

A review and Evaluation of the Proactive Behavior Literature

Shefa Besaiso

Al-Azhar University – Cairo, Al-sagga@hotmail.com

Laila Shokr

Al-Azhar University – Cairo, lailashokr.55@azhar.edu.eg

Dina Al-Agry

Al-Azhar University – Cairo, Al-agry@azhar.edu.eg

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaup>



Part of the [Arts Management Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

Recommended Citation

Besaiso, Shefa; Shokr, Laila; and Al-Agry, Dina () "A review and Evaluation of the Proactive Behavior Literature," *Journal of the Arab American University مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث*: Vol. 8: Iss. 1, Article 11.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaup/vol8/iss1/11>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Arab American University مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

A review and Evaluation of the Proactive Behavior Literature

Cover Page Footnote

Copyright 2022, Journal of the Arab American University, All Right Reserved.

استعراض وتقويم لأدبيات السلوك الاستباقي

شفا سالم السقا*¹، ليلي حسام الدين شكر²، دينا فاروق العجري³

^{1,2,3}قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر - القاهرة

¹Al-sagga@hotmail.com, ²lailashokr.55@azhar.edu.eg, ³Al-agry@azhar.edu.eg

ملخص

يقدم هذا البحث المرجعي نظرة عامة في السلوك الاستباقي *Proactive Behavior*، الذي يركز على كل من مفهوم الاستباقية، ومناقشة السمات التحفيزية المميزة له بوصفها طريقة إيجابية للسلوك، يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد والمنظمات وفعاليتهم، بدفعهم لتبني الاستباقية *proactivity*. ومن ثم تقديم أشكاله، ومراجعة مراحله الرئيسية ونتائجه، وإعادة تشكيلها، ومناقشة محدداته، ونماذج. إلى جانب بعض المخاوف الناشئة عنه، والقيود المحتملة المرتبطة به، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة لتوضيح الجوانب الإيجابية والسلبية للسلوك الاستباقي. وأظهرت النتائج أنه يمكن للسلوك الاستباقي أن يؤثر تأثيراً كبيراً في إغناء البحوث والدراسات في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتحديد العوامل المتعلقة بالرغبات النفسية للعاملين. وقد تبين أن السلوك الاستباقي ظاهرة معقدة أكثر أهمية من أي وقت مضى، بسبب الطبيعة المتغيرة للعمل، ويعتد مسؤولاً عن النتائج الشخصية والتنظيمية. وتبين المراحل الرئيسية للسلوك الاستباقي مدى قدرة توليد الأهداف الاستباقية على توضيح كيفية تأثير العوامل الفردية والموقفية في سلوك العمل الاستباقي. هذا إلى جانب تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف، وضرورة التأكيد على دور محددات السلوك الاستباقي الفردية والمحددات الهيكلية والمحددات التنظيمية. إلى جانب ذلك، أظهرت النتائج أن الانخراط في السلوك الاستباقي يأتي عموماً بنتائج فعالة. لكن في بعض الأحيان قد تؤدي استباقية الفرد - أيضاً - إلى آثار سلبية، لذلك يحتاج العاملون إلى التفكير في المفاضلة بين المكاسب، والأعباء المحتملة للسلوك الاستباقي في العمل. فمن الضروري توجيه الاهتمام البحثي لتضمين السلوك الاستباقي وتوظيفه لتحديد الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمات، ومساعدة واضعي السياسات، ومنتخذي القرار على اتخاذ القرارات الفعالة.

الكلمات الدالة: السلوك الاستباقي، محددات السلوك الاستباقي، نماذج السلوك الاستباقي.

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة عديداً من التحديات الناتجة عن تعقيد بيئة عملها، وهذا بدوره يتطلب سرعة الاستجابة لتلك التحديات إلى جانب القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة والمتلاحقة. وقد جعلت ديناميكية العمل والحاجة المتزايدة للتعامل الفعال مع التغيير من السلوك الاستباقي عاملاً ذا أهمية بالغة في تقرير نجاح المنظمة وبقائها. فالأشكال الجديدة للعمل الإداري ركزت على تقليل الوظائف الرقابية والإشرافية، وهو ما يتطلب زيادة اعتماد المنظمات على المبادرات الشخصية للعاملين من أجل اكتشاف المشكلات وحلها. فلا يمثل سلوك العمل الاستباقي نمطاً إدارياً جديداً، بل هو حقيقة يلمسها الباحثون والممارسون على حد سواء في رسم فاعلية المنظمة وكفاءتها (Crant, 2000, P. 435). لذا فإن المنظمات يجب أن تركز على تحديد السياسات والأنظمة وتصحيحها، والتي تقلل روح المبادرة الفردية، وسلوك العمل الاستباقي.

اقترح الباحث Swietlik الاستباقية لأول مرة في عام (1968) من خلال دمج نظريات مختلفة بهيكل الشخصية على أنها الشخصية "التفاعلية"، أو "الاستباقية" (Grant & Ashford, 2008). وينبثق المضمون الفكري لمفهوم سلوكيات العمل الاستباقية من منظور علم النفس التفاعلي، والذي يفترض أن هنالك علاقة تفاعل ديناميكية وتبادلية مستمرة بين خصائص الفرد وسلوكه من جهة، وخصائص البيئة والموقف التنظيمي من جهة أخرى. وهذا يعني أنه ليس الموقف والبيئة هي من تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم فقط، بل إن الفرد يمكن أن يبادر إلى تغيير بيئة العمل (Bateman & Crant, 1993).

ويعد السلوك الاستباقي أداة هامة من أدوات إدارة الموارد البشرية، فيمكن المنظمة من إحداث التغيير المرغوب فيه سواء أكان ذلك تغييراً في بيئة العمل لتوفير ظروف العمل المناسبة، أم في المهام الوظيفية والأدوار لتحقيق الرضا عن العمل. فهو يعزز السلوك الاستباقي من قدرة الفرد الاستباقية، ويُمكنه من التعامل مع المواقف المختلفة، وإحداث التغيير، ويدعم المبادرة الذاتية، إلى جانب المثابرة لتحقيق هذا التغيير، ويقدم رؤية أوضح وأشمل لإدارة المنظمات واستراتيجياتها. إن هذه الرؤية تُمكن المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستباقية للتنبؤ بالمشكلات، والبحث عن حلول جديدة تمكن العاملين من إعادة تحديد دورهم في المنظمة، والانخراط في أنشطة إدارة المسار الوظيفي من خلال تحديد الفرص المتاحة لتغيير نطاق وظائفهم، والعمل على الانتقال إلى الأقسام المرغوبة في المنظمة.

أما عن نتائج السلوك الاستباقي، فهي تتباين بشكل كبير ما بين الإيجابية والسلبية، فعلى سبيل المثال فإن الاستباقية يمكن أن تساعد على توليد الأفكار الإبداعية، كما أنها ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي (Frese & Fay,

(2001, P. 153; Bindl & Parker, 2010)، وتسهم في زيادة ابتكار الدور، وتقليل نوايا الاستقالة، وزيادة تعلم العاملين الجدد.

ويرى الباحثون أنه ليس بالضرورة أن يعود السلوك الاستباقي بالنفع على المنظمة، ففي بعض الأحيان قد يؤدي إلى آثار سلبية تتمثل في انخفاض الأداء الوظيفي، وانعدام الرفاهية النفسية، وعدم الرضا الوظيفي (Bolino et al. 2013). هذا إلى جانب زيادة الضغوط. لذلك فإن تجاهل الآثار السلبية المحتملة للاستباقية قد يؤدي إلى إعاقة الرفاهية والتطور على الصعيدين الفردي والتنظيمي، في حين أن الاستباقية المفهومة جيداً والمدارة جيداً يمكن أن تحقق فوائد لكلا الطرفين.

وبإجراء حصر شامل للدراسات التي أجريت في هذا المجال، والمتاحة على قاعدتي البيانات العالميتين Web of Science & Scopus، فقد تبين أن معظمها دراسات تطبيقية، وقد تناولت السلوك الاستباقي بشكل جزئي، فركز بعضها على المحددات الفردية والهيكلية والتنظيمية فقط، بينما تناول البعض الآخر الآثار الإيجابية والسلبية للسلوك الاستباقي. وفي محاولة للتغلب على القصور الموجود في هذه الدراسات، وسد تلك الفجوة البحثية، فإنّ البحث المرجعي الحالي يهدف إلى تقديم عرض نظري متكامل وشامل للسلوك الاستباقي من حيث ماهيته وسماته، وإعادة تشكيل مراحل الرئيسية، إلى جانب محدداته ونماذجها، وذلك استناداً إلى جملة ما توصلت إليه الدراسات والبحوث العلمية السابقة، وذلك لتمهيد الطريق للباحثين في هذا المجال.

مشكلة البحث وأسئلته

الغرض من هذه المراجعة النظرية النقدية للأدبيات هو استعراض الأبحاث والدراسات الكمية والنوعية التي أجريت خلال العقود الأربعة الماضية حول السلوك الاستباقي، وتحليلها، وتحديد سماته والأسباب التي تدفع المنظمات لتبني الاستباقية، ومدى ملاءمته لكل من الأفراد العاملين والمنظمات، مع التركيز - بشكل خاص - على السلوكيات الموجهة تنظيمياً وشخصياً، ومراجعة مراحل الرئيسية ونتائج وإعادة تشكيلها.

أما عن تساؤلات هذا البحث، فنشتمل على مدى دعم النتائج للعلاقة بين السلوك الاستباقي وبعض المتغيرات، بما في ذلك الأداء الوظيفي، والنجاح الوظيفي، والرضا الذاتي. وهل يمكن للمنظمات تنمية السلوك الاستباقي للأفراد لتحسين استعداد العامل ورغبته في اكتساب المهارات المتنوعة والمعرفة، وفي الوقت نفسه لإعادة تصميم هيكل المنظمات لتتكيف مع تغيرات البيئة، ولتحسين المحددات التنظيمية المختلفة؟

أهداف البحث

تهدف الدراسة النظرية الحالية إلى تغطية المجالات الثلاثة التالية:

- تقديم نبذة تاريخية عن نشأة السلوك الاستباقي، تختتم بتقديم تعريف مفهومه، مع تسليط الضوء على عناصره الأساسية، وعرض وجهات النظر المختلفة التي حاولت ترسيخ البنى المعرفية لسلوك العمل الاستباقي، وسماته وأهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتبنيه.
- مناقشة عدد من النقاط الهامة المتعلقة بالسلوك الاستباقي (مراحله الرئيسية، ومحدداته، ونماذجه).
- أخيراً، تختتم المراجعة بعرض الاستنتاجات، مع تسليط الضوء على مجالات الاهتمام في بحوث السلوك الاستباقي المستقبلية.

أهمية البحث

- يُمكن السلوك الاستباقي المنظمة من إحداث التغيير المرغوب فيه، سواء أكان ذلك تغييراً في بيئة العمل لتوفير ظروف العمل المناسبة، أم في المهام الوظيفية والأدوار لتحقيق الرضا عن العمل (Ashford & Black, 1996).
- يُعزز السلوك الاستباقي قدرة الفرد الاستباقية، ويُمكنه من التعامل مع المواقف المختلفة، وإحداث التغيير، ويدعم المبادرة الذاتية (Parker & Collins, 2010a: P. 664)، إلى جانب المثابرة لتحقيق التغيير.
- تقديم رؤية أوضح وأشمل لإدارة المنظمات واستراتيجياتها، هذه الرؤية تُمكن المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستباقية للتنبؤ بالمشكلات، والبحث عن حلول جديدة.
- تمكين العاملين من إعادة تحديد دورهم في المنظمة، والانخراط في أنشطة إدارة المسار الوظيفي من خلال تحديد الفرص المتاحة لتغيير نطاق وظائفهم، والعمل على الانتقال إلى الأقسام المرغوبة في المنظمة.
- التأثير الفعال للسلوك الاستباقي، ودوره المهم في عديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية مثل: زيادة الرضا والنجاح الوظيفي، وتحسين مستوى التزام العاملين، وتحسين الأداء الوظيفي، وتطوير المسار المهني. (Parker et al. 2010b)

حدود البحث

- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من بداية 2018/2021.

- الحدود المكانية: إجراء حصر شامل للدراسات التي أجريت في هذا المجال، والمتاحة على قاعدتي البيانات العالميتين .Web of Science & Scopus
- الحدود الموضوعية: استعراض الأبحاث والدراسات الكمية والنوعية التي أجريت خلال العقود الأربعة الماضية حول السلوك الاستباقي، وتحليلها.

نبذة تاريخية عن نشأة مصطلح السلوك الاستباقي

اقترح الباحث Swietlik الاستباقية لأول مرة في عام (1968) من خلال دمج نظريات مختلفة بهيكل الشخصية على أنها الشخصية "التفاعلية"، أو "الاستباقية" (Grant & Ashford, 2008). وقد تم تعريفها بأنها بناء شخصي يحدد الفروقات بين الأفراد في المثابرة على سلوك معين لتحقيق الأهداف المرغوبة (Strauss et al. 2017). ومنذ ذلك الحين، أصبحت الشخصية الاستباقية أكثر أهمية في الحياة التنظيمية، ودُرست في عديد من المجالات المهنية، مثل استباقية العاملين في الصيدلة (Arefin et al. 2015)، وشركات الطيران الدولية (Caesens et al. 2016; Babakus et al. 2009)، والمنظمات الزراعية (Hashemi et al. 2012)، وشركات البحث والتطوير (Kim et al. 2010)، والصناعات التحويلية (Lantz & Friedrich, 2014; Shin & Kim, 2015; Arefin et al. 2015)، وجامعات التعليم العالي (Waterwall, 2019; McCormick et al. 2019).

وفي الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بالسلوك الاستباقي في مجال العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى تزايد اللامركزية في المنظمات، وتسارع خطى التغيير، وزيادة الطلب على الأفكار الابتكارية. كل ذلك استوجب استخدام العاملين لمبادراتهم الشخصية وممارسة السلوكيات الاستباقية للتعامل مع تلك التحديات.

ما هية السلوك الاستباقي Proactive Behavior

يُعرّف قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية (2008)، مصطلح "استباقي" بأنه "التهيئة أو السيطرة على موقف ما من خلال أخذ المبادرة وتوقع الأحداث أو المشكلات، بدلاً من مجرد الرد عليها بعد حدوثها، وبطريقة مبتكرة". ويقدم جدول رقم (1) عرضاً موجزاً لأهم تعريفات السلوك الاستباقي من وجهات نظر الباحثين المختلفة.

جدول 1: ملخص لتعريفات السلوك الاستباقي المختلفة

بيانات الجدول			
م	تعريفات السلوك الاستباقي	أهم عناصره	المراجع
1.	العمل الذاتي الموجه نحو المستقبل الذي يهدف إلى تغيير الوضع وتحسينه، أو تغيير الفرد نفسه.	- سلوك موجه ذاتياً ومستقبلياً - تغيير الفرد أو الوضع القائم	(Parker et al. 2006; P. 636).
2.	سلوك موجه ذاتياً ومستقبلياً إلى المنظمة، حيث يهدف الفرد لإحداث التغيير، ويتضمن تغيير الوضع القائم، و/ أو التغيير داخل الفرد ذاته.	- سلوك موجه ذاتياً ومستقبلياً - إحداث التغيير في الوضع الحالي - إحداث تغيير داخل الفرد	(Parker et al. 2006; Grant & Ashford, 2008).
3.	العمل الاستباقي ينطوي على عدة مراحل هي: التوقع، والتخطيط، والعمل باتجاه التأثير. وإعادة تعريف المهام، وجمع المعلومات، والتكهن، والتخطيط والتنفيذ، والرصد والتغذية المرتدة.	- سلسلة من المراحل	(Grant & Ashford, 2008).
4.	إجراءات ذاتية للتنبؤ، أو التغيير في نظام العمل، أو أدوار العمل، ودعم الفعالية الشخصية، أو التنظيمية.	- سلوك موجه ذاتياً - لتغيير نظام العمل وأدواره - لدعم الفعالية الفردية والتنظيمية.	(Fritz & Sonnentag, 2009, P. 95).
5.	سلوك موجه ذاتياً ومستقبلياً إلى المنظمة، حيث يهدف الفرد من خلاله إلى إحداث تغيير ما، بما في ذلك تغيير الوضع، أو الموقف الراهن (مثل، التأثير في استراتيجية المنظمة)، و/أو إجراء التغيير داخل الفرد ذاته (مثل، تعلم الفرد مهارات جديدة).	- سلوك موجه ذاتياً ومستقبلياً - تغيير الفرد أو الوضع القائم	(Bindl & Parker, 2010).
6.	قيام الفرد بتهيئة الوضع أو الموقف، أو السيطرة عليه من خلال أخذ زمام المبادرة وتوقع الأحداث أو المشكلات، بدلاً من مجرد الرد عليها بعد وقوعها؛ وبالتالي، فإن هذا السلوك يتصف بالابتكار، ويميل إلى جعل الأمور تحدث	- مبادرة ذاتية - توجه إيجابي - التنبؤ بالمشكلات والسيطرة عليها	(Bindl & Parker, 2010).
7.	سلوك الاستباقية، هي ميزة شخصية، وميول عام لدى الفرد العامل تجاه تغيير بيئة عمله، وعدم التقييد بالقوى الخارجية المحيطة.	- ميزة شخصية - تغيير بيئة العمل للأفضل - تحدى القوى الخارجية	(Wu & Parker, 2013, P. 680).
8.	تحقيق مستقبل مختلف عن طريق التغيير، فإنه يخرط في عمليات موجهة تتضمن تحديد الهدف، والسعي نحو تحقيقه.	- سلوك موجه ذاتياً - التخطيط	(Wu & Parker, 2013; P. 680).

	- تحقيق الأهداف	
9.	- عناصر معرفية وسلوكية - تتضمن التخطيط - تحقيق النتائج	العملية التي تتكون من العناصر المعرفية، والسلوكية، أي تتضمن التوقع والتخطيط، والسعي لتحقيق التأثير.
10.	- سلوك موجه ذاتياً - مجموعة من المبادرات - إحداث تغيير وتطوير في الأوضاع القائمة	مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد العامل لإحداث تغيير للأوضاع القائمة أو تطويرها.
11.	- سلوك موجه ذاتياً - لتحقيق أهداف مهنية	الأعمال المعتمدة التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق أهدافهم المهنية؛ والبحث عن التغذية المرتدة، أو المعلومات المرتبطة بالعمل.
12.	- مبادرة ذاتية - تغيير بيئة العمل للأفضل	مبادرة ذاتية يقوم بها الفرد من أجل تغيير بيئة عمله نحو الأفضل.
13.	- إجراءات محددة - تحسين الوضع الراهن - النتائج التنظيمية والفردية للسلوك الاستباقي.	إجراءات معينة لتحسين وضعه، أو بيئته الخارجية. أو تغييرها فإن السلوك الاستباقي يهتم بدراسة سبب قيام الأفراد بتغيير أوضاعهم وبيئة عملهم، وكيف يمكنهم القيام بهذا التغيير، وما هي عواقب السلوك الاستباقي بالنسبة للفرد أو المنظمة.
14.	- مبادرة ذاتية - توجه إيجابي - تحسين الظروف الراهنة	اتخاذ المبادرة في تحسين الظروف الراهنة، أو خلق ظروف جديدة، وبهذا فإنه ينطوي على تحدي الوضع الراهن، بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن معظم تعاريف سلوك العمل الاستباقي تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية، تتمثل

فيما يلي:

- **العنصر الأول، الاستباقية** تتضمن عنصر التوقعية anticipatory الذي يُعزز قدرة الفرد على التوقع المبكر لموقف مستقبلي معين، مثل تحسب حدوث المشكلات المستقبلية، والاحتياجات، والتغييرات.
- **العنصر الثاني، يُمكن السلوك الاستباقي** الفرد من السيطرة على الوضع، والتسبب في التغيير taking control and causing change، فعلى سبيل المثال، يقوم الفرد بالسيطرة على الوضع، أو الموقف من خلال إحداث شيء ما، بدلاً من الانتظار للرد عليه بعد حدوثه.

■ العنصر الثالث، يَمنح السلوك الاستباقي الفرد المبادرة الذاتية Self-initiation، فهو يحتاج كلاً من عنصر التوقعية، والسيطرة على الوضع ليبادر الفرد بهما.

وبناء على العرض في الجدول السابق رقم (1) لتعريفات مفهوم السلوك الاستباقي Proactive Behavior، تقدم الباحثة التعريف التالي: "هو سلوك المبادرة التوقعي الموجه ذاتياً، ومستقبلياً إلى المنظمة، ويهدف الأفراد من خلاله إلى المثابرة على إحداث تغيير ما بدلاً من الانتظار والتفاعل معه بعد حدوثه، وهذا يتضمن تغيير الوضع الحالي، أو الموقف المستقبلي للعمل، (من خلال إدخال أساليب عمل جديدة، وطرح أفكار جديدة أكثر مرونة لتنفيذ المهام، أو اقتراح تحديثات جوهرية على بعض استراتيجيات المنظمة)، و/ أو إجراء التغيير داخل الفرد ذاته، (تعلم الفرد العامل مهارات وخبرات جديدة للتعامل مع المطالب المستقبلية، والعمل على إعادة تحديد دور الفرد أو مكانته في العمل)".

السمات المميزة للسلوك الاستباقي Characteristics of Proactive Behavior

حدّد (Frese & Fay, 2001; Wu & Wang, 2011) ثلاث سمات رئيسية للسلوك الاستباقي تعزز بعضها البعض، وتضيف الباحثة هنا سمة رابعة وهي المثابرة فيما يلي:

1: المبادرة الذاتية Self-initiative

يستخدم مصطلح المبادرة غالباً بوصفه مرادفاً للنشاط الاستباقي، ويركز مفهوم المبادرة الذاتية بشكل أكبر على الآثار السلوكية. وقد عرف (Frese et al. 1996; Speier & Frese, 1997; Frese & Fay, 2001; Wu, & Wang, 2011) مفهوم المبادرة الذاتية بأنها "متلازمة سلوكية تؤدي إلى قيام الفرد بالممارسات الاستباقية، والتوجه الذاتي في العمل، وتجاوز ما هو مطلوب رسمياً في وظيفة معينة" (Frese et al. 1996, P. 38).

2: التركيز المستقبلي Future Focus

يتسم الاستباقيون بقدرتهم على توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بالمشكلات، وتقدير الاحتياجات، ومواجهه التغيير، ويشير (Frese & Fay, 2001) إلى أن الاستباقية تركز على الأهداف طويلة المدى. فالأفراد الاستباقيون ينصبّ تركيزهم على تحديد الفرص لاقتناصها، والتحديات للتعامل معها، وذلك بدلاً من التركيز على المشكلات، أو المتطلبات المطروحة.

3: التوجه نحو التغيير Change Orientation

يميل الأفراد الاستباقيون إلى تبني ثقافة التغيير، تلك الثقافة التي تدعم التجربة والتعلم والابتكار، والتي تركز على مراقبة بيئة الأعمال عن كثب وبشكل متواصل، ما يساعد على توجيه التغيير الوجهة السليمة، وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها (Bindl, & Parker, 2010; Waterwall, 2019).

4: المثابرة Persistence

أخيراً، ونظراً لأنّ إحداث التغيير قد ينطوي على مواجهة صعوبات متباينة، مثل نقص الموارد، أو مقاومة التغيير من جانب الآخرين، الأمر الذي يتطلب بدوره بذل المزيد من الجهد، فإن خاصية المثابرة ضرورية ومطلوبة للتغلب على الحواجز التي تعيق التقدم في إحداث التغيير (Wu, & Wang, 2011).

أشكال السلوك الاستباقي:

تتباين أشكال السلوك الاستباقي وفقاً لنوع السلوك، والهدف (التأثير على الذات، و/أو الآخرين، و/أو المنظمة)، والتكرار، والتوقيت، والمكان، والتكتيك. وعلى سبيل المثال، يمكن للأفراد العاملين تقديم التغذية المرتدة (النوع) بهدف تحسين الأداء الفردي أو أداء الآخرين (الهدف)، وأن تتم تلك العملية بشكل دوري أو في أوقات محددة (التوقيت). وأن تتم بشكل مباشر من خلال سؤال الأفراد أو بشكل غير مباشر من خلال مراقبة ردود فعل الآخرين (التكتيك) وتفسيرها. ويوضح جدول رقم (2) الأشكال المتعددة من السلوك الاستباقي من وجهات نظر الباحثين المختلفة، تم تصنيفها في ثلاث مجموعات، موضحة بالتفصيل فيما يلي:

جدول 2: ملخص لأشكال السلوك الاستباقي المختلفة

بيانات الجدول			
المراجع	أمثلة	التعريف	شكل السلوك الاستباقي
(Parker & Collins, 2010a).	تحمل المسؤولية، ورأي الفرد العامل، والابتكار الفردي، ومنع حدوث المشكلات.	السلوكيات الهادفة إلى السيطرة على بيئة المنظمة الداخلية، وإحداث التغيير فيها.	سلوك العمل الاستباقي reactive Work Behavior
(Ashford et al. 1998; Parker & Collins, 2010a).	ترويج القضايا الهامة للقادة، والتأثير في الاستراتيجية، واستباق المنتجات، والخدمات الجديدة.	السلوكيات الهادفة إلى السيطرة على بيئة المنظمة الخارجية.	السلوك الاستباقي الاستراتيجي Strategic Proactive Behavior

التصنيف الأول

(Ashford et al. 2003).	السعي النشط للحصول على التغذية المرتدة حول الأداء الوظيفي، الإنجاز، أو المراقبة.	السلوكيات الذاتية الهادفة إلى تحقيق قدر أكبر من التوافق بين سمات الفرد العامل (المهارات، والمعرفة، والقيم، والأفضليات)، والبيئة التنظيمية.	السلوك الاستباقي التفاعلي Proactive Interactive Behavior	التصنيف الثاني
(Griffin et al. 2007).	تحسين إجراءات العمل الخاصة به.	موجهه نحو الوظيفة الفردية.	الاستباقية الفردية Individual Proactive	
(Griffin et al. 2007).	مساعدة الفريق، إجراء تحسينات على أسلوب عمل الفريق.	موجهه نحو مساعدة الفريق، وأعضاء الفريق الآخرين.	استباقية الفريق Team Proactive	
(Griffin et al. 2007).	تحسين أنظمة إدارة المعرفة عبر المنظمة.	موجهة نحو تغيير نظم، وممارسات المنظمة على نطاق أوسع.	استباقية عضوية المنظمة Proactive Membership of the Organization	التصنيف الثالث
(Crant, 2000; Parker, Wang, & Liao, 2019).	تحمل المسؤولية، والرأي، والابتكار، ومنع حدوث المشكلات.	سلوكيات ذاتية المبادرة، وموجهة نحو المستقبل، وتتجه نحو التغيير، ولكن تختلف في الأهداف التي يتم السعي إليها لتحقيق الانسجام والتوافق بين الفرد والمنظمة.	السلوكيات الموجهة تنظيمياً Organizational directed behaviors	
(Crant, 2000; Parker et al. 2019).	البحث عن التغذية المرتدة، والتفاوض على الدور الوظيفي، والمبادرة المهنية.	سلوكيات ذاتية المبادرة، وموجهة نحو المستقبل، وتتجه نحو التغيير، ولكن تختلف في الأهداف التي يتم السعي إليها لتحقيق الانسجام والتوافق بين الوظيفة والفرد، وتتضمن السلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى توافق أفضل بين الفرد والبيئة الوظيفية.	السلوكيات الموجهة شخصياً Personally directed behaviors	

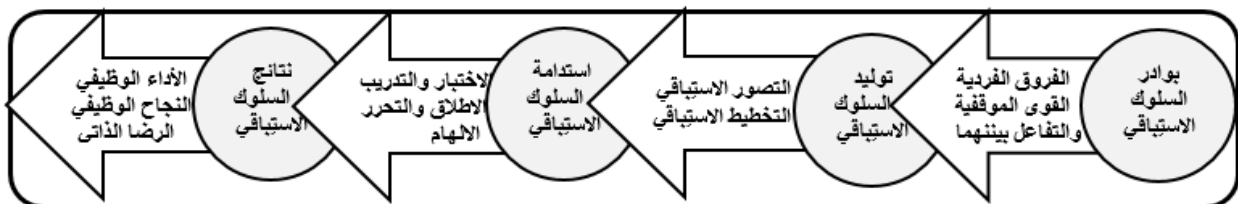
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المراحل الرئيسية للسلوك الاستباقي

يمر السلوك الاستباقي بأربع مراحل أساسية؛ المرحلة الأولى: بؤادر السلوك الاستباقي، والمرحلة الثانية: توليد

السلوك الاستباقي، والمرحلة الثالثة: استدامة السلوك الاستباقي، والمرحلة الرابعة: نتائج السلوك الاستباقي من وجهات نظر

الباحثين المختلفة، وهي موضحة بالجدول رقم (3)، والأشكال أرقام (1،2،3،4،5) على النحو التالي:



شكل 1: المراحل الرئيسية للسلوك الاستباقي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

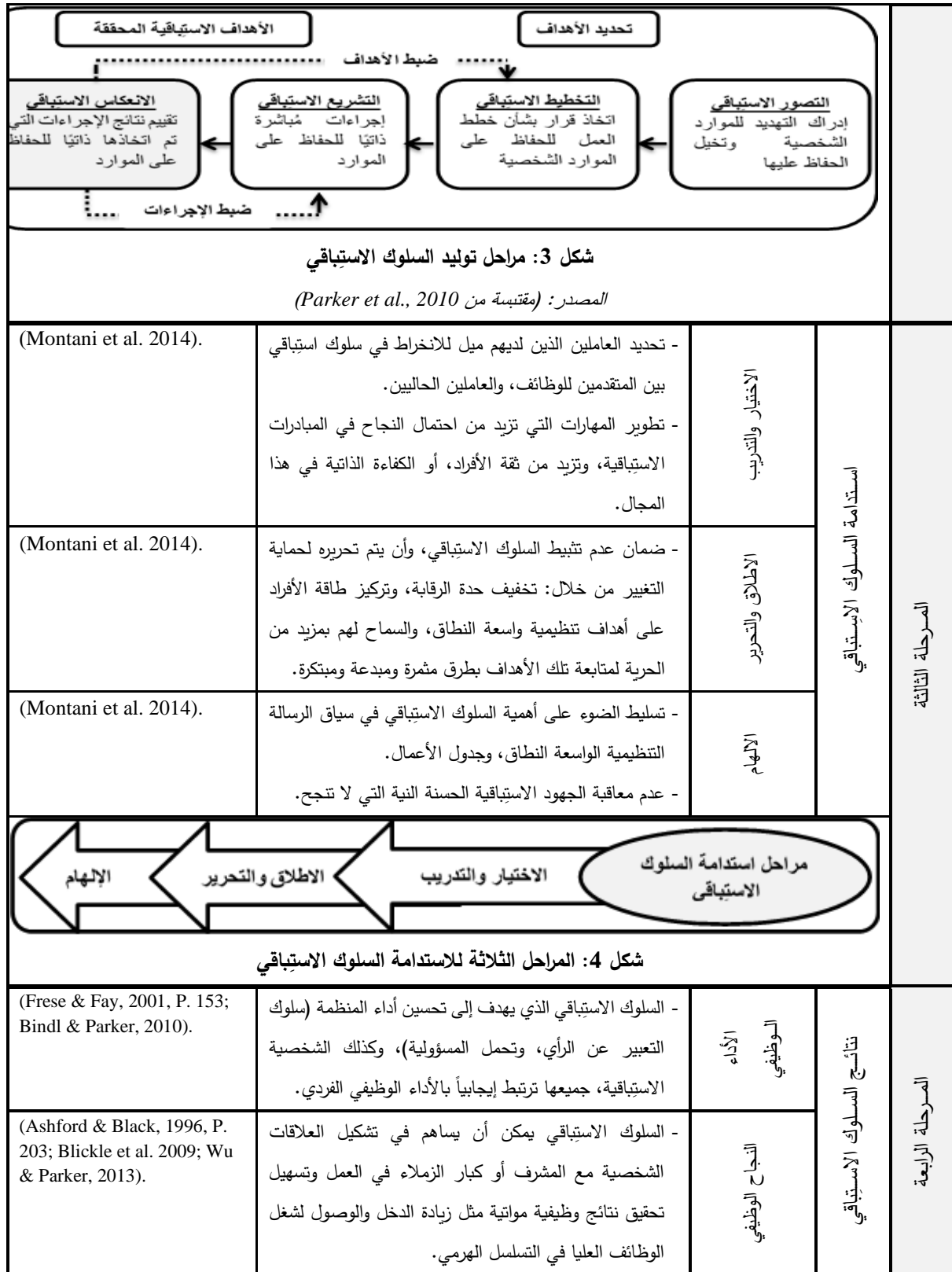
جدول 3: ملخص المراحل الرئيسية للسلوك الاستباقي

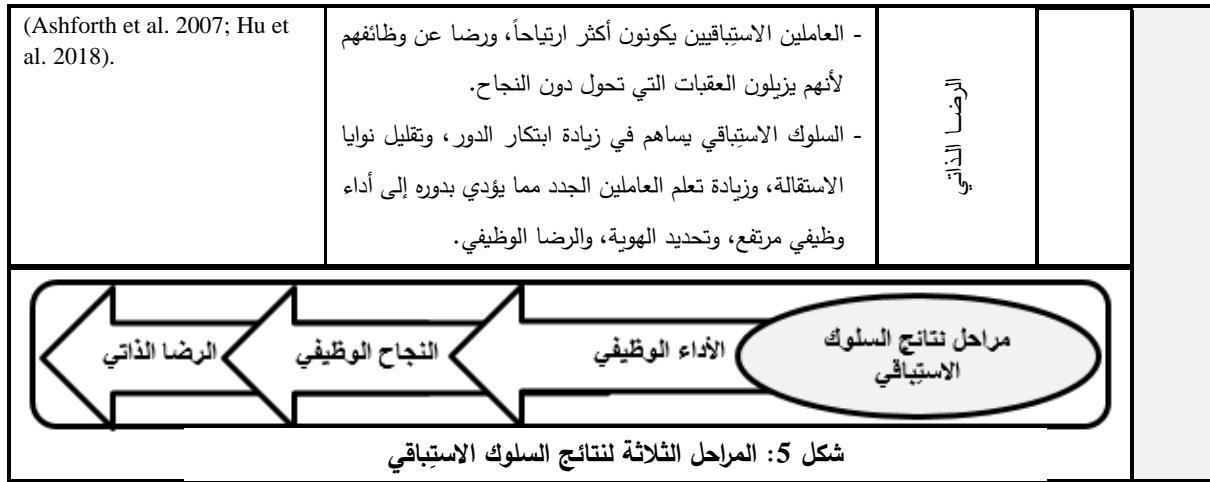
بيانات الجدول			
المراجع	الشرح	المراحل الرئيسية	
(VanDyne & LePine, 1998; Frese & Fay, 2001; Parker, et al., 2006; Parker & Collins, 2010a, P. 662; Wu, & Parker, 2013).	توجد علاقة إيجابية بين السلوك الاستباقي وكل من: التأهيل الوظيفي، والمبادرة الشخصية، وسلوك البحث عن الوظيفة، والرأي.	المعرفة/ القدرات	الفروق الفردية
(Frese & Fay, 2001; Kanfer et al. 2001; Tidwell & Sias, 2005; Parker & Collins, 2010a; Wu & Parker, 2011).	توجد علاقة إيجابية بين السلوك الاستباقي وكل من: الضمير الحي، والانبساط.	الشخصية	
شكل 2: القوى المرتبطة ببيادر السلوك الاستباقي			
(Axtell et al. 2000; Latham & Pinder, 2005; Ohly et al., 2006; Parker et al. 2006; Parker & Ohly, 2008; Wu et al. 2014; Shin & Kim, 2015).	- تلعب خصائص تصميم الوظيفة الخمسة؛ تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية الوظيفة، وهوية الوظيفة، والمعلومات المرتدة دوراً هاماً في تشكيل حوافز الفرد وسلوكه ورفاهيته. - خصائص تصميم الوظيفة الإيجابية والسلبية تؤثر في السلوك الاستباقي. - مثال: استقلالية الوظيفة تعزز الكفاءة الذاتية في العمل، والانخراط في إحداث تغيير، والشعور بالمسؤولية، كما أن ضغط الوقت مرتبط إيجابياً بالسلوكيات الاستباقية.	خصائص تصميم الوظيفة	بؤادر السلوك الاستباقي
(Bettencourt, 2004; Rank et al. 2007; Strauss et al., 2009; Belschak et al. 2010; Den Hartog & Belschak, 2012; Hu et al. 2018).	- القادة الذين يميلون إلى التعبير عن دعم المرؤوسين، وتوفير فرص الانخراط في صنع القرار، ولديهم موقف إيجابي وانفتاح تجاه التغيير، هم أكثر ميلاً لتعزيز السلوك الاستباقي للعاملين. - ترتبط القيادة التشاركية، وقيادة المكافأة الطارئة، والقيادة التحويلية إيجابياً بالسلوك الاستباقي.	القيادة	
(VanDyne, & LePine, 1998; Kanfer et al. 2001; Griffin et al. 2007; Axtell et al. 2000; Parker et al. 2006; Kanfer et al. 2001; Griffin et al. 2007).	- خلق مناخ تنظيمي يتسم بالتشاركية، ودعم الابتكار، والدعم الإداري، وإدراك القدرة على التأثير فس الفريق والمنظمة يسهم بشكل إيجابي عام في إظهار سلوكيات ابتكارية استباقية. - أن البيئة الإيجابية الآمنة تجعل العامل على استعداد لتحدي الوضع الراهن وإحداث التغيير.	المناخ التنظيمي	
		القوى الموقفية	تابع المرحلة الأولى

(McAllister et al. 2007; Gupta & Bhawe, 2007; Parker et al. 2010b, P. 662; McCormick et al. 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - الفروق الفردية والقوى الموقفية ليسا مستقلين عن بعضهما البعض، ولكنهما يتفاعلا لتحفيز السلوك الاستباقي للفرد. - القوى الموقفية الإيجابية (مثل العدالة الإجرائية المرتفعة) يمكن تصورها بوصفها مواقف تسمح للأفراد بإظهار ميولهم الاستباقية. - القوى الموقفية السلبية (مثل القوالب الثابتة) تنقل من ميل الأفراد إلى أن يكونوا استباقيين. 	التفاعل بين الفروق الفردية والقوى الموقفية	
(Locke & Bryan, 1969; Locke & Latham, 1990; 2002; Zhang & Bartol, 2010; Montani et al. 2014).	<ul style="list-style-type: none"> - هي مرحلة ما قبل اتخاذ القرار الذي ينطوي على التفكير في وضع الأهداف الموجهة نحو التغيير (مثل، تحسين الخدمة للعملاء، أو زيادة الكفاءة في العمل). - تُمكن أنشطة توليد الأهداف الاستباقية العاملين من الاستعادة من وقتهم وطاقتهم بكفاءة، وكذلك التعامل مع عدم اليقين المرتبط بالتصور الاستباقي، ما يعزز سلوكهم الاستباقي. 	التصور الاستباقي	
(Mumford et al. 2001; Gollwitzer & Sheeran, 2006; Montani et al. 2014).	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن العاملين من تحديد الفرص واستغلالها لتحقيق الأهداف المرجوة. - أنه يزود العاملين بأساليب للتعامل مع المشكلات غير المتوقعة. - يقلل من خطر فشل سلوكياتهم الاستباقية. 	التخطيط الاستباقي	
(Montani et al. 2014)	<ul style="list-style-type: none"> - تنطوي على الإجراءات التي يتخذها العاملون لتحقيق خطط العمل المحددة في عملية تحديد الأهداف. - تشمل تفويض المهام أو رفضها بهدف خفض متطلبات الوظيفة، والتخطيط عن وعي للأنشطة الترفيحية للحفاظ على الموارد الشخصية لمنع الاحتراق الاستباقي، والقيام بنشاط بدني لزيادة الموارد الشخصية للحفاظ على الصحة البدنية والحيوية لتلبية المتطلبات. 	التشريع الاستباقي	
(Montani et al. 2014)	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم العاملون بمراجعة نتائج مبادراتهم الذاتية وأفعالهم وتقويمها من حيث النجاح أو الفشل في تحقيق خطط العمل المذكورة للحفاظ على الموارد الشخصية. - تحديد ما إذا كان التخطيط الاستباقي، أو التشريع الاستباقي بحاجة إلى تعديل. 	الانعكاس الاستباقي	

المرحلة الثانية

توليد السلوك الاستباقي





المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

محددات السلوك الاستباقي Determinants of Proactive Behavior

تباينت وتعددت البحوث والدراسات التي تناولت أهم المحددات التي يتوقف عليها السلوك الاستباقي في المنظمات، (Damanpour, 1991; Troy et al. 2001; Baer & Frese, 2003). ويمكن تلخيص تلك المحددات من وجهات نظر الباحثين المختلفة في ثلاث مجموعات من المحددات المتمثلة في؛ المحددات الفردية، والهيكلية، والتنظيمية (Moreno et al. 2013)، كما يمكن أيضاً تصنيفها إلى محددات موجهة تنظيمياً ومحددات موجهة ذاتياً. وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (4) فيما يلي:

جدول 4: ملخص لمحددات السلوك الاستباقي الرئيسية

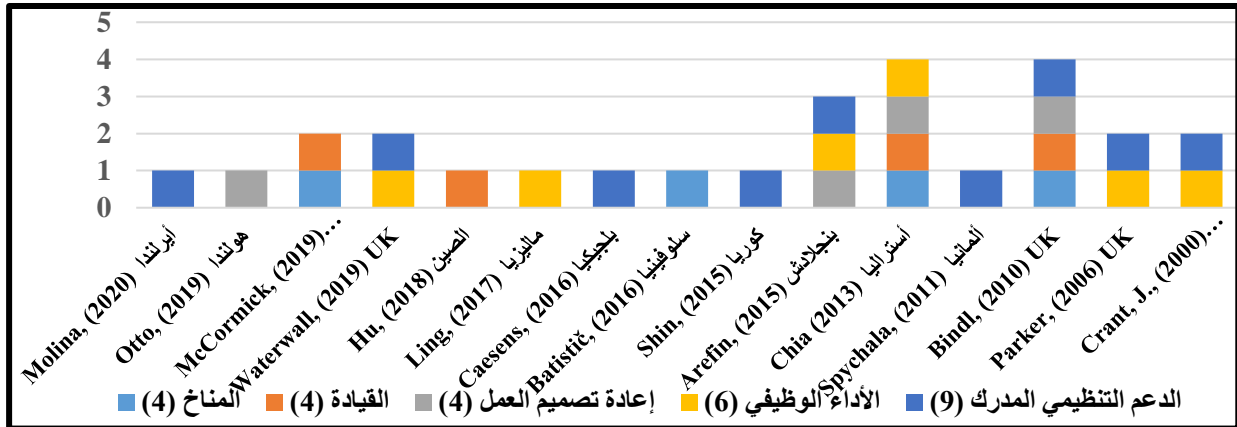
بيانات الجدول					
نوع	تعريفه	أشكاله	تعريفها	آلية دعم السلوك الاستباقي	المرجع
فردية	القدرات الفردية التي يعمل الفرد على تطويرها، وترتبط بخصائص الأفراد وقدرتهم على إعادة توظيفها، وسرعة اكتساب وتطوير المهارات جديدة.	الشخصية الإنسانية	- مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، والتي تحدد علاقة الفرد بالأفراد المتعاملين معه، وتحدد استجابته في المواقف التي تواجهه. - تتكون من: القيم، والانفعالات، والحاجات، والقدرات والاستعدادات، الاتجاهات النفسية، والميول والاهتمامات.	اختيار وتعيين العاملين ذوي السمات الاستباقية كالمثابرة، والتوجه نحو التغيير، والتركيز المستقبلي، والمبادرة الذاتية.	(Moreno et al. 2013).

(Joo & Ready, 2012a).	توفير الفرص للأفراد للتعلم، وتشجيع تبادل الخبرات المختلفة مع إتاحة فرص الترقى.	- تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة التجربة والخبرة. - عوامل أساسية هي؛ التغيير في السلوك الناتج عن التعلم، التغيير الناتج عن الخبرة والتجربة	التعلم		
(Joo et al. 2012b).	خلق المثيرات التي يدركها ويترجمها الأفراد على أنها تشجع تبنى سلوكيات استباقية كمساعدة رفقاء العمل، والعمل بشكل تطوعي بما يحقق الأهداف التنظيمية.	- عملية عقلية تنتج الوعي الذاتي، يقوم خلالها الفرد بتنظيم انطباعاته الحسية وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة، وترجمتها إلى سلوك محدد. - العوامل الأساسية هي: الإحساس بالمثيرات المحيطة، الانتباه، الاختيار، التنظيم، التفسير.	الإدراك المعرفي		
(Vazifedoust et al. 2012, P. 16).	تحفيز العاملين، ورفع معنوياتهم من خلال إتاحة الفرصة لهم لممارسة المسؤولية والسلطة، وتمكين المديرين من ممارسة الاستقلالية، وتلبية رغبات العاملين في المشاركة في حل المشكلات.	- سلطة اتخاذ القرارات المهمة، ففي المنظمات المركزية يتم اتخاذ القرارات المهمة في المستويات العليا من التسلسل الهرمي. بينما في المنظمات اللامركزية يتم اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات بمشاركة المستويات الدنيا ، ما يؤدي إلى الشعور بالتمكين.	المركزية	الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمات التي تعمل في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيير، وعدم الاستقرار تميل إلى تبنى هياكل تنظيمية أقل رسمية وهرمية.	هيكل
(Wu & Parker, 2013).	تبنى الأفكار السلوكيات الاستباقية، وبرامج وسياسات جديدة، ومنتجات وخدمات، وعمليات أو تقنيات جديدة، واعتماد هياكل تنظيمية جديدة، وفتح أسواق جديدة.	- درجة توثيق القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والوظائف، وتوضيح واجبات العاملين في المنظمة، ومدى تنفيذ القواعد واللوائح. - القواعد والإجراءات	إضفاء الطابع الرسمي		
(Samsami et al. 2015).	تؤثر درجة تعقيد المنظمة في سلوك أفراد المنظمة الاستباقي، ويعتمد نجاح أي منظمة على مدى تمكين جميع العاملين.	- عملية تقسيم عمل المنظمة، ويأخذ عدة مسميات وظيفية مثل؛ تشتت الوظائف داخل المنظمة، والتسلسلات الهرمية، ومستويات الإدارة، ودرجة التعليم، والتشتت الجغرافي	التعقيد		

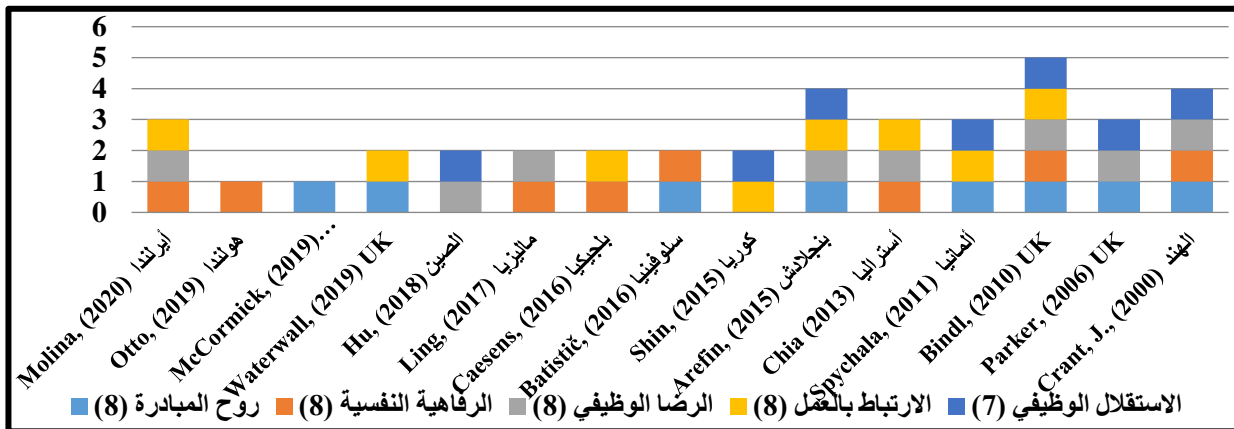
		للوحدات التنظيمية مع بعضها، والتعقيد نفسه يتضمن ثلاثة مستويات؛ المستوى الرأسي، والمستوى الأفقي، والمستوى الجغرافي.			
(Baer & Frese, 2003; Moreno et al. 2013).	تأثير درجة المنافسة على العوامل البيئية المناخية التي تعمل فيها المنظمة، وسلوك أفراد المنظمة الاستباقي	- تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات، والإمكانات الكافية لديهم في نجاح العمل، وتحقيق الأهداف.	المنافسة	خصائص البيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، وينعكس على قيمهم، واتجاهاتهم، وبالتالي سلوكهم.	تنظيمي
(Samsami et al. 2015).	توفر مناخاً داعماً حتى في ظل عدم اليقين لاقتراح أفكار جديدة، وذلك مقارنة بنظائريهم من العاملين في المنظمات التي يؤدي فيها طرح فكرة جديدة إلى هجوم أو تعرض للرقابة، أو السخرية، أو المعاقبة.	- الحالة التي لا تمتلك فيها المنظمة معلومات واضحة إلى حد كبير حول البيئة الداخلية والخارجية لها، فلا يمكن تحديد احتمالات نتائج للبدائل، ففي هذه الحالة يتخذ القرار في بيئة غير مؤكدة.	عدم اليقين البيئي		
(Molina & O'Shea, 2020; Otto et al. 2019; McCormick et al. 2019).	الدعم التنظيمي المدرك، والأداء الوظيفي، وإعادة تصميم العمل، إلى جانب القيادة بأنواعها (القيادة التحولية، والقيادة الأصلية، وسلوكيات القائد)، والعوامل المتعلقة بالمناخ بأنواعه (المناخ التنظيمي، والمناخ التعاوني المشترك، ومناخ الابتكار والمرونة).	- العوامل المتعلقة بالمنظمة وبيئة العمل ذات التأثير في فاعلية السلوك الاستباقي. وموضحة في الشكل رقم (6).	سلوك تنظيمي	السلوكيات التي تهدف إلى تحسين البيئة التنظيمية الداخلية.	موجهة تنظيمياً
(Waterwall, 2019; Hu et al. 2018; Ling et al. 2017).	الاستقلال الوظيفي، والارتباط بالعمل، والرضا الوظيفي بأنواعه (منع حدوث الاحترق الاستباقي، والتغذية المرتدة، والنجاح الوظيفي)، إلى جانب الرفاهية النفسية، وغيرها (مثل روح المبادرة، وتوجه الدور المرن، والتكيف النشط، وتحمل المسؤولية).	- العوامل المتعلقة بالموظف، والمؤثرة في فاعلية السلوك الاستباقي. وموضحة في الشكل رقم (7).	سلوك ذاتي	السلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى توافق أفضل بين الفرد والبيئة الوظيفية.	موجهة ذاتياً

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

هذا، ويقدم الشكل رقم (6) المحددات التنظيمية للسلوك الاستباقي موضحة بالأرقام بجانب كل محدد من هذه المحددات التنظيمية من وجهات نظر الباحثين المختلفة وفقا لمكان الدراسة وتاريخها، بينما يعرض الشكل رقم (7) المحددات الذاتية للسلوك الاستباقي موضحة بالأرقام بجانب كل محدد من هذه المحددات الفردية من وجهات نظر الباحثين المختلفة وفقا لمكان الدراسة وتاريخها.



شكل 6: أهم المحددات التنظيمية للسلوك الاستباقي وفقا لمكان الدراسة وتاريخها
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.



شكل 7: أهم المحددات الفردية للسلوك الاستباقي وفقا لمكان الدراسة وتاريخها
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يتضح من الرسم البياني ما يلي:

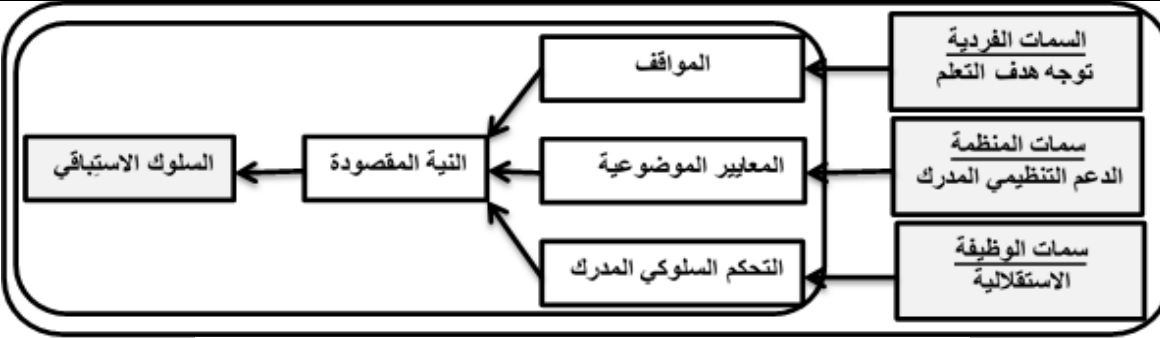
- تمثلت أهم المحددات التنظيمية للسلوك الاستباقي في الدعم التنظيمي المدرك، يليه الأداء الوظيفي، ثم إعادة تصميم العمل، ثم القيادة، وأخيراً المناخ التنظيمي.

- تمثلت أهم المحددات الفردية في الارتباط بالعمل، يليه الرضا الوظيفي، ثم الرفاهية النفسية، ثم روح المبادرة، وأخيراً الاستقلال الوظيفي.

نماذج السلوك الاستباقي ومقاييسه

يعد قياس السلوك الاستباقي أمراً حيوياً لما للفروقات الفردية التي يعمل في ظلها الأفراد من انعكاس على الأهمية النسبية لأبعاد السلوك الاستباقي. وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة ازدادت حاجة الكثير من المنظمات إلى قياس السلوك الاستباقي من خلال النماذج العملية، وذلك نظراً لكون هذه النماذج تسهم في تحديد السبيل الأمثل للوصول إلى تحقيق التوازن الفعال للسلوك الاستباقي. ويوضح جدول رقم (5) النماذج السبعة الأشهر والأحدث في مجال السلوك الاستباقي من وجهات نظر الباحثين المختلفة. وقد تطورت تلك النماذج من مجموعة من النماذج السابقة لها والموضحة بالتفصيل في الجدول.

جدول 5: مقارنة بين نماذج السلوك الاستباقي المختلفة ومقاييسه

أوجه المقارنة			
الدراسات التي طبقتها	حجم العينة	أبعاد قياس السلوك الاستباقي	أسلوب الاستقصاء
النموذج الأول: نموذج مقياس توجيه الهدف			
(Shin, & Kim, 2015).	283 عامل ومشرف كوري	<ul style="list-style-type: none"> سمات المنظمة (الدعم التنظيمي المدرك)، السمات الفردية (توجه هدف التعلم)، سمات الوظيفة (الاستقلالية) 	استبيان مقياس توجيه الهدف
			
<p>شكل 8: نموذج مقياس توجيه الهدف المصدر: (Shin, & Kim, 2015)</p>			
تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على النماذج الاستباقية التالية:			
(Morgeson & Humphrey 2006).	540 فرد أمريكي	<ul style="list-style-type: none"> خصائص المهمة 5 بنود، وخصائص المعرفة 5 بنود، وخصائص الاجتماعية 5 بنود، وسياق العمل 4 بنود، والنتائج والعلاقات 11 بنود، 	نتائج المقابلات شبه المنتظمة، المراجع النظرية، استبيان تصميم العمل

المسح العشوائي، والتقييم الذاتي، والبيانات الأرشيفية، استبيان المكون الاستباقي للسلوك التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> الشخصية الاستباقية 10 بنود السلوك الاستباقي؛ سلوك الرأي، الابتكار، المعرفة السياسية، المبادرة المهنية 22 بند. التقدم الوظيفي 10 بنود 	2781 خريج جامعي أمريكي	2. (Seibert et al. 2001).
نتائج المقابلات شبه المنتظمة، استبيان توجيه الهدف.	<ul style="list-style-type: none"> نموذج ثنائي الأبعاد؛ سلوكي، وموضوعي 16 بند. 	1038 طالب جامعي بنسلفانيا	3. (Button et al. 1996).
استبيان أيديولوجيا-التبادل	<ul style="list-style-type: none"> الأحكام المنسوبة للمنظمة 18 بند. الإجراءات المنسوبة للفرد 18 بند. 	361 عاملا في شركات تصنيع أمريكية.	4. (Eisenberger et al. 1986).
النموذج الثاني: نموذج مقترح لسلوك العمل الاستباقي			
استبيان النموذج المقترح لسلوك العمل الاستباقي	<ul style="list-style-type: none"> معالجة المشكلات، والمشاركة، والمبادرة، والابتكار، والمرونة، والتوجه الإيجابي، والتفاعل، والدعم 	247 عاملا في ثلاث شركات صناعية كبيرة في Bangladesh	(Arefin et al. 2015).
<p>شكل 9: نموذج مقترح لسلوك العمل الاستباقي</p> <p>المصدر: (Arefin, et al., 2015)</p>			
تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على النموذج الاستباقي التالي:			
جلسات عمل جماعية أثناء وقت العمل، استبيان النموذج المقترح لسلوك العمل الاستباقي	<ul style="list-style-type: none"> آليات التحفيز المعرفي؛ الكفاءة الذاتية لاتساع الدور، وتقويم الرقابة، وتوجه التغيير، وتوجه الدور المرن. بيئة العمل المدركة؛ استقلالية الوظيفة، وثقة زملاء العمل، ودعم المشرف. سلوكيات العمل الاستباقي؛ كيفية تنفيذ الفكرة الاستباقية، وحل المشكلات الاستباقية. 	282 فرداً في شركة تصنيع الأسلاك في المملكة المتحدة U.K	(Parker et al. 2006).
النموذج الثالث: نموذج المكون الاستباقي للسلوك التنظيمي			
استبيان السلوك الاستباقي	<ul style="list-style-type: none"> معالجة المشكلات، والمشاركة، والمبادرة، واستغلال الفرص، والابتكار، والمواطنة التنظيمية، والمرونة، والتوجه الإيجابي، والتفاعل، والدعم 	211 فرداً في شركة صغيرة ومتوسطة في سلوفينيا	(Batistič et al. 2016).



شكل 10: نموذج المكون الاستباقي للسلوك التنظيمي

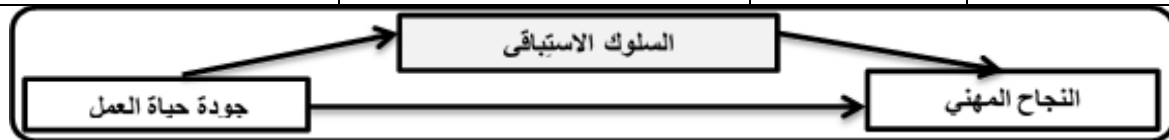
المصدر: (Batistič, et al., 2016)

تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على النموذج الاستباقي التالي:

نتائج المسح العشوائي الإلكتروني، والتحليل الكمي للأداء الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> متغير التوقع 11 بنء؛ التوجه نحو التعلم، وتوجه هدف إثبات الأداء، وتوجه هدف تجنب الأداء. متغير الوساطة 16 بنء؛ التغذية المرتدة، والسلوك الاستباقي، والتحكم العاطفي، والكفاءة الاجتماعية. المتغير التابع الأداء الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> 121 مندوب مبيعات ومنتجات وخدمات كمبيوتر كبيرة في شركات متعددة الجنسيات أمريكية. 	(Porath & Bateman, 2006).
--	---	---	---------------------------

النموذج الرابع: نموذج البناء متعدد الأبعاد للسلوك الاستباقي

استبيان البناء متعدد الأبعاد للسلوك الاستباقي	<ul style="list-style-type: none"> معالجة المشكلات، والمشاركة، المبادرة، واستغلال الفرص، والابتكار، والمواطنة التنظيمية، والمرونة 	<ul style="list-style-type: none"> 304 أكاديميين في اثنتين من جامعات التعليم العالي في ماليزيا 	(Ling et al. 2017).
---	--	---	---------------------



شكل 11: نموذج البناء متعدد الأبعاد للسلوك الاستباقي


المصدر: (Ling, Nuuk-Ping, et al., 2017)

تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على النموذج الاستباقي التالي:

42 قصة نجاح وظيفي، ومنهجية تصنيف الاستبيان Q-sort استبيان نموذج مقياس متعدد الأبعاد	<ul style="list-style-type: none"> نموذج ثنائي الأبعاد؛ التأثير والإنجاز مقابل الشخصية الداخلية والشخصية. السلوك الاستباقي؛ الأداء، والتقدم، والتطوير الذاتي، والإبداع، والأمان، والرضا، والاعتراف، والتعاون، والمساهمة. 	<ul style="list-style-type: none"> 22 مديرا من العاملين في وظائف متعددة. 30 خبيرا من القضاة في بلجيكا 	(Dries et al. 2008).
---	--	---	----------------------

النموذج الخامس: نموذج Hu وآخرون للسلوك الاستباقي.

<p>■ استبيان نموذج مقياس كل من Li & Tian, 2014.</p>	<p>■ العوامل الفردية؛ الشخصية، والكفاءة، والمهارات، ■ العوامل السائدة؛ الاستقلال الوظيفي، والقيادة، والدعم، والتفاعل بينهما.</p>	<p>■ 445 فردا عاملا من شركة اتصالات صينية كبيرة</p>	<p>(Hu et al. 2018).</p>
<div style="text-align: center;"> <p>شكل رقم (12): نموذج Hu وآخرون للسلوك الاستباقي المصدر: (Hu Yixin, et al., 2018)</p> </div> <p>تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على النماذج الاستباقية التالية:</p>			
<p>استبيان مقياس السلوك الاستباقي 35 بندا، و5 أبعاد.</p>	<p>■ الأداء داخل الدور، سلوك تحمل المسؤولية، الكفاءة الذاتية لاتساع الدور، شعور المسؤولية عن التغيير البناء، الشخصية الاستباقية.</p>	<p>■ 214 فردا من العاملين، والمشرفين من منظمات مختلفة في الولايات المتحدة.</p>	<p>1. (Li & Tian, 2014).</p>
<p>نتائج التقرير الذاتي، وبيانات زملاء العمل.</p>	<p>■ العدالة الإجرائية، والشخصية الاستباقية، والشعور بالمسؤولية عن تغيير البناء، والكفاءة الذاتية لاتساع الدور</p>	<p>■ 120 فردا من المرافق البلدية في جنوب شرق الولايات المتحدة.</p>	<p>2. (Fuller et al. 2012).</p>
<p>النموذج السادس: نموذج المجموعة الكاملة لبنود السلوك الاستباقي</p>			
<p>استبيان نموذج المجموعة الكاملة لبنود السلوك الاستباقي.</p>	<p>■ تحمل المسؤولية 3 بنود، ومنع حدوث المشكلات 3 بنود.</p>	<p>■ 188 عاملا في جامعة عامة كبيرة في الولايات المتحدة.</p>	<p>(Waterwall, 2019).</p>
<div style="text-align: center;"> <p>شكل 13: نموذج المجموعة الكاملة لبنود السلوك الاستباقي المصدر: (Waterwall, B., 2019).</p> </div> <p>تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على النماذج الاستباقية التالية:</p>			

نتائج التقرير الذاتي، وبيانات زملاء العمل، والمراجع النظرية. استبيان نموذج المجموعة الكاملة لبنود السلوك الاستباقي.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ السلوك الاستباقي الاستراتيجي؛ بيع القضايا، والمسح الاستراتيجي ▪ سلوك العمل الاستباقي؛ سلوك التعبير عن الرأي، تحمل المسؤولية، الابتكار الفردي، منع حدوث المشكلات ▪ السلوك الاستباقي التفاعلي الملائم للشخص/البيئة؛ الاستفسار عن التغذية المرتدة، رقابة التغذية المرتدة، المبادرة المهنية، مفاوضات تغيير الوظيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 275 عاملاً من ذوي الياقات البيضاء من منظمات مختلفة في الولايات المتحدة. 	1. (Morrison & Phelps, 1999).
استبيان المجموعة الكاملة لبنود السلوك الاستباقي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ السلوك الاستباقي الاستراتيجي؛ بيع القضايا، والمسح الاستراتيجي ▪ سلوك العمل الاستباقي؛ سلوك التعبير عن الرأي، تحمل المسؤولية، الابتكار الفردي، منع حدوث المشكلات ▪ السلوك الاستباقي التفاعلي الملائم للشخص/البيئة؛ الاستفسار عن التغذية المرتدة، رقابة التغذية المرتدة، المبادرة المهنية، مفاوضات تغيير الوظيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 622 مديراً يعملون بدوام كامل في القطاع الصناعي الإنتاجي العام والخاص في أستراليا. 	2. (Parker & Collins, 2010a).
النموذج السابع: نموذج أداء السلوك الاستباقي			
استبيان أداء السلوك الاستباقي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أداء مهام الفرد العامل 3 بنود؛ المشاركة، والمبادرة، واستغلال الفرص. ▪ أداء مهام فريق العمل 3 بنود؛ تفاعل القيادة التحويلية، ومناخ الابتكار، والمرونة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 173 طالب ماجستير إدارة الأعمال من جامعات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. 	(McCormick et al. 2019).
 <p style="text-align: center;">شكل 14: نموذج أداء السلوك الاستباقي المصدر: (McCormick, et al., 2:019)</p>			
تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على النماذج الاستباقية التالية:			
استبيان أداء السلوك الاستباقي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ السلوك الاستباقي الموجه نحو المنظمة، المكون 3 بنود؛ المشاركة الفعالة، والمبادرة، والتوجه الإيجابي نحو المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1963 عاملاً في الخدمة العامة الفيدرالية البلجيكية. 	1. (Caesens et al. 2016).

نتائج المقابلات الشخصية شبه المنتظمة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أداء مهام الفرد العامل؛ إتقان المهمة الفردية، تكيف المهام الفردية، استباقية المهمة الفردية ▪ أداء مهام عضو فريق العمل؛ إجادة عضو الفريق، تكيف عضو الفريق، استباقية عضو الفريق ▪ أداء مهام أعضاء المنظمة؛ إجادة عضو المنظمة، تكيف عضو المنظمة، استباقية عضو المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 491 مشرفاً في 32 وكالة حكومية لتقييم التدريب. ▪ 1228 عاملاً في المهن المتعلقة بإدارة البيئة. ▪ 927 عاملاً في قطاع الصحة في أستراليا. 	2. (Griffin et al. 2007).
--------------------------------------	---	--	---------------------------

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الاستنتاجات

بناء على ما تم عرضه في هذا البحث المرجعي فيمكن القول:

- إن للسلوك الاستباقي تأثيراً كبيراً في إغناء البحوث والدراسات في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتحديد العوامل المتعلقة بالرفاهية النفسية للعاملين. السلوك الاستباقي هو ظاهرة معقدة، وله آثار شخصية، وتنظيمية هامة، وأكثر أهمية من أي وقت مضى بسبب الطبيعة المتغيرة للعمل، ومن المهم تحديد السلوكيات الاستباقية، وطرق المشاركة فيها بفاعلية، والعلاقة بين السلوكيات الاستباقية، والنتائج التنظيمية.
- تبين المراحل الرئيسية للسلوك الاستباقي مدى قدرة توليد الأهداف الاستباقية على توضيح كيفية تأثير العوامل الفردية والموقفية في سلوك العمل الاستباقي. وتعدّ العوامل الموقفية حاسمة في التنبؤ بالسلوك الاستباقي؛ لأنها تمثل الظروف التي تسمح للفرد بتفعيل السلوك الاستباقي. أو تشجعه، أو تقيده، أو تمنعه من ذلك، فقد قدمنا - أيضاً - دليلاً على أن رفاهية العاملين تدفعهم للتأثير في نتائج السلوك الاستباقي المتمثلة في الأداء الوظيفي، والنجاح الوظيفي، والرضا الذاتي.
- السلوك الاستباقي هو إطار يمكن استخدامه بصفته أداة لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تطبيقه على جميع الوظائف لتحسين استعداد الاستباقية لدى العاملين، وفي الوقت نفسه تحسين النتائج التنظيمية المختلفة. وأظهرت نتائج الدراسات نقاط القوة والضعف ودور محددات السلوك الاستباقي الفردية؛ الشخصية الإنسانية، والتعلم، والإدراك المعرفي، والمحددات الهيكلية؛ المركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، والتعقيد، والمحددات التنظيمية؛ المنافسة، وعدم اليقين البيئي.

- علاوة على ذلك، فيمكن أن يؤدي السلوك الاستباقي إلى آثار إيجابية تتمثل في الأداء الوظيفي، والنجاح الوظيفي، والرفاهية الفردية، وآثار سلبية تتمثل في انخفاض الأداء الوظيفي، وانعدام الرفاهية النفسية، وعدم الرضا الوظيفي، وكذلك زيادة ضغوطات الوظيفة.
- نأمل أن يستمر السلوك الاستباقي في إلهام الباحثين والممارسين في المنظمات من أجل إحداث تغيير ما بدلا من الانتظار والتفاعل معه بعد حدوثه على حد سواء للوضع الحالي، أو الموقف المستقبلي للعمل من جانب، و/ أو إجراء التغيير داخل الفرد ذاته من الجانب الآخر الذي يهدف إلى تحسين رفاهية العاملين والأداء التنظيمي الفعال.

التوصيات

خلص البحث إلى عدد من التوصيات المستقبلية أهمها:

- ضرورة العمل على دعم السلوكيات الاستباقية للعاملين وتمييزها حتى تصل إلى مستوى متقدم.
- توجيه الاهتمام البحثي لتضمين السلوك الاستباقي وتوظيفه لتحديد الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمات ومساعدة واضعي السياسات، وامتدادي القرار على اتخاذ القرارات الفعالة.
- توجيه الاهتمام البحثي لدراسة مدى قدرة السلوك الاستباقي -بصفته أداة لإدارة الموارد البشرية- على تمكين المديرين بالمنظمات العربية من مواكبة التوجه العالمي.
- ضرورة توجه الدراسات المستقبلية حول العوامل الشخصية التي لها تأثير في سلوك الأفراد الاستباقي تجاه المبادرة والتغيير والمثابرة.

المصادر والمراجع

1. Arefin, M. S., Arif, I., & Raquib, M., (2015). "High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment". International Journal of Business and Management, Vol.10 Issue: (3), pp. 132-140.
2. Ashford, S. J., & Black, J. S., (1996). "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control". Journal of Applied Psychology, Vol. 81 Issue: (2), pp. 199-214.
3. Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D., (2003). "Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations". Journal of management, Vol. 29 Issue: (6), pp. 773-799.

4. Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E., (1998). "Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 23-57.
5. Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. In book: *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2007*, Volume 22 (pp.1 - 70)
6. Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E., (2000). "Shop floor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 265–285.
7. Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J., (2009). "The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective". *Journal of Retailing*, Vol. 85 Issue: (4), pp. 480-492.
8. Baer, M., & Frese, M., (2003). "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 45–68.
9. Bateman, T. S., & Crant, J. M., (1993). "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 103–118.
10. Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., & Zupic, I., (2016). "The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates". *European Management Journal*, Vol. 34 Issue: (5), pp. 579-588.
11. Belschak, F.D., Den Hartog, D.N. & Fay, D. (Eds.), (2010). "Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviors at work [Special section]". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, pp. 267–369.
12. Bettencourt, L. A., (2004). "Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation". *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 165–180.
13. Bindl, U. K., & Parker, S. K., (2010). "Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations". *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2, pp. 567-598.
14. Blickle, G., Witzki, A., & Schneider, P. B., (2009). "Self-initiated mentoring and career success: A predictive field study". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74, pp. 94–101.
15. Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J., (2013). "Exploring the dark side of organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34 Issue: (4), pp. 542-559.

16. Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., (1996). "Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation". *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 67 Issue: (1), pp. 26-48.
17. Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F., (2016). "The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 25 Issue: (3), pp. 398-411.
18. Crant, J. M., (2000). "Proactive behavior in organizations". *Journal of Management*, Vol. 26 Issue: (3): pp. 435-462.
19. Damanpour, F., (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, Vol. 34 Issue: (3), pp. 555–590.
20. Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D., (2012). "When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 Issue: (1), p. 194.
21. Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O., (2008). "Career success: Constructing a multidimensional model". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73 Issue: (2), pp. 254-267.
22. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 Issue: (3): pp. 500–507.
23. Frese, M., & Fay, D., (2001). "Personal Initiative (PI): An Active Performance Concept for Work in the 21st Century". In B. M. Staw, & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Amsterdam: Elsevier Science. Vol. 23, pp. 133-187.
24. Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J., (1996). "Personal initiative at work: Differences between East and West Germany". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 37–63.
25. Fritz, C., & Sonnentag, S., (2009). "Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday". *Journal of management*, Vol. 35 Issue: (1), pp. 94-111.
26. Fuller, J. B. Jr., Marler, L. E., and Hester, K., (2012). "Bridge building within the province of proactivity". *Journal of Organizational behavior*. Vol. 33, pp. 1053–1070. doi: 10.1002/job.1780.
27. Grant, A. M., & Ashford, S. J., (2008). "The dynamics of proactivity at work". *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 3–34.
28. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K., (2007). "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts". *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 327–347.

29. Gupta, V. K., & Bhawe, N. M., (2007). "The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, pp. 73–85.
30. Hashemi, F., Nasrabadi, A. N., & Asghari, F., (2012). "Factors associated with reporting nursing errors in Iran: a qualitative study". *BMC nursing*, Vol. 11 Issue: (1), p. 20.
31. Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., & Wang, D. (2018). "Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work". *Frontiers in psychology*, 9, 2470.
32. Joo, B. K. B., & Ready, K. J., (2012a). "Career satisfaction. Career Development International the influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality". *Career Development International*, Vol. 17 No. 3, 2012. pp. 276-295q Emerald Group Publishing Limited 1362-0436.
33. Joo, B. K., Song, J. H., Lim, D. H., & Yoon, S. W. (2012b). "Team creativity: The effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion". *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77-91.
34. Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M., (2001). "Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 Issue: (5), pp. 837–855.
35. Kim, H., Moonkyu Lee, Hyung-Tark Lee, (2010). "Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification". *Journal of Business Ethics* 95(4):557-569.
36. Lantz, A., & Friedrich, P., (2014). "Creating team-learning and proactivity by expanding job design practises within lean production". *International Annual Edition of Applied Psychology: Theory, Research, and Practice*, Vol. (1).
37. Latham, G.P. and Pinder, C.C., (2005). "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century". *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
38. Li, R., and Tian, X. M., (2014). "Supervisor authoritarian leadership and subordinate proactive behavior: test of a mediated-moderation model". *Acta Psychol. Sin.* Vol. 46, pp. 1719–1733.
39. Ling, N. P., Bandar, N. F. A., Halim, F. A., & Muda, A. L. ,(2017). "Proactive Behaviour as a Mediator in the Relationship between Quality of Work Life and Career Success". *International Journal of Business and Society*, Vol. 18 Issue: (S4), pp. 701-709
40. Locke, E. A., & Bryan, J. E., (1969). "The directing functions of goals in task performance". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, 35–42.
41. Locke, E. A., & Latham, G. P., (1990). "A theory of goal setting and task performance". Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

42. Locke, E. A., & Latham, G. P., (2002). "Building a practical useful theory of goal setting and task motivation". *American Psychologist*, Vol. 57, pp. 705–717.
43. McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B., (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 1200–1211.
44. McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L., (2019). "Proactive personality and proactive behavior: Perspectives on person–situation interactions". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 92 Issue: (1), pp. 30-51.
45. Molina, A., & O'Shea, D., (2020). "Mindful emotion regulation, savoring and proactive behavior: The role of supervisor justice". *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 69 Issue: (1), pp. 148.
46. Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A., (2014). "Individual and contextual determinants of innovative work behavior: Proactive goal generation matters". *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 87 Issue: (4), pp. 645-670.
47. Moreno, A. R., García-Morales, V. J., & Llorens Montes, F. J., (2013). "Determinants of proactive innovative behavior in new services: empirical investigation of service versus manufacturing firms". *The Service Industries Journal*, Vol. 33 Issue: (11), pp. 977-1002.
48. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E., (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90: pp. 399–406.
49. Morrison, E. W., & Phelps, C. C., (1999). "Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change". *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue: (4), pp. 403-419.
50. Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F., (2006). "Reutilization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 257–279.
51. Otto, M. C., Hoefsmit, N., Van Ruysseveldt, J., & van Dam, K., (2019). "Exploring Proactive Behaviors of Employees in the Prevention of Burnout". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16 Issue: (20), p. 3849.
52. Parker, S. K., & Collins, C. G., (2010a). "Taking stock: Integrating and differentiating multiple forms of proactive behavior". *Journal of Management*, Vol. 36 Issue: (3), pp. 663–662.
53. Parker, S. K., & Ohly, S., (2008). "Designing motivating work". In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*: Lawrence Erlbaum.
54. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K., (2010b). "Making things happen: A model of proactive motivation". *Journal of Management*, Vol. 36, pp. 827–856.

55. Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J., (2019). "When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248.
56. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N., (2006). "Modeling the antecedents of proactive behavior at work". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 Issue: (3), pp. 636-652.
57. Porath, C. L., & Bateman, T. S., (2006). "Self-regulation: from goal orientation to job performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 Issue: (1), p. 185.
58. Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., & Spector, P. E., (2007). "Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables". *Human Performance*, Vol. 20 Issue: (4), pp. 363–390.
59. Samsami, F., Hosseini, S. H. K., Kordnaeij, A., & Azar, A., (2015). "Managing environmental uncertainty: from conceptual review to strategic management point of view". *International journal of business and management*, Vol. 10 Issue: (7), p. 215.
60. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M., (2001). "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success". *Personnel Psychology*, Vol. 54 Issue: (2), pp. 845- 874.
61. Shin, Y., & Kim, M. J. (2015). "Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: Application of the theory of planned behavior". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 32 Issue: (1), pp. 289-310.
62. Speier, C., & Frese, M., (1997). "Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany". *Human Performance*, Vol. 10 Issue: (2), pp. 171–192.
63. Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E., (2009). "Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment, and role-breadth self-efficacy". *British Journal of Management*, Vol. 20 Issue: (3), pp. 279–291.
64. Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D., (2017). "When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 100, pp. 15-26.
65. Swietlik, E., (1968). "The reacting or proactive personality?" *Studia Socjologiczne*.
66. Tidwell, M., & Sias, P. (2005). Personality and information seeking: Understanding how traits influence information-seeking behaviors. *Journal of Business Communication*, 42(1), 51-77.
67. Troy, C., Szymanski, M., & Varadarajan, P., (2001). 'Generating new product ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 Issue: (1), pp. 84–101.

68. Van Dyne, L., & LePine, J. A., (1998). "Predicting voice behavior in work groups". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 Issue: (6), pp. 853–868.
69. Vazifedoust, H., Nasiri, M., & Norouzi, A., (2012). "Analyzing the relationship between organizational structure and employee empowerment in Eastern Azerbaijan". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. 2(6), 10-24.
70. Waterwall, B., (2019). "Linking Proactive Personality and Proactive Behavior: The Mediating Effect of Regulatory Focus". *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 19 Issue: (1).
71. Wu, C. -H., & Parker, S. K. (2011). "Proactivity in the work place: Looking back and looking forward". In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *the Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
72. Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P., (2014). "Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior". *Journal of Management*, Vol. 40 Issue: (6), pp. 1511-1534.
73. Wu, C., & Parker, S.K., (2013). "Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior". *Advance in Psychological Science*, Vol. 21 Issue: (4), pp. 679-700.
74. Wu, C., & Wang, Y., (2011). *Understanding proactive leadership*. In *Advances in global leadership* (pp. 299-314). Emerald Group Publishing Limited.
75. Zhang, X., & Bartol, K., (2010). "The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, pp. 862–873.

A review and Evaluation of the Proactive Behavior Literature

¹ Shefa Salem Al-Sagga Besaiso, ² Laila Hossam Al-Din Shokr, ³ Dina Farouk Al-Agry

^{1,2,3} Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Al-Azhar University –
Cairo

¹Al-sagga@hotmail.com, ²lailashokr.55@azhar.edu.eg, ³Al-agry@azhar.edu.eg

Abstract

This research presents an overview of the Proactive Behavior. It focuses on both the concept of proactivity and discusses the motivational features as a positive behavioral method that could lead to improving individuals', and organizations' performance and efficiency, making it an attractive method to adapt. Then, it presents a supportive comparison of proactivity's forms, a revision and re-structuring of its main phases, results, and a discussion of the determinants that hinder proactive behavior. In addition, the research discusses some of the emerging fears from proactivity and the possible related constraints with it through literature review for purpose of clarifying the positive and negative sides of the Proactive Behavior.

The outcomes of the research show the great influence of the proactive behavior on the enrichment of the organizational behavior, human resources management research work, and determining the related factors of workers' psychological well-being. The results also show that the proactive behavior is a complicated phenomenon, with personal and organizational significant effects that are currently more significant than ever due to the changing nature of work, and the proactive behaviour's responsibility for personal and organizational outputs. The main phases of the proactive behavior show that the ability of generating proactive objectives can explain how the individual and situational factors affect proactive work behavior. The study also highlights the points of strength and weakness of the proactive behaviour, and the need to confirm the role of proactive behavior's individual, structural, and organizational determinants. Finally, the findings show that the engagement in proactive behavior generally leads to preferable outcomes, with some exceptional negative side effects such as psychological stress. As a conclusion, the workers should compare between the gains, and the possible burdens of work due to the proactive behavior. It is necessary to direct research attention to the inclusion and employment of proactive behavior to identify the strategic needs of the organizations, and assist policy-makers, and decision-makers in making effective decisions.

Keywords: Proactive Behavior, Proactive Behavior Determinants, Proactive Behavior Models.