



**Proactive work behavior and its role in achieving strategic agility
Exploratory research in the Water Resources Directorate in
eastern Anbar***

Amjad Hatim Jadoa⁽¹⁾, Yasser Latif Khalaf⁽²⁾

University of Fallujah^{(1),(2)}

(1) amjadhatem1989@gmail.com (2) yasir.khalef@uofallujah.edu.iq

Key words:

Proactive work behavior and Strategic Agility and directorate of water resources in eastern anbar.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	17 May. 2024
Accepted	03 Jun. 2024
Available online	30 Jun. 2025

© 2025 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:

Amjad Hatim Jadoa
University of Fallujah

Abstract:

This research aims to know proactive work behavior and its role in achieving strategic agility for a sample of workers in the Water Resources Directorate in eastern Anbar. To achieve the research objectives, a hypothetical model was formulated consisting of two main variables. The independent variable represents proactive work behavior through four dimensions, which are (voice behavior, individual innovation, assuming responsibility, and preventing problems), and the dependent variable is strategic agility, which consists of three dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, and resource fluidity). A set of hypotheses were devised and built, including hypotheses for correlation and hypotheses for influence. This research relied on the descriptive analytical method, and the researchers used the questionnaire form as a basic tool for collecting research data. (100) questionnaires suitable for analysis were analyzed and distributed among employees of the organization under investigation, in addition to conducting personal interviews to clarify the topic and paragraphs of the questionnaire form. The data was analyzed and tested. Hypotheses using appropriate statistical tools through the use of statistical analysis programs (Spss v. 28 and Amos v. 26). The research reached a set of conclusions, the most important of which was that employing proactive work behavior in the organization under study contributes significantly to influencing strategic agility. Based on the conclusions, a set of recommendations was developed, the most important of which was the necessity of working to exploit the interconnected relationship between proactive work behavior and strategic agility in a way that contributes to enhancing the current performance of the organization under study, given the impact that the dimensions of proactive work behavior have in enhancing strategic agility.

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

سلوك العمل الاستباقي ودوره في تحقيق الرقابة الاستراتيجية
بحث استطلاعي في مديرية الموارد المائية في شرق الانبار*
الباحث: أمجد حاتم جدوع
أ.م.د. ياسر لطيف خلف
جامعة الفلوجة
جامعة الفلوجة

yasir.khalef@uofallujah.edu.iq

amjadhatem1989@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة سلوك العمل الاستباقي ودوره في تحقيق الرقابة الاستراتيجية لعينة من العاملين في مديرية الموارد المائية في شرق الانبار، ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة نموذج فرضي يتكون من متغيرين رئيسيين، يمثل المتغير المستقل سلوك العمل الاستباقي من خلال أربعة أبعاد وهي (السلوك الصوتي، والابتكار الفردي، وتولي (تحمل) المسؤولية، والوقاية من المشاكل)، والمتغير التابع هو الرقابة الاستراتيجية ويتكون من ثلاثة أبعاد والمتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد). وقد تم استنباط مجموعة من الفرضيات وبناءها، منها فرضيات للارتباط وفرضيات للتأثير. وأعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات البحث، إذ تم تحليل (100) استمارة صالحة للتحليل موزعة على العاملين في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية لتوضيح الموضوع وفقرات استمارة الاستبيان، ولقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة من خلال استخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS V. 2625). Amos v. 2625. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن توظيف سلوك العمل الاستباقي في المنظمة المبحوثة يساهم وبشكل كبير في التأثير على الرقابة الاستراتيجية. واستناداً إلى الاستنتاجات فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة العمل على استثمار العلاقة الترابطية بين سلوك العمل الاستباقي والرقابة الاستراتيجية بما يساهم في تعزيز الأداء الحالي للمنظمة المبحوثة عنها، نظراً لما تمتلكه أبعاد سلوك العمل الاستباقي من تأثير في تعزيز الرقابة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: سلوك العمل الاستباقي، والرقابة الاستراتيجية، مديرية الموارد المائية في شرق الانبار.

المقدمة:

إن التغير الكبير الذي يشهده العالم اليوم في مختلف ميادين الحياة وفي ظل ظروف هذا التغير ينبغي ان يصاحبه تطور في المنظمات العامة الامر الذي يتطلب امتلاك الادارة العليا مواصفات وقدرات استراتيجية في التعامل مع المشكلات المطروحة فضلاً عن عدد من الاولويات الرئيسية لنماذج القرارات التي تؤثر في بناء الاتجاه العام وطبيعة انعكاساتها على واقع المنظمة اذ لا تستطيع اي منظمة ان تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها سواء كانت البيئة تشكل عائقاً امامها ام فرصة بالشكل الذي يحقق اهدافها المنشودة وبهذه المعطيات. وفي إطار ذلك كان لابداً لمعالجة الإخفاقات والمشكلات التي وضعت المنظمات في مواقف حرجية امام هذه التطورات ومعالجة التغيرات في بيئتها الداخلية التي يتكفل بها سلوك العمل الاستباقي، والذي يأخذ على عاتقه عملية التغيير وادخال التحسينات ومعالجة المشكلات الصغيرة قبل تفاقمها، كما يعد من المفاهيم السلوكية

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

التي تدعم التوجهات الريادية وتجعل المنظمات رائدة في مجال اعمالها. نظرا لما تواجهه المنظمات من اضطرابات وتغيرات سريعة وغير متوقعة والتغير السريع والتأثير الشديد على بقاء ونمو المنظمات في ظل هذه الظروف فان الرقابة الاستراتيجية التي تهدف الى تقديم المساعدة العملية والعلمية التطبيقية لأعضاء الادارة العليا وكبار المديرين في المنظمات لمواجهة التغيرات والاضطرابات السريعة لبيئة الاعمال وكذلك امدادهم واكسابهم قدرة تحويل تلك المنظمات الى منظمات رشيقة. لذلك فتلك التحديات جعلت المدبرون يعيدون تفكيرهم في كل شيء بدءاً من المداخل الادارية والاستراتيجيات والنظم والقدرات والبحث عن مداخل جديدة تمد المنظمة بالقدرة على اجراء التغير السريع. لذلك كانت الحاجة الى ظهور المفهوم الحديث في استراتيجيات الاعمال وهو الرقابة الاستراتيجية. حيث يتطلب على المنظمة التي تستخدم الرقابة الاستراتيجية ان تكون يقضه او متيقظة للفرص والتهديدات الخارجية فيجب ان تتحرك بشكل استباقي نحو الفرص واغتنامها كما يجب عليها ان تترك وتشخص التهديدات الخارجية وان نستنتجها في الوقت المناسب. وانطلاقاً من أهمية ومبررات متغيرات البحث فقد تم اختيار مديرية الموارد المائية في شرق الانبار كمجال للدراسة والتطبيق كونه يواجه العديد من التحديات في الجوانب الاقتصادية والإنتاجية والمالية والاستثمارية والبحثية والخدمية والبيئية والإدارية والتنظيمية، ونظراً للدور الكبير والمهم لمديرية الموارد المائية الذي يقع على عاتقها في تنمية وتحسين الاقتصاد العراقي وتحقيق الأمن الغذائي، استدعت الضرورة الوقوف على واقعها الفعلي لدراسة متغيرات البحث الحالي ومدى إمكانية تطبيقها في المنظمة المبحوثة، وفي سبيل ابراز طبيعة العلاقة والترابط الموجود بين سلوك العمل الاستباقي والرقابة الاستراتيجية. ولقد قُسمَ البحث الحالي الى أربعة مباحث، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، في حين خصص المبحث الثاني لاستعراض الإطار النظري لمتغيرات البحث من خلال عرض مفهوم سلوك العمل الاستباقي والرقابة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد تناول الإطار العملي للبحث، وقد اختتم البحث بالمبحث الرابع الذي اشتمل على أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وتقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

بالنظر لأهمية سلوك العمل الاستباقي والرقابة الاستراتيجية ودورهم البارز في كافة المنظمات بكافة أحجامها وأنواعها كان لابد من ان يقوم الباحث بدفع تلك المنظمات الى زيادة الاهتمام بسلوك العمل الاستباقي والرقابة الاستراتيجية لعملياتها لذلك فان مشكلة البحث الأساسية هي تجاهل المنظمات وعدم ادراكهم لتلك المتغيرات التي اصبحت المنطلق والمصدر الفريد لنجاح المنظمات في اداء رسالتها وتنفيذ رؤيتها وخلقها للقيمة العامة. ومن هنا تبرز مشكلة البحث وكجانب تطبيقي وتحليلي حيث كان التوجه للبحث عن المنظمة المناسبة على وفق خصائصه، فكانت مديرية الموارد المائية شرق الانبار الذي تعاني من بيئة معقدة من اللاتأكد فانعكس سلباً على واقع الخدمات في المحافظة، فضلاً عن مشكلة الحصول على معلومات دقيقة تمكنها من صناعة قرارات فاعلة تجاه تقديم الخدمات وعلى ضوء ما تم طرحه يمكن صياغة مشكلة البحث بشكل تساؤلات وكالاتي:

1. هل هناك دراية ومعرفة كافيتان بأبعاد الرقابة الاستراتيجية في مديرية الموارد المائية في شرق الانبار؟
2. هل هناك دراية ومعرفة كافيتان بأبعاد الرقابة الاستراتيجية في مديرية الموارد المائية في شرق الانبار؟
3. ما هي طبيعة ومستوى علاقات الارتباط القائمة بين كل من سلوك العمل الاستباقي والرقابة الاستراتيجية؟
4. ما هي طبيعة ومستوى التأثير لكل من سلوك العمل الاستباقي والرقابة الاستراتيجية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المعرفية والعملية لمتغيراته (سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية)، ويمكن وصف هذه الأهمية بالنقاط الآتية:

1. يناقش منظورات فلسفية في الفكر الإداري وهي كل من حقلي الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، والتي تبدأ بسلوك العمل الاستباقي كمتغير مستقل وتنتهي بمخرجاتها التي تصب في ادبيات الحقل المعرفي الرشاقة الاستراتيجية.
2. سعى البحث إلى اختيار مديرية الموارد المائية لكونها تلعب دوراً هاماً في الاقتصاد العراقي، ومصدراً أساسياً من مصادر توفير الحاجات الأساسية للمجتمع العراقي وتحقيق الامن الغذائي له.
3. التصدي لمشكلة تواجه اغلب المنظمات بشكل عام، والمنظمة المبحوث عنها بشكل خاص، والتي تتمثل بانخفاض الاستجابة الفورية للتغيرات البيئية والتي تناولها البحث عبر سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية.
4. يقدم البحث مساهمة ميدانية حيث يكون منطلقاً لمديرية الموارد بإعادة النظر في استراتيجياتها وأهدافها بل يتعدى الأمر إلى ابعاد من ذلك ويصل إلى اجراء تعديلات في الرؤية لتأخذ نطاق اشمل واوسع بما يتلاءم مع المتطلبات المحلية والتغيرات الإقليمية والعالمية.

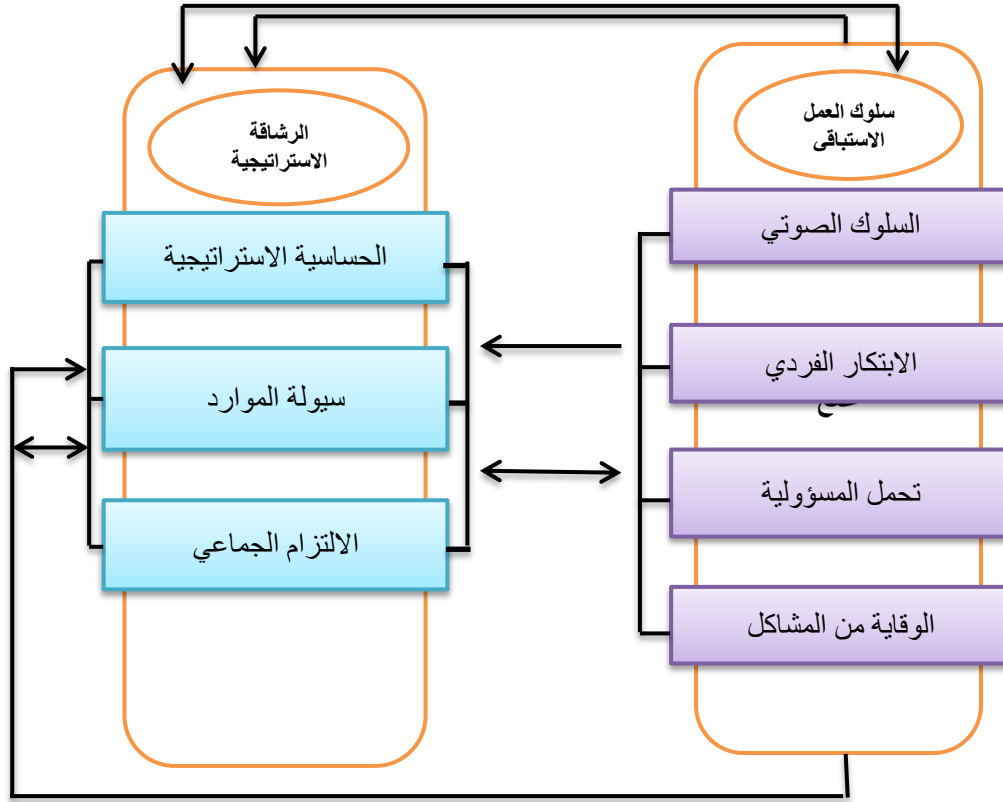
ثالثاً: أهداف البحث:

تم تحديد الاهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها وفقاً لما جاء في مشكلة البحث وتسؤولاته، وتتمثل بالآتي:

1. عرض وتقديم أهم المفاهيم النظرية واستنباط المضامين الفكرية لمتغيرات البحث الحالي (سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية) من خلال الاطلاع على اهم الطروحات العلمية الخاصة بتلك المواضيع في الفكر الإداري بدا من نشأتها ومفاهيمها الدقيقة وخصائصها التي تميزها مروراً بعمق ابعادها وصولاً لأليات تطويرها مع الاستدلال على التقارب والتباين في وجهات النظر؟
2. ماهي طبيعة ومستوى علاقات الارتباط القائمة بين كل من ابعاد سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية؟
3. ماهي طبيعة ومستوى تأثير كل بعد من ابعاد سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية؟
4. اثاره اهتمام عينة البحث في المنظمة المبحوثة بهذه الموضوعات الحيوية فضلاً عن تقديم التوصيات الملائمة؟

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يعد المخطط الفرضي بمثابة البناء الفكري لمجموعة من الحقائق التي تقدم تصور مبسط ومختصر وافترضني للظواهر قيد البحث اذ ان توضيح مشكلة البحث وتحقيق اهدافه يتطلب منا بناء مخطط فرضي يعرض من خلاله طبيعة متغيرات البحث، لذلك صمم الباحث مخطط فرضي متوافق مع ما جاء من مسح لأدبيات الرصينة ذات الصلة والاستجابة المتوقعة لمعالجة مشكلة البحث وتسؤولاته واهدافه الذي يجسد العلاقة الارتباطية والدرجات التأثيرية بين متغيرات البحث المتمثلة بـ (سلوك العمل الاستباقي _ متغير مستقل) و (الرشاقة الاستراتيجية _ متغير تابع) :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر

خامساً: فرضيات البحث:

توضع الفرضيات انسجاماً مع اهداف البحث وللوقوف على طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث اذ تمثل انطلاقة الباحث نحو محاولة الاجابة عن تساؤلات البحث من خلال الاجابة على الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير سلوك العمل الاستباقي بأبعاده مع الرشاقة الاستراتيجية. وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية:

أ. **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد (السلوك الصوتي) والرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد (الابتكار الفردي) والرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية.

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد (تحمل المسؤولية) والرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية.

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد (الوقاية من المشاكل) والرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد سلوك العمل الاستباقي في الرشاقة الاستراتيجية. وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية:

- أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (السلوك الصوتي) في الرضاقة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية.
- ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (الابتكار الفردي) في الرضاقة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية.
- ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تحمل المسؤولية) في الرضاقة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية.
- ث. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (الوقاية من المشاكل) في الرضاقة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية.

سادساً: منهج البحث:

يعد منهج البحث انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لشعوره بمشكلة البحث، ومحاولته إيجاد الحلول المناسبة لها، وأعتد في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات عن الحقائق ذات الصلة بالمنظمة المبحوثة، وفحصها للتأكد من مدى صحتها، ومن ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج التي تسهم في تقديم المعرفة وتحسين الوضع القائم.

سابعاً: مقاييس البحث:

تبنى هذا البحث مقياس تدرج ليكرت الخماسي (5-Point Likert) في الاستبانة لقياس مستوى الاستجابة لدى عينة البحث، والمكون من (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لقياس متغيرات البحث. وقد اعتمد البحث الحالي على مقاييس جاهزة لدراسات أجنبية بما يتناسب مع مجتمع البحث، وتتكون الاستبانة من محورين، وكما في الجدول (1).

الجدول (1) مقاييس البحث

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقاييس
سلوك العمل الاستباقي	السلوك الصوتي	(7) فقرات	(Searle, 2011)
	الابتكار الفردي	(6) فقرات	
	الوقاية من المشاكل	(6) فقرات	
	تحمل المسؤولية	(6) فقرات	
الرضاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	(6) فقرات	Reed.j.h.2020 Oventhal .2016
	سيولة الموارد	(4) فقرات	
	الالتزام الجماعي	(8) فقرات	

المصدر: من إعداد الباحث.

ثامناً: حدود البحث

أجرى البحث ضمن حدود رئيسية هي :

1. **الحدود المكانية :** اختبر البحث بمخططة الافتراضي في حدود مديرية الموارد المائية في شرق الانبار الذي يعد إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية في مقر محافظة الانبار .
2. **الحدود الزمنية :** تجسدت بالمدة التي قام اثنائها الباحث بأجراء الجانب التطبيقي للبحث والتي امتدت من (2023 / 11 / 21) الى (2024 / 4 / 21) في مقر مديرية الموارد المائية في شرق الانبار جرى خلالها توزيع الاستبانة الخاصة بهذا البحث .
3. **الحدود البشرية :** تم اختيار عينة عشوائية شملت كل من مدير المديرية والمعاونين ورؤساء الاقسام ورؤساء الشعب الفنية والادارية وعدد من الموظفين ممن تنطبق عليهم شروط البحث .
4. **الحدود المعرفية :** تجسدت في محورين اولهما سلوك العمل الاستباقي كمتغير مستقل , اما الثاني الرضاقة الاستراتيجية كمتغير تابع.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث:

لكل بحث مجتمع أصلي ومكونات أساسية تحدد بشكل واضح ودقيق من قبل الباحث في ظل تشخيص الباحث لخصائصه وما يتميز به ويتلاءم مع التخصص أذ يمثل المجتمع جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها في حين تمثل العينة جزء من مجتمع البحث الكلي تحمل الصفات والخصائص التي يتسم بها أغلب أفراد المجتمع وتكون العينة ممثلة للمجتمع عند إجراء الدراسة عليها وتعم نتائجها على بقية أفراد المجتمع . ولقد اختار الباحث (مديرية الموارد المائية في شرق الانبار) مجتمعاً للبحث لما يمثله من أهمية خدمية وسيادية بين المنظمات العامة العراقية أذ يعنى بتقديم الخدمات للمواطنين ولطبيعة العمل فيها التي تكون معتمده بشكل أساسي على القدرات القيادية للمدراء كافة المتمثلة بـ(مدير الموارد ومعاونيه، ومدراء الاقسام ومدراء الشعب الفنية والادارية وعدد من الموظفين).

عاشراً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

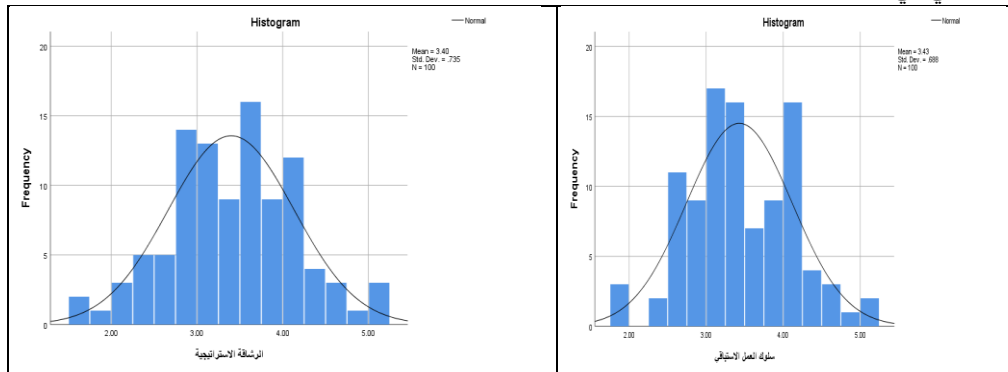
تم اختبار البيانات بالاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وكما هو مبين في الجدول (2) والشكل (2).

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي

نوع ومعالم اختبار المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov			القرار والتفسير
	Sig.	df	Statistic	
سلوك العمل الاستباقي	0.200	100	0.073	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
الرشاقة الاستراتيجية	0.200	100	0.054	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

يتضح من قيمة مستوى الدلالة لاختبار Kolmogorov-Smirnov البالغة (0.073, 0.054) على التوالي لمتغيرات البحث (سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية) كانت أكبر من مستوى الدلالة عند (0.05)، وهذا يشير إلى البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه سيتم اعتماد الأسلوب المعلمي في إجراء الاختبارات الاحصائية اللاحقة.



الشكل (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

أحد عشر: الثبات البنائي لأداة قياس البحث:

يشير الثبات إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى.

ويبين الجدول (2) أن قيم (Cronbach's Alpha) تراوحت بين (0.747–0.873) للمتغيرات والأبعاد، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يشير إلى تمتع المتغيرات والأبعاد باتساق داخلي مناسب.

الجدول (3) معاملات الثبات لأداة قياس البحث

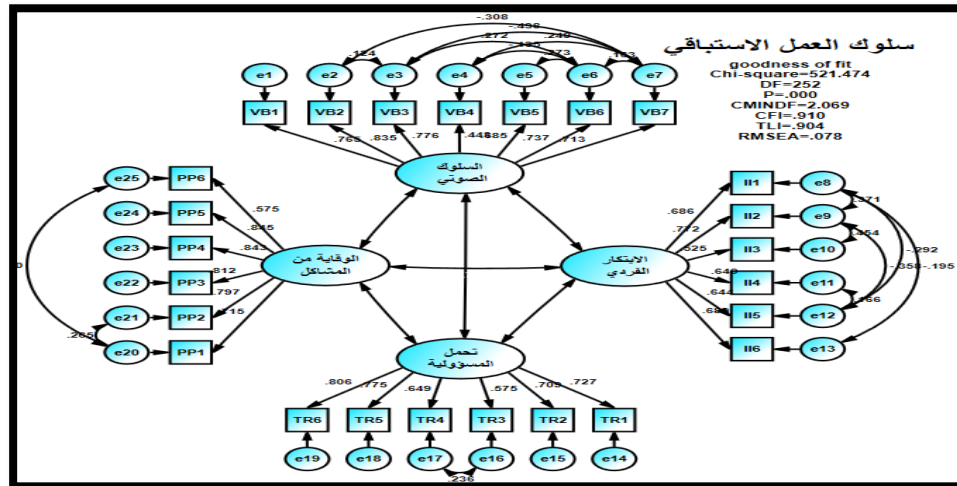
متغيرات وأبعاد البحث	معامل ألفا كرونباخ	تفسير النتائج
السلوك الصوتي	0.875	ثبات جيد إذ يتضح أن جميع قيم معامل (الفكرونباخ) المستخرجة هي أكبر من المعيار الموضوع وعليه تعد جيدة أي أن المقاييس المستخدمة في البحث لديها ثبات جيد
الابتكار الفردي	0.887	
تحمل المسؤولية	0.883	
الوقاية من المشاكل	0.889	
سلوك العمل الاستباقي	0.910	
الحساسية الاستراتيجية	0.874	
سيولة الموارد	0.854	
الالتزام الجماعي	0.856	
الرشاقة الاستراتيجية	0.903	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثاني عشر: الصدق البنائي التوكيدي

1. نموذج متغير سلوك العمل الاستباقي:

يظهر من خلال الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج سلوك العمل الاستباقي والذي يتكون من أربعة أبعاد بواقع (25) سؤال، ومن ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الجدول (4) يتضح أن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت مطابقة إلى المعايير المطلوبة للنموذج وبناء على هذه النتيجة ستم اعتماد الانموذج بالصورة النهائية عند إجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.



الشكل (3) الانموذج الكامل لمتغير سلوك العمل الاستباقي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (4) أن قيم التقديرات لجميع أسئلة متغير اليقظة الاستراتيجية والتي تراوحت بين (0.443-0.845)، وهي نسبياً جيدة، إذ بلغت القيم المعيارية (CR) لجميع الأسئلة قد تراوحت بين (4.326-8.852)، وهي أكبر من القيمة المعيارية الدرجة (CR) البالغة

(1.96)، وهذا يدل على أن جميع أسئلة سلوك العمل الاستباقي معنوية، هو مؤشر جيد للتحليلات اللاحقة.

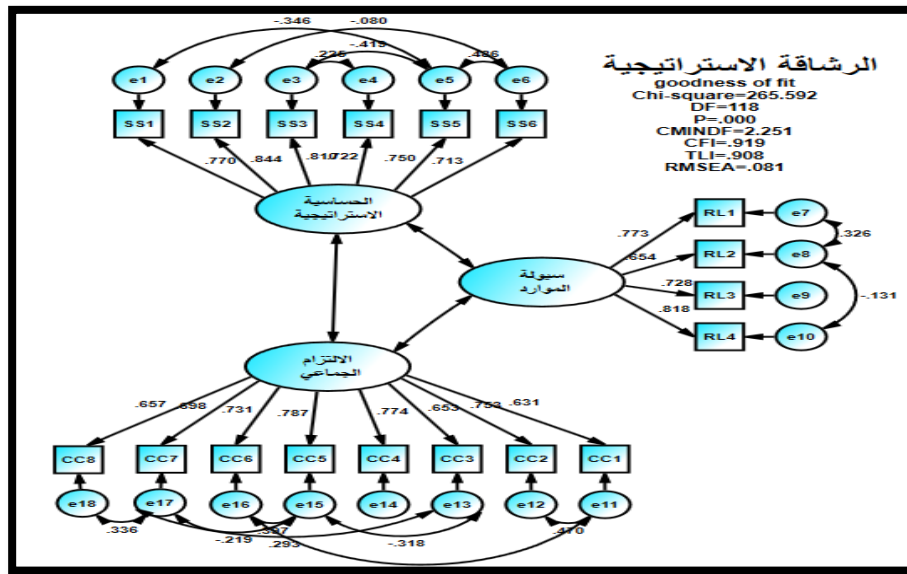
الجدول (4) المؤشرات الاحصائية لمتغير سلوك العمل الاستباقي

الاسئلة	الابعاد	التقديرات	القيم الدرجة	الدلالة	تفسير النتائج
VB1	السلوك الصوتي	.765			الاسئلة بصورة عامة معنوية ومؤثره في البعد الذي تنتمي اليه على وجهه الخصوص والانموذج على وجهه العموم
VB2		.835	8.745	0.000	
VB3		.776	7.922	0.000	
VB4		.443	4.326	0.000	
VB5		.685	7.070	0.000	
VB6		.737	7.570	0.000	
VB7		.713	7.164	0.000	
II1	الابتكار الفردى	.686			
II2		.772	8.603	0.000	
II3		.525	4.815	0.000	
II4		.640	5.782	0.000	
II5		.644	5.133	0.000	
II6		.689	5.701	0.000	
TR1	تحمل المسؤولية	.727			
TR2		.709	6.840	0.000	
TR3		.575	5.509	0.000	
TR4		.649	6.235	0.000	
TR5		.775	7.493	0.000	
TR6		.806	7.801	0.000	
PP1	الوقاية من المشاكل	.715			
PP2		.797	8.852	0.000	
PP3		.812	7.745	0.000	
PP4		.843	8.029	0.000	
PP5		.845	8.049	0.000	
PP6		.575	6.604	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

2. نموذج متغير الرشاقة الاستراتيجية:

يظهر من خلال الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الرشاقة الاستراتيجية والذي يتكون من ثلاثة أبعاد بواقع (18) سؤال، ومن ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للانموذج والظاهرة في الجدول (5) يتضح أن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت مطابقة الى المعايير المطلوبة للانموذج وبناء على هذه النتيجة ستم اعتماد الانموذج بالصورة النهائية عند اجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.



الشكل (4) الانموذج الكامل لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (5) أن قيم التقديرات لجميع أسئلة متغير الرشاقة الاستراتيجية والتي تراوحت بين (0.631 - 0.844)، وهي نسبية جيدة، إذ بلغت القيم المعيارية (CR) لجميع الأسئلة قد تراوحت بين (5.591-8.908)، وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96)، وهذا يدل على أن جميع أسئلة الرشاقة الاستراتيجية معنوية، هو مؤشر جيد للتحليلات اللاحقة.

الجدول (5) المؤشرات الاحصائية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

الأسئلة	الابعاد	التقديرات	C.R.	P	تفسير النتائج
SS1	الحساسية الاستراتيجية	.770			الاسئلة بصورة عامة معنوية ومؤثرة في البعد الذي تنتمي اليه على وجهه الخصوص والانموذج على وجهه العموم
SS2		.844	8.908	0.000	
SS3		.810	8.388	0.000	
SS4		.722	7.350	0.000	
SS5		.750	6.634	0.000	
SS6		.713	7.162	0.000	
RL1	سيولة الموارد	.773			
RL2		.654	7.804	0.000	
RL3		.728	7.443	0.000	
RL4		.818	8.499	0.000	
CC1	الالتزام الجماعي	.631			
CC2		.753	8.455	0.000	
CC3		.653	5.591	0.000	
CC4		.774	6.417	0.000	
CC5		.787	6.454	0.000	
CC6		.731	6.033	0.000	
CC7		.698	5.894	0.000	
CC8		.657	5.641	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث المحور الأول: سلوك العمل الاستباقي

أولاً: مفهوم سلوك العمل الاستباقي:

إنَّ سلوك العمل الاستباقي يتَّضمن إجراءات يستخدمها الموظفون للتأثير على أنفسهم وبيئتهم لحل المشكلات من خلال إجراءات التغيير فهو يشبه إلى حد ما سلوك المواطنة التنظيمية، على الرغم من أن الأول ذات نطاق أوسع كونه يشمل سلوك الدور الإضافي (Hu et al,2018:2). وفي هذا الصدد يتميز سلوك العمل الاستباقي بالمبادرة إذ يؤدي الموظف مهمة دون أن يطلب منه ذلك، أو أن يكون حازماً ويعزى إلى القدرة في حل مشكلة من خلال تولي مسؤولية موقف معين (Wabala,2019:2). وفي سياق آخر يصف (Nurjaman et al,2019:374) سلوك العمل الاستباقي بأنه مبادرة لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى حالة أفضل، والتكيف مع الوضع الحالي مع محاولة تغييره. ولهذا يعد سلوك العمل الاستباقي المدى الذي يتخذ فيه الفرد القرارات بشكل مستقل لتوقع أو بدء التغييرات في أنظمة العمل أو أدوار العمل (Wahyu,2019:514). بالإضافة إلى ذلك سلوك العمل الاستباقي يمثل تحدياً للوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف المستمرة (Javed et al,2019:21). وعرف (Bindl&Parker,2011:4) سلوك العمل الاستباقي هو إجراءً موجهاً ذاتياً ويركز على المستقبل في المنظمة حيث يهدف الفرد من خلاله إلى إحداث التغيير بما في ذلك التغيير إلى الموقف. بينما عرف (Fay& Sonnentag,2012:73) سلوك العمل الاستباقي بأنه مجموعة إجراءات استباقية تبدأ بالذات وتحركها المشكلات أو الفرص وتهدف إلى تحسين الأداء العام للعمل وتقع عادةً خارج مسؤوليات المهام الأساسية للموظفين. في حين عرف (Guo et al,2013:186) سلوك العمل الاستباقي هو إجراء استباقي وذاتي المبادرة يقوم به الموظفون للتأثير على العمل نفسه وبيئة عملهم المباشرة لتحسين طريقة تنفيذ العمل وتنفيذ الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق استباقية. وأشار (Wabala,2019:2) سلوك العمل الاستباقي هو إجراء موجه ذاتياً ويركز على المستقبل من قبل الموظفين في المنظمة من خلال السعي إلى إدخال التغيير كنهج جديد للعمل. ويرى (Gilstrap&Hart,2020:122) سلوك العمل الاستباقي هي سلوكيات ذاتية وموجهة نحو المستقبل ومقصودة لتحويل البيئة وتسعى إلى إدخال تغيير على الروتين التنظيمي. وكما أكد (Bohlmann&Zacher.2021:610) سلوك العمل الاستباقي بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبدأ ذاتياً والموجهة نحو العمل والتي تهدف إلى تعديل الموقف أو تحقيق الذات لدعم الفاعلية.

ثانياً: أهمية سلوك العمل الاستباقي:

يعد سلوك العمل الاستباقي أمر بالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة التي تتميز بالتغيرات السريعة والديناميكية ومستويات ادنى من نطاق الاشراف لإظهار المرونة، ولتلبية المتطلبات الرئيسية (Sonnentag,2015:519). ولقد حدد كل من (Adizes et (Erkutlu, 2012:106) (al, 2017:232) أهمية تبني سلوك العمل الاستباقي للمنظمات، إذ تم تقديم مجموعة من النقاط عند تبني المنظمات للاستباقية في العمل وذلك لدورها الفاعل في خلق الميزة التنافسية لا نها تضع المنافسين في مواقع الاستجابة لمبادرات المنظمات الاستباقية ويمكن ابرازها بما يأتي:

1. يدفع المنظمات الى تبني مهارات جديدة وتقنيات معاصرة .
2. يحقق التوافق الكبير بين تفضيلات الفرد واحتياجاته وقدراته من ناحية وبيئته الداخلية من ناحية اخرى .
3. يقوم بمساعدة المنظمات على تحديد الفرص لاغتنامها وتنفيذ الافكار الابتكارية .
4. يعمل على تحسين التوافق الاستراتيجي بين المنظمة وبيئتها من خلال اجراء مسح شامل ونشط للتهديدات والفرص المحتملة للمستقبل .

5. يدفع بالمنظمات لتبني التغيير في مكان العمل ولتحسين الاداء.

ثالثاً: أبعاد سلوك العمل الاستباقي:

سيتم توضيح أبعاد سلوك العمل الاستباقي بالاعتماد على مقياس (Searle, 2011)، إذ حدد أربعة أبعاد لقياس متغير سلوك العمل الاستباقي وهي (السلوك الصوتي، والابتكار الفردي، وتولي (تحمل) المسؤولية، والوقاية من المشاكل)، وفيما يأتي توضيح هذه الأبعاد:

1. السلوك الصوتي: يعتبر هذا البعد من الأبعاد المهمة في سلوك العمل الاستباقي حيث تناولته الكثير من الأدبيات في السلوك التنظيمي إذ يعد بأنه عملية اتصال غير رسمية وتطوعية يقوم بها الموظف من خلال حمل افكاره ومقترحاته وقدراته وجميع ما يتعلق بأمر العمل إلى الأشخاص الذين يكونوا قادرين على اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تحسين بيئة المنظمة (Morrison, 2014: 32) ولقد أشار (Zhang & Yang, 2020:32) أن بعد السلوك الصوتي له أهمية في الابتكار التنظيمي أما الصوت عبارة عن الية يمكن للموظفين من خلالها مساعدة منظماتهم على التكيف مع بيئة الأعمال الحالية والاستمرار بالابتكار. حيث ميز عدد من الباحثين (Liang et al, 2021: 35) بين نوعين من السلوك الصوتي أحدهما عرف السلوك الصوتي التعزيزي بأنه سلوك ترويجي يتضمن تقديم مجموعة من الاقتراحات لتحسين العمليات التنظيمية داخل المنظمة وأن الكثير من المنظمات تدفع صوب هذا النوع من الصوت لما يجعل للمنظمة مكانة وتميز أفضل. أما النوع الثاني يتضمن صوت المحذور أي هو التعبير عن مخاوف المرء بشأن السياسات والممارسات وسلوكيات العمل التي قد تكون مزعجة. وأن كلا النوعان مهمان في الحفاظ على استدامة المنظمة وقدرتها التنافسية.

2. الابتكار الفردي: ان سلوك الابتكار الفردي للعمل يتضمن تأليف منتجات وافكار وخدمات وإجراءات وعمليات حديثة مفيدة وذات قيمة من قبل شخصيات تعمل سوية في نظام اجتماعي صعب التركيز. حيث يبدأ الأشخاص ذو الشخصيات المؤثرة في التغيير بالنشاطات لتحقيق اهدافهم إذ ان الموظفون الاستباقيين مؤثرون بشكل خاص في البحث عن طرق مثالية للقيام بها عند منحهم الفرصة للقيام بذلك. حيث ان الابتكار الفردي ينشأ عندما يتعرف الفرد او الموظف على فرص جديدة ويولد افكارا جديدة ويعمل لتنفيذ تلك الافكار (Searle, 2011: 3). ويمكن الابتكار الفردي المنظمات من حماية نفسها من مناحات غير مستقرة لخلق فرص جديدة واستغلالها بشكل أكثر فاعلية (Matzler et al, 2014: 2). اما ابداع الموظف فيعرف على انه مبول الفرد في مكان العمل بشكل مقصود وهاذف لتقديم افكار او طرق جديدة (Parker & Collins, 2010: 637) ويرى (العطية، 2019: 80) ان ذلك التصرف الفاعل الذاتي والفردي المعطاء يفوق متطلبات العمل الرسمية ولكن بالحدود المسموحة للمهمة التنظيمية.

3. تولى (تحمل) المسؤولية: تأتي تولى المسؤولية من السلوك الموجه نحو التغيير البناء ومن الحالة النفسية بالشعور بالمسؤولية عن التغيير، ويُعرّف تحمل المسؤولية بأنه اعتقاد الفرد بأنه ملزم شخصياً بإحداث تغيير بناء (Fuller et al, 2006: 1090). كما يُعرّف تولى المسؤولية على أنه بناء وجهود ذاتية وشخصية مثمرة للتأثير والتغيير على المستوى الوظيفي لغرض تحسين كيفية تنفيذ العمل (Beck et al, 2014: 1366). وبنفس الاتجاه يُعرف بعد تولى المسؤولية بأنه الجهود الطوعية والبناءة للموظفين لإحداث تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياقات وظائفهم أو وحدات العمل (Sonnentag & Starzyk, 2015: 808). بالإضافة إلى ان بعد تولى المسؤولية يركز بشكل أكبر على إدخال إجراءات جديدة لتحسين الممارسات الخاطئة (Javed et al, 2019: 21). ويشار إلى تولى المسؤولية بأنه سلوك دور إضافي يتضمن جهداً اختيارياً لبدء التغيير البناء وتفعيله لتحقيق اهداف المنظمة (Wabala, 2019: 2).

4. الوقاية من المشاكل: يعد تجنب المشكلات قبل حدوثها أكثر نشاطاً من محاولة حلها بعد حدوثها في حين ان المبدعين الذين يتسمون بالاستباقية والاستجابة السريعة هم الأكثر قيمة للمنظمات في

حل تلك المشكلات ويركز منع تلك المشكلات على التعامل مع التحديات والعقبات المتكررة في بيئة العمل أي محاولة حل المشكلة من جذورها بالعثور على السبب الرئيسي (Parker & Collins, 2010: 63). ووفقاً لهذا المفهوم فإن الوقاية من المشاكل هو عمل ذاتي قائم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها ومنع تكرارها في المستقبل (Frese & Fay, 2001: 65). ويوضح (Searle, 2011: 3) أن منع وقوع تلك المشاكل يحصل عندما يسعى العاملون في المنظمات إلى إيجاد السبب الجذري لحدوث تلك المشكلات وتنفيذ الإجراءات والتدابير الكفيلة لمعالجتها مما سيؤدي إلى منع تكرارها.

المحور الثاني: الرقابة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

تعد الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي لها أثر كبير في إبرازها للمنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة والتي تمكنها من كيفية تفسير ادائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي، 2013: 3). لذلك يمكن القول أن الرقابة الاستراتيجية كانت بمثابة ردة فعل متوافق مع روح العصر الجديدة والتي كانت سائدة في مجتمع الأعمال منذ أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين (3 : Yaakov, 2014). إذ تعد الرقابة الاستراتيجية من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة لما لها من أثر كبير في المنظمات في تعزيز قدرتها على امتلاكها للسرعة والمرونة والدقة في التفوق على منافسيها (فاضل، 2016 : 20). فضلاً عن كونها تعكس القدرة على اتخاذ القرارات سريعة الحركة لاستغلال الفرص في بيئة الأعمال وتحسين الأداء (Lungu, 2020: 104). وقد عرف (Tallon&Pinsonneault, 2011:123) الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال والتكيف معها واتخاذ كافة الإجراءات للتحكم في عدم اليقين. في حين عرف (Arbussa, 2017:8) الرقابة الاستراتيجية هي قدرة ديناميكية تنظيمية تمكن المنظمة من التكيف والتغير والازدهار استراتيجياً في بيئة دائمة التغير. وكما يرى (Doz, 2020:43) أن الرقابة الاستراتيجية بأنها القدرة على استثمار وإنشاء أنماط متغيرة لنشر الموارد بطريقة مخططة وهادفة لكونها سريعة وتتميز بالذكاء بدلاً من بقائها رهينة لخطط محددة مسبقاً. وأشار (Pichel&Muller, 2021:9) أن الرقابة الاستراتيجية هي بناء استراتيجية لتقييم المعلومات وتحديد التفاصيل الاستراتيجية مما يسمح للمنظمات بتطوير استراتيجياتها وفقاً للحقائق التي تصنعها.

ثانياً: أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تعد الرقابة الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية لتمييز المنظمات واستمرارية بقائها وديمومتها حيث باتت المنظمات بحاجة ملحة لها بسبب التغيرات البيئية الخارجية وبيئات العمل (الحريزات، 2015: 15). كما أن أهميتها تعود لمجموعة من الأسباب المهمة منها أن الظروف التي تعيشها المنظمة توصف بالتعقيد والتغير وازدياد المنافسة لدى المنظمات وتعقيد المشكلات الإدارية داخل المنظمات مما يتطلب ذلك أحداث التطوير وازدياد الفرص البيئية أمام تلك المنظمات وصعوبة المفاضلة فيما بينهم (عبد الواحد، 2020 : 51). ويمكن إبراز أهمية الرقابة الاستراتيجية لمجموعة من خلال ما يلي (Hagen et al, 2019:18) و (Sajdak, 2015 : 24) و (Adamik et al, 2018 : 54) و (راضي، 2022 : 255):

1. ترفع الرقابة الاستراتيجية قدرة المشاريع الجديدة في التعامل مع العديد من التحديات الموازية لا صباح المشاريع الناشئة والجديدة عند التأسيس والتنظيم والتدويل.
2. تزيد الرقابة الاستراتيجية من مستوى استجابة المنظمة للتغيرات القادمة كونها تعالج حالات عدم اليقين في البيئة الخارجية.

3. قدرة المنظمة على تحديد فرص السوق من خلال التحليل الاستراتيجي واستجابتها السريعة للمتغيرات المفاجئة واغتنامها للفرص.
4. تمثل الرشاقة الاستراتيجية القدرة على تحقيق البقاء والازدهار في بيئة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة والفاعلة للبيئات المتغيرة.
5. تسهم الرشاقة الاستراتيجية في توليد بيئة الاعمال.
6. تحقق الرشاقة الاستراتيجية الميزة التنافسية.

ثالثاً: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

للرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد التي ذكرتها بعض الأدبيات ولقد حدد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الدراسة الحالية وفقاً لمقياس (Reed et al, 2021) والذي يتضمن (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد)، وفيما يأتي توضيح هذه الأبعاد:

1. الحساسية الاستراتيجية: تعد الحساسية الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لفهم ظروف السوق وإدارة الاضطرابات فهي تمكن القادة من تطوير الابتكارات للحصول على المزايا التنافسية والتي تتمثل بالقوة وتكون مفيدة (Oventhal, 2016:63). وأشارت (Santala, 2009:88) أن أفضل طريقة للحفاظ على الحساسية الاستراتيجية وتجديد المنظمة هو رفد المنظمة وتزويدها بدماء جديدة يتمتعون باهتمامات ومقدرات تكون مختلفة عن الأفراد العاملين فيها. وأوضح (Mace, 2016:41) بأن الحساسية الاستراتيجية تعد عقلية تتكون من بصيرة الأفراد إذ تتوقع الإدارة ذات الحساسية الاستراتيجية الاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية واتجاهات السوق بفهم حدسي عميق وانها غير محدودة بذكاء وخيال. إذ تعرف الحساسية الاستراتيجية على أنها عملية إدارية تستخدم لتحديد القضايا الناشئة واستشعار وهيكلة الافاق والتهديدات بأساليب جديدة ثابتة وتتعلق الحساسية الاستراتيجية بالوعي المبكر للمنظمات والادراك الحاد للاتجاهات الأولية، والقوى المتقاربة، ومخاطر الانقطاعات، وإدراك المواقف الحساسة الاستراتيجية في الوقت الفعلي أثناء تطورها (Fourne. Jansen & Mon, 2014:13).

2. الالتزام الجماعي: يعد بعد الالتزام الجماعي من أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، إذ يمثل القدرات التي تؤدي في الخدمة نحو التحول التنظيمي في منطق الاعمال الموجه الى الخدمة ودمج قيم الخدمة دون تعطيل العمل بأكمله (Vargo & Lusch, 2008:259). وكما أن الالتزام الجماعي هو قدرة الفريق الأعلى على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة دون الوقوع في مستنقع الربح أو الخسارة أي يعني اظهار التزام قوي من الإدارة العليا لبقية أعضاء الفريق وله قيمة للمنظمة التي تريد أن تصبح رشيقة (Arbussa et al, 2017 :273). كما ويعد بعد الالتزام الجماعي بمثابة استراتيجية إدارية لاتخاذ خيارات قوية تعمل بالإمكان تنفيذها بسهولة وتشمل عوامل الالتزام الجماعي التنظيمي تعاون الفريق الأعلى واسلوب القيادة وقدرة اتخاذ القرارات السليمة وتحفيز الإدارة العليا (Rose & Norwich, 2014:72).

3. سيولة الموارد: تعد سيولة الموارد العنصر الرئيسي الثالث للرشاقة الاستراتيجية كونها عملية إدارية لتعبئة الموارد وإعادة توزيعها بسرعة وكفاءة لتلبية احتياجات ومتطلبات المنظمات واغتنام الفرص فور ظهورها، حيث تشير مرونة الموارد إلى قدرة المنظمة على إعادة تخصيص الموارد استجابة للتغيرات (McCleskey, 2014:117) فهو مفهوم يعتمد على فهم القدرات الداخلية للمنظمة بشكل كامل وسهولة نشر هذه الموارد بطريقة جديدة مع إعادة تخصيصها بشكل مناسب للاستفادة من الفرص الجديدة (Seyadi.A.E.&Elali.w, 2021:40). فهي قدرة داخلية تعمل على نقل الموارد بسرعة إلى مناطق استثمار الفرص وبعيداً عن مناطق التدهور إذ تعد أمراً بالغ الأهمية لخلق المزايا التنافسية الجديدة (Oveathal, 2016:69). كما تشير سيولة الموارد إلى القدرات الداخلية على إعادة تكوين لقدرات والموارد وإعادة نشر عمليات الإنقاذ بسرعة (Arbussa et al, 2017:273).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يهتم هذا الجزء بوصف الإجابات لمتغيرات البحث وتفسيرها في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة، ولمعرفة اتجاهات إجابات العينة استخدمت بعض الأساليب الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) التي اعتمدت في وصف متغيرات البحث الرئيسية سلوك العمل الاستباقي، والرشاقة الاستراتيجية وأبعادها الفرعية.

1. التحليل الوصفي لمتغير سلوك العمل الاستباقي:

يمثل سلوك العمل الاستباقي المتغير المستقل المؤثر للبحث الحالي، وقيس من خلال (25) فقرة في مديرية الموارد المائية، وعبر إجابات (100) مشاهدة، توزعت الفقرات من (1-7) إلى البعد الأول السلوك الصوتي، بينما مثلت الفقرات من (8-13) البعد الثاني الابتكار الفردي، في حين كانت الفقرات من (13-19) مخصصة للبعد الثالث الوفاية من المشاكل، وأخيراً مثلت الفقرات من (20-25) البعد الرابع تحمل المسؤولية، وقد أعتمد مقياس (Likert) الخماسي في استقصاء آراء عينة البحث. ويبين الجدول (6) أن الوسط الحسابي الإجمالي لمتغير سلوك العمل الاستباقي بلغ (3.431)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3). وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (0.688)، وتشير قيمة معامل الاختلاف البالغة (20.00) إلى تجانس في إجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير. ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير سلوك العمل الاستباقي يتضح أن بعد الابتكار الفردي جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد متغير سلوك العمل الاستباقي بوسط حسابي بلغ (3.592)، وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (0.713). كما وبلغ معامل الاختلاف (19.90). في حين جاء بعد الوفاية من المشاكل بالترتيب الرابع من حيث أبعاد متغير سلوك العمل الاستباقي بوسط حسابي بلغ (3.370)، وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (0.831)، كما وبلغ معامل الاختلاف (24.60).

جدول (6) التحليل الوصفي لأبعاد متغير سلوك العمل الاستباقي

ت	ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد
1	السلوك الصوتي	3.353	0.751	22.40	2
2	الابتكار الفردي	3.592	0.713	19.90	1
3	تحمل المسؤولية	3.408	0.800	23.50	3
4	الوفاية من المشاكل	3.370	0.831	24.60	4
	متغير سلوك العمل الاستباقي	3.431	0.688	20.00	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 28).

2. وصف مستوى إجابات عينة البحث وتقييمها لمتغير الرشاقة الاستراتيجية:

يمثل الأداء الابداعي المتغير التابع للبحث الحالي، وقيس من خلال (18) فقرة في مديرية الموارد المائية، وعبر إجابات (100) مشاهدة، توزعت الفقرات من (1-6) إلى البعد الأول الحساسية الاستراتيجية، بينما مثلت الفقرات من (7-10) البعد الثاني سيولة الموارد، في حين كانت الفقرات من (11-18) مخصصة للبعد الثالث الالتزام الجماعي، وقد أعتمد مقياس (Likert) الخماسي في استقصاء آراء عينة البحث. ويبين الجدول (7) أن الوسط الحسابي الإجمالي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بلغ (3.399)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3). وبمستوى تقييم متوسط، وبانحراف معياري مقداره (0.735)، وتشير قيمة معامل الاختلاف البالغة (21.60) إلى تجانس في إجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير. ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية يتضح أن بعد الالتزام الجماعي جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية بوسط حسابي بلغ (3.591)، وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (0.706)، كما وبلغ معامل الاختلاف (19.60). في حين جاء بعد الحساسية الاستراتيجية بالترتيب

الثالث من حيث أبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية بوسط حسابي بلغ (3.270)، وبمستوى تقييم متوسط، وبانحراف معياري مقدراه (0.876)، كما وبلغ معامل الاختلاف (26.80).

الجدول (7) التحليل الوصفي لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية

ت	ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	الحساسية الاستراتيجية	3.270	0.876	26.80	3
2	سيولة الموارد	3.335	0.819	24.60	2
3	الالتزام الجماعي	3.591	0.706	19.60	1
	متغير الرشاقة الاستراتيجية	3.399	0.735	21.60	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 28).

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

سيتم اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل العقل التسويقي والمتغير التابع الأداء الابداعي من خلال استعمال معامل الارتباط (Pearson) لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات، وبعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً لتحديد العلاقة بين المتغيرات في العلوم الاجتماعية، وكما مبين في الجدول (8) الآتي:

الجدول (8) قيم الارتباط بين أبعاد سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية

المتغير المعتمد	ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي	قيم الارتباط و الدلالة		Z المحسوبة	تفسير النتائج
الرشاقة الاستراتيجية	السلوك الصوتي	0.728**	R	9.105	وجود علاقة طردية موجبة وبمستوى قوي بين ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي و الرشاقة الاستراتيجية
		0.000	Sig		
	الابتكار الفردي	0.706**	R	8.659	
		0.000	Sig		
	تحمل المسؤولية	0.723**	R	9.001	
		0.000	Sig		
	الوقاية من المشاكل	0.838**	R	11.961	
		0.000	Sig		
	سلوك العمل الاستباقي	0.845**	R	12.197	
		0.000	Sig		
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة		0			
عدد الفرضيات البديلة المقبولة		5			
النسبة المئوية		%100			
Z الجدولية =1.96					
** الارتباط عند مستوى دلالة 0.01					
حجم العينة =100					

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 28).

يتبين من الجدول (8) نتائج قيم معامل الارتباط بين سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية على المستوى الاجمالي، إذ سجل ما قيمته (0.845**) وبمستوى قوي، وكما بلغت قيمة (Z) المستخرجة (12.197)، وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000)، إذ تدعم هذه القيمة وجود علاقة بين سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية، أي في ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية). وكما تشير النتائج أيضاً إلى أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية على المستوى الفرعي، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط (0.728**، 0.706**، 0.723**، 0.838**) على التوالي، وجميعها عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى معنوية قيم معاملات

الارتباط، إذ جاءت جميعها بمستوى معنوي. وهذا ما يدعم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

سيتم اختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث المتمثلة في المتغير المستقل سلوك العمل الاستباقي والمتغير التابع الرضاقة الاستراتيجية، وسيجري اختبار فرضيات التأثير من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (simpleliner regression)، لغرض تحديد إمكانية الحكم بقبول الفرضية أو رفضها، وكما في الجدول (9).

الجدول (9) تحليل تأثير أبعاد سلوك العمل الاستباقي في الرضاقة الاستراتيجية

القرار والتفسير	Sig	(t)	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي		المتغير المعتمد
وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي في الرضاقة الاستراتيجية	0.000	10.513	110.527	0.525	0.530	1.009	(α)	السلوك الصوتي
						0.713	(β)	
	0.000	9.874	97.489	0.494	0.499	0.784	(α)	الابتكار الفردي
						0.728	(β)	
	0.000	10.374	107.617	0.519	0.523	1.134	(α)	تحمل المسؤولية
						0.665	(β)	
	0.000	15.204	231.175	0.699	0.702	0.899	(α)	الوقاية من المشاكل
						0.742	(β)	
	0.000	15.672	245.600	0.712	0.715	0.298	(α)	سلوك العمل الاستباقي
						0.904	(β)	
100=حجم العينة (F) الجدولية = 3.94 // (t) الجدولية = 1.984								
عدد الفرضيات البديلة المقبولة =5								

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 28).

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل تأثير سلوك العمل الاستباقي في الرضاقة الاستراتيجية على المستوى الاجمالي، بلغت قيمة (F) المستخرجة (245.600)، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لسلوك العمل الاستباقي في الرضاقة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة (t) المستخرجة (15.672)، وكما يتبين أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي، حيث أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الرضاقة الاستراتيجية بنسبة (90%). وتوضح هذه النتيجة أن سلوك العمل الاستباقي يؤثر بشكل كبير على الرضاقة الاستراتيجية في المديرية، كما يلاحظ من النتيجة أن متغير سلوك العمل الاستباقي قادر على تفسير نسبة تغييرات تصل إلى (71%) في الرضاقة الاستراتيجية. وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لسلوك العمل الاستباقي في الرضاقة الاستراتيجية). كما وتشير النتائج أيضاً إلى أن هنالك تأثير معنوي لأبعاد سلوك العمل الاستباقي في الرضاقة الاستراتيجية على المستوى الفرعي، إذ بلغت قيم (F) المحسوبة (110.527، 97.489، 107.617، 231.175) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى معنوية التأثير لأبعاد سلوك العمل الاستباقي في الرضاقة الاستراتيجية، وهذا ما يدعم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

1. بينت النتائج ان عمل المديرية على رفع آراء وملاحظات الموظفين الى رؤسائهم ليس بمستوى الطموح واهتماماً الكافي خاصة في موضوع نقل وطرح الأفكار والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات ايضاً.
2. اوضحت النتائج هناك تحديات تحتاج إلى اهتمام في بيئة العمل، حيث يُلاحظ نقص في التشجيع على الإبداع وتبادل الأفكار في المديرية.
3. أن مستوى اهتمام المديرية في تبنيها نهجاً فعالاً لمواجهة المشكلات المعقدة والتعامل معها بفعالية ليس بالمستوى المطلوب، اذ من الضروري تحليل النتائج والتعرف على الأسباب الحقيقية للمشاكل التي تواجهها.
4. إن إدارة المديرية المبحوثة تعمل جاهدة على تبني النهج القائم على التوقع والتخطيط المبكر للتعامل مع التحديات والمشاكل المحتملة قبل حدوثها اذ يهدف هذا النهج إلى تحقيق الاستجابة الفعالة للتحديات والفرص، وتجنب الأضرار والمخاطر المحتملة قبل أن تؤثر سلباً على العملية بشكل عام.
5. هنالك ضعف في تحديد وتوقع الاحتياجات المستقبلية، وضعف في مراجعة مسار العمل السابق للاستفادة منه، فضلاً عن عدم الوعي بطرق العمل الجديدة التي نجحت بها المنظمات المماثلة.
6. ان هناك فجوات في العلاقات بين الأقسام داخل المديرية، بالإضافة إلى عدم توزيع الأعمال بشكل متناسق وفقاً للاحتياجات. هذه المشكلات يمكن أن تؤثر سلباً على التعاون والتنسيق بين الأقسام، مما يؤثر على الأداء العام للمديرية .
7. ان الادارة تهدف إلى تحقيق تكييف سريع وفعال لها مع التغيرات في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تبني عمليات وهياكل تسمح بالتكيف السريع والتحرك السريع للاستجابة للتحديات والفرص الجديدة.
8. وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين ابعاد سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية
9. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد سلوك العمل الاستباقي في الرشاقة الاستراتيجية.

ثانياً: المقترحات

1. إطلاق حملات توعية وتدريب للمديرين والموظفين حول أهمية تبادل الأفكار وتشجيع الابتكار في بيئة العمل وتعزيز ثقافة الاستماع الفعال والتفاعل البناء مع أفكار الموظفين.
2. السعي الى تنظيم جلسات استماع وورش عمل تشاركية وتشجيع استخدام التكنولوجيا والأدوات الحديثة لتعزيز عمليات الابتكار وتحسين الإنتاجية وإنشاء منصات رقمية أو نظام لإدارة الأفكار وتبادلها بين الموظفين.
3. تعزيز الوعي بأهمية تغيير أساليب العمل وتبني الابتكار والتحسين المستمر في جميع مستويات المديرية و تعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين، بما في ذلك زيادة التواجد والمشاركة المباشرة للمسؤولين في مواقع العمل وتوجيه الجهود نحو تطبيق أساليب العمل الجديدة وتبني الحلول التقنية لتحسين الكفاءة والفعالية في العمل .
4. اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة هذه المشكلات بشكل جذري , اذ ان عملية التعامل مع المشكلات المعقدة في وقتها تعكس التزام الإدارة بالحفظ ومنع تفاقم المشاكل, اذ ان الوفاية من المشاكل هي جزء أساسي من عملية الإدارة الفعالة.
5. العمل على التحليل والتقييم المستمر للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل الاتجاهات والتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على العملية واستخدام البيانات والمعلومات المتاحة لتنبؤ الأحداث المحتملة ووضع خطط عمل استباقية للتعامل معها ومن ثم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات لتحقيق النتائج

المرجوة وتقليل المخاطر وتشجيع الابتكار وتطبيق التحسينات المستمرة في العملية والعمليات لتعزيز الكفاءة والفاعلية

6. العمل على وضع خطط بديله تتسم بالمرونة والاستجابة الفورية للتحديات والفرص المفاجئة بطريقة استباقية للحفاظ على التوازن وتحقيق الأهداف المنشودة، إذ يمكن للمديرية تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أكبر.

7. الحاجة الماسة لتعزيز القدرة على التحليل والتعلم المستمر من خلال تعزيز عملية التحليل والتوقع لتحديد الاحتياجات المستقبلية للمديرية منظمة وإنشاء آليات لمراجعة مسار العمل السابق والتحليل من أجل استخلاص الدروس وتحديد الفرص التحسينية و تبني ثقافة التعلم والابتكار.

8. تعزيز الاتصال بين الأقسام المختلفة وتعزيز ثقافة التعاون والتنسيق لضمان تبادل المعلومات والتعاون المستمر ووضع إطار واضح لتحديد المسؤوليات والواجبات لكل قسم، مما يسهل توزيع الأعمال بشكل أكثر متناسق وفعالية بالإضافة الى تنظيم اجتماعات دورية بين الأقسام لمناقشة التحديات المشتركة والفرص المحتملة.

9. ضرورة اظهار الإدارة الحياضية في التعامل مع الجميع، اذ يعد مفتاح أساسي لتعزيز روح الفريق الواحد وتعزيز التعاون والتكامل بين الموظفين. كما تتعامل الإدارة مع الموظفين كفريق عمل متكامل ومتربط يعكس فهمها لأهمية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

المراجع:

أولاً: المصادر العربية:

1. الحريزات، محمد احمد، (2015)، " اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، ص 13، الاردن .
2. راضي، جواد وعبد المحسن، مثنى، (2022)، "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية ، مجلة الكوفة ، المجلد 64 ، العدد 1 .
3. عبد الواحد، شريف محمد سمير ، (2020)، " اثر الاهتمام بمحددات الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، مصر .
4. العطية ، احمد مكي مجيد ، (2019) ، " تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة من خلال تعزيز التمكين النفسي والسلوك الاستباقي "، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
5. الغزالي ، فاضل راضي ، (2013)، دور خيال التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرارات في وزارة النفط العراقية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
6. فاضل ، علا، (2016)، " ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الاعمال ، بحث ميداني تحليلي في شركة اسيا سيل للاتصالات ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العراق ، المجلد 22 ، العدد 94 .

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Adamik, A., & Nowicki, M. (2018, May). Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0. In Proceedings of the International Conference on

- BusinessExcellence (Vol. 12, No. 1, pp. 10-24). Reed, J. H. (2021). Strategic agility and the effects of firm age and environmental turbulence. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 129-149.
2. Adizes, I., Cudanov, M., & Rodic, D., (2017), Timing of Proactive Organizational Consulting: Difference between Organizational Perception and Behaviour. *Amfiteatru Economic*, Vol .19.No.44.
3. Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 71-293.
4. Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*.
5. Beck, Jeffrey A. & Cha, Jae Min& Kim ,Seung, Hyun& Knutson, Bonnie (2014). "Evaluating proactive behavior in lodging revenue management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 No. 8, pp. 1364-1379.
6. Bindl, Uta K.&Parker, Sharon K. (2011)"Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations." *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 2: Selecting and developing members for the organization American Psychological Association, pp. 567-598.
7. Bohlmann, Clarissa&Zacher, Hannes. (2020)"Making Things Happen (UN) Expectedly: Interactive Effects of Age, Gender, and Motives on Evaluations of Proactive Behavior." *Journal of Business and Psychology*, Pp.1-23.
8. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
9. Erkutlu,H.,(2012),The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol.18.
10. Fay, Doris& Sonnentag,Sabine . (2012), "Within-person fluctuations of proactive behavior: How affect and experienced competence regulate work behavior." *Human Performance* 25.1, pp.72-93.
11. Fourné, S. P., Jansen, J. J., & Mom, T. J. (2014). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13-38.
12. 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.
13. Gilstrap, J. Bruce&Hart, Timothy A. (2020) "How employee behaviors effect organizational change and stability." *Journal of Business Research* 109, pp. 120-131.

14. Guo, Lan& Wong-On-Wing, Bernard& Lui, Gladie. (2013), "Input-based performance evaluation, incentive intensity, and proactive work behavior." *Advances in Management Accounting*, Vol 22, pp. 185-223.
15. Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2019). From fragile to agile:marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, 36(2), 260-288.
16. Hu, Yixin&Xiao Wu& Zhaobiao Zong&Yilin Xiao& Phil Maguire&Fangzheng Qu&Jing Wei& Dawei Wang, (2018), "Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work" *Frontiers in psychology*, VOL. 9, 2470, PP.1-12.
17. Javed, Ali& Atif Hassan&Tooba Arshad.(2019) "Influence Of Transformational Leadership On Proactive Work Behavior: The Mediating Role Of Psychological Empowerment.", *Governance And Management Review (Gmr)*, Vol. 4, No. 1, Pp.17-37.
18. Liang,Q,Zhang,Y,Chen,Hui,(2021), "Why and when do employees become more proactive under humble leaders? The roles of psychological need satisfaction and Chinesetraditionality", *Journal of Organizational Change Managemen*, Vol. 34, Issue .5, PP.32-50.
19. Lungu, Miruna,(2020), The influence of strategic agility on firm performance, *International Conference on Business Excellence*,pp:102.
20. Mace, R. (2016). Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox (Doctoral dissertation, Capella University),Thesis & Dissertation.
21. Matzler, K., Abfalter, D. E., Mooradian, T. A., & Bailom, F. (2014). Corporate culture as an antecedent of successful exploration and exploitation. *International Journal of Innovation Management*, 17(05),1350025.
22. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-125.
23. Morrison, E. W. (2014), "Employee voice and silence",*Annual Reviewof Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.1,No.1, PP.173–197.
24. Nurjaman, K.&Marta, M. S. & Eliyana, A. & Kurniasari, D., & Kurniasari, D., (2019), "Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics", *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), pp.373-379.
25. Oventhal, D. G. (2016). Stuck in neutral: The effect of strategic agility withinthe US powersports industry (Doctoral dissertation, Capella University),Thesis & Dissertation.

26. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
27. Pichel, K., & Müller, A. (2021). Strategility – A Challenging Alliance. In *The Agile Imperative. Teams, organizations and society under reconstruction?* Palgrave Macmillan.
28. Responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design.”_Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior 27.8, pp. 1089-1120.
29. Rose, J., & Norwich, B. (2014). Collective commitment and collective efficacy: a theoretical model for understanding the motivational dynamics of dilemma resolution in inter-professional work. *Cambridge Journal of Education*, 44(1), 59-74.
30. Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Economics & Management*, 7(2), pp. 20-25.
31. Santala, Maarit; (2009); "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting"; Master's thesis Organization and Management; Department of Marketing and management, HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
32. Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents.
33. Seyadi, A. E., & Elali, W. (2021). The Impact of strategic Agility on the SMEs competitive capabilities in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 31-53.
34. Sonnentag, Sabine&Starzyk, Anita (2015). "Perceived prosocial impact, perceived situational constraints, and proactive work behavior: Looking at two distinct affective pathways." *Journal of Organizational Behavior* 36.6, pp.806-824.
35. Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, pp. 463-486.
36. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logic. *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 254- 259 .
37. Wabala, Samuel Wakuloba. (2019), " Influence of Proactive Work Behavior on Employee Performance in Kenya's Savings and Credit Cooperatives". A Thesis Submitted the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management of Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.

38. Wahyu, Kusbadini. (2019), "The Effects of Time Pressure and Situational Constrains on the Proactive Work Behavior through Psychological Empowerment as a Mediator." Russian journal of agricultural and socio-economic sciences 85.1, pp.513-518.
39. Yaakov Weber and Shlomo Y. Tarba (2014) "Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility." California Management Review (56).
40. Zhang, Y., & Yang, F. (2020), "How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior", *Personnel Review*, Vol.50, Issue. 2, PP.30-45.