



**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

Avaliable online 30 Jun. 2025

©2025 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

e.mail cae.jabe@uofallujah.edu.iq 



***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 الرشاقة الاستراتيجية
بحث استطلاعي في مديرية الموارد المائية في شرق الانبار^{*}
الباحث: أمجد حاتم جدوع
أ.م.د. ياسر لطيف خلف
جامعة الفلوجة

yasir.khalef@uofallujah.edu.iq

amjadhatem1989@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة سلوك العمل الاستباقي ودوره في تحقيق الرشاقة 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، والابتکار الفردي، وتولي (تحمل) المسؤولية، والوقاية من المشاكل)، والمتغير التابع هو الرشاقة الاستراتيجية ويكون من ثلاثة أبعاد والمتمثلة بـ(الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسیولة الموارد). وقد تم استبطان مجموعة من الفرضيات وبناءها، منها فرضيات لالرتباط وفرضيات للتاثير. وأعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان استمارنة الاستبيان كأدلة أساسية لجمع بيانات البحث، إذ تم تحليل (100) استمارنة صالحة للتحليل موزعة على العاملين في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية لتوضيح الموضوع وفقرات استمارنة الاستبيان، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة من خلال استخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS V. 2625). Amos v.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن توظيف سلوك العمل الاستباقي في المنظمة المبحوثة يساهم وبشكل كبير في التأثير على الرشاقة الاستراتيجية. واستناداً إلى الاستنتاجات فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة العمل على استثمار العلاقة الترابطية بين سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية بما يساهم في تعزيز الأداء الحالي للمنظمة المبحوث عنها، نظراً لما تمناكه أبعاد سلوك العمل الاستباقي من تأثير في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: سلوك العمل الاستباقي، والرشاقة 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 لابد لمعالجة الإخفاقات والمشكلات التي وضعت المنظمات في مواقف حرجة امام هذه التطورات ومعالجة التغيرات في بيئتها الداخلية التي يتکفل بها سلوك العمل الاستباقي، والذي يأخذ على عاته عملية التغيير وادخال التحسينات ومعالجة المشكلات الصغيرة قبل تفاقهما، كما يعد من المفاهيم السلوكية

* البحث مستمد من رسالة ماجستير للباحث الأول.

التي تدعم التوجهات الريادية وتجعل المنظمات رائدة في مجال اعمالها. نظراً لما تواجهه المنظمات من اضطرابات وتغيرات سريعة وغير متوقعة والتغير السريع والتأثير الشديد على بقاء ونمو المنظمات في ظل هذه الظروف فان الرشاقة الاستراتيجية التي تهدف الى تقديم المساعدة العملية والعلمية التطبيقية لأعضاء الادارة العليا وكبار المديرين في المنظمات لمواجهة التغيرات والاضطرابات السريعة لبيئة الاعمال وكذلك امدادهم واكسباهم قدرة تحويل تلك المنظمات الى منظمات رشيقه. لذلك فتاك التحديات جعلت المديرون يعيونون تفكيرهم في كل شيء بدءاً من المداخل الادارية والاستراتيجيات والنظم والقدرات والبحث عن مداخل جديدة تمد المنظمة بالقدرة على اجراء التغيير السريع. لذلك كانت الحاجة الى ظهور المفهوم الحديث في استراتيجيات الاعمال وهو الرشاقة الاستراتيجية حيث يتطلب على المنظمة التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية ان تكون يقضيه او متوقفة للفرص والتهديدات الخارجية فيجب ان تتحرك بشكل استباقي نحو الفرص واغتنامها كما يجب عليها ان تدرك وتشخص التهديدات الخارجية وان تستنتجها 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 والخدمة والبيئية والإدارية والتنظيمية، ونظرًا 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 والرشاقة الاستراتيجية. ولقد قسمَ البحث الحالي إلى 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 والرشاقة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد تناول الإطار العملي للبحث، وقد اختتم البحث بالباحث الرابع الذي اشتمل على أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وتقديم التوصيات والمقررات المستقبلية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

بالنظر لأهمية سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية ودورهم البارز في كافة المنظمات بكافة احجامها وأنواعها كان لابد من ان يقوم الباحث بدفع تلك المنظمات الى زيادة الاهتمام بسلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية لعملياتها لذلك فان مشكلة البحث الأساسية هي تجاهل المنظمات وعدم ادراكهم لتلك المتغيرات التي أصبحت المنطلق والمصدر الفريد لنجاح المنظمات في اداء رسالتها وتتنفيذ رؤيتها وخلقها للقيمة العامة. ومن هنا تبرز مشكلة البحث وكجانب تطبيقي وتحليلي حيث كان التوجّه للبحث عن المنظمة المناسبة على وفق خصائصه، فكانت مديرية الموارد المائية شرق الانبار الذي تعاني من بيئة معقدة من الالاكم 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 تسلالات وكالاتي:

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

ثانياً: أهمية البحث:

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

1. ينافش منظورات فلسفية في الفكر الإداري وهي كل من حقل الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، والتي تبدأ بسلوك العمل الاستباقي كمتغير مستقل وتنتهي بمحرّجاتها 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 الأمن 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 منطقاً لمديرية الموارد بإعادة النظر في استراتيجية وأهدافها بل يتعدى الامر الى ابعد من ذلك ويصل الى اجراء تعديلات في الرؤية لتأخذ نطاق اشمل وواسع بما يتلاءم مع المتطلبات المحلية والتغيرات الإقليمية والعالمية.

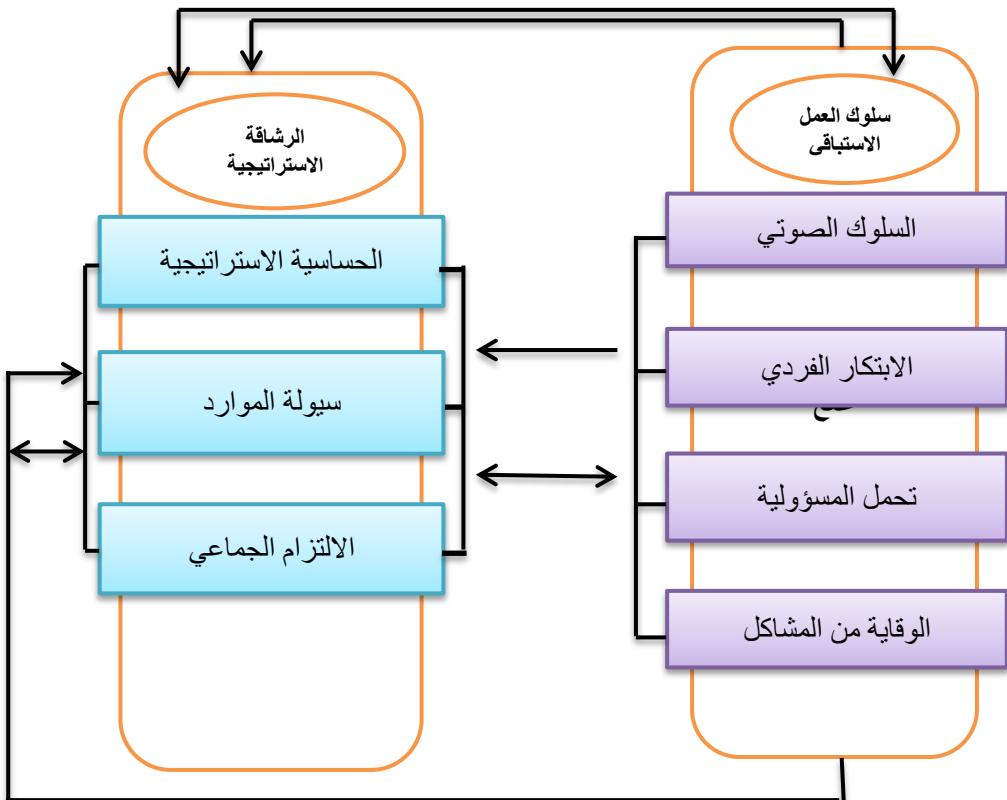
ثالثاً: أهداف البحث:

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

1. عرض وتقديم أهم المفاهيم النظرية واستبطاط المضامين الفكرية لمتغيرات البحث الحالي (سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية) من خلال الاطلاع على اهم الظروفات 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 والتبالين 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. اثارة 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 ومحض وافتراضي 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 متواافق مع ما جاء من مسح لأدبيات الرصينة ذات الصلة والاستجابة المتوقعة لمعالجة مشكلة البحث وتساؤلاته 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 انسجاما 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 ببعاده 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 ببعادها الفرعية .

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

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

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

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

- أ. **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (السلوك الصوتي) في الرشاقة الاستراتيجية ببعاده الفرعية.
- ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (ابتكار الفردي) في الرشاقة الاستراتيجية ببعاده الفرعية.
- ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تحمل المسؤولية) في الرشاقة الاستراتيجية ببعاده الفرعية.
- ث. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (الوقاية من المشاكل) في الرشاقة الاستراتيجية ببعاده الفرعية.

سادساً: منهج البحث:

يعد منهج البحث انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لشعوره بمشكلة البحث، ومحاولته إيجاد الحلول المناسبة لها، وأعتمد 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 وتقسيرها واستخلاص النتائج التي تسهم في تقديم المعرفة وتحسين الوضع القائم.

سابعاً: مقاييس البحث:

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

الجدول (1) مقاييس البحث

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

المصدر: من إعداد الباحث.

ثامناً: حدود البحث

اجرى البحث ضمن حدود رئيسية هي :

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

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث:

لكل بحث مجتمع اصلي ومكونات اساسية تحدد بشكل واضح ودقيق من قبل الباحث في ظل تشخيص الباحث لخصائصه وما يتميز به ويترافق مع التخصص اذ يمثل المجتمع جميع عناصر المشكلة او الظاهرة المراد دراستها في حين تمثل العينة جزء من المجتمع البحث الكلي تحمل الصفات والخصائص التي يتسم بها اغلب افراد المجتمع وتكون العينة ممثلة للمجتمع عند اجراء الدراسة عليها وتعمم نتائجها على بقية افراد المجتمع . ولقد اختار الباحث (مديرية الموارد المائية في شرق الانبار) مجتمعا للبحث لما يمثله من اهمية خدمية وسيادية بين المنظمات العامة العراقية اذ يعني بتقديم الخدمات للمواطنين ولطبيعة العمل فيها التي تكون معتمدة بشكل اساسي على القدرات القيادية للمرادء كافة المتمثلة (بمدير الموارد ومعاونيه، ومدراء الاقسام ومدراء الشعب الفنية والادارية وعدد من الموظفين).

عاشرأً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

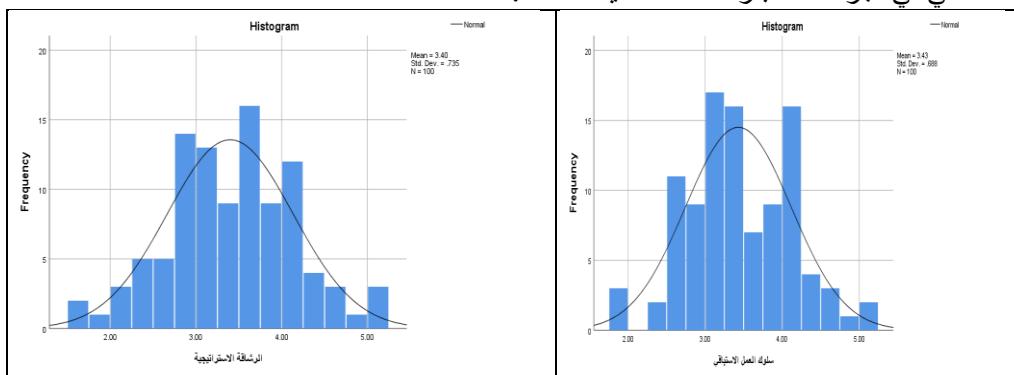
تم اختبار البيانات بالاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وكما هو مبين في الجدول (2) والشكل (2).

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

يتضح من قيمة مستوى الدلالة لاختبار Kolmogorov-Smirnov البالغة (0.073)، 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 الاسلوب المعلمي في اجراء 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 تمنع المتغيرات والإبعاد باتساق داخلي مناسب.

الجدول (3) معاملات الثبات لأداة قياس البحث

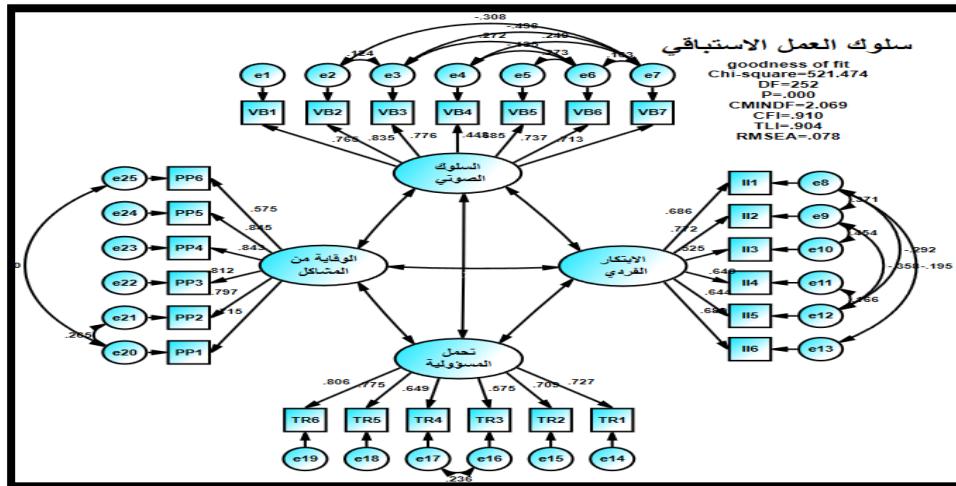
متغيرات وابعاد البحث	معامل ألفا كرونباخ	تفسير النتائج
السلوك الصوتي	0.875	
الابتكار الفردي	0.887	
تحمل المسؤولية	0.883	
الوقاية من المشاكل	0.889	
سلوك العمل الاستباقي	0.910	
الحساسية الاستراتيجية	0.874	ثبات جيد اذ يتضح ان جميع قيم معامل (الفاكرونباخ) المستخرجة هي اكبر من المعيار الموضوع وعليه تعد جيدة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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثاني عشر: الصدق البنياني التوكيدى

1. نموذج متغير سلوك العمل الاستباقي:

يظهر من خلال الشكل (3) التحليل العاملی التوكیدی لنموذج سلوك العمل الاستباقي والذی يتكون من أربعة أبعاد بواقع (25) سؤال، ومن ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للانموذج والظاهره في الجدول (4) يتضح أن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت مطابقة الى المعاير المطلوبة للانموذج وبناء على هذه النتيجة ستم اعتماد الانموذج بالصورة النهائية عند اجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.



الشكل (3) الانموذج الكامل لمتغير سلوك العمل الاستباقي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

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

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

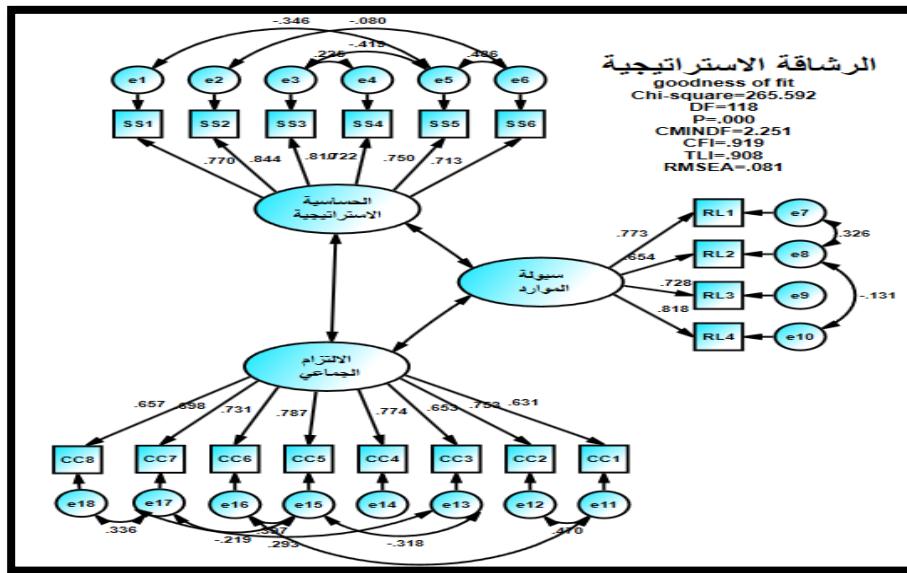
الجدول (4) المؤشرات الاحصائية لمتغير سلوك العمل الاستباقي

الاسئلة	الابعاد	التقديرات	القيم الحرجية	الدلالة	تفسير النتائج
VB1 VB2 VB3 VB4 VB5 VB6 VB7	السلوك الصوتي	.765			
		.835	.8745	0.000	
		.776	7.922	0.000	
		.443	4.326	0.000	
		.685	7.070	0.000	
		.737	7.570	0.000	
		.713	7.164	0.000	
II1 II2 II3 II4 II5 II6	الابتكار الفردي	.686			
		.772	8.603	0.000	
		.525	4.815	0.000	
		.640	5.782	0.000	
		.644	5.133	0.000	
		.689	5.701	0.000	
TR1 TR2 TR3 TR4 TR5 TR6	تحمل المسؤلية	.727			
		.709	6.840	0.000	
		.575	5.509	0.000	
		.649	6.235	0.000	
		.775	7.493	0.000	
		.806	7.801	0.000	
PP1 PP2 PP3 PP4 PP5 PP6	الوقاية من المشاكل	.715			
		.797	8.852	0.000	
		.812	7.745	0.000	
		.843	8.029	0.000	
		.845	8.049	0.000	
		.575	6.604	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

2. نموذج متغير الرشاقة الاستراتيجية:

يظهر من خلال الشكل (4) التحليل العاملی التوكیدي لنموذج الرشاقة الاستراتيجية والذي يتكون من ثلاثة أبعاد بواقع (18) سؤال، ومن ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الجدول (5) يتضح أن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت مطابقة إلى المعاير المطلوبة للنموذج 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 المبنية في الجدول (5) أن قيم التقديرات لجميع أسئلة متغير الرشاقة الاستراتيجية والتي تراوحت بين (0.631 - 0.844)، وهي نسبة جيدة، إذ بلغت القيمة 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

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

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 يتضمن إجراءات يستخدمها الموظفون للتأثير على أنفسهم وببيتهم حل المشكلات من خلال إجراءات التغيير فهو يشبه إلى حد ما سلوك المواطن 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 اذ 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 (Bindl&Parker,2011:4). وعرف (Javed et al,2019:21) 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 او تحقيق الذات لدعم الفاعلية.

ثانياً: أهمية سلوك العمل الاستباقي:

يعد سلوك العمل الاستباقي أمر بالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة التي تتميز بالتغييرات السريعة والдинاميكية ومستويات ادنى من نطاق الاشراف لإظهار المرونة، ولتنمية المتطلبات الرئيسية (Sonnentag,2015:519). وقد حدد كل من (Adizes et al,2012:106) (Erkutlu, 2012:106) (Adizes et 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 موقع الاستجابة لمبادرات المنظمات الاستباقية ويمكن ابرازها بما يأتي:

1. يدفع المنظمات إلى تبني مهارات جديدة وتقنيات معاصرة .
2. يحقق التوافق الكبير بين تفضيلات الفرد واحتياجاته وقدراته من ناحية وبيئته الداخلية من ناحية أخرى .
3. يقوم بمساعدة المنظمات على تحديد الفرص لاغتنامها وتنفيذ الأفكار الابتكارية .
4. يعمل على تحسين التوافق الاستراتيجي بين المنظمة وبينيتها 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 الابعاد المهمة في سلوك العمل الاستباقي حيث تناولته الكثير من الابحاث في السلوك التنظيمي اذ بعد بأنه عملية اتصال غير رسمية وتطوعية يقوم بها الموظف من خلال حمل افكاره ومقدراته وقدراته وجميع ما يتعلق بأمور العمل الى الاشخاص الذين يكونوا قادرين على اتخاذ الإجراءات المناسبة من اجل تحسين بيئة المنظمة (Morrison, 32: 2014) ولقد أشار (Zhang & Yang, 2020:32) أن بعد السلوك الصوتي له اهمية في الابتكار التنظيمي اما الصوت عبارة عن الية يمكن للموظفين من خلالها مساعدة منظماتهم على التكيف مع بيئة الاعمال الحالية والاستمرار بالابتكار. حيث ميز عدد من الباحثين (Liang et al, 35: 2021) بين نوعين من السلوك الصوتي احدهما عرف السلوك الصوتي التعزيزي بأنه سلوك ترويجي يتضمن تقييم مجموعة من الاقتراحات لتحسين العمليات التنظيمية داخل المنظمة وان الكثير من المنظمات تدفع صوب هذا النوع من الصوت لما يجعل للمنظمة مكانة وتميز افضل . أما النوع الثاني يتضمن صوت المحظور اي هو التعبير عن مخاوف المرء بشأن السياسات والممارسات وسلوكيات العمل التي قد تكون مزعجة. وان 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 الاشخاص ذو الشخصيات المؤثرة في التغيير بالنشاطات لتحقيق اهدافهم اذ 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(3: 2011). ويمكن الابتكار الفردي المنظمات من حماية نفسها من مناخات غير مستقرة لخلق فرص جديدة واستغلالها بشكل اكثر فاعلية (2: 2014 Matzler et al, 2014). اما ابداع الموظف فيعرف على انه ميول الفرد في مكان العمل بشكل مقصود وهادف 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. تولي (تحمل) المسؤولية: تأتي تولي المسؤولية من السلوك الموجه نحو التغيير البناء ومن الحالة النفسية بالشعور بالمسؤولية عن التغيير، ويُعرَف تحمل المسؤولية بأنه اعتقاد الفرد بأنه ملزم شخصياً بإحداث تغيير بناء (Fuller et al,2006:1090). كما يُعرَف تولي المسؤولية على أنه بناء وجهود ذاتية وشخصية مثمرة للتأثير والتغيير على المستوى الوظيفي لغرض تحسين كيفية تنفيذ العمل (Beck et al,2014:1366). وبينما الاتجاه يُعرف بعد تولي المسؤولية بأنه الجهود الطوعية والبناء للموظفين لإحداث تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سيارات وظائفهم أو وحدات العمل (Sonnentag&Starzyk,2015:808). بالإضافة الى ان بعد تولي المسؤولية يركز بشكل أكبر على إدخال إجراءات جديدة لتحسين الممارسات الخاطئة (Javed et al, 2019:21). ويشار إلى تولي المسؤولية بأنه سلوك دور إضافي يتضمن جهداً اختيارياً لبدء التغيير البناء وتقعيله لتحقيق اهداف المنظمة (Wabala,2019:2).

4. الوقاية من المشاكل: يعد تجنب المشكلات قبل حدوثها اكثرا نشاطا من محاولة حلها بعد حدوثها في حين ان المدعين الذين يتسمون بالاستباقية والاستجابة السريعة هم الاكثر قيمة للمنظمات في

حل تلك المشكلات ويركز منع تلك المشكلات على التعامل مع التحديات والعقبات المتكررة في بيئة العمل اي محاولة حل المشكلة من جذورها بالعثور على السبب الرئيسي (Parker & Collins 2010: 63). ووفقا لهذا المفهوم فأن 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) ان منع وقوع تلك المشاكل يحصل عندما يسعى العاملون في المنظمات الى ايجاد السبب الجذري لحدوث تلك المشكلات وتنفيذ الإجراءات والتدابير الكفيلة لمعالجتها مما سيؤدي الى منع تكرارها.

المotor الثاني: الرشاقة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تُعد الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة لها اثر كبير في ابرازها للمنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة والتي تمكناها من كيفية تفسير ادائها وسرعة ودقة تقويقها التنافسي (الغزالى، 2013: 3). لذلك يمكن القول ان الرشاقة الاستراتيجية كانت بمثابة ردة فعل متواافق مع روح العصر الجديدة والتي كانت سائدة في مجتمع الاعمال منذ اوائل العقد الاول من القرن الحادى والعشرين (Yaakov, 2014 : 3). إذ تُعد الرشاقة الاستراتيجية من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة لما لها من اثر كبير في المنظمات في تعزيز قدرتها على امتلاكها للسرعة والمرنة والدقة في التفوق على منافسيها (فاضل، 2016 : 20). فضلاً عن كونها تعكس القراءة على اتخاذ القرارات سريعة الحركة لاستغلال الفرص في بيئة الاعمال وتحسين الاداء Lungu, (Tallon&Pinsonneault, 2011:123) (Arbussa, 2017:8) (Doz, 2020:43) (Pichel&Muller, 2021:9). وقد عرف (Lungu, 2020: 104) الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات بينة الاعمال والتكيف معها واتخاذ كافة الإجراءات للتحكم في عدم اليقين. في حين عرف (Arbussa, 2017:8) الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة ديناميكية تنظيمية تمكّن المنظمة من التكيف والتغيير والازدهار استراتيوجيا في بيئة دائمة التغيير. وكما يرى (Pichel&Muller, 2021:9) أن الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على استثمار وانشاء انماط متغيرة لنشر الموارد بطريقة مخططة وهادفة لكونها سريعة وتميّز بالذكاء بدلاً من بقائها رهينة لخطط محددة مسبقاً. وأشار (Doz, 2020:43) أن الرشاقة الاستراتيجية هي بناء استراتيجية لتقييم المعلومات وتحديد التفاصيل الاستراتيجية مما يسمح للمنظمات بتطوير استراتيجياتها وفقاً للحقائق التي تصنّعها.

ثانياً: أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تُعد الرشاقة الاستراتيجية احدى الركائز الأساسية لتميز المنظمات واستمرارية بقائها وديمومتها حيث باتت المنظمات بحاجة ملحة لها بسبب التغيرات البيئية الخارجية وبيئات العمل (الحرizat، 2015:15). كما أن أهميتها تعود لمجموعة من الاسباب المهمة منها ان الظروف التي تعيشها المنظمة توصف بالتعقيد والتغيير وازدياد المنافسة لدى المنظمات وتعقيد المشكلات الادارية داخل المنظمات مما يتطلب ذلك احداث التطوير وازدياد الفرص البيئية امام تلك المنظمات وصعوبة المفاضلة فيما بينهم (عبد الواحد ، 2020: 51). ويمكن ابراز أهمية الرشاقة الاستراتيجية لمجموعة من خلال ما يلي (Hagen et al, 2019:18) (Adamik, 2015:24) و (Sajdak, 2018: 54) و (et al, 2018: 255) و(راضي، 2022: 1).

- ترفع الرشاقة الاستراتيجية قدرة المشاريع الجديدة في التعامل مع العديد من التحديات الموازية لا صاحب المشاريع الناشئة والجديدة عند التأسيس والتنظيم والتوسيع.
- تزيد الرشاقة 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 لفرص.
4. تمثل الرشافة الاستراتيجية القدرة على تحقيق البقاء والازدهار في بيئة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة والفاعلة للبيئات المتغيرة.
5. تسمم الرشافة الاستراتيجية في توليد بيئة الاعمال.
6. تحقق الرشافة الاستراتيجية الميزة التنافسية.

ثالثاً: أبعاد الرشافة الاستراتيجية:

- للرشافة الاستراتيجية مجموعة من الابعاد التي ذكرتها بعض الابدیات وقد حدد ابعد الرشافة الاستراتيجية في الدراسة الحالية وفقا لمقياس (Reed et al, 2021) والذي يتضمن (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسیولة الموارد)، وفيما يأتي توضیح هذه الأبعاد:
1. **الحساسية الاستراتيجية:** تعد الحساسية الاستراتيجية امراً بالغ الهمة لهم ظروف السوق وادارة الاضطرابات فهي تمكن القادة من تطوير الابتكارات للحصول على المزايا التنافسية والتي تتمثل بالقوة وتكون مفيدة (Santala,2009:88). وأشارت (Oventhal,2016:63) بأن افضل طريقة للحفاظ على الحساسية الاستراتيجية وتجدد المنظمة هو رفد المنظمة وتزويدها بدماء جديدة يتمتعون باهتمامات ومقدرات تكون مختلفة عن الافراد العاملين فيها. واوضح (Mace, 2016:41) بأن الحساسية الاستراتيجية تعد عقلية تتكون من بصيرة الافراد اذ تتوقع الادارة ذات الحساسية الاستراتيجية الاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية واتجاهات السوق بفهم حدسي عميق وانها غير محدودة بنكاء وخيال. إذ تعرف الحساسية الاستراتيجية على انها عملية ادارية تستخدم لتحديد القضايا الناشئة واستشعار وهيكلة الافق والتهديدات بأساليب جديدة ثاقبة وتعلق الحساسية الاستراتيجية بالوعي المبكر للمنظمات والادراك الحاد للاتجاهات الأولية، والقوى المتقابلة، ومخاطر الانقطاعات، وادراك المواقف الحساسة الاستراتيجية في الوقت الفعلي اثناء تطورها (Fourne. Jansen &Mon, 2014:13).
 2. **الالتزام الجماعي:** يعد بعد الالتزام الجماعي من أهم أبعاد الرشافة الاستراتيجية، اذ يمثل القرارات 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 ان الالتزام الجماعي هو قدرة الفريق الاعلى على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة دون الوقوع في مستنقع الربح او الخسارة اي يعني اظهار التزام قوي من الادارة العليا لبقية اعضاء الفريق وله قيمة للمنظمة التي تريد ان تصبح رشيقه (Arbussa et al, 2017:273). كما ويعد بعد الالتزام الجماعي بمثابة استراتيجية ادارية لاتخاذ خيارات قوية تعمل بالإمكان تفيذهما بسهولة وتشمل عوامل الالتزام الجماعي التنظيمي تعاون الفريق الاعلى واسلوب القيادة وقدرة اتخاذ القرارات السليمة وتحفيز الادارة العليا (Rose & Norwich,2014:72).
 3. **سیولة الموارد:** تعد سیولة الموارد العنصر الرئيسي الثالث للرشافة الاستراتيجية كونها عملية ادارية لتعبئة الموارد واعادة توزيعها بسرعة وكفاءة لتلبية احتياجات ومتطلبات المنظمات واغتنام الفرص فور ظهورها ، حيث تشير مرونة الموارد الى قدرة المنظمة على اعادة تخصيص الموارد استجابة للتغيرات(McCleskey, 2014:117) فهو مفهوم يعتمد على فهم القرارات الداخلية للمنظمة بشكل كامل وسهولة نشر هذه الموارد بطريقة جديدة مع اعادة تخصيصها بشكل مناسب للاستفادة من الفرص الجديدة (Seyadi.A.E.&Elali.w, 2021:40). فهي قدرة داخلية تعمل على نقل الموارد بسرعة الى مناطق استثمار الفرص وبعيداً عن مناطق التدهور اذ تعد امراً بالغ الاهمية لخلق المزايا التنافسية الجديدة (Oveathal, 2016:69). كما تشير سیولة الموارد الى القرارات الداخلية على اعادة تكوين لقرارات الموارد واعادة نشر عمليات الانفاذ بسرعة (et al, 2017:273).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يهدف هذا الجزء بوصف الإجابات لمتغيرات البحث وتفسيرها في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة، ولمعرفة اتجاهات اجابات 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 (7-1) إلى البعد الأول سلوك الصوتي، بينما مثلت الفقرات من (13-8) البعد الثاني الابتكار الفردي، في حين كانت الفقرات من (19-13) مخصصة للبعد الثالث الوقاية من المشاكل، وأخيراً مثلت الفقرات من (25-20) البعد الرابع تحمل المسؤولية، وقد أعتمد مقياس (Likert) الخمسي في استقصاء آراء عينة البحث. وبين 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 الوقاية 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	السلوك الصوتي	الابتكار الفردي	تحمل المسؤولية	الوقاية من المشاكل	متغير سلوك العمل الاستباقي
ترتيب الأبعاد	الوسط الحسابي	معامل المعياري	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	ابعاد متغير
1	3.353	0.751	22.40	2		
2	3.592	0.713	19.90	1		
3	3.408	0.800	23.50			
4	3.370	0.831	24.60			
	3.431	0.688	20.00			

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 28).

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

يمثل الأداء الاداري 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) الخمسي في استقصاء آراء عينة البحث. وبين 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 مقداره (0.876)، كما وبلغ معامل الاختلاف (26.80).

الجدول (7) التحليل الوصفي لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 28).

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

سيتم اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل العقل التسويفي 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	ابعد متغير سلوك العمل الاستباقي	قيمة الارتباط	الدالة	Z المحسوبة	تفسير النتائج			
وجود علاقة طردية موجبة وبمستوى قوي بين ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي و الرشاقة الاستراتيجية	السلوك الصوتي	0.728**	R	9.105				
		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								
عدد الفرضيات البديلة المقبولة								
النسبة المئوية								
Z الجدولية = 1.96								
** الارتباط عند مستوى دلالة 0.01								
حجم العينة = 100								

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 28).

يتبيّن من الجدول (8) نتائج قيم معامل الارتباط بين سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية على المستوى الاجمالي، اذ 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)، اذ تدعم هذه القيمة وجود علاقة بين سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية، أي في ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية). وكما تشير النتائج أيضاً إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد سلوك العمل الاستباقي والرشاقة الاستراتيجية على المستوى الفرعي، اذ بلغت قيم معاملات الارتباط (0.728**, 0.706**, 0.723**) على التوالي، وجمعتها عند مستوى دلالة (0.05) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.000)، وتشير هذه النتائج إلى معنوية قيم معاملات

الارتباط، إذ جاءت جمعيها 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 الرشافة الاستراتيجية، وسيجري اختبار فرضيات التأثير من خلال تحليل الانحدار الخطى البسيط (simple liner regression)، لغرض تحديد إمكانية الحكم بقبول الفرضية أو رفضها، وكما في الجدول (9).

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

المتغير المعتمد	ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي	(R ²) Adj	(F)	(t)	Sig	القرار والتفسير	
وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي في الرشافة الاستراتيجية	السلوك الصوتي	0.530	110.527	10.513	0.000		
	الانتكار الفردي	0.499	97.489	9.874	0.000		
	تحمل المسؤلية	0.523	107.617	10.374	0.000		
		0.519	231.175	15.204	0.000		
	الوقاية من المشاكل	0.702	245.600	15.672	0.000		
		0.712					
(F) الجدولية = 3.94 // (t) الجدولية = 1.984 // حجم العينة = 100							
عدد فرضيات البديلة المقبولة = 5							

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 28).

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل تأثير سلوك العمل الاستباقي في الرشافة الاستراتيجية على المستوى الإجمالي، بلغت قيمة (F) المستخرجة (245.600)، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لسلوك العمل الاستباقي في الرشافة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة (t) المستخرجة (15.672)، وكما يتبيّن أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي، حيث أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الرشافة الاستراتيجية بنسبة (90%). وتوضّح هذه النتيجة أن سلوك العمل الاستباقي يؤثّر بشكل كبير على الرشافة الاستراتيجية في المديرية، كما يلاحظ من النتيجة أن متغير سلوك العمل الاستباقي قادر على تفسير نسبة تغييرات تصل إلى (71%) في الرشافة الاستراتيجية. وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لسلوك العمل الاستباقي في الرشافة الاستراتيجية). كما وتشير النتائج أيضاً إلى أن هنالك تأثير معنوي لأبعاد سلوك العمل الاستباقي في الرشافة الاستراتيجية على المستوى الفرعى، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (110.527، 107.617، 97.489 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 الرشافة الاستراتيجية، وهذا ما يدعم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقررات

أولاً: الاستنتاجات:

1. بينت النتائج أن عمل المديرية على رفع آراء وملحوظات الموظفين إلى رؤسائهم ليس بمستوى الطموح واهتمامًا الكافي خاصة في موضوع نقل وطرح الأفكار والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات أيضاً.
2. أوضحت النتائج هناك تحديات تحتاج إلى اهتمام في بيئة العمل، حيث يلاحظ 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، إذ من الضروري تحليل النتائج والتعرف على الأسباب الحقيقة للمشاكل التي تواجهها.
4. إن إدارة المديرية المبحوثة تعمل جاهدة على تبني النهج القائم على التوقع والتخطيط المبكر للتعامل مع التحديات والمشكل المحمولة قبل حدوثها إذ يهدف هذا النهج إلى تحقيق الاستجابة الفعالة للتحديات والفرص، وتجنب الأضرار والمخاطر المحمولة قبل أن تؤثر سلباً على العملية بشكل عام.
5. هناك 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 مناسب وفقاً لاحتياجات. هذه المشكلات يمكن أن تؤثر سلباً على التعاون والتنسيق بين الأقسام، مما يؤثر على الأداء العام للمديرية.
7. ان الادارة تهدف إلى تحقيق تكيف سريع وفعال لها مع التغيرات في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تبني عمليات وبيئات 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 دلاله معنوية لأبعاد سلوك العمل الاستباقي في الرشاقة الاستراتيجية.

ثانياً: المقررات

1. إطلاق حملات توعية وتدريب المديرين والموظفين حول أهمية تبادل الأفكار وتشجيع الابتكار في بيئة العمل وتعزيز ثقافة الاستماع الفعال والتفاعل البناء مع أفكار الموظفين.
2. السعي إلى 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 وتعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين، بما في ذلك زيادة التواجد والمشاركة المباشرة للمسؤولين في موقع 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 ، إذ ان عملية التعامل مع المشكلات المعقدة في وقتها تعكس التزام الإدارة بالتحفظ ومنع تفاقم المشاكل، إذ ان الوقاية من المشاكل هي جزء أساسى 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 العمليات والعمليات لتعزيز الكفاءة الفاعلية
6. العمل على وضع خطط بديلة تتسم بالمرنة والاستجابة الفورية للتحديات والفرص المفاجئة بطريقة استباقية لحفظ 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 وتبني 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 متناسقاً وفعالية بالإضافة إلى تنظيم اجتماعات دورية بين الأقسام لمناقشة التحديات المشتركة والفرص المحتملة.
9. ضرورة اظهار الادارة الحياتية في التعامل مع الجميع، إذ يعد مفتاح أساسى لتعزيز روح الفريق الواحد وتعزيز التعاون والتكامل بين الموظفين. كما تتعامل الادارة مع الموظفين كفريق عمل متكامل ومتراoط يعكس فهمها لأهمية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

المراجع:

أولاً: المصادر العربية:

- الحرizat، 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 .
- راضي، جواد عبد المحسن، مثنى، (2022)، "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لرأء عينة من القيادات العليا في المصادر الاهلية ، مجلة الكوفة ، المجلد 64 ، العدد 1 .
- 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 .
- العطية ، احمد مكي مجید ، (2019) ، "تطوير القيادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة من خلال تعزيز التمكين النفسي والسلوك الاستباقى" ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
- الغزالى ، فاضل راضي ، (2013)، دور خيال التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد بحث تطبيقي لعينة من متخذى القرارات في وزارة النفط العراقية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- فاضل ، علاء، (2016)، "ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال ، بحث ميداني تحليلي في شركة اسيا سيل للاتصالات ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العراق ، المجلد 22 ، العدد 94 .

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 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. *alifornia Management Review*, 56(3), 13-38.
12. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active erformance 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 leadershienhances employee innovative behavior", *Personnel Review*, Vol.50, Issue. 2,PP.30-45.