

**The availability of proactive performance dimensions in the  
Middle Oil Company/Baghdad Refinery**

**An analytical study of a sample of administrators\***

Researcher: Khalid Mudkor Jabr<sup>(1)</sup>, Assi. Prof. Dr. Rabee Yasin Saud<sup>(2)</sup>

University of Iraq - College of Administration and Economics<sup>(1)(2)</sup>

(1) [Kald200003@gmail.com](mailto:Kald200003@gmail.com) (2) [Rabsod\\_2006@yahoo.com](mailto:Rabsod_2006@yahoo.com)

**Key words:**

proactive performance, Middle Oil  
Company / Baghdad Refinery.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received | 13 Aug. 2023

Accepted | 23 Aug. 2023

Available online | 31 Dec. 2024

© 2024 THE AUTHOR(S). THIS IS AN  
OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED  
UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE  
COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC  
BY 4.0).

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



\*Corresponding author:

**Khalid Mudkor Jabr**

**University of Iraq**

**College of Administration and Economics**

**Abstract:**

This study aims to explore the availability of proactive performance in the Middle Oil Company / Dora Refinery, which is considered one of the important companies in the oil sector. The employees working in the company participated in the study, where a sample of (220) employees was selected. The questionnaire was used as a main tool for data collection, and some statistical methods were used to obtain the results, such as the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and percentages.

The study reached a set of conclusions and recommendations, as the results indicated a high interest by the studied organization in the proactive performance. Among the main recommendations include the need for the management of the Middle Oil Company / Baghdad Refinery to strengthen the principle of the privacy of its proactive performance, by preventing the leakage of any classified information that may affect the company's work policy

\*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

مدى توافر أبعاد الأداء الاستباقي في شركة نفط الوسط/ مصفى بغداد  
دراسة تحليلية لعينة من الإداريين\*

الباحث: خالد مذکور جبر  
أ.م.د. ربيع ياسين سعود الدليمي  
الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد  
الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد  
[Rabsod\\_2006@yahoo.com](mailto:Rabsod_2006@yahoo.com)  
[Kald200003@gmail.com](mailto:Kald200003@gmail.com)

### المستخلص

يهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى توفر الأداء الاستباقي في شركة نفط الوسط/ مصفى بغداد التي تُعد من الشركات المهمة في قطاع النفط. تمت المشاركة في الدراسة الموظفين العاملين في الشركة، حيث تم اختيار عينة تضم (220) موظفًا، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية للحصول على النتائج، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، حيث أشارت نتائج إلى اهتمام عالي من قبل المنظمة المدروسة بالأداء الاستباقي. من بين التوصيات الرئيسية تشمل ضرورة تعزيز إدارة شركة نفط الوسط/ مصفى بغداد لمبدأ خصوصية أدائها الاستباقي، عبر منع تسريب أي معلومات مصنفة قد تؤثر في سياسة عمل الشركة. الكلمات المفتاحية: الأداء الاستباقي، شركة نفط الوسط/ مصفى بغداد.

### المقدمة:

في ظل التطورات السريعة في سوق النفط والتنافسية المتزايدة في صناعة الطاقة، أصبحت شركة نفط الوسط/ مصفى بغداد تواجه تحديات جديدة للحفاظ على التميز وتحقيق النجاح المستدام، يعد الأداء الاستباقي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق التفوق التنافسي في هذا السياق المتغير، تهدف هذه الدراسة مدى توافر أبعاد الأداء الاستباقي في شركة نفط الوسط/ مصفى بغداد من خلال تحليل عينة من الإداريين العاملين في الشركة. يتمحور اهتمامنا حول فهم مدى توافر عناصر الأداء الاستباقي التي تعتبر أساسية لتحقيق التنافسية في هذا القطاع المهم. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد النقاط القوية والضعف في أداء الإداريين وتوفير فهم عميق للتحديات التي تواجه الشركة في تحقيق الأداء الاستباقي. ستكون النتائج من هذا الدراسة ذات قيمة كبيرة للإدارة لاتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى تحسين أداء الشركة وزيادة تنافسيتها في صناعة النفط.

تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في شركة نفط الوسط/ مصفى بغداد وتسعى إلى ملء الفراغ في البحوث السابقة عن أبعاد الأداء الاستباقي في هذا السياق الصناعي. من المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في فهم أفضل للتحديات والفرص التي تواجه الشركة وتساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافه، عليه ستكون هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة للشركة وللقطاع بشكل عام، حيث أنها ستساهم في تحقيق الاستباقية والتفوق التنافسي

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

## المحور الأول: منهجية الدراسة

تعتبر المنهجية العلمية للبحث خارطة طريق أساسية لكل باحث وأكاديمي، حيث توضح المسار الذي يجب اتباعه في عملية الدراسة. يتضمن هذا المحور الفقرات الرئيسية التي تشكل أساس منهجية الدراسة، وتتضمن: مشكلة الدراسة وتساؤلاته تحديد المشكلة التي يتعامل معها الباحث وتحديد التساؤلات الدراسية المحورية التي يجب على الباحث الإجابة عنها أهمية الدراسة وأهدافه: توضيح الأهمية العلمية والعملية للدراسة، وتحديد الأهداف الرئيسية التي يسعى الدراسة لتحقيقها والفوائد المترتبة على الدراسة منهج الدراسة تحديد الأساليب والإجراءات التي يتبعها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك الأدوات والتقنيات المستخدمة حدود الدراسة تحديد نطاق الدراسة وتحديد الحدود الزمانية والمكانية والجغرافية للبحث، فضلاً عن تحديد حدوديات الدراسة وما يشملها وما لا يشملها مجتمع الدراسة عينته تحديد المجتمع الذي سيتم دراسته وتحديد العينة التي سيتم جمع البيانات منها، بما في ذلك توضيح اختيار العينة وعملية اختيار الأفراد أو المجموعات التي ستشارك في الدراسة الأساليب الإحصائية توضيح الأساليب الإحصائية التي ستستخدم لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، مع توضيح كيفية استخدامها وتفسير النتائج المستندة إليها.

## أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه الشركات التحديات المتزايدة في سوق الأعمال، حيث تسعى جاهدة لتحقيق الابتكار والنمو المستدام. إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق تفوق تنافسي هو الأداء الاستباقي للشركة، وقد يكون العائق الرئيسي هو عدم وضوح رؤيتها الاستراتيجية في سوقها. عند عدم توفر رؤية استراتيجية واضحة بشأن توقعات العملاء وكيفية تلبية احتياجاتهم، قد تفتقر الشركة إلى الاستراتيجية اللازمة للابتكار والتطوير المستمر. لذلك، تسعى هذه الدراسة للتحقق من مدى توافر الأداء الاستباقي في شركة نفط الوسط/مصفي بغداد وتقييم مدى توجهها نحو اكتساب فهم عميق لاحتياجات العملاء واستخدامها في صنع قرارات الابتكار والتطوير.

## ثانياً: هدف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة في بيان امتلاك قدرة المنظمة عينة الدراسة الاداء الاستباقي والتعرف على مدى فهم التفاوت في تجسيد ابعادها المختلفة لهذا الاداء. يعتبر هذا الدراسة ذو أهمية كبيرة لفهم وتحسين أداء الإداريين وتعزيز الاستباقية في أداء شركة نفط الوسط/مصفي بغداد، مما يؤدي إلى تحسين التنافسية وتحقيق نجاح ملموس في هذا المجال.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

- 1) يستمد الدراسة أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله (الأداء الاستباقي) بوصفه أحد الموضوعات التي تحظى باهتمام عالٍ من قبل المختصين.
- 2) تتجلى أهمية الدراسة في أهمية المنظمة المبحوثة (شركة نفط الوسط/مصفي بغداد)، بوصفها إحدى المنظمات التي لها دور كبير في الاقتصاد العراقي.
- 3) يمثل الدراسة مساهمة متواضعة في إثراء المكتبة العراقية بالمعلومات اللازمة ذات الصلة بمتغير الدراسة (الأداء الاستباقي) والمستمدة من الأدبيات ذات العلاقة.

- 4) تقديم استنتاجات وتوصيات من أجل مساعدة المنظمة المبحوثة في تحسين توجهاتها الاستراتيجية وأدائها على المستوى الاستراتيجي.
- 5) توفر هذه الدراسة فرصة لفهم أفضل لأبعاد الأداء الاستباقي في صناعة النفط والطاقة، وتحليل العوامل التي تؤثر فيها عن طريق توسيع نطاق هذه الدراسة وتطبيقها على منظمات أخرى، يمكن للباحثين استكشاف وتحليل أبعاد الأداء الاستباقي في سياقات مختلفة وتحديد الممارسات الفعالة التي يمكن أن تسهم في تحقيق التفوق التنافسي.
- 6) زيادة وعي إدارات المنظمة المبحوثة بمستوياتها المختلفة بشأن الفهم الكامل لموضوع الدراسة (الأداء الاستباقي)، وتحقيق النجاح والتميز

#### رابعاً: منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، نظراً لتوافقه مع طبيعة الدراسة والتركيز على جمع البيانات ذات الصلة بمتغير الدراسة (الأداء الاستباقي). تم إجراء استطلاع للآراء والملاحظات من قبل موظفي العينة المختارة، وتم تحليل هذه البيانات بهدف استخلاص النتائج والوصول إلى التوصيات الملائمة.

#### المحور الثاني: الجانب النظري

##### توطئة:

ادركت العديد من المنظمات منذ مدة ليست بقصيرة أنّها تعمل ضمن بيئة ديناميكية معقدة و سريعة التغيير سواء اكان على المستوى الاقتصادي او الاجتماعي والسياسي مما يحتم عليها الدراسة على السبل والاجراءات التي تمكنها من معالجة العواقب السلبية الناتجة عن تلك التغييرات، ويمكن ان تكون هذه الوسائل علاجية داخلية (تتعلق بالأنظمة والقوانين والتكنولوجيا وسلوك العاملين) وغيرها، وسيوضح هذا المبحث مفهوم الاداء الاستباقي واهمية الاداء الاستباقي واهداف الاداء الاستباقي، وابعاده، وكما يلي:

##### اولاً: مفهوم الإداء الاستباقي

يعني المصطلح ((Proactive استباقي او ما يطلق عليه في بعض الأحيان روح المبادرة والاستباقي لغة تعني استباق الاحداث) مصطفي:2004، 265)، حظي الاداء الاستباقي في العمل بعناية كبيره في البحوث العلمية على مدى السنوات الخمسة عشر الماضية، إلا أنّه لم يظهر كتدفق بحثي متكامل، إذ ليس هناك تعريف واحد، او نظرية، أو قياس يقود هذا الشكل من الاداء، بدلا من ذلك اعتمد الباحثون عدداً من المناهج المختلفة نحو التعرف على هذا النوع من خصائص سلوكيات العمل وكذلك التعرف على السوابق و العواقب لهذا الاداء، اذ هناك جدال بين الباحثين حول ما اذا كان الاداء الاستباقي يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الاضافي؟ الاداء الاستباقي يمكن أن يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الاضافي، فقد ينخرط الموظفون في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في الدور الرسمي الذي يستوفون فيه متطلبات العمل الأساسية (Crant,2000,436)، يظهر المزيد من الأبحاث الحديثة أن الاداء الاستباقي لا يقتصر فقط على الأنشطة الإضافية والمشاريع الجانبية. فبالإمكان للأفراد أن يشاركوا في جميع أنشطة العمل، بما في

ذلك الأنشطة الأساسية والإضافية، بدرجات متفاوتة من الجاهزية. هذا يؤكد التوافق المتزايد في وجهات النظر على أنه ليس هناك حاجة لتقييد النشاط الاستباقي بدور إضافي. (Parker, k, wailliams, eIM,N, 2006,637) فالأداء الاستباقي يتكون من جانبين :

**الأول:** تفاعل العلاقات الشخصية والتي تصف السلوكيات المتجهة شخصياً نحو زملاء العمل حيث تسهم في إنجاز الأهداف التنظيمية وتكريس الوقت لإتمام العمل.  
**والثاني:** فيتعلق بالإخلاص في العمل والذي يصف توجه الدافعية نحو الانضباط الذاتي مثل العمل الجاد ، ويعرف الاداء الاستباقي على أنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة.  
(Arefin et al, 2015:132) ، و وقد اشار اليه ( King,2004:127) على أنه العمل المعتمد التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق هدفه المهني، اذ يبين هذا التعريف أهمية الاداء الاستباقي لتحقيق المصالح الذاتية للفرد. وهذا يمثل الجانب السلبي لأداء الاستباقي اذ أوضح , (Fay & Frese,2001,166) ان الاداء الاستباقي يمكن ان يكون له طابع متمرّد وفي الحالات القصوى قد يكون الاداء الاستباقي سلبيًا بالنسبة للمنظمة.

### ثانياً: أهمية الاداء الاستباقي

(حسين صبيح الكعبي, 2018, 103:104)

تعتقد العديد من المنظمات بأهمية الاداء الاستباقي من ناحية المنظمة نفسها لاستمراريتها والبقاء في طليعة المتنافسين، ومن ناحية الموظفين أيضاً؛ بصفته عامل أساسي لنجاحهم في عالم الأعمال سريع التغيير والمهام بالغة التعقيد التي ينطوي عليها، ذلك أن الاتجاه المهمين حيال تغيير الوظائف والانتقال بين المهن في الوقت الراهن يختزل دور صاحب العمل في إدارة مهن الموظفين ويزيد حاجتهم إلى تدبرها من تلقاء أنفسهم ويمكن تحديد أهمية الأداء الاستباقي في النقاط التالية :

أ- **الأداء الوظيفي:** يرتبط السلوك الاستباقي بالأداء المتفوق، حيث أن الاستباقية يمكن أن تساهم في توليد الأفكار المبتكرة. فإننا نؤكد أن أداء مهام الموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات الاستباقية التنظيمية والشخصية، إذ تشير البحوث إلى أن السلوك الاستباقي الذي يهدف أساساً إلى تحسين أداء المنظمة (مثل السلوك الصوتي أو الشخصية الاستباقية) يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الفردي.

ب- **النجاح الوظيفي:** حيث ان الافراد الذين يمارسون سلوكاً استباقياً عالياً دائماً لديهم خطة وظيفية واضحة، ولديهم مستوى عالي لتنفيذ الخطط الوظيفية وزيادة فرص العمل. ويمكن أن تتشكل السلوكيات الاستباقية في العلاقات الشخصية مع رئيس العمل أو الزملاء التي بدورها تساعد في التطور الوظيفي للفرد. وهناك اجماع بين الباحثين على ان السلوكيات المهنية الاستباقية تؤدي الى تحقيق النتائج المهنية المنشودة والمشاعر العامة الايجابية للنجاح الوظيفي.

ت- **الرضا الذاتي:** هناك ارتباط قوي بين رضا العاملين عن وظائفهم أو حياتهم المهنية ومستوى السلوك الاستباقي، فالرضا الوظيفي يأتي من شعور الفرد بالإنجاز والنجاح في العمل وكذلك يرتبط بالإنتاجية والرفاهية الشخصية. كما أن الافراد الاستباقيين يكونوا أكثر ارتياحاً لوظائفهم لأنهم سيسخرون العقبات التي تقف أمام تحقيق نجاحاتهم.

### ثالثاً: أهداف الاداء الاستباقي (شفا السقا, 2022, 247:248)

- 1) **المبادرة الذاتية:** يهدف الاداء الاستباقي لتحقيق صفة المبادرة الذاتية والتي تعني المثابرة وقدرة التغلب على الصعوبات وحسن التصرف والتي تنشأ للسعي لتحقيق هدف ما وتتطلب تلك الميزة توفرها بجميع الموظفين بالمؤسسة وخاصة القادة.
- 2) **التركيز المستقبلي:** ويعرف بأنه عملية تعتمد على الفهم والادراك الصحيح لا أحداث ماضية وذلك بالاستعانة بالحاضر مروراً بالمستقبل بغرض توقع التغيرات والمشكلات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً بالمؤسسة وسهولة وضوح مقترحات وحلول لها.
- 3) **التوجه نحو التغيير:** يهدف الاداء الاستباقي نحو التغيير دائماً لمواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات ومن أهم اسباب التوجه نحو التغيير بالمنظمات:
  - أ- اسباب اقتصادية تتلخص في العولمة والمشكلات الاقتصادية والتحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي وازدياد المنافسة وتغير مناخ العمل والسوق.
  - ب- اسباب تكنولوجية ترجع الى تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.
  - ت- اسباب اجتماعية مثل النزعات والأفات الاجتماعية.
- 4) **المثابرة:** يهدف الاداء الاستباقي ايضاً لتحقيق صفة المثابرة وذلك لانها تعني الاستمرار في بذل الجهود لتحقيق اهداف المنظمة المنشودة بالرغم من جميع العقبات والصعوبات أي انها الصمود في وجه الظروف لتحقيق التقدم والتطور بداخل المنظمة.

### رابعاً: ابعاد الاداء الاستباقي:

ان المنظمات التي تكون بحاجة إلى ممارسة العمليات الاستباقية يتطلب منها أن تتبنى د والاستثمار فيه القدرة على الابتكار الخطط المرنة وغير روتينية وجود المديرين الذين يعتقدون بالتوجه الاستباقي ويمكن أن نستعرض تلك الأبعاد بشكل أكثر وضوحاً من خلال ما يلي (حسين الفتلاوي, احمد الشمري, 2022, 9:10):

#### 1. تحمل المخاطرة

اليوم نعيش في عالم غير مستقر، وذلك يعني أن هناك مخاطر للشركات ذات الأحجام المختلفة في جميع دول العالم، ويتطلب منها الأمر أن تكون لديها استراتيجيات جديدة لحماية نفسها والاستثمار في الفرص المستقبلية والمنتجات التي تهبر تصور الزبون، والتي بلا شك تزيد من وضعهم التنافسي ومركزهم المستقبلي بأن زيادة الترابط في عالم اليوم يعني أن الشركات لديها تعامل مع المزيد من المخاطر وان العوامل الرئيسية التي تتسبب في العمل حدوث المزيد من المخاطر هي نشر التكنولوجيا والثورة المعلوماتية، الابتكارات والإفراط في المنافسة البيئية، قوة الزبائن وحين تفكر المنظمات الاستباقية في ايجاد منتجات أو تطوير منتجاتها الجديدة أو المبتكرة سيكلفها العديد من المخاطر وخصوصاً التكنولوجيا والمنافسة والتغيرات البيئية غير المتوقعة وقوة

المشترين، وأيضاً عن سرية عمل المنظمة الاستباقية، وهنا ينبغي التركيز على مخاطرة تسرب المعلومات للمنافسين، وهذا يجعل والاستخبارات التسويقية قادرة على تخطي المنافسين.

## 2. استثمار المستقبل: Exploitation Of The Future

أهمية التسويق الاستباقي تبدأ من عملية التنبؤ بالمستقبل والعمل على وضع رؤية مناسبة لاستثماره لمحاولة كسب مزايا تسويقية ملائمة تجعل للشركات دعامة اقتصادية مهمة يمكن من خلالها مواجهة كل الظروف الاقتصادية المتغيرة، يعتمد التسويق الاستباقي إلى استغلال تلك الظروف في التفوق على المنافسين عن طريق الاعتماد على الأدوات التي تمكن الشركات من المنافسة والتغلب على تلك التغيرات الاقتصادية بشكل أحسن من غيرهم عن طريق ملئ الفراغ التجاري الذي تتركه تلك التقلبات وفق استراتيجيات مدروسة وملائمة مع الواقع، وهذا يجعل المنظمات ذات التوجه الاستباقي يكون لها قيمة مستقبلية عن طريق الاستثمار الأمثل في المستقبل للموارد البشرية ورأس المال البشري الذي تمتلكه والقدرة الإبداعية التي يمكن أن تحول المستقبل إلى بوابة للاستثمار الحقيقي للمنتجات الاستباقية

## 3. القدرة الابتكارية: Innovative capability :

القدرة الابتكارية للشركة هي الوسيلة التي تساعد الشركة على التحولات الجسيمة في البيئة الخارجية لهذه التجربة مع المواقف الحديثة فيما يخص بتلك البيئة، ونجد أن هناك عدد من الموارد غير المستغلة والمستعملة في الشركات كمثال، العمال غير المستغلين الاحتياطات النقدية، والقدرة الانتاجية الزائدة والتي قد تكون متوفرة للعمل وهناك امكانية مناسبة لاستثمارها بالعمليات الابتكارية التي تمتلكها الشركة بالشكل الأفضل، بشكل يمكن لتلك الموارد من زيادة قدرة الشركات في اتخاذ الإجراءات المرتبطة بتحسين الامكانيات التنافسية، وبالتالي تمكينهم من خوض تجربة مع استراتيجيات الأعمال الجديدة، والتكيف الفعال مع التغيرات.

## 4. المرونة: Flexibility :

أن ثقافة العمل الحر للشركة تتكون بميل المديرين في اتخاذ المخاطر التجارية ذات الصلة لصالح اتخاذ القرارات التسويقية ذات الطريقة الاستباقية وتعتبر وسيلة مرنة مناسبة للحصول على ميزة تنافسية، بحيث أن التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمات هو مطابق لتلك المنظمات الغير متحولة لأن سبب زيادة ميلهم للمجازفة في المستقبل وتأييد التغيير على الوضع الحالي، ومن الأفضل أن يكون الركود الاقتصادي باعتبارها فرصة لكسب ميزة على منافسيهم، وذلك يكون واضح عندما تكون هذه المنظمات لديها المرونة في انتاج منتجات مستقبلية ذات بعد استباقي وتلك المرونة قد تكون مالية أو مادية أو بشرية وقد تكون أيضاً المرونة في الابتكار والابداع والريادة لخلق منفعة مستقبلية لها.

## 5. الايمان بالتوجه الاستباقي : Faith proactive orientation :

أن الشركات التي تصدق بالتوجه الاستباقي في المجال التسويقي وتضع التركيز الاستراتيجي الواسع في اجراءاتها التسويقية عن طريق تجزئة السوق وتحديد الاسواق والعلامات التجارية والاتصالات التسويقية لعمل ميزة تنافسية، تكون لهم صورة مواتية لعروضهم قياس على المنافسين حيث أن أنشطة التسويق تساعد على توليد ولاء الزبائن، مما يؤدي إلى أداء السوق المتفوق على سبيل

المثال، زيادة حصتها في السوق وزيادة الولاء، وقاعدة مستقرة من الزبائن)، مع توفير أفضل قيمة للمستهلكين، ونفترض أن العوامل الداخلية والخارجية للشركة تعمل لتحفيز الشركات على التركيز الاستراتيجي للتسويق لاعتماد استراتيجيات التسويق الاستباقي، وذلك بسبب التركيز الاستراتيجي على التميز في التسويق والاستثمارات في مجال التسويق وكلما كانت المنظمة وكادرها مؤمن بعملية التسويق الاستباقي كلما كان هذا هدف قابل للتحقق والقياس في المستقبل، والجزء الرئيسي للنجاح للمنظمات هو الايمان برسالة ورؤية المنظمة اتجاه التسويق الاستباقي.

**خامسا : الدراسات السابقة :** هناك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الاداء الاستباقي لذا سيتم استعراض دراستين بهذا الشأن.

**الدراسة الاولى :** الارتباط بين تحفيز العمل والخدمة الاستباقية السلوكيات: فحص الدور المعتدل للقيادة الموجهة نحو الخدمة

## LINK BETWEEN WORK MOTIVATION AND PROACTIVE SERVICE BEHAVIORS: EXAMINING THE MODERATING ROLE OF SERVICE-ORIENTED

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت القيادة الموجهة نحو الخدمة قد خففت من تأثيرات الدوافع الذاتية والمكافآت الخارجية على سلوكيات العمل الاستباقية شركة بيع بالتجزئة في شرق الصين متخصصة في بيع المنتجات للأهالي والأطفال عينة من 42 فريق مبيعات في شركة بيع بالتجزئة في الصين. اشارت النتائج الإحصائية إلى أن الدافع الجوهري كان مرتبطاً بشكل إيجابي بكل من سلوك الخدمة الإيجابي وسلوك البيع الاستباقي. علاوة على ذلك ، ارتبط سلوك القيادة الموجه نحو الخدمة لقائد الفريق بشكل إيجابي مع موظفي (JUNTING LI,2019). ومع الخطوط الأمامية على حد سواء سلوك الخدمة الاجتماعية الإيجابي وسلوك البيع الاستباقي. ومع ذلك ، كانت المكافآت الخارجية مرتبطة سلباً بسلوك الخدمة الاجتماعية الإيجابي

**الدراسة الثانية:** دور المزيج التسويقي المستدام في تحسين الأداء التسويقي في شركات الاتصالات: دراسة تطبيقية شركة الاتصالات الخلوية جوال بقطاع غزة التعرف على دور المزيج التسويقي المستدام في تحسين الاداء التسويقي دراسة تحليلية اعتمدت الدراسة على عينة قوامها (130) موظف وموظفة من شركة قطاع غزة وجاءت اهم النتائج بأن المزيج التسويقي المستدام بأبعاده الخدمة المستدامة التسعير المستدام، الترويج المستدام، التوزيع (المستدام) في شركة الاتصالات الخلوية جوال بقطاع غزة جاءت بدرجة موافقه كبيرة جداً حول فقرات مجال كل منهم، حيث بلغ وزنها النسبي (89.40%) جاءت جميع فقرات محور الاداء التسويقي ككل بوزن نسبي يساوي (87.8%).

## المحور الثالث: الجانب الميداني

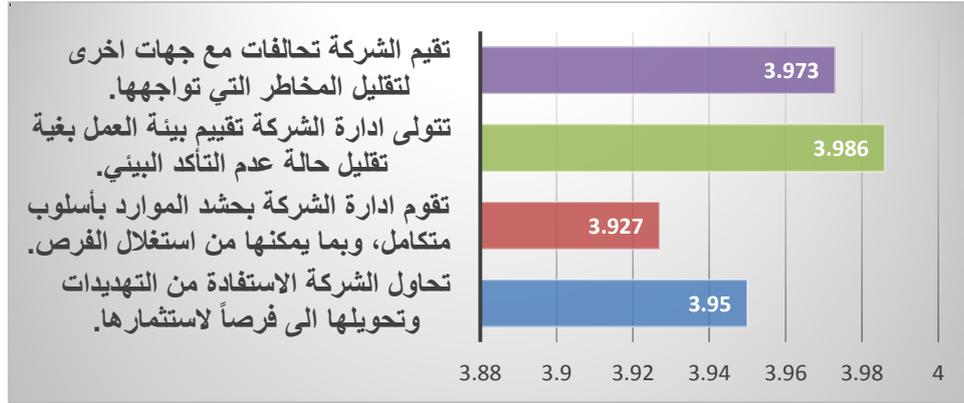
يضمن هذا المبحث التحليل الاحصائي الوصفي الذي يعبر عن مدى تجسيد الاداء الاستباقي في شركة نفط الوسط / مصفى بغداد من وجهة نظر العاملين في الشركة اذا يتضح ذلك من خلال استجابات افراد العينة.

## 1- بعد تحمل المخاطرة

إفرزت النتائج المبينة في الجدول (1)، والموضحة في الشكل (1)، المؤشرات الوصفية الخاصة ببعيد (تحمل المخاطرة)، إذ حقق اجمالاً نسبة اتفاق بلغت (79.2%) حيث بلغ الوسط العام لها (3.959)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.687)، إذ كان الاتجاه العام، للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد قد كانت عند (الاتفاق) وبمستوى جيد، إذ تشير النتائج إلى أن الشركة تحاول الاستفادة من التهديدات وتحويلها إلى فرصاً لاستثمارها. إذ تقيم الشركة تحالفات مع جهات أخرى لتقليل المخاطر التي تواجهها، كذلك تسعى إلى تقييم المعطيات البيئية والتعامل مع حالة عدم التأكد، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سجلت عند السؤال (تتولى إدارة الشركة تقييم بيئة العمل بغية تقليل حالة عدم التأكد البيئي). (حيث بلغت (79.7%) حيث حقق الوسط لها (3.986) وبانحراف بلغ (0.857)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (21.50) إذ كان بالمستوى (2) من حيث الأهمية، كما يتبين أن أقل نسبة اتفاق سجلت عند السؤال (تقوم إدارة الشركة بحشد الموارد بأسلوب متكامل، وبما يمكنها من استغلال الفرص). إذ بلغت (78.5%) حيث حقق الوسط لها (3.927) وبانحراف بلغ (0.852)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (21.70) إذ جاء بمستوى (4) من حيث الأهمية

#### جدول (1) المؤشرات الاحصائية لبعيد تحمل المخاطرة

مستوى الاجابة	الاهمية	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	العبارات
جيد	3	79.0	21.67	0.856	3.95	1 تحاول الشركة الاستفادة من التهديدات وتحويلها الى فرصاً لاستثمارها.
جيد	4	78.5	21.70	0.852	3.927	2 تقوم ادارة الشركة بحشد الموارد بأسلوب متكامل، وبما يمكنها من استغلال الفرص.
جيد	2	79.7	21.50	0.857	3.986	3 تتولى ادارة الشركة تقييم بيئة العمل بغية تقليل حالة عدم التأكد البيئي.
جيد	1	79.5	20.97	0.833	3.973	4 تقيم الشركة تحالفات مع جهات اخرى لتقليل المخاطر التي تواجهها.
		79.2	17.35	0.687	3.959	المتوسط الاجمالي



شكل (1) الاوساط لبعد تحمل المخاطرة

المصدر: مخرجات Excel.

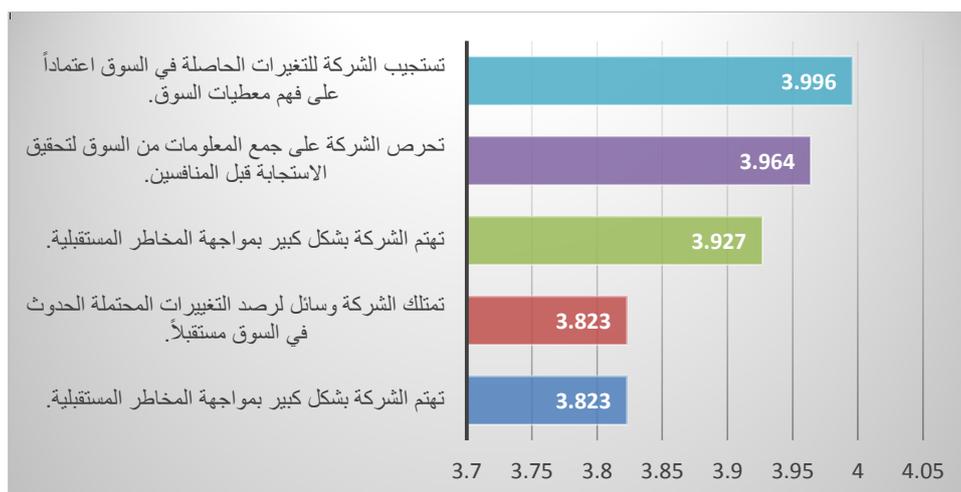
## 2- بعد استثمار المستقبل:

إفرزت النتائج المبينة في الجدول (2)، والموضحة في الشكل (2)، المؤشرات الوصفية الخاصة بـ (استثمار المستقبل)، إذ حقق إجمالاً نسبة اتفاق بلغت (78.1%) حيث بلغ الوسط العام لها (3.906)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.665)، إذ كان الاتجاه العام، للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد قد كانت عند (الاتفاق) وبمستوى جيد، إذ تشير النتائج إلى أن الشركة تمتلك وسائل لرصد التغييرات المحتملة الحدوث في السوق مستقبلاً، كما وتهتم الشركة بشكل كبير بمواجهة المخاطر المستقبلية، إذ تحرص الشركة على جمع المعلومات من السوق لتحقيق الاستجابة قبل المنافسين، إذ تسعى الشركة إلى استشرف المستقبل واستثمار الفرص المستقبلية المحتملة، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سجلت عند السؤال (تستجيب الشركة للتغيرات الحاصلة في السوق اعتماداً على فهم معطيات السوق). (حيث بلغت (79.9%) حيث حقق الوسط لها (3.996) وبانحراف بلغ (0.785)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (19.64) إذ كان بالمستوى (2) من حيث الأهمية، كما يتبين أن أقل نسبة اتفاق سجلت عند السؤال (تهتم الشركة بشكل كبير بمواجهة المخاطر المستقبلية). إذ بلغت (76.5%) حيث حقق الوسط لها (3.823) وبانحراف بلغ (0.881)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (23.04) إذ جاء بمستوى (5) من حيث الأهمية

## جدول (2) المؤشرات الاحصائية لبعد استثمار المستقبل

مستوى الاجابة	الاهمية	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الاتحراف	الوسط	العبارات
جيد	5	76.5	23.04	0.881	3.823	1 تهتم الشركة بشكل كبير بمواجهة المخاطر المستقبلية.
جيد	4	76.5	22.50	0.86	3.823	2 تمتلك الشركة وسائل لرصد التغييرات المحتملة الحدوث في السوق مستقبلاً.
جيد	3	78.5	20.70	0.813	3.927	3 تهتم الشركة بشكل كبير بمواجهة المخاطر المستقبلية.

جيد	1	79.3	19.42	0.77	3.964	4	تحرص الشركة على جمع المعلومات من السوق لتحقيق الاستجابة قبل المنافسين.
جيد	2	79.9	19.64	0.785	3.996	5	تستجيب الشركة للتغيرات الحاصلة في السوق اعتماداً على فهم معطيات السوق.
		78.1	17.03	0.665	3.906		المتوسط الاجمالي



شكل ( 2 ) الاوساط لبعث استثمار المستقبل

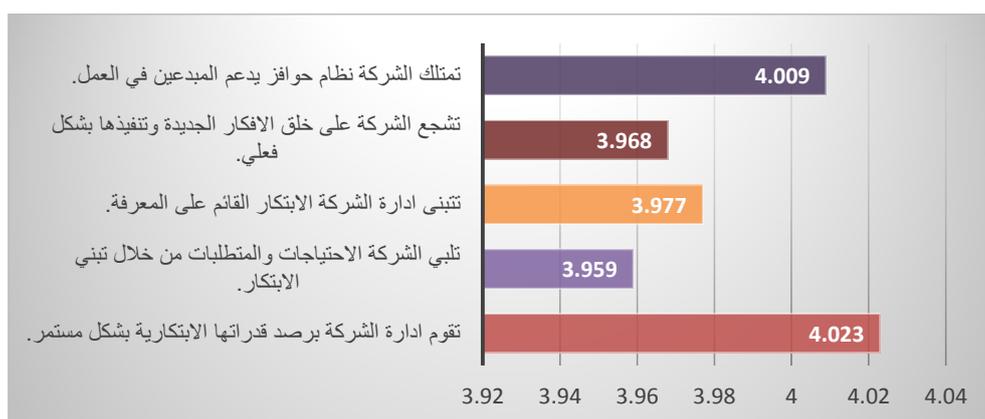
المصدر: مخرجات Excel.

### 3- بعد القدرة الابتكارية

إفرزت النتائج المبينة في الجدول ( 3 )، والموضحة في الشكل ( 3 )، المؤشرات الوصفية الخاصة ببعث (القدرة الابتكارية)، إذ حقق اجمالاً نسبة اتفاق بلغت (79.7%) حيث بلغ الوسط العام لها (3.987)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل ( 0.6 )، إذ كان الاتجاه العام، للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد قد كانت عند (الاتفاق) وبمستوى جيد، إذ تشير النتائج إلى أن إدارة تتبنى الشركة الابتكار القائم على المعرفة إذ تشجع على خلق الأفكار الجديدة وتنفيذها بشكل فعلى كما وتمتلك الشركة نظام حوافز يدعم المبدعين في العمل، إذ تسعى إدارة الشركة إلى تقديم شيء جديد كلياً أو جزئياً وبما يحقق التميز على المنافسين لها، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي إذ بينت النتائج أن، أعلى نسبة اتفاق سجلت عند السؤال (تقوم إدارة الشركة برصد قدراتها الابتكارية بشكل مستمر. ( حيث بلغت ( 80.5% ) حيث حقق الوسط لها ( 4.023 ) وبانحراف بلغ (0.779)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته ( 19.36 ) إذ كان بالمستوى ( 3 ) من حيث الأهمية و كما يتبين أن أقل نسبة اتفاق سجلت عند السؤال (تليي الشركة الاحتياجات والمتطلبات من خلال تبني الابتكار. ( إذ بلغت (79.2%) حيث حقق الوسط لها (3.959) وبانحراف بلغ ( 0.79 )، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (19.95) إذ جاء بمستوى ( 4 ) من حيث الأهمية

جدول ( 3 ) المؤشرات الاحصائية لبعث القدرة الابتكارية

مستوى الاجابة	الاهمية	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	العبارات
جيد	3	80.5	19.36	0.779	4.023	1 تقوم ادارة الشركة برصد قدراتها الابتكارية بشكل مستمر.
جيد	4	79.2	19.95	0.79	3.959	2 تلبي الشركة الاحتياجات والمتطلبات من خلال تبني الابتكار.
جيد	2	79.5	19.29	0.767	3.977	3 تتبنى ادارة الشركة الابتكار القائم على المعرفة.
جيد	1	79.4	18.88	0.749	3.968	4 تشجع الشركة على خلق الافكار الجديدة وتنفيذها بشكل فعلي.
جيد	5	80.2	20.93	0.839	4.009	5 تمتلك الشركة نظام حوافز يدعم المبدعين في العمل.
		79.7	15.05	0.6	3.987	المتوسط الاجمالي



شكل (3) الاوساط لبعده القدرة الابتكارية

المصدر: مخرجات Excel.

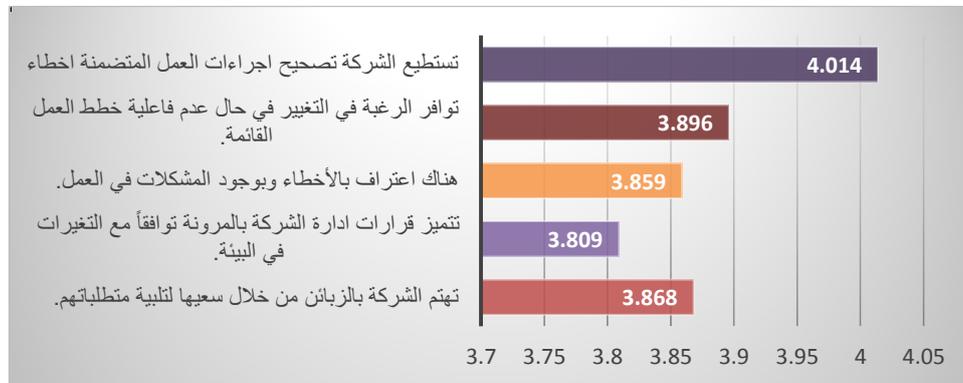
#### 4- بعد المرونة

إفرزت النتائج المبينة في الجدول (4)، والموضحة في الشكل (4)، المؤشرات الوصفية الخاصة ببعده (المرونة)، إذ حقق اجمالاً نسبة اتفاق بلغت (77.8%) حيث بلغ الوسط العام لها (3.889)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.771)، إذ كان الاتجاه العام، للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد قد كانت عند (الاتفاق) وبمستوى جيد، إذ تشير النتائج إلى أن الشركة تمتلك القدرة على التعافي بسرعة من الصعوبات والعودة للوضع السابق، إذ تمتلك الشركة مرونة عالية في تصحيح إجراءات العمل المتضمنة أخطاء إذ تشجع ادارة الشركة على اعتراف بالأخطاء وجود المشكلات في العمل لتلافيها بالسرعة الممكنة وعدم تكرارها مستقبلاً، إذ تقوم الشركة من فتره إلى

أخرى بمراجعة فاعلية خطط العمل القائمة واستبعاد غير الفاعلة والمجدية منها , إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى نسبة اتفاق سُجّلت عند السؤال (تستطيع الشركة تصحيح إجراءات العمل المتضمنة اخطاء ( حيث بلغت ( 80.3% ) حيث حقق الوسط لها ( 4.014 ) وبانحراف بلغ ( 0.755 ), كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته ( 18.81 ) إذ كان بالمستوى ( 1 ) من حيث الاهمية . كما يتبين ان أقل نسبة اتفاق سُجّلت عند السؤال (تتميز قرارات ادارة الشركة بالمرونة توافقاً مع التغييرات في البيئة.) إذ بلغت (76.2%) حيث حقق الوسط لها (3.809) وبانحراف بلغ (1.016)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (26.67) إذ جاء بمستوى ( 5 ) من حيث الاهمية

جدول (4) المؤشرات الاحصائية لبعء المرونة

مستوى الاجابة	الاهمية	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	العبارات
جيد	4	77.4	23.89	0.924	3.868	1 تهتم الشركة بالزبائن من خلال سعيها لتلبية متطلباتهم.
جيد	5	76.2	26.67	1.016	3.809	2 تتميز قرارات ادارة الشركة بالمرونة توافقاً مع التغييرات في البيئة.
جيد	3	77.2	21.48	0.829	3.859	3 هناك اعتراف بالأخطاء وبوجود المشكلات في العمل.
جيد	2	77.9	19.66	0.766	3.896	4 توافر الرغبة في التغيير في حال عدم فاعلية خطط العمل القائمة.
جيد	1	80.3	18.81	0.755	4.014	5 تستطيع الشركة تصحيح إجراءات العمل المتضمنة اخطاء
		77.8	19.83	0.771	3.889	المتوسط الاجمالي



شكل (4) الاوساط لبعء المرونة

المصدر: مخرجات Excel.

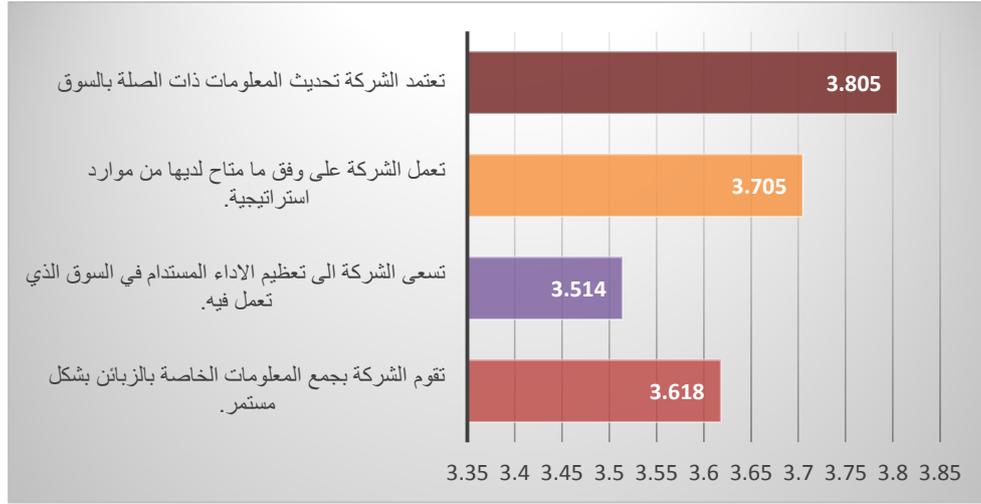
## 5- بعد الايمان بالتوجه الاستباقي

إفرزت النتائج المبينة في الجدول ( 5 ) , والموضحة في الشكل ( 5 ) , المؤشرات الوصفية الخاصة ببعء(الايمن بالتوجه الاستباقي), إذ حقق اجمالاً نسبة اتفاق بلغت ( 73.2% ) حيث بلغ الوسط العام

لها (3.66), وبمستوى جيد , وبانحراف سجل ( 0.82), اذ كان الاتجاه العام , للإجابات حول جميع اسئلة هذا البعد قد كانت عند ( الاتفاق) وبمستوى جيد , اذ تشير النتائج الى ان قيام الشركة بجمع المعلومات الخاصة بالزبائن بشكل مستمر, اذ تعمل الشركة على وفق ما متاح لديها من موارد استراتيجية. اذ ترضه الشركة في الحسبان لمشكلات أو الاحتياجات أو التغييرات المستقبلية المحتملة , اذ تعتمد الشركة على تحديث المعلومات ذات الصلة بالسوق واكتشاف مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف واجراء التحسين عليها, اذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى نسبة اتفاق سجّلت عند السؤال (تعتمد الشركة تحديث المعلومات ذات الصلة بالسوق ) حيث بلغت (76.1%) حيث حقق الوسط لها ( 3.805) وبانحراف بلغ ( 0.796), كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته ( 20.92) اذ كان بالمستوى ( 1) من حيث الأهمية, كما يتبين ان أقل نسبة اتفاق سجّلت عند السؤال (تسعى الشركة الى تعظيم الاداء المستدام في السوق الذي تعمل فيه.) اذ بلغت (76.1%) حيث حقق الوسط لها (3.805) وبانحراف بلغ (0.796), كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (20.92) اذ جاء بمستوى ( 3) من حيث الأهمية

#### جدول ( 5 ) المؤشرات الاحصائية لبعث الايمان بالتوجه الاستباقي

مستوى الاجابة	الاهمية	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	العبارات
جيد	4	72.4	25.87	0.936	3.618	2 تقوم الشركة بجمع المعلومات الخاصة بالزبائن بشكل مستمر.
جيد	3	70.3	33.04	1.161	3.514	3 تسعى الشركة الى تعظيم الاداء المستدام في السوق الذي تعمل فيه.
جيد	2	74.1	22.75	0.843	3.705	4 تعمل الشركة على وفق ما متاح لديها من موارد استراتيجية.
جيد	1	76.1	20.92	0.796	3.805	5 تعتمد الشركة تحديث المعلومات ذات الصلة بالسوق
		73.2	22.40	0.82	3.66	المتوسط الاجمالي



شكل (5) الاوساط لبعد الايمان بالتوجه الاستباقي

المصدر: مخرجات Excel.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

- (1) اشارت النتائج الى اهتمام عالي من قبل المنظمة المبحوثة بالأداء الاستباقي ، وما يدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن معامل الاختلاف.
- (2) أظهرت النتائج ان اعلى مستوى اهتمام من قبل شركة نفط الوسط/ مصفى بغداد تجسّد في بعد تحمل المخاطر اذ تشير النتائج الى ان الشركة تحاول الاستفادة من التهديدات وتحويلها الى فرصاً لاستثمارها.
- (3) جاء بعد استثمار المستقبل بالمرتبة الثانية بشأن اهتمام الشركة المبحوثة، اذ تشير النتائج الى ان الشركة تمتلك وسائل لرصد التغييرات المحتملة الحدوث في السوق مستقبلاً ، كما وتهتم الشركة بشكل كبير بمواجهة المخاطر المستقبلية ، اذ تحرص الشركة على جمع المعلومات من السوق لتحقيق الاستجابة قبل المنافسين، اذ تسعى الشركة الى استشراف المستقبل واستثمار الفرص المستقبلية المحتملة ، اذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى نسبة اتفاق سجّلت عند السؤال (تستجيب الشركة للتغيرات الحاصلة في السوق اعتماداً على فهم معطيات السوق. ( مما يعني ادراك الشركة لأهدافها، والخطط اللازمة لتحقيق تلك الاهداف .
- (4) تميزت إدارة شركة نفط الوسط / مصفى بغداد بقدرتها على الابتكار بناءً على المعرفة. فهي تشجع على خلق أفكار جديدة وتنفيذها بفعالية، وتمتلك نظام حوافز يدعم المبدعين في العمل. تسعى إدارة الشركة جاهدة لتقديم شيء جديد تماماً أو جزئياً وتحقيق التميز على منافسيها.
- (5) اوضحت النتائج توافر بعد المرونة الخاصة بشكل نفط الوسط/ مصفى بغداد اذ تشير النتائج الى ان الشركة تمتلك القدرة على التعافي بسرعة من الصعوبات والعودة للوضع السابق ، اذ تمتلك الشركة مرونة عالية في تصحيح اجراءات العمل المتضمنة اخطاء اذ تشجع ادارة

الشركة على اعتراف بالأخطاء وجود المشكلات في العمل لتلافيها بالسرعة الممكنة وعدم تكرارها مستقبلاً ، فحقق ذلك توطيد اواصر الثقة بين الشركة وزبائنها وزيادة مستوى ولائهم.

(6) حقق بُعد الايمان بالتوجه الاستباقي المرتبة الاخيرة من ناحية الاهمية، اذ تعتمد الشركة على تحديث المعلومات ذات الصلة بالسوق واكتشاف مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف واجراء التحسين عليها، مما يشير الى اعتماد الشركة سياسة الخصوصية والمحافظة على سرية المعلومات

### ثانياً: التوصيات

- (1) يفضل على الشركة نطق الوسط /مصفي بغداد التحمل المخاطر وذلك لتعزيز ثقافة التحمل المخاطر وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جريئة ومبتكرة. يجب تبني استراتيجية تشجع على المبادرة وتقديم حوافز للموظفين الذين يتمتعون بالشجاعة في تعاملهم مع المخاطر المحتملة .
- (2) ان تعمل على استثمار المستقبل ضمن خطط الاستثمار للشركة، ينبغي أن يتم وضع نصيب كبير للاستثمار في الدراسة والتطوير وتكنولوجيا المعلومات. يجب الاستفادة من التقنيات الحديثة والابتكارات لتعزيز كفاءة وفعالية عمليات الشركة .
- (3) اعتماد القدرة الابتكارية في تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع في الشركة من خلال إنشاء فرق عمل متخصصة في الابتكار وتوفير الموارد اللازمة للأفكار الجديدة. يجب تحفيز الموظفين على الاقتراحات وتجربة أفكار جديدة لتحسين عمليات الشركة وتطوير منتجاتها وخدماتها.
- (4) ضرورة تعزيز المرونة ضمن استراتيجيات الشركة، ينبغي تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في سوق النفط. يتعين تحسين العمليات والعمل بطرق أكثر كفاءة ومرونة لتلبية احتياجات الزبائن وتفادي التكلفة العالية.
- (5) يجب تعزيز وعي وإيمان إدارة شركة نطق الوسط / مصفي بغداد بالتوجه الاستباقي. ينبغي على الإدارة توفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات ووضوح الخطط المستقبلية. يجب تشجيع الموظفين على التعلم المستمر ومتابعة التطورات في صناعة النفط والغاز.

### المصادر:

#### المصادر العربية

#### اولا : الكتب

- (1) مصطفى إبراهيم, (2004) ، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية , الجزء الثاني, مكتبة الشروق الدولية.

#### ثانيا: المجلات الدورية

- (2) حسين صبيح محيسن الكعبي ,تأثير جودة العلاقات الاجتماعية في سلوك العاملين الاستباقي (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت كربلاء), مجلة الادارة والاقتصاد ,المجلد7,العدد 26.
- (3) شفا سالم السقا بسيسو,(2022),استعراض وتقييم لأدبيات السلوك الاستباقي , الجامعة العربية الأمريكية- عمادة الدراسة العلمي , مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث المجلد8, العدد1 .

4) حسين بشير الفتلاوى, احمد عبدالله الشمري, (2022) تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية, جامعة كربلاء, كلية الادارة والاقتصاد, مجلة الريادة للمال والاعمال, المجلد 3, العدد 2.

#### المصادر الاجنبية

- 1) Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (2).
- 2) Arefin,M.S.,Arif,I.,Raquib,C.G,taking Stock;integrating and differentiating multiple proactivebehaviors.journal of management ,2010,vol36,no3
- 3) Crant ,J.M,proactive Behavior in organizations,journal of management,2000
- 4) Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J., (2001). "Personal initiative at work: Differences between East and West Germany". Academy of Management Journal, Vol. 39
- 5) King,zella,careerself-management:itsnature,causes and consequences,journal of vocational Behavior,2004,vol65
- 6) Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (5), No. (3).
- 7) Parker, Sharon K,Williams,Helen M,Turner,Nick,modeling the antecedents of proactive Behavior at work ,journal of Applied Psychology ,2006,vol91,no3
- 8) Waterwall, B., "Linking Proactive Personality and Proactive Behavior: The Mediating Effect of Regulatory Focus". Journal of Organizational Psychology, Vol. 19 Issue: 1, 2019.