجدول رقم (4) الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي اربع ابعاد رئيسية من الفقرات الأصلية ( 12 فقرة) والتي يحتوي عليها مقياس تأثير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية والشكل التالي يبين وجود 4 ابعاد تنتمي للمتغير.

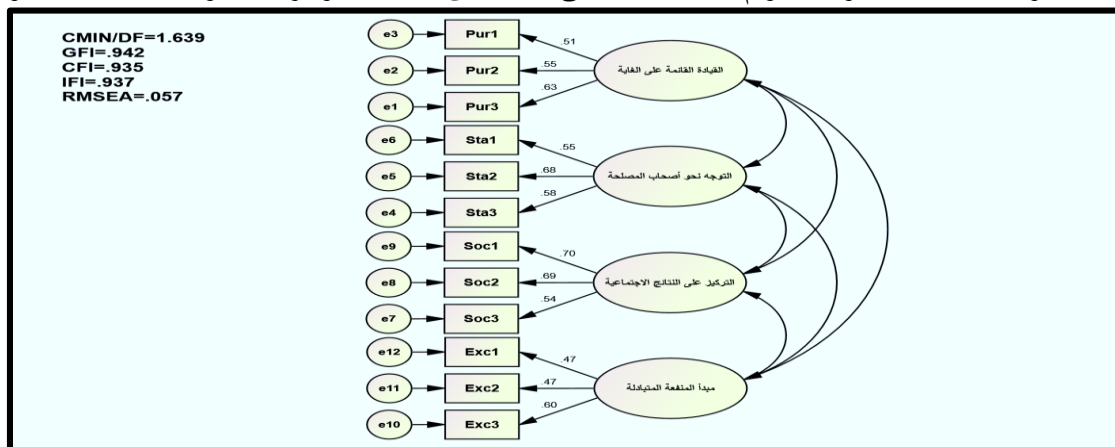


شكل ( 2 ) مخطط الأبعاد

1. **الصدق البنائي لأداة القياس:** من استخدامات التحليل العاملي التوكيدي هو تحديد النموذج الخاص بقياس المتغير كما يسمى هيكل العامل، فهو يعبر عن مدى انتماء الفقرات للبعد (اي مستوى تمثيلها) ، وسيتم استخدام الحزمة الاحصائية (Amos.V.23) لأجراء هذا الاختبار.

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من:  
 اولاً: تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائياً اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) وثانياً: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج والجدول (5) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (5,  $RMSEA < 0.08 // CFI > 0.90 // IFI > 0.90 // GFI > 0.90 // CMIN/DF < 5$ )  
 (Hair et al., 2010 : 116 ; Tome-Fernandez et al. , 2020 : 12; Holtzman&Sailesh,2011:13)

أ. **التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية:** يتضح من النموذج الهيكلي ( 3 ) ان التشبعات الانحدارية المعيارية وفقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعماً تجاه قبولها واعتبار ان الـ (12) فقرة تمثل بشكل جيد (التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيراً يقاس ببنية متعددة الأبعاد ولا تمثل بعداً واحداً وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر



شكل ( 3 ) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية

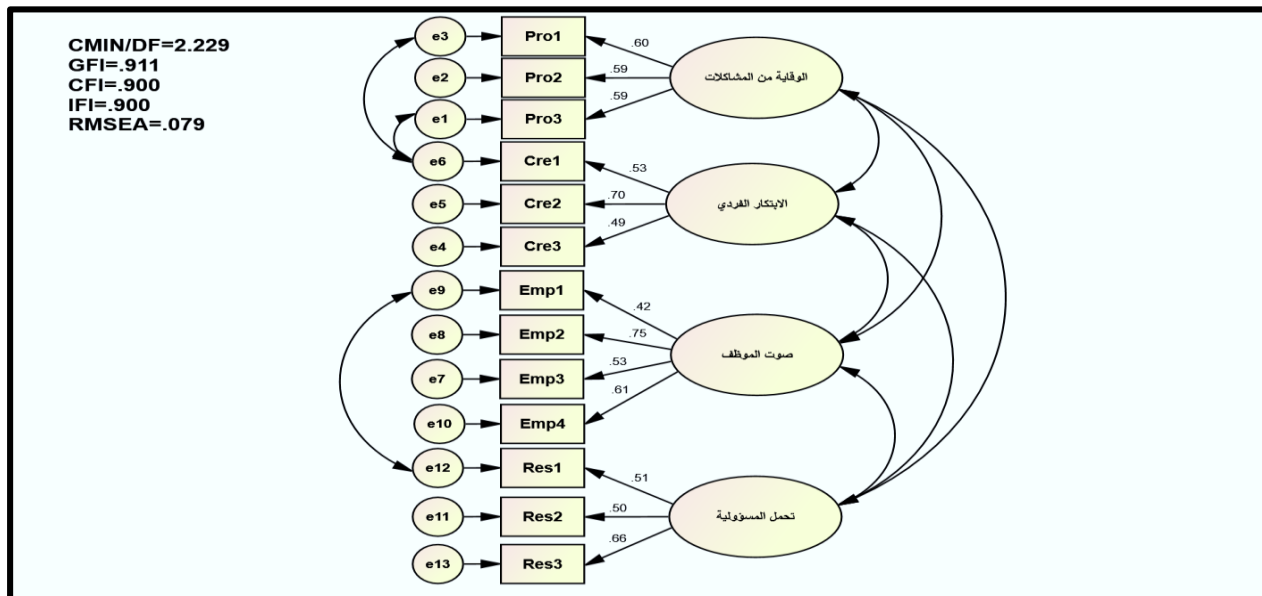
جدول ( 5 ) قيم نموذج متغير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية

| المعنوية | النسبة الحرجة | الخطأ المعياري | التقدير | S.R.W | الأبعاد                    | المسار | الفقرات |
|----------|---------------|----------------|---------|-------|----------------------------|--------|---------|
| ***      | 5.784         | .126           | .728    | .512  | القيادة القائمة على الغاية | <---   | Pur1    |
| ***      | 6.113         | .140           | .858    | .549  | القيادة القائمة على الغاية | <---   | Pur2    |
|          |               |                | 1.000   | .630  | القيادة القائمة على الغاية | <---   | Pur3    |
| ***      | 5.810         | .168           | .979    | .549  | التوجه نحو أصحاب المصلحة   | <---   | Sta1    |

| المعنوية | النسبة الحرجة | الخطأ المعياري | التقدير | S.R.W | الابعاد                        | المسار | الفقرات |
|----------|---------------|----------------|---------|-------|--------------------------------|--------|---------|
| ***      | 6.634         | .173           | 1.148   | .679  | التوجه نحو أصحاب المصلحة       | <---   | Sta2    |
|          |               |                | 1.000   | .580  | التوجه نحو أصحاب المصلحة       | <---   | Sta3    |
| ***      | 5.950         | .202           | 1.200   | .701  | التركيز على النتائج الاجتماعية | <---   | Soc1    |
| ***      | 5.930         | .234           | 1.387   | .691  | التركيز على النتائج الاجتماعية | <---   | Soc2    |
|          |               |                | 1.000   | .543  | التركيز على النتائج الاجتماعية | <---   | Soc3    |
| ***      | 4.795         | .152           | .727    | .472  | مبدأ المنفعة المتبادلة         | <---   | Exc1    |
| ***      | 4.767         | .134           | .638    | .468  | مبدأ المنفعة المتبادلة         | <---   | Exc2    |
|          |               |                | 1.000   | .597  | مبدأ المنفعة المتبادلة         | <---   | Exc3    |

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

1. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السلوك الاستباقي : يتضح من النموذج الهيكلي ( 4 ) ان التشبع الانحداري للمعاري لجميع الفقرات تشبعها اعلى من المعيار المحدد (0.40) وبعد ووضعت علاقات التباين بين اخطاء القياس في النموذج (وفقا لمؤشرات التعديل المقترحة من البرنامج) تبين ان فقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان الـ (4) فقرة تمثل بشكل جيد (السلوك الاستباقي) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متغير متعدد الابعاد وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول ( 6 )



شكل ( 4 ) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الاستباقي

جدول ( 6 ) قيم نموذج متغير السلوك الاستباقي

| المعنوية | النسبة الحرجة | الخطأ المعياري | التقدير | S.R.W | الابعاد             | المسار | الفقرات |
|----------|---------------|----------------|---------|-------|---------------------|--------|---------|
| ***      | 6.143         | .147           | .905    | .600  | الوقاية من المشكلات | <---   | Pro1    |
| ***      | 6.042         | .152           | .920    | .592  | الوقاية من المشكلات | <---   | Pro2    |
|          |               |                | 1.000   | .589  | الوقاية من المشكلات | <---   | Pro3    |
| ***      | 4.849         | .208           | 1.007   | .532  | الابتكار الفردي     | <---   | Cre1    |
| ***      | 5.412         | .247           | 1.335   | .701  | الابتكار الفردي     | <---   | Cre2    |

| المعنوية | النسبة المئوية | الخطأ المعياري | التقدير | S.R.W | الابعاد         | المسار | الفقرات |
|----------|----------------|----------------|---------|-------|-----------------|--------|---------|
|          |                |                | 1.000   | .486  | الابتكار الفردي | <---   | Cre3    |
| ***      | 4.725          | .160           | .755    | .422  | صوت الموظف      | <---   | Emp1    |
| ***      | 6.782          | .182           | 1.233   | .755  | صوت الموظف      | <---   | Emp2    |
|          |                |                | 1.000   | .535  | صوت الموظف      | <---   | Emp3    |
| ***      | 6.100          | .180           | 1.099   | .612  | صوت الموظف      | <---   | Emp4    |
| ***      | 5.059          | .132           | .667    | .505  | تحمل المسؤولية  | <---   | Res1    |
|          |                |                | 1.000   | .503  | تحمل المسؤولية  | <---   | Res2    |
| ***      | 5.844          | .185           | 1.083   | .660  | تحمل المسؤولية  | <---   | Res3    |

#### المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

**1- اختبار الثبات لأداة القياس:** يستخدم الاختبار الخاص بثبات أداة القياس لمعرفة قدرة المقياس على إعطاء نتائج جيدة عند إعادة توزيعه على نفس العينة بنقطتين زمنيتين مختلفتين. كما يشير بذات الوقت الى الاتساق الداخلي للاستبانة أي المدى الذي تعبر به التساؤلات عن الظواهر المراد استكشافها , فهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله (Oppenheim,1992:144) وبعد القيام بالتحليل يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.81-0.94) وتعتبر القيم الناتجة قيماً ذات قبول احصائي ومستوى ثبات معتمد، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

#### جدول ( 7 ) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

| ت | المتغيرات والأبعاد                         | كرونباخ الفا | ت | المتغيرات والأبعاد     | كرونباخ الفا |
|---|--------------------------------------------|--------------|---|------------------------|--------------|
| 1 | القيادة القائمة على الغاية                 | 0.81         | 2 | الوقاية من المشكلات    | 0.83         |
|   | التوجه نحو أصحاب المصلحة                   | 0.89         |   | الابتكار الفردي        | 0.89         |
|   | التركيز على النتائج الاجتماعية             | 0.87         |   | صوت الموظف             | 0.83         |
|   | مبدأ المنفعة المتبادلة                     | 0.84         |   | تحمل المسؤولية         | 0.81         |
|   | متغير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية | 0.91         |   | متغير السلوك الاستباقي | 0.92         |

#### المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ثانياً. وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها: يوضح جدول ( 8 ) تصنيف طول الفئات وفقاً للوسط الحسابي وعلى النحو الآتي (1-1.80 منخفض جداً، 1.81-2.60 منخفض، 2.61-3.40 معتدل، 3.41-4.20 مرتفع، 4.21-5 مرتفع جداً) (Abd al-Fattah, 2008: 541)

**1- وصف وتشخيص متغيرات البحث فقد تبين ان بعد القيادة القائمة على الغاية كان البعد الأكثر اتفاقاً حوله من قبل الافراد عينة الدراسة من مرتبة مرتفع فقد احتل المرتبة الاولى ثم يليه بعد مبدأ المنفعة المتبادلة ثم احتل المرتبة الثالثة بعد التوجه نحو أصحاب المصلحة وبالأخير حقق بعد التركيز على النتائج الاجتماعية المرتبة الأخيرة. واجمالاً فقد حقق متغير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية وسطاً حسابياً بلغ (3.95) وقد كان انحراف الاجابات المعيارية بمستوى (0.807). وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول، وعلى مستوى متغير السلوك الاستباقي فقد تبين ان بعد الوقاية من المشكلات مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد الابتكار الفردي ثم احتل المرتبة الثالثة بعد صوت الموظف، واحتل المرتبة الاخير بعد تحمل المسؤولية واجمالاً**

فقد حقق متغير السلوك الاستباقي وسطا حسابيا بلغ (4.07) وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير السلوك الاستباقي بمستوى (728). وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير السلوك الاستباقي وفقا لعينة الدراسة.

جدول ( 8 ) الوصف للمتغيرات

| البعد الرئيسي                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | مستوى الاجابة | الاهمية الترتيبية |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| القيادة القائمة على الغاية     | 4.05            | .736              | 0.81            | مرتفع         | الاول             |
| التوجه نحو أصحاب المصلحة       | 903.            | 818.              | 80.7            | مرتفع         | الثالث            |
| التركيز على النتائج الاجتماعية | 3.80            | .870              | 760.            | مرتفع         | الرابع            |
| مبدأ المنفعة المتبادلة         | 054.            | 804.              | 10.8            | مرتفع         | الثاني            |
| المعدل العام                   | 53.9            | 807.              | 90.7            | مرتفع         | -                 |
| الوقاية من المشكلات            | 114.            | 726.              | 0.82            | مرتفع         | الاول             |
| الابتكار الفردي                | 104.            | .705              | 20.8            | مرتفع         | الثاني            |
| صوت الموظف                     | 4.05            | .705              | 10.8            | مرتفع         | الثالث            |
| تحمل المسؤولية                 | 4.04            | .777              | 80.             | مرتفع         | الرابع            |
| السلوك الاستباقي               | 4.07            | .728              | 810.            | مرتفع         | -                 |

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ثالثا. اختبار فرضيات الدراسة: ستعتمد معايير لتحديد قبول ومستوى الارتباط (لا توجد علاقة ارتباط  $\pm 1$ , علاقة ارتباط تامة موجبة او سلبية,  $\pm (0.30 - 0)$  علاقة ارتباط ضعيفة ايجابية او سلبية, علاقة ارتباط قوية (, Saunders. Et al., (2009). (459)

ان الفرضية الرئيسة الاولى محتواها الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية ومتغير السلوك الاستباقي) اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين متغير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية ومتغير السلوك الاستباقي فقد كانت القيمة للارتباط (285\*\*) ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا كما ان جميع الابعاد حققت ارتباط دال احصائيا بالمتغير المعتمد.

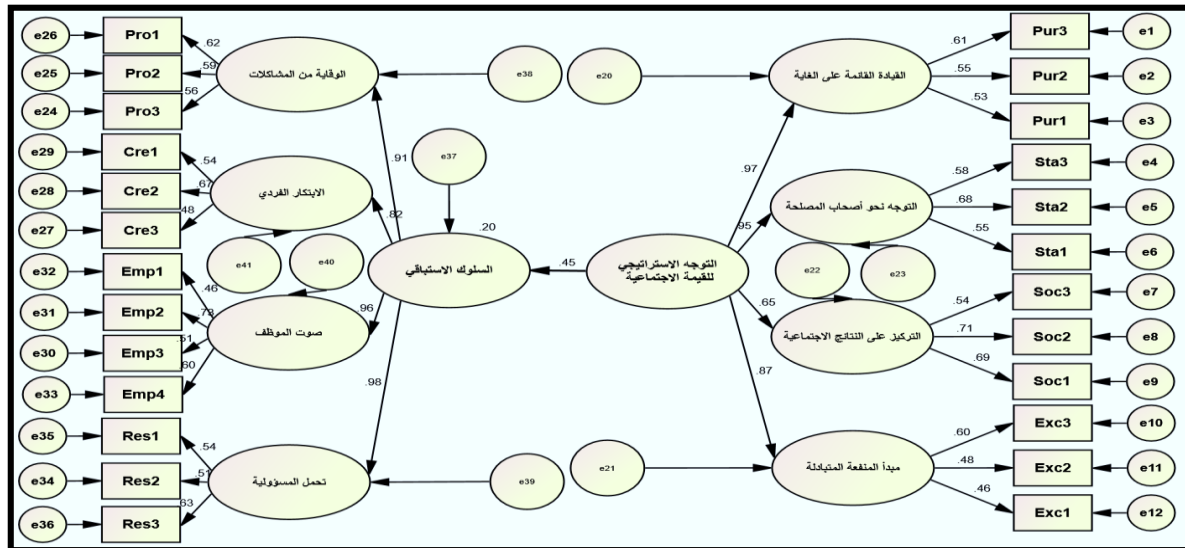
جدول ( 9 ) مصفوفة معاملات الارتباط بين التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية بأبعاده والسلوك الاستباقي

| التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية | مبدأ المنفعة المتبادلة | التركيز على النتائج الاجتماعية | التوجه نحو أصحاب المصلحة | القيادة القائمة على الغاية | السلوك الاستباقي |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------|
| Pearson Correlation                  | .302**                 | .129*                          | .254**                   | .226**                     |                  |
| Sig. (2-tailed)                      | .000                   | .037                           | .000                     | .001                       |                  |
| N                                    | 200                    | 200                            | 200                      | 200                        |                  |

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

اختبار فرضيات التأثير: تنص على : (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية ومتغير السلوك الاستباقي) من خلال ملاحظة الشكل (5) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في مستوى السلوك الاستباقي، قد بلغت (0.45) وتعد هذه القيمة معنوية كما ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.20) وهذا يعني بأن متغير التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في السلوك الاستباقي



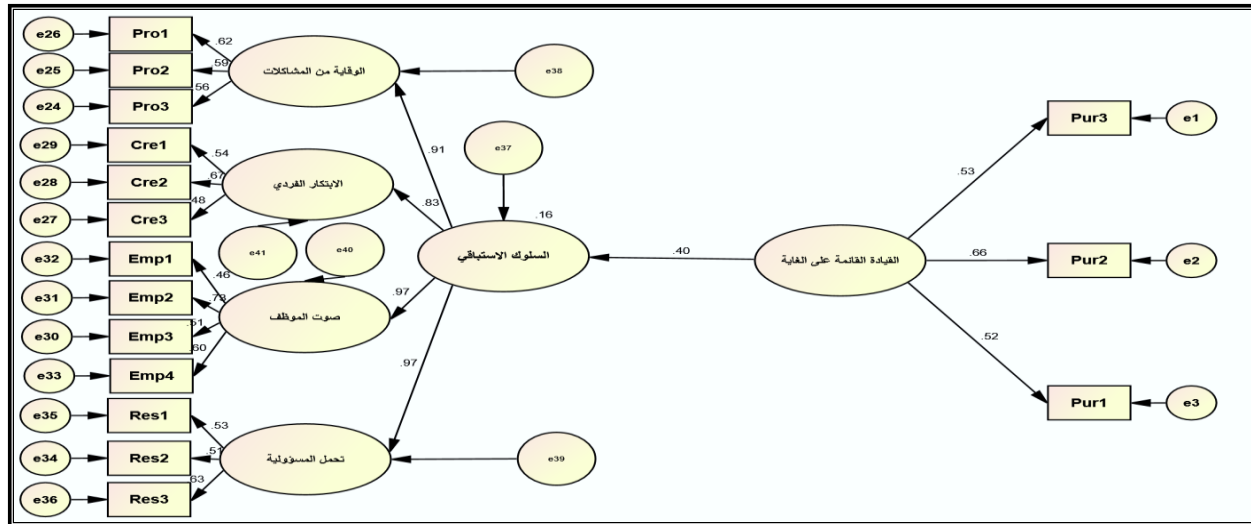
شكل ( 5 ) المسار الانحداري  
جدول ( 10 ) تقديرات نموذج التأثير

| المتغير والابعاد | المسار | المتغيرات                            | Beta | قيم المعيارية | Beta | قيم اللامعيارية | خطأ القياس | النسبة الحرجة | المعنوية |
|------------------|--------|--------------------------------------|------|---------------|------|-----------------|------------|---------------|----------|
| السلوك الاستباقي | <---   | التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية | .448 |               | .396 |                 | .098       | 4.024         | ***      |

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وللفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي بالتسلسل كالآتي:

الفرضية الفرعية الاولى: تنص على: (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة القائمة على الغاية ومتغير السلوك الاستباقي) يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.40) وهذا يعني ان متغير بعد القيادة القائمة على الغاية يؤثر طرديا في متغير السلوك الاستباقي بنسبة (40%) وتعد هذه القيمة معنوية كما يتضح من الشكل (6) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.16) وهذا يعني بأن بعد القيادة القائمة على الغاية يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في السلوك الاستباقي.



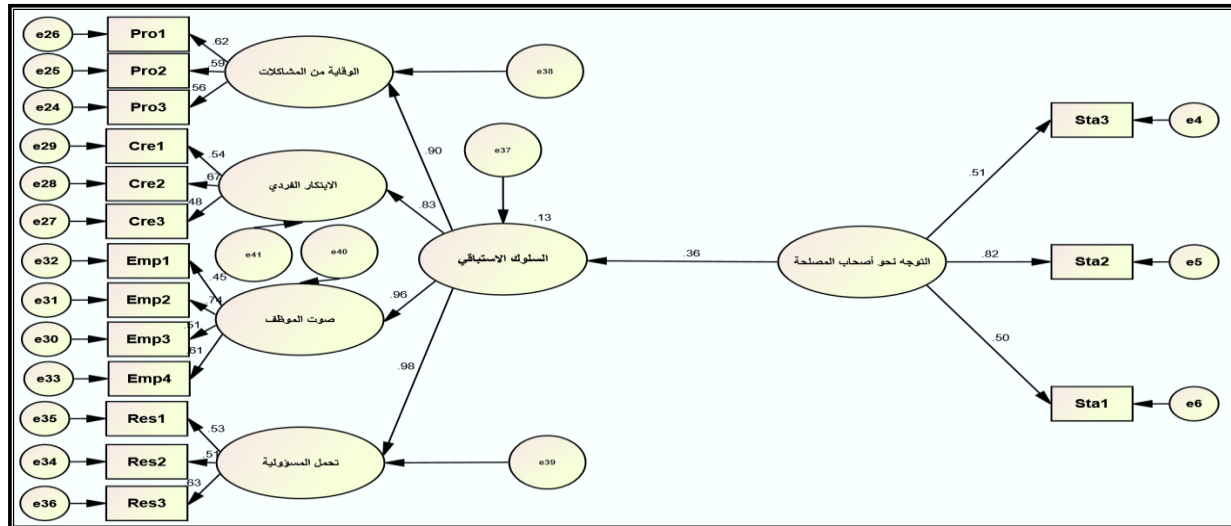
شكل (6) المسار الانحداري

جدول ( 11 ) تقديرات نموذج التأثير بين (بعد القيادة القائمة على الغاية ) ومتغير السلوك الاستباقي

| المتغير والابعاد | المسار | المتغيرات                  | Beta قيم المعيارية | Beta قيم المعيارية | خطأ القياس | النسبة الحرجة | المعنوية |
|------------------|--------|----------------------------|--------------------|--------------------|------------|---------------|----------|
| السلوك الاستباقي | <---   | القيادة القائمة على الغاية | .398               | .389               | .123       | 3.167         | ***      |

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفرضية الفرعية الثانية: تنص على : (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو أصحاب المصلحة ومتغير السلوك الاستباقي) يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.36) وهذا يعني ان متغير بعد التوجه نحو أصحاب المصلحة يؤثر طرديا في متغير السلوك الاستباقي وتعد هذه القيمة معنوية وذلك كما يتضح من الشكل ( 7 ) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.13) وهذا يعني بأن بعد التوجه نحو أصحاب المصلحة يفسر بنسبة معينة التغيرات التي تحدث في السلوك الاستباقي.



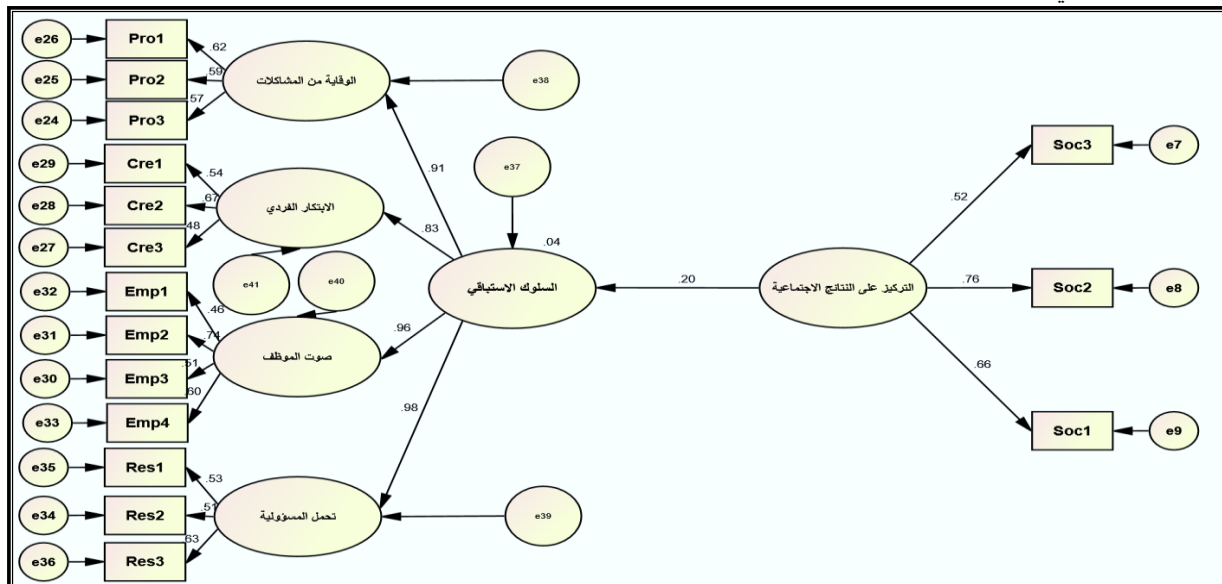
شكل (7) المسار الانحداري

جدول (12) تقديرات نموذج

| المتغير والابعاد | المسار | المتغيرات                | قيم Beta المعيارية | قيم Beta اللامعيارية | خطأ القياس | النسبة الحرجة | المعنوية |
|------------------|--------|--------------------------|--------------------|----------------------|------------|---------------|----------|
| السلوك الاستباقي | <---   | التوجه نحو أصحاب المصلحة | .362               | .345                 | .105       | 3.270         | ***      |

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على النتائج الاجتماعية ومتغير السلوك الاستباقي) يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.20) وهذا يعني ان متغير بعد التركيز على النتائج الاجتماعية يؤثر طرديا في متغير السلوك الاستباقي وتعد هذه القيمة معنوية كما يتضح من الشكل (8) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.04) وهذا يعني بأن بعد التركيز على النتائج الاجتماعية يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في السلوك الاستباقي.



شكل ( 8 ) المسار الانحداري

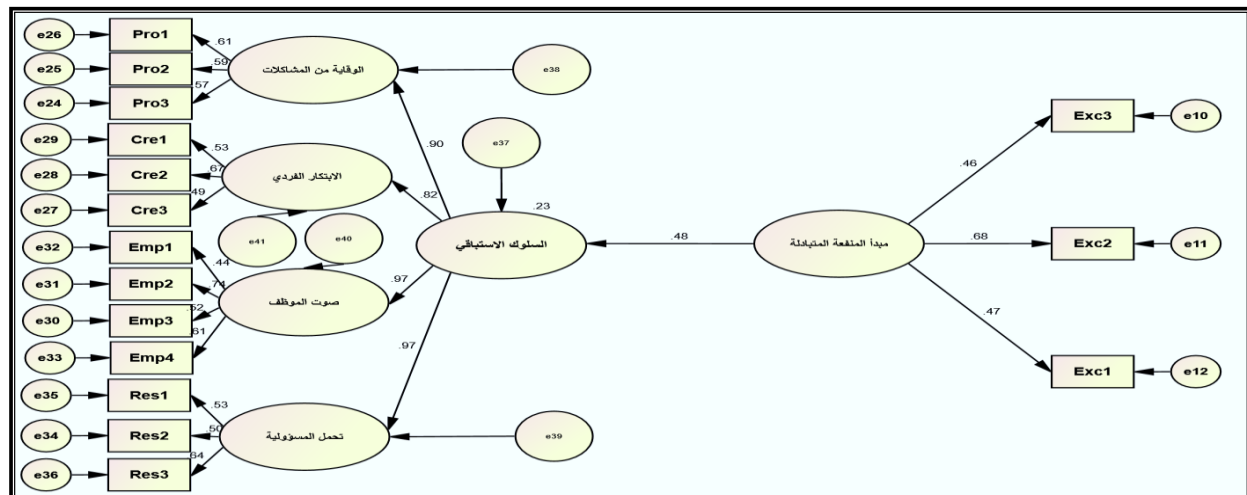
جدول (13) تقديرات نموذج

| المعنوية | النسبة<br>الدرجة | خطأ<br>القياس | قيم<br>اللامعيارية | Beta | قيم<br>المعيارية | المتغيرات                 | المسار | المتغير والابعاد |
|----------|------------------|---------------|--------------------|------|------------------|---------------------------|--------|------------------|
| .045     | 2.002            | .089          | .178               | .197 |                  | التركيز على<br>الاجتماعية | <---   | السلوك الاستباقي |

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على : (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد مبدأ المنفعة المتبادلة ومتغير السلوك الاستباقي) يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.48) وهذا يعني ان متغير بعد مبدأ المنفعة المتبادلة يؤثر طرديا في

متغير السلوك الاستباقي وتعد هذه القيمة معنوية كما يتضح من الشكل (9) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.23) وهذا يعني بأن بعد مبدأ المنفعة المتبادلة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في السلوك الاستباقي.



شكل (9) المسار الانحداري

جدول (14) تقديرات نموذج التأثير

| المعنوية | النسبة<br>الدرجة | خطأ<br>القياس | قيم<br>اللامعيارية | Beta | قيم<br>المعيارية | المتغيرات                    | المسار | المتغير والابعاد |
|----------|------------------|---------------|--------------------|------|------------------|------------------------------|--------|------------------|
| ***      | 3.332            | .143          | .476               | .484 |                  | مبدأ<br>المنفعة<br>المتبادلة | <---   | السلوك الاستباقي |

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

## 6-الاستنتاجات والتوصيات

### 6-1 الاستنتاجات

1. ظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية والسلوك الاستباقي مما يؤكد ترابط المتغيرين في البيئة المبحوثة.
2. تبين ان التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية يؤثر تأثيرا ايجابيا ومعنويا في تعزيز السلوك الاستباقي لدى التدريسيين .
3. حقق بعد مبدأ المنفعة المتبادلة اعلى مستوى تأثير بين ابعاد التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية في السلوك الاستباقي.
4. اظهرت النتائج تمتع افراد العينة بمستوى مرتفع من ادراك التوجه الاستراتيجي للقيمة الاجتماعية وكذلك السلوك الاستباقي.
5. اثبتت الدراسة ان تبني المنظمات الجامعية للتوجهات الاجتماعية الاستراتيجية يسهم في دعم المبادرة الفردية والوقاية من المشكلات وتحمل المسؤولية

## 6-2 التوصيات

1. ضرورة تبني الجامعات استراتيجيات واضحة قائمة على القيمة الاجتماعية لتعزيز السلوك الاستباقي لدى التدريسيين.
2. تعزيز بيئة العمل الجامعي بما يشجع المبادرة الفردية والمشاركة في معالجة المشكلات قبل تفاقمها .
3. التركيز على مبدأ المنفعة المتبادلة في السياسات الإدارية لما له من أثر كبير في تنمية السلوك الاستباقي .
4. إقامة برامج تدريبية وورش عمل لتنمية ثقافة المسؤولية الاجتماعية والسلوكيات الاستباقية لدى العاملين.
5. دعم قنوات التواصل مع اصحاب المصلحة والاستفادة من آرائهم في تطوير الاداء المؤسسي.

## 7- المصادر

1. A. Beck, J., Cha, J., Kim, S., & Knutson, B. (2014). Evaluating proactive behavior in lodging revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1364-1379. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0351>.
2. A.N. Oppenheim" Questionnaire Design, Interviewing And Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition,1992.
3. Al-Qadasi, N., Zhang, G., & Al-Jubari, I. (2021). Attitude of youth towards self-employment: Evidence from university students in Yemen. *Plos one*, 16(9), e0257358.
4. Annesi, N., Battaglia, M., & Sganzzetta, L. (2023). Mutual benefits of sustainability integration in the value chain: Responsible innovation by public utilities. *Utilities Policy*, 82, 101564.
5. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
6. Betancur, R. R., Pardo-del-Val, M., & Martínez-Pérez, J. F. (2022). Strategic orientation to educational innovation: A systematic review and conceptual model. *Intangible Capital*, 18(3), 442-468.
7. Bindl, U. K. (2010). Making things happen: the role of affect for proactive behaviours at work (Doctoral dissertation, University of Sheffield).
8. Cardona, P., Rey, C., & Craig, N. (2019). Purpose-driven leadership. In *Purpose-driven organizations* (pp. 57-71). Palgrave Macmillan, Cham
9. Chia, H. W., & Sharon, K. P. (2013). Thinking and acting in anticipation: A review of research on proactive behavior. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 679.
10. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.
11. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
12. Darmanto, D., Runing, H. S., Harsono, M., & Haryono, T. (2014). The relationship between strategy orientation and marketing performance: The role of organizational change capability. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(1), 34-45.
13. De la Cruz Jara, M. F., Spanjol, J., & Doppstadt, T. (2025). Strategic social value orientation and sustainability performance: A commensuration perspective. *Organization Studies*, 46(5), 635-666.
14. de Leth, D. O., & Ros-Tonen, M. A. F. (2022). Creating shared value through an inclusive development lens: A case study of a CSV strategy in Ghana's cocoa sector. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 339-354. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04862-8>.
15. Duong, M. T. H., Nguyen, D. V., & Nguyen, P. T. (2020). Using fuzzy approach to model skill shortage in vietnam's labor market in the context of industry 4.0. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 10(3), 5864-5868.
16. Eranda, B. A. N., & Sumanarathna, B. A. I. R. (2019). Stakeholder orientation for social value creation: A case study. *Peradeniya Management Review*, 1(2), 53-78. <https://doi.org/10.4038/pmr.v1i2.30>.
17. Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications
18. Fischer-Kreer, D., Greven, A., Desel, L., & Brettel, M. (2025). Measuring regenerative orientation: A new scale for firms' net-positive impact beyond sustainability. *European Management Journal*.
19. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
20. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187

21. Gabler, C. B., Rapp, A., & Richey, R. G. (2020). Benefits and challenges of developing an eco-social orientation: Implications for marketing practice. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2019-0400>.
22. Goepel, M., Hölzle, K., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). Individuals' innovation response behaviour: A framework of antecedents and opportunities for future research. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 412-426.
23. Habets, M. G., van Delden, J. J., & Bredenoord, A. L. (2014). The social value of clinical research. *BMC medical ethics*, 15(1), 66.
24. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
25. Hakala, H. (2010). Configuring out strategic orientation.
26. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14.
27. Hou, X., & Huang, R. (2021, February). The literature review of proactive behavior at work. In 2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science (ICMEHS 2021) (pp. 129-132). Atlantis Press.
28. Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2021). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the sustainability balanced scorecard (SBSC). *Sustainability*, 13(13), 7013. <https://doi.org/10.3390/su13137013> [https://www.researchgate.net/publication/333841529\\_Purpose-driven\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/333841529_Purpose-driven_Leadership)
29. Introduction to Descriptive and Inferential Statistics using SPSS, p. 541, by Dr. Ezz Abdel Fattah, Al-Khwarizmi Publishing House, 2008.
30. Jara, M. de la C., & Spanjol, J. (2021). Going beyond financial and customer value: Defining and measuring strategic social value orientation. *Proceedings of the European Marketing Academy (EMAC)*, 50, 1–8.
31. Javed, A., Hassan, D. A., & Arshad, T. (2021). Influence of transformational leadership on proactive work behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Governance and Management Review*, 4(1).
32. Jong, J., & Faerman, S. (2020). The role of goal specificity in the relationship between leadership and empowerment. *Public Personnel Management*, 1–25. <https://doi.org/10.1177/0091026020982330>
33. Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: The mediating role of sustainable consumption and competitive advantage. *Management Research Review*, 40(6), 698-724.
34. Kiiru, G. W. (2015). Dynamic capabilities, strategic orientation and competitive advantage of small and medium-retail enterprises in Kenya (Doctoral dissertation).
35. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.
36. Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., Sepulcri, L. M. C. B., & Francisco, A. B. S. P. O. (2024). Strategic marketing orientations for social value generation: Systematic literature review and research agenda. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 9(2), 27–49. <https://doi.org/10.46827/ejmms.v9i2.1793>.
37. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
38. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
39. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
40. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
41. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
42. Pleshko, L., & Nickerson, I. (2008). Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 7(1), 95-110.

43. Saleem, F., Zhang-Zhang, Y., Malik, M. I., & Allui, A. (2020). Revisiting stakeholder theory and environmentalism: Evidence from an emerging economy. *Sustainability*, 12(21), 8751. <https://doi.org/10.3390/su12218751>
44. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.
45. Seibert, R. M., & Macagnan, C. B. (2019). Social responsibility information in the stakeholders' perspective: Case study in a Brazilian philanthropic higher education organization. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 16, e201916011. <https://doi.org/10.4301/S1807-1775201916011>.
46. Shellock, R.J., et al. (2025). Social Accounts for the ocean: A path to inclusive and equitable ocean decision-making. *Environmental Science and Policy*, 173, 104221.
47. Sihite, M., & Sumantri, B. A. (2025). The influence of social value orientation, community engagement, and innovation agility on social-based organization growth in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 6(2), 1207–1215.
48. Svarcaite, A., & Gadeikiene, A. (2023). Exploring value co-creation in sharing platforms by applying DART framework. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 14(2 (28)), 347-365.
49. Tapaninaho, R., & Kujala, J. (2019). Reviewing the stakeholder value creation literature: Towards a sustainability approach. In *Social responsibility and sustainability: How businesses and organizations can operate in a sustainable and socially responsible way* (pp. 3-36). Cham: Springer International Publishing.
50. Tolstoy, D., Melén Hånell, S., & Ghauri, P. N. (2025). Unpacking the role of ethical leadership in the era of sustainable development goals and values-based marketing. *Journal of International Marketing*, 33(2), 19–38. <https://doi.org/10.1177/1069031X251323492>
51. Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., and Olmedo-Moreno, E.M. (2020). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" *Sustainability*, 12(17), 6879.
52. Williams, Kevan , *Strategic Management*, London, New York, Melbourne, Printed In China By WKT,(2009).
53. Xiaobao, P., Hongyu, C., & Horsey, E. M. (2023). The predictive effect of relative intuition on social entrepreneurship orientation: How do exploratory and exploitative learning and personal identity interact? *Acta Psychologica*, 237, 103951.