

أثر الجمود التنظيمي في الحد من تنمية السلوك الاستباقي في المؤسسات المالية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة

د. گرین مصطفی خالد نامیدی

استاذ مساعد/ قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة
والاقتصاد/ جامعة دهوك/ محافظة دهوك/ إقليم
كوردستان- العراق

بسمة أحمد محمد

مدرس مساعد/ قسم إدارة التسويق/ كلية
الإدارة والاقتصاد/ جامعة دهوك/ محافظة
دهوك/ إقليم كوردستان- العراق

تأريخ أستلام البحث: ٢٠٢٥/١١/١

تأريخ موافقة النشر: ٢٠٢٥/١١/٢٥

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تقييم أثر الجمود التنظيمي في الحد من تنمية السلوك الاستباقي لدى الموظفين في المؤسسات المالية الحكومية، وذلك في ظل التحولات المتسارعة نحو الرقمنة والتطور التكنولوجي في القطاع المالي. حيث اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع المعطيات النظرية والميدانية، وشمل مجتمع البحث موظفي المصارف الحكومية العاملة ضمن إدارة زاخو المستقلة، إذ بلغ حجم العينة النهائية (99) موظفاً. وتم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان، وتحليلها إحصائياً عبر برنامجي (SPSS V.27, AMOS V.25)، باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية والتي شكلت الأساس في عرض ومناقشة نتائج التحليل الميداني وتفسيرها. وتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات، أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين الجمود التنظيمي والسلوك الاستباقي، مما يشير إلى أن ارتفاع مستويات الجمود التنظيمي يضعف قدرة الموظفين على المبادرة والتجديد في بيئة العمل، خصوصاً في ظل التغيرات المتسارعة. كما بينت النتائج أن الجمود التنظيمي وأبعاده يؤثر معنوياً وبشكل سلبي في تنمية السلوك الاستباقي، بما يحد من قدرة المؤسسات المالية ومن ضمنها المصارف الحكومية المبحوثة على مواكبة التحولات وخاصةً الرقمية وتحقيق الاستدامة التنافسية. وانطلاقاً من هذه النتائج، قدم البحث مجموعة من التوصيات العملية تخص المصارف الحكومية المبحوثة، أبرزها تمكين القادة من دعم التغيير وتشجيع المبادرات التطويرية، بحيث يكونوا خط الدفاع الأول ضد الجمود التنظيمي، وفي الوقت ذاته مصدر إلهام للموظفين لتقديم أفكار خلاقة تساهم في تحسين الأداء المصرفي ورفع كفاءته التشغيلية. كما يؤكد البحث على أهمية تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتمكين الإداري بما يتيح للمصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة تجاوز التأثيرات السلبية للجمود التنظيمي، وتحويل السلوك الاستباقي إلى محرك رئيسي لاستدامة الأداء وتطوير جودة الخدمات ومواكبة التحولات التكنولوجية والرقمية الحديثة التي باتت تشكل إطاراً متجدداً للعمل المصرفي المعاصر، بما يساعدها على الحفاظ على ميزتها التنافسية أمام المصارف العامة والخاصة محلياً ودولياً.

الكلمات المفتاحية: جمود قيادة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفة، جمود الدافعية، السلوك الاستباقي، المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.

المقدمة

يعد الجمود التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، إذ يتمثل في مقاومة التغيير والتمسك بالأساليب التقليدية في العمل، مما يحد من قدرتها على التجديد والتكيف مع المتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية والرقمية المتسارعة. ولا يقتصر أثر هذا الجمود على تراجع أداء المنظمة فحسب، بل يمتد ليؤثر سلباً في الأفراد العاملين فيها، إذ يُضعف من حافزهم على الإبداع والمبادرة، ويقيد فرصهم في تنمية مهاراتهم، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الفاعلية التنظيمية ويجعل المنظمة، ولا سيما المؤسسات المالية، أكثر عرضة للتقادم وفقدان التنافسية.

في المقابل، يعد السلوك الاستباقي أحد المرتكزات الحيوية لنجاح المنظمات واستمرارها، إذ يعكس استعداد الأفراد للمبادرة واستشراف التحديات والبحث عن فرص التطوير قبل أن تُفرض عليهم التغييرات من الخارج. وتبرز أهميته في كونه لا يقتصر على تحسين الأداء الآني، بل يسهم في بناء قاعدة صلبة تضمن للمنظمة القدرة على البقاء والاستدامة في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغيير الرقمي السريع. فالموظفون ذوو السلوك الاستباقي يسهمون في استشراف التحديات المستقبلية واقتراح الحلول المبتكرة، الأمر الذي يمكن المنظمة من مواجهة المخاطر وتحويلها إلى فرص. ومن هنا، فإن ترسيخ هذا السلوك داخل المنظمات يعد أداة استراتيجية لإحداث التحول التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان استدامة المنظمات واستمراريتها على المدى الطويل بما ينسجم مع متطلبات البيئة المتغيرة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة. وانطلاقاً من إدراك الباحثين لأثر الجمود التنظيمي في تنمية السلوك الاستباقي، فقد جاء اختيارهما لموضوع البحث الموسوم (أثر الجمود التنظيمي في الحد من تلبية السلوك الاستباقي)، ليكون موضوع البحث الحالي وتأصيله نظرياً ليجري فيما بعد محاولة تجريب ذلك الإطار عملياً على المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة. وبهدف الإحاطة بمضامين البحث على المستويين النظري والعملي، فقد تضمن هيكله أربعة أجزاء رئيسية: حُصص الأول للجانب النظري، بينما عالج الثاني الجانب المنهجي، وتناول الثالث الجانب الميداني، في حين تضمن الرابع الاستنتاجات والمقترحات الموجهة إلى المصارف الحكومية المعنية وآليات تنفيذها.

2. الإطار النظري للبحث

1.2 التطور الفكري للجمود التنظيمي ومفهومه وأبعاده

إن الدراسات والمناقشات حول الجمود التنظيمي قديمة قدم علم المنظمة والإدارة والروتين، فقصور المنظمات الذاتي يمثل ثمن الهياكل المستقرة والقابلة للتكرار الذي يعد ضماناً لها في مواجهة التغيير الداخلي والخارجي الذي يتطلب تكيفاً وتوازناً ويدفع المنظمات إلى الخمول وعدم المرونة والصلابة وبالتالي المقاومة (Haag, 2014: 2). وقد أستخدم هذا المصطلح من الفيزياء من الظاهرة العلمية الفيزيائية التي تسمى بالقصور الذاتي التي تخص الأجسام الساكنة والمتحركة وسرعتها (العبيدي، 2017: 10). إذ جرى توظيف هذا المصطلح الفيزيائي وإدخاله إلى علم المنظمات على يد الباحثان (Hamman & Freeman, 1984) وأطلقا عليه تسمية الجمود الهيكلي "Structural Inertia" ومنذ ذلك الوقت أخذ حيزاً في كتابات الباحثين بعدهما، إذ تناولوه بالبحث والدراسة وبمصطلحات مختلفة منها: الزخم التنظيمي "Organizational Momentum"، القوى المقيدة للتغيير "Change-restraining forces"، واللزوجة التنظيمية "Organizational Viscosity"، والإستجابة التنظيمية "Organizational Responsiveness"، والاستعداد التنظيمي "Organizational Readiness"، ومقاومة التغيير "Resistance to change" وغيرها، وعليه فقد أطلق على الجمود التنظيمي عدة تسميات وكلها تتضمن مفهوم الجمود والذي هو الحالة المعاكسة أو المضادة للتغيير (Roodt et al., 2003: 1) و(العنزي وآخرون، 2018: 156). كما ويعد Danny Miller من الأوائل الذين تطرقوا للجمود

التنظيمي ووصفه بأنه أحد أنواع القصور الذاتي والذي يظهر داخل المنظمات في الهيكل التنظيمي والإدارة والثقافة والأيدولوجيا (Fréry, 2020: 2).

ومن الجدير بالذكر أنه يجب عدم الاختلاط بين الجمود التنظيمي والجمود الشخصي، فالجمود التنظيمي يصف الفرد العامل الذي لديه القدرة على أداء العمل بفعالية في أعلى مستويات، ولكن عدم وجود الفرص الوظيفية قد تمنعه من الترقية؛ في المقابل يتمثل الجمود الشخصي في افتقار الموظف للقدرة أو الرغبة في الانتقال إلى مستوى أعلى، إما بسبب نقص المهارات التقنية أو الوظيفية، وبالتالي فقدانه فرص الترقية في المنظمة نتيجة لجموده الشخصي (الخفاجي، 2018: 198). ولهذا غالباً ما يُستخدم المصطلح الجمود التنظيمي في العلوم الإدارية والتنظيمية لوصف ظاهرة ملحوظة بصفة عامة عندما يعجز القيادات الإدارية من تحديث وتعديل مفهومهم لموقف ما حتى عندما يتغير هذا الموقف، ولهذا فإن هذا المفهوم يمثل الظاهرة التي تحدث حاجزاً نفسياً للتغيير التنظيمي، لذلك ترتبط نظرية الجمود التنظيمي بأفكار مماثلة في مجالات علم النفس الاجتماعي ونظرية القرار السلوكي، بما في ذلك نظرية التنافر وعقيدة المثابرة والانحياز التأكيدي وتصعيد الالتزام (Li & Leong, 2025: 2).

إذ يعرف الجمود التنظيمي بأنه مقاومة المنظمة للتحويلات وعجزها عن الإستجابة بسرعة وفعالية للمتغيرات البيئية، حيث تميل المنظمات الى مقاومة التغيرات والإبقاء على الوضع الحالي (Roodt et al., 2003: 1-2). ويرى (Majid et al., 2011: 383) بان الجمود التنظيمي هو بمثابة العامل الرئيسي للتلوث التنظيمي الذي يؤثر على جودة الفعالية التنظيمية داخل المنظمة بالإضافة إلى تأثيره المباشر على عمليات التغيير التنظيمي. ويبين (Ababneh, 2016:163) كذلك بأنه حالة من العجز والركود داخل المنظمة، تمثل حاجزاً يبطن ويقاوم عملية التغيير، حيث تجعل الاستجابة للتغيرات البيئية غير فعالة وبطيئة مقارنة بسرعة التحويلات في بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى تقصير واضح في اقتناص الفرص التطويرية، وضعف القدرة على تجنب الثغرات التنظيمية في الوقت المناسب. ويوضح (العبيدي، 2017: 366) بأنه مرض تنظيمي خطير يصيب المنظمات بين فترة وأخرى، فيبعدها عن مسار التطور والتغير التنظيمي السليم، ويهدد البيئة الداخلية بعدم الاستقرار والجمود، ويضعف قدرتها على التواصل مع البيئة الخارجية، مما يجعلها قريبة من الهاوية والضياح في عالم الأعمال. ويشير (Fréry, 2020: 2) إلى أنه الميل المستمر إلى تبني التوجهات السابقة الخاصة بالمنظمة باعتبارها أساساً لنجاحها في الماضي، غير أن هذا الميل ينقلب إلى مقاومة سلبية تتجلى في عدم إطاعة الأوامر العجز والتعطيل، وهو في جوهره عكس المرونة، حيث يعكس عدم القدرة على تبني التغيرات الجديدة التي تفرضها البيئة. كما ويعرف (لعيني وبولمهد، 2021: 49-50) الجمود التنظيمي بأنه بطء استجابة المنظمات للتغيرات الخارجية الداخلية، وكونها للإحتفاظ بروتينها السابق وعدم المجازفة بتجديد وتطوير بيئتها العملية وأساليبها التنظيمية. ويبين (Ibrahim et al., 2024: 328-329) بأنه حالة من عدم القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، مما يؤدي إلى تقييد الأداء التنظيمي، ويتمثل في جمود البصيرة وعدم فهم التغيرات، وجمود الإجراءات والعمليات، وجمود النفسي للموظفين ومقاومتهم للتغيير. وبنفس الاتجاه يرى (Liu et al., 2024: 4) بأنه التمسك بالإجراءات والطرق التقليدية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال جمود البصيرة وجمود العمل وجمود النفسي، الأمر الذي يحد من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية. ويؤكد (Li & Leong, 2025: 4) على أن هذا المفهوم يعبر عن ميل المنظمة إلى الحفاظ على الوضع الراهن من خلال التمسك بهيكلها المستقرة، وروتيناتها القائمة، وقدراتها الأساسية، وأساليبها الراسخة في تخصيص الموارد. ويتكوّن هذا الميل تدريجياً مع مرور الزمن نتيجة تفاعل العوامل الداخلية، كالإدراك التنظيمي وأنماط السلوك المتكررة، إلى جانب التأثيرات والضغوط البيئية الخارجية، ويؤدي هذا النمط من الثبات إلى تراجع مرونة المنظمة وبطء قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية كالتطور التكنولوجي، وتحويلات السريعة، والتغيرات السياسية، مما يفضي في النهاية إلى ضعف فعالية عملياتها واستجابتها الاستراتيجية. وبناءً على ما سبق ترى الباحثان الجمود التنظيمي بأنه حالة

من الخمول البنيوي والفكري تصيب المنظمة، عندما تتقيد هياكله الإدارية وعقوله القيادية على أنماط تقليدية من التفكير والممارسة، فتتغلق المنظمة على ذاتها وتفقد مرونتها في التفاعل مع المتغيرات. وهو ليس مجرد بطء في التغيير، بل هو تعطيل غير مرئي لقوى التطور التنظيمي، إذ تتحول القواعد والإجراءات من أدوات للحركة والنمو إلى قيود لتعمق حالة الركود، فتصبح المنظمة ككيان يعيش على ما كان بدل أن يسعى إلى ما ينبغي أن يكون، الأمر الذي يجعلها مع مرور الزمن عاجزة عن مجاراة التحولات، فتدخل في مسار يقودها إلى التآكل التدريجي وانهايار مقومات بقائها واستمرارها.

وعن نموذج قياس الجمود التنظيمي وأبعاده المعتمد في البحث الحالي، تم الاعتماد على أبعاد نموذج (Kinnear & Roodt, 1998) لتوافقه مع توجهات البحث الحالي والمتمثلة بأربعة أبعاد وهي (جمود قيادة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفة، جمود الدافعية). أول بعدان يتمحوران على قياس المتغيرات التحويلية المرتبط بالعملات التنظيمية التي تتطلب تحولاً جذرياً فيها وهي جمود قيادة التغيير وجمود الثقافة التنظيمية، وإثنان آخران يرتكزان على متغيرات المعاملات المتعلقة بمستوى التعاملات اليومية والسلوك الإنساني في المنظمة وهي جمود متطلبات الوظيفة وجمود الدافعية (Kinnear & Roodt, 1998: 46). وفيما يأتي توضيح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد الأربعة:

أ. **جمود قيادة التغيير "Change Leadership Inertia"**: يشير هذا البعد إلى مقاومة القادة لتبني التحولات الضرورية في استراتيجيات المنظمة وأساليب عملها، نتيجة شعورهم بالقلق أو الخوف من الفشل، مما يجعلهم أكثر ميلاً للاعتماد على الممارسات التقليدية وإبقاء النمط الإداري القائم، ويتجلى هذا الجمود في مظاهر متعددة، أبرزها مقاومة التغيير، والاستمرار في استخدام الأساليب المألوفة بدلاً من استكشاف بدائل جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الرؤية الاستراتيجية، وتراجع القدرة على التكيف مع المتغيرات في السوق أو البيئة المحيطة، ومع مرور الوقت، تتكون بيئة عمل محدودة الحيوية لا تشجع على الابتكار أو التجريب، فتعيق عملية التطوير التنظيمي وتحد من تقدم المنظمة (Roodt et al., 2003: 2). ويخلف هذا الجمود آثاراً سلبية على الأداء التنظيمي، إذ يضعف قدرة المنظمة على الاستجابة الفاعلة للتحولات في السوق ومتطلبات العملاء، ويستبدل روح التجديد بنزعة إلى الثبات والتقليد، ولتجاوز هذه الحالة ينبغي على القادة تطوير مهارات التكيف والابتكار، وتعزيز وعي الموظفين وإقناعهم بحتمية إجراء التغييرات في المنظمة، ومساعدتهم على فهم واستيعاب أهمية التطوير والتغيير والنتائج الإيجابية المتولدة عنه (Ibrahim et al., 2024: 326). وانطلاقاً مما سبق ترى الباحثتان بأن جمود قيادة التغيير أنه حالة من الانغلاق القيادي وثبات في التوجه التي تتسم بها قيادات المنظمة، تنتج عنها ضعف الاستجابة لمتطلبات التطوير والتحول التنظيمي، نتيجة محدودية المرونة القيادية وضعف الرؤية التجددية المستقبلية، فتتحوّل القيادة من قوة موجهة للتغيير والتطوير إلى جدار يقاوم عمليات الابتكار والتكيف التنظيمي، مما يفقد المنظمة قدرتها على البقاء واستدامة نجاحها وكفاءتها على المدى الطويل في عالم متغير لا يعترف بالثبات.

ب. **جمود الثقافة التنظيمية "Organizational Culture Inertia"**: يتمثل هذا البعد في مقاومة التغيير الناتجة عن التمسك بالقيم والمعتقدات الراسخة داخل المنظمة، حيث يميل الأفراد، وبالأخص صانعو القرار، إلى الاعتماد على الافتراضات المألوفة والنفور من تعديلها حتى عند غياب الأدلة الداعمة أو وجود أدلة مناقضة، وغالباً ما يؤدي إلى عجزهم عن تعديل مفهومهم لموقف ما عندما يتغير هذا الموقف، وإعادة تقييم مواقفهم وتحديث استراتيجياتهم في مواجهة الظروف المتغيرة (لعيني وبولمهد، 2021: 54). ويؤكد (Carrillo & Gromb, 2007: 744-745) أن هذا الجمود في سلوك صانعي القرار ينعكس مباشرة على الثقافة التنظيمية، إذ يتحول الميل إلى الالتزام بالتقاليد والممارسات القديمة إلى عنصر مؤثر في تشكيل هيكلية صارمة، وتقليص فرص التواصل والتعاون، مما يحذر من الابتكار ويضعف قدرة المنظمة على التكيف، وينعكس سلباً على أدائها العام، بمعنى آخر، إذا

تمسك القادة بمواقفهم القديمة، يصبح هذا التمسك قاعدة مستمرة داخل ثقافة المنظمة نفسها. وبموجب ما سبق ترى الباحثان أن جمود الثقافة التنظيمية يمثل الميل المستمر للمنظمة إلى تكريس القيم والعادات الراسخة والاعتماد على المؤلف، بحيث تتعامل مع افتراضاتها الداخلية على أنها حقائق ثابتة غير قابلة للمراجعة، وبذلك يتحول هذا الجمود إلى عقبة جوهرية أمام التطوير والابتكار، ويحد من مرونة المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية.

ت. **جمود متطلبات الوظيفة "Job Requirements Inertia"**: تتمثل متطلبات الوظيفة بالمهارات والقدرات المطلوبة من الأفراد لمعرفة مدى ملاءمتها لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ويظهر مدى جمودها هذه المتطلبات من خلال قدرة المنظمة على تعديل محتوى الوظيفة، ومدى تطابق مؤهلات الأفراد مع المهام الجديدة، وإمكانية تغيير الأنشطة الوظيفية بما يتناسب مع التغيرات المطلوبة، فضلاً عن مستوى التعقيد الموجود في تصميم الوظيفة والذي يحدد سهولة أو صعوبة إدخال هذه التعديلات (Kinneer & Roodt, 1998: 47). عليه، ترى الباحثان جمود متطلبات الوظيفة هو حالة من الثبات الوظيفي وعدم التكيف بين قدرات الموظفين ومتطلبات التغييرات المستحدثة في المهام الوظيفية، حيث يصبح أداؤهم أقل توافقاً مع التطورات المطلوبة في العمل، ويؤثر ذلك على فاعلية الوظيفة ومدى ملاءمتها لأهداف المنظمة واستراتيجياتها، مما قد يحد من المرونة التنظيمية والكفاءة التنظيمية. ويزداد هذا الجمود وضوحاً مع ضعف حماس الموظفين لتعلم مهارات جديدة أو تطوير كفاءاتهم المهنية، إلى جانب غياب الإستجابة للتحويل إلى وظائف أخرى أو تحمل أدوار مختلفة، والذي يؤدي بالمحصلة إلى إبطاء وتيرة التجديد والتطوير التنظيمي.

ث. **جمود الدافعية "Motivational Inertia"**: على وفق نموذج (Burke & Litwin, 1992) يتمثل الهدف الأساسي من الدافعية في تحفيز سلوكيات الأفراد ودفعهم لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث تستمر هذه الدافعية طالما يسعى الفرد نحو تحقيق نتائج ملموسة تشعره بالرضا، ويترتب على ذلك أن حجم نجاح أي عملية تغيير يرتبط بشكل مباشر بالمكافآت المتحققة منها، إذ يجب أن تكون هذه المكافآت أكبر من حجم مقاومة التغيير لضمان استمرارية الدافعية وتعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف المنشودة (Kinneer & Roodt, 1998: 47). بالمقابل يعد جمود الدافعية داخل المنظمات ظاهرة معقدة يعيق التفكير الإبداعي، وينشأ من تداخل مجموعة من العوامل المترابطة. فعدم الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقديرهم مادياً ومعنوياً، وضعف التمكين، وغياب المشاركة في صنع القرار، إلى جانب ندرة فرص التطوير المهني، جميعها تسهم في إضعاف اندماج الموظفين بمنظمتهم وشعورهم بالاحباط، كما أن الشعور بالتهميش داخل فرق العمل، والإرهاق الناتج عن التوقعات غير الواقعية، يعمق حالة اللامبالاة والاعترا ب، ويؤدي إلى فقدان الحافز ومغادرة الموظفين للمنظمة بحثاً عن فرص أكثر تحفيزاً، هذا الجمود في الدافعية لا يقتصر على الفرد فقط، بل يقود إلى إحباط عام، وتدهور الروح المعنوية (Mladenova, 2024: 155). ووفقاً لما تقدم ترى الباحثان بأن جمود الدافعية يعد حالة من الركود النفسي والسلوكي لدى الموظفين، تتميز بانخفاض الحافز الداخلي وتراجع المبادرة نحو الأداء المتميز، نتيجة نقص التقدير وغياب الاعتراف بإنجازات وقلة فرص التطوير الوظيفي. وعندما ينتشر هذا الركود على مستوى الأفراد، يتحول تدريجياً إلى جمود على مستوى المنظمة، إذ يعيق القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية ويحد من الابتكار، مما يجعل المنظمة أكثر عرضة للتراجع، ويقلل من قدرتها على استغلال الفرص وتحقيق التنمية المستدامة.

2.2 مفهوم السلوك الاستباقي في المؤسسات المالية وأهميته وأبعاده

تنوعت آراء الباحثين حول مصطلح الاستباقي (Proactive) إذ يُطلق عليه في بعض الحالات روح المبادرة، أما لغوياً، يعني استباق الحدث، أي توقعه قبل حدوثه، في حين يرى (Oxford dictionary) بأن معنى الاستباقي يكمن في أخذ زمام المبادرة في تحسين الوضع الراهن وتوقع المشاكل قبل حدوثها، إذ ازداد اهتمام الباحثين مثل (Frese, Krings, Soose, & Zempel, 1996) بدراسة سلوكيات الموظفين داخل المنظمات، ومن تلك السلوكيات ما يسمى بالسلوك الاستباقي (Proactive Behavior) وذلك لكون الموظفين هم الذين يصنعون بيئات أعمالهم ويضعونها في حيز الحركة حيث أنهم مؤثرون وليس متلقين سلبيين فقط (Belschak & Den Hartog, 2010: 477). في بدايات الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني، كان يُنظر إليه بوصفه مجرد استجابة للمنبهات والظروف البيئية المحيطة، حيث ركزت الاتجاهات المبكرة على التكيف مع الأحداث الخارجية أكثر من التركيز على المبادرة الفردية، ومع تطور النظريات النفسية ولا سيما نظرية التوجيه الذاتي لـ (Bandura, 1986)، برز منظور جديد يؤكد إدراك الأفراد لقدرتهم على التأثير في مجرى الأحداث وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وهو ما أضفى على مفهوم السلوك بُعداً داخلياً يعكس الفاعلية الذاتية والمسؤولية الشخصية، وفي ستينيات وسبعينيات القرن الماضي تطور هذا الفهم مع بروز مفاهيم الإبداع والمبادرة، إذ أصبح السلوك الاستباقي يعرف بوصفه سلوكاً يقوم على المبادرة والابتكار والثقة بقدرة الفرد على إحداث التغيير، ومع الاتجاهات المعاصرة توسع المفهوم ليشمل القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط المسبق واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل وقوع الأحداث، مما منحه طابعاً أكثر ديناميكية وإيجابية. وبذلك، أصبح السلوك الاستباقي ركناً أساسياً في مفاهيم القيادة، والتطوير الذاتي، والتغيير التنظيمي، وعاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والتكيف مع المتغيرات، ومن ثم، يمكن القول إن التطور الفكري للسلوك الاستباقي يعكس انتقاله من تصور تفاعلي سلبي إلى رؤية إيجابية قائمة على المبادرة والفاعلية والوعي المستقبلي، وهو ما يجسد تطور الفلسفات والنظريات النفسية والإدارية التي تؤكد أهمية الفاعلية الذاتية والإيجابية في السلوك (Sun et al., 2025: 3).

عليه، يعتمد السلوك الاستباقي على القدرات المعرفية ويتحسن عندما يشعر الموظفون بالرضا في العمل، ونتيجةً لذلك يعد الموظفون الاستباقيون قوة ديناميكية لنجاح المنظمات في البيئات المعقدة وغير المستقرة ويتمتعون بتوجه أعلى نحو التطوير التنظيمي والمهني (Zia et al., 2023: 3702). ومن السلوكيات التي تندرج تحت مفهوم السلوك الاستباقي هي (التوجه نحو التغيير، التوجه الذاتي، والتركيز على المستقبل) (بدر والفراج، 2025: 8). وتباعاً لذلك، تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تعريف السلوك الاستباقي، إذ يعرف بأنه سلوك محفز وموجه نحو التغيير، ويتميز بامتلاكه مستوى أعلى من الوعي واليقظة، بالإضافة إلى نية راسخة لتحقيق التغيير في البيئة التنظيمية (Ali, 2021: 4418). ويشير (Pervaiz & He, 2021: 6) بأنه تلك التصرفات التي يبادر بها الموظفون بشكل نشط وهادف، بهدف تحسين أدائهم والارتقاء ببيئة العمل بشكل عام. ويحفز هؤلاء الموظفون عادةً من خلال المشاركة في تحديد أهداف المنظمة، مما يدفعهم لاتخاذ مبادرات واستجابات استباقية تساهم في تعزيز فاعلية العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة، كما يرتبط هذا النوع من السلوك بشعور الموظف بالانتماء للمنظمة ويعكس إحساسه بالارتباط والرغبة في إظهار المبادرة والمساهمة بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي. أما (Sheng & Zhou, 2022: 278) فيبين بأنه تصرفات الموظفين التي تسعى لإحداث تغييرات إيجابية داخل المنظمة والتي من خلالها تتحدى السلوك التنظيمي التقليدي وتساهم في تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، حيث أنها سلوك مستقل وموجه نحو التغيير يهدف إلى تحسين الوضع الحالي للمنظمة وذلك من خلال التعبير عن الآراء البناءة من قبل الموظفين. ويوضح (Crant 2000; Wu & Parker 2017) إلى أنها مبادرة تُقدم من قبل الموظفين لتحسين الوضع وتغييره، بدلاً من التكيف مع الظروف الحالية (Zia et al., 2023: 3702). كما ويعرف السلوك الاستباقي من قبل (علوان وحسين، 2022: 160) بأنها سلوك الموظف الذاتي ناتج من تفاعل ما يحمله من عوامل شخصية وكفاءة وخبرة مع العوامل التنظيمية كالقيادة والدعم

والتوجيه ويؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل استباقي. ويفسره (Kidron & Vinarski-Peretz, 2024: 246) بأنه مجموعة من العوامل التي تساهم في تحقيق التغيير الإيجابي والتنمية التنظيمية تشمل المبادرة والعمل الاستباقي، بحيث يسعى لاتخاذ خطوات مبكرة ومبادرات استشرافية تهدف إلى تحقيق فوائد مستقبلية للمنظمة وللموظفها. في حين يعرفه (Gip & Guchait, 2025: 6) بأنها مجموعة من السلوكيات التي يبادر بها الموظفون بشكل نشط لتحسين بيئة العمل أو لتحقيق تغييرات إيجابية خارج إطار واجباتهم الوظيفية المباشرة وهذه السلوكيات تعكس رغبة الموظفين في الابتكار والمبادرة والقيام بالمبادرات التي تساهم في تطوير المنظمة والمشاركة بفعالية في تحسين الأداء العام. ويضيف (الحرباوي، 2025: 31) بأنه عبارة عن سعي الموظفين نحو التحسين المستمر وابتكار الحلول وتنفيذ التغييرات التي تساعد على تعزيز الأداء المنظمي. وفي الختام يرى (غيث، 2025: 581) بأن السلوك الاستباقي هو سلوك إيجابي ينطوي على تحدي للأوضاع الراهنة بدلاً من التكيف مع الظروف الآنية، حيث يمكن للموظفين من أن يشاركوا في الأنشطة الاستباقية كجزء من أدوارهم الوظيفية التي يستوفون فيها متطلبات العمل الأساسية. وتبعاً لما سلف ترى الباحثان أن السلوك الاستباقي هو توجه إيجابي يعكس المبادرة والمسؤولية الفردية والحيوية النشطة لدى الموظفين في الأداء الوظيفي، من خلال اقتراح وتحقيق تغييرات بناءة تساهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، بحيث يتحول الموظف من منفذ للأوامر إلى صانع للتغيير ومصدر للإبداع التنظيمي. وبالتالي يمثل هذا السلوك روح التقدم والتحسين المستمر التي تدفع المنظمة نحو التطور والتميز.

وبخصوص أهمية السلوك الاستباقي: يُعتبر السلوك الاستباقي من العوامل الحيوية التي تساهم في تحسين أداء المنظمات وتعزيز بيئة العمل، حيث توفر ظروف عمل لائقة تعزز شعور الموظفين بالانتماء والامتنان داخل المنظمة، مما تدفعهم إلى تبني سلوكيات استباقية مثل المبادرة وتحمل المسؤولية "Taking Charge" وسلوك الصوت والتعبير وإبداء الرأي البناء "Voice Behavior" وغيرها من السلوكيات التي تساعد في إحداث تغييرات إيجابية وتحسن العمليات التنظيمية، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات وتحقيق النجاح المستدام (Sheng & Zhou, 2022: 278). حيث اتفق عدد من الباحثين (Pervaiz & He, 2021: 249; Kidron & Vinarski-Peretz, 2024: 15) و (الموله، 2024: 121؛ الحرباوي، 2025: 56-57) بأن أهمية السلوك الاستباقي يمكن توضيحها بالآتي:

1. يعدُّ واحد من أهم المعالجات الضرورية لمواجهة التغييرات المصاحبة لديناميكية العمل في ظل الأنماط الجديدة لأساليب العمل، والتي تهدف إلى تبسيط الإجراءات والتوجه نحو اللامركزية والرقابة الذاتية.
2. يساهم السلوك الاستباقي في تحسين أداء الموظفين من خلال تشجيعهم على تقديم المقترحات والحلول لمشاكل العمل بشكل مبكر، مما يعزز من كفاءة العمل ونتائج الأداء.
3. يساهم السلوك الاستباقي في بناء علاقات إيجابية بين الموظفين والمديرين، ويبني الثقة المتبادلة، ويشجع على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات.
4. يعد السلوك الاستباقي أحد العوامل الرئيسية في تطوير قدرات المنظمة على التكيف مع التغييرات السوقية والتكنولوجية، من خلال تعزيز المبادرة والإبداع بين الموظفين.
5. يعزز السلوك الاستباقي من مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف وتنفيذها بشكل فعال، ويعمل على تذليل العقبات وتحقيق النتائج المرجوة بسرعة وفعالية.

6. يسهم السلوك الاستباقي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة عبر تنمية موارد بشرية أكثر ديناميكية ومبادرة وملتزمة بتحقيق التميز التنظيمي.
7. يعزز الثقة التنظيمية ويعمل كوسيط بين الموارد النفسية والاجتماعية وأداء المنظمة.
8. يدعم تطوير السياسات التنظيمية المتعلقة بالتدريب والتقييم العادل وأنظمة المكافآت.
9. يساهم هذا النهج في تقليل الضغوط التي يتعرض لها الموظفون، حيث يساعدهم على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، والبحث بشكل نشط عن فرص لتطوير مهاراتهم الخاصة لتعزيز قدراتهم على التعامل مع المشكلات بشكل فردي، مما يؤدي إلى تحقيق رفاهية الموظفين وتحسين النتائج التنظيمية في نفس الوقت.
10. يُمكن الموظفين من المشاركة في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم الوظيفي، حيث يضيفون وظائف أخرى، ويصبحوا أكثر توقعاً وإيجابية من الناحية العقلية عند تصرفهم بشكل استباقي.
11. يؤدي وجود السلوك الاستباقي إلى إحداث أنماط وأساليب عمل تنظيمية مرنة وقابلة للتجديد والتغيير وفقاً للمستجدات المستقبلية، بحيث لا تقتصر على الواقع الجاري ومعالجة المشكلات اللحظية، بل تتخطى ذلك لتسبق الأحداث وتضع استراتيجيات لمواجهة المشاكل غير المتوقعة في المستقبل.
12. يساعد في تحديد وتيرة العمل مع التركيز على الجودة ومواجهة التحديات المتعلقة بتلبية الاحتياجات المتغيرة في المجتمع على نحو مستمر.

وفيما يتعلق بأبعاد السلوك الاستباقي: فقد تعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول أبعاد السلوك الاستباقي، حيث لم يتفق على نموذج موحد يحدد مكوناته بدقة، إذ سعى العديد منهم إلى تطوير مقاييس متنوعة ومتكاملة لقياس هذا السلوك من خلال التركيز على أبعاده ومظاهره المختلفة التي تعكس المبادرة والتغيير الإيجابي داخل المنظمة، هذا التباين يعكس غنى المفهوم واتساع تطبيقاته التنظيمية، مما أتاح المجال لتعدد الأطر النظرية والمداخل البحثية في دراسته إذ حدد (Fuller et al., 2009) في دراسة لهم بأن السلوك الاستباقي ثنائي البعد هما (السلوك الصوتي، التحسين المستمر)، وفي دراسة (Crant et al., 2009) وضع ثلاث أبعاد للسلوك الاستباقي هي (السلوك الصوتي، تحمل المسؤولية، إيصال القضية)، في حين بين (Ali, 2021: 4417) بأن هناك خمس أبعاد لقياس السلوك الاستباقي هي (حس المسؤولية تجاه التغيير الإيجابي، تحمل المسؤولية، القدرة الذاتية، الشخصية الاستباقية، السلوك التفاعلي). حيث يتمثل **حس المسؤولية تجاه التغيير الإيجابي** في أنه نمط سلوكي استباقي، ويعتمد على إيمان الفرد بضرورة إحداث تغيير إيجابي، ورغبته في تحمل المسؤولية عن سلوكه ونتائجه، كما ويعد **تحمل المسؤولية** بأنه جهود تطوعية وإيجابية يبذلها الأفراد لإحداث تغيير في أداء المنظمة بهدف تحسين بيئة العمل، بينما يتجسد **القدرة الذاتية** في الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة الذاتية نتيجة لتفهمهم في قدرتهم على النجاح في المهام الصعبة التي يؤديونها، أما **الشخصية الاستباقية** فيعبر عن ميل ثابت نسبياً لإحداث تغيير في البيئة، وأخيراً يتجلى **السلوك التفاعلي** بأنه شكل من أشكال السلوك الإيجابي، الذي يتمثل في جهود الأفراد الفعالة للتعبير عن آرائهم، والتحدي للموقف الراهن في القضايا المهمة، وتقديم مقترحات مبتكرة للتغيير في بيئة العمل (Ouyang et al., 2015:172).

وأشارت دراسات (Morrison & Phelps, 1999; Parker & Collins, 2010; Searle, 2011 Scott & Bruce,) (1994; Van Dyne & LePine, 1998) إلى أن السلوك الاستباقي رباعي الأبعاد، وهذه الأبعاد هي (السلوك الصوتي، تحمل المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) (الفتلاوي والكعبي، 2018: 104). إذ يمثل **السلوك الصوتي** في عملية اتصال غير رسمية وطوعية يقوم بها الموظف من خلال نقل أفكاره ومقترحاته وقدراته وكل ما يتعلق بأمر العمل إلى الأشخاص القادرين

على اتخاذ الإجراءات المناسبة، بهدف تحسين بيئة المنظمة، وتشمل هذه العملية تقديم اقتراحات مبتكرة والمساهمة في تنفيذ التغيير من خلال الأفكار التي يحملها الموظفون (Morrison, 2014: 175). أما الابتكار الفردي فيتمثل في مجموعة من السلوكيات التي تتعلق بالمشاركة في ولادة الأفكار، مثل تحديد الفرص وابتكار طرق عمل جديدة أو أفكار مبتكرة أو أساليب عمل غير تقليدية، ثم تنفيذ هذه الأفكار بأساليب استراتيجية ومتميزة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، لذا، تولي المنظمات اهتماماً كبيراً بتشجيع هذه الأفكار والعمل على تعزيزها، بهدف إضافة قيمة وتحقيق مكاسب من خلال تطوير المهارات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد (Parker & Collins, 2010: 637). في حين تتعلق الوقاية من المشكلات بالإجراءات الذاتية التي يتخذها الموظفون بهدف التعرف على المشكلات المحتملة ومنع حدوثها، وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الانقطاعات، ويتجسد هذا السلوك في القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ تدابير استباقية لمعالجتها قبل أن تؤثر على سير العمل، مما يساهم في الحد من الأخطاء وضمان استمرارية الأداء التنظيمي وسلامته (Searle, 2011: 28). وأخيراً يعبر تحمل المسؤولية عن المبادرة الذاتية في العمل فيما يتعلق بالتطوير الوظيفي الاستباقي، من خلال التخطيط للوظيفة وتحديد الأهداف المهنية، مع الالتزام بتحمل الأعباء والمسؤوليات المرتبطة بتلك الوظائف عند وضع الخطط المهنية (الموله، 2024: 122).

واعتمدت الدراسة الحالية في قياس السلوك الاستباقي بوصفه المتغير المعتمد على مقياس (الفتلاوي والكعبي، 2018). إذ تناولت دراستهما السلوك الاستباقي من خلال (السلوك الصوتي، تحمل المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي)، وقد تم اختيار هذا المقياس نظراً لاعتماده على نطاق واسع في دراسات سابقة، فضلاً عن ملاءمته لطبيعة عمل المنظمات المبحوثة مقارنة بمقاييس أخرى تناولت السلوك الاستباقي بصور مختلفة. ومع أن مقياس (الفتلاوي والكعبي، 2018) حدد أربعة أبعاد، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت المنظور الأحادي البعد للسلوك الاستباقي، إذ تم دمج عبارات الأبعاد الفرعية في بُعد واحد متكامل، وذلك بهدف التركيز على الجوهر العام للسلوك الاستباقي كاتجاه تنظيمي موحد يعكس المبادرة الفردية والسعي نحو التغيير الإيجابي دون التقيد بتصنيفات فرعية قد تختلف باختلاف طبيعة المنظمات. هذا الدمج يعد منهجياً مبرراً لأنه يتوافق مع هدف البحث الحالي المتمثل في تحليل الأثر الكلي للجمود التنظيمي وأبعاده الفرعية في تنمية السلوك الاستباقي لدى الموظفين في المؤسسات المالية المتمثلة بمصارف الحكومية.

وإنطلاقاً من الأدبيات النظرية التي تناولت السلوك الاستباقي بشكل عام، وبوصفه أحد المداخل الرئيسية لتعزيز الكفاءة التنظيمية والتكيف مع التغيرات، يمكن فهم هذا السلوك في ضوء ما تقدمه تلك الأدبيات من أطر تفسيرية توضح دوافعه وآثاره في المؤسسات المالية، إذ يشكل السلوك الاستباقي ركيزةً استراتيجية في المؤسسات المالية الحكومية المبحوثة والمتمثلة بالمصارف الحكومية، لأنه يدفع الموظفين للمبادرة واستشراف الفرص وحل المشكلات قبل تفاقمها، ما يرفع جودة الأداء ويعزز القدرة التنظيمية على التجديد، ضمن إطار إدارة زاخو المستقلة التي تمر بمرحلة بناء مؤسساتي واستقلالية تنظيمية، يتحول هذا السلوك إلى ضرورة ملحة لتمكين التغيير التنظيمي. إذ يسرع هذا السلوك تبني التحولات الرقمية والابتكارات المالية، ويحسن كفاءة العمليات وجودة الخدمات، ويمنح المصارف المرونة والاستدامة التنافسية المطلوبة في بيئة مالية متغيرة وسريعة الإيقاع.

3. الجانب المنهجي للبحث

1.3 مشكلة البحث

تؤكد سلسلة من الدراسات الحديثة أن السلوك الاستباقي أصبح عنصراً محورياً في تعزيز الأداء التنظيمي والاستجابة لبيئات العمل الديناميكية وغير المؤكدة، فقد أشارت دراسات مثل (Andresen et al., 2017; Aryani & Widodo, 2020) إلى ضرورة

إيلاء المنظمات اهتماماً متزايداً بدراسة سلوك الموظفين الاستباقي، نظراً لدوره الفعال في دفع الأداء المتفوق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أبرزت تلك دراسات أن السلوك الاستباقي يمثل عاملاً مؤثراً على النتائج الفردية والتنظيمية، بما في ذلك تحسين أداء المهام، المبادرات المهنية، والقدرة على التخطيط لمسارات مهنية مرنة وقابلة للتكيف مع متطلبات التغييرات المتسارعة، من وفي نفس الاتجاه أكدت دراسات أخرى مثل (Vermooten et al., 2019; Herrerias & Alvarez, 2023) أن الممارسات والسلوكيات الاستباقية للموظفين تساهم إيجابياً في الأداء الاستباقي والابتكاري، ما دفع المنظمات إلى تقدير الموظفين القادرين على اتخاذ مبادرات لحل المشكلات وتحسين الأوضاع الراهنة استجابةً للضغوط المتزايدة نحو اللامركزية والمرونة والتعلم المستمر كاستجابة للتغييرات المعاصرة (غيث، 2025: 568-569). مع ذلك، تواجه المنظمات عقبات بنيوية تسهم في الحد من استباقية الموظفين، إذ يعد الجمود التنظيمي حالةً يمكن أن تعيق الابتكار والمرونة، فالهيكل الإدارية الجامدة والإجراءات الرسمية قد تمنع المبادرات التطويرية وتزيد من مقاومة التغيير، مما يضعف قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية للمنظمة، كما يقلل من استباقية المنظمة ويحد بشكل كبير من قدرتها على التخطيط وبالتالي تقليل قدرتها التنافسية (عبد الخالق، 2025: 48-49). ومن هذا المنطلق، تظهر أهمية فهم كيفية تأثير الجمود التنظيمي على تنمية السلوك الاستباقي لدى الأفراد داخل بيئات العمل، لا سيما في قطاعات حساسة كالمؤسسات المالية التي تتطلب استجابة سريعة ومرونة تشغيلية.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت السلوك الاستباقي لدى الموظفين وأثره في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن معظمها ركز على محددات فردية أو بيئية عامة، مثل الدافعية أو دعم القيادة، بينما لم تحظ ظاهرة الجمود التنظيمي بالاهتمام الكافي بوصفها عائقاً بنوياً أمام تنمية هذا السلوك، هذا بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تربط بين الجمود التنظيمي والسلوك الاستباقي، خصوصاً في بيئات عمل المؤسسات المالية الحكومية، مما تكشف عن وجود فجوة معرفية تتمثل في محدودية الفهم النظري لآليات تأثير القيود البيروقراطية والأنماط الإدارية الجامدة على المبادرات الفردية للموظفين، وهذه الفجوة تستدعي البحث في العلاقة بين الجمود التنظيمي والسلوك الاستباقي ضمن إطار تكاملي يربط النظرية بالتطبيق.

على المستوى الميداني، تعد بيئة العمل في المؤسسات المالية الحكومية، ولا سيما المصارف الحكومية، من أكثر البيئات التي تظهر سمات الجمود التنظيمي بسبب شدة ارتباطها بالإجراءات المركزية، وطبيعة أنظمتها المقيدة، وتباطؤ عمليات التغيير فيها. إلا أن الدراسات الميدانية التي بحثت هذه العلاقة في إدارة زاخو المستقلة تكاد تكون معدومة، رغم ما تشهده المنطقة من توسع في الخدمات المصرفية وحاجتها إلى رفع مستوى المبادرات الفردية والابتكار في الأداء، وهذا الفراغ الميداني يكشف عن قصور في الأدلة الميدانية بشأن كيفية تأثير الجمود التنظيمي على تراجع أو محدودية السلوك الاستباقي للموظفين في هذه المؤسسات المالية، وخاصة أنها تمثل ركيزة أساسية في الدورة الاقتصادية المحلية، وتخضع لسياسات مركزية صارمة، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة موضوع البحث فيها.

وتماشياً مع سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي: ما أثر الجمود التنظيمي في الحد من تنمية السلوك الاستباقي لدى الموظفين في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة؟ وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية منها:

- أ. ما هي مستوى توافر الجمود التنظيمي في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة؟
- ب. ما هو واقع السلوك الاستباقي في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة؟
- ت. ما هي طبيعة علاقات الارتباط بين الجمود التنظيمي والسلوك الاستباقي على المستوى الجزئي والكلي في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة؟
- ث. ما هو أثر الجمود التنظيمي وأبعاده في تنمية السلوك الاستباقي في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة؟

2.3 أهمية البحث

يستمد البحث الحالي الأهمية العلمية والعملية من أنها دراسة حديثة ونوعية ولا سيما أن متغيري موضوع البحث لم يكتب عنها الكثير سواء على المستوى المحلي أم العربي على حد علم الباحثان من خلال اطلاعها على الأبحاث والدراسات السابقة حول موضوعي الجمود التنظيمي والسلوك الاستباقي، كما أنه على الرغم من أن هناك أدبيات نظرية تناولت المفهومين، إلا أنه لا توجد دراسة ميدانية أجريت للكشف عن العلاقة بينهما. وعليه يمثل البحث الحالي مساهمة لتقليص الفجوة المعرفية في الدراسات التطبيقية التي بحثت في العلاقة بين متغيري البحث من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للبحث في ميدان العمل على المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة، لذلك فإن نتائج البحث يمكن أن توجه انظار القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة إلى أهمية الاهتمام بالسلوك الاستباقي وتنميته بين الموظفين، وذلك بالحد من الجمود التنظيمي من خلال التركيز على توصيات ناجمة عن أدلة واقعية سواء معرفية أم ميدانية التي سيقدمها البحث للمصارف الحكومية المبحوثة في إدارة زاخو المستقلة.

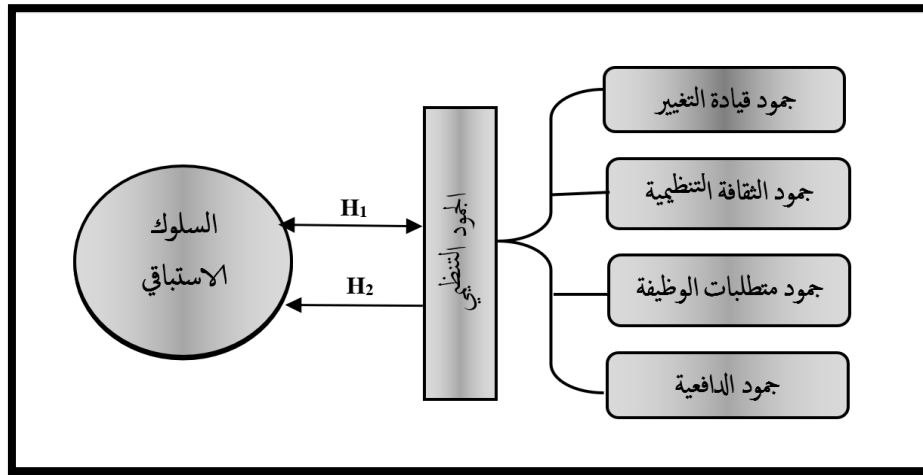
3.3 أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة، وتحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص مستوى توافر متغيرات البحث (الجمود التنظيمي والسلوك الاستباقي) في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.
2. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.
3. تقديم مقترحات للمصارف المبحوثة حول نقاط قوتها في المتغيرات المعتمدة بالإضافة إلى مكامن الضعف في هذه المتغيرات. كما يتضمن البحث اقتراحات أخرى تهدف إلى تحسين العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات الإيجابية في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.

4.3 الانموذج الفرضي للبحث وفرضياته

يوضح الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث المقترح الذي يمثل الإطار العام لمتغيري البحث الحالي بأبعادهما، والذي يتضمن المتغير المستقل (الجمود التنظيمي) مقاساً بأبعاده الأربعة (جمود قيادة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفة، جمود الدافعية)، والمتغير التابع (السلوك الاستباقي) كمتغير أحادي البعد.



الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثتان

5.3 أداة جمع البيانات

شكلت استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات عن الجانب الميداني. تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث، وضمت (4) فقرات شملت كل من الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة في المصرف الحالي. أما الجزء الثاني فخصص لمتغير الجمود التنظيمي، ويعد من الفقرات بلغ مجموعها (16) عبارة، اقتبست من المقاييس السابقة (العنزي وآخرون، 2018)؛ (Kinnear & Roodt, 1998) وموزعة على أربعة أبعاد فرعية (جمود قيادة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفة، جمود الدافعية)، وخصصت (4) عبارات لقياس كل بُعد. أما الجزء الثالث فتضمن (14) عبارة لقياس السلوك الاستباقي اقتبست من (الفتلاوي والكعبي، 2018)؛ (Ali, 2021). وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وتم اعطاؤها لأغراض التحليل الاوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

6.3 قياس ثبات الاستبانة

من أجل تحديد مستوى ثبات الاستبانة يتطلب الأمر إيجاد معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة. لقد جزء (Feldt & Brennan, 1989) قيم معامل الثبات "Reliability Test" الى جزئين، جزء عالي أو يمكن أن يُعد على أنه مستوى عالي والذي تكون فيه القيم أكبر من 70%، ومستوى منخفض في حالة كانت القيم أقل من 70%. وقد تم إيجاد معامل الفا الطبقي وكما موضح في الجدول (1). حيث يلاحظ أن قيمة معامل الفا الطبقي للاستبانة بلغت قيمته 0.80 وهي أكبر من 70% لمتغيرات البحث. كما يلاحظ أن جميع قيم أبعاد متغير الجمود التنظيمي كانت أكبر من 70%، كذلك فإن قيمة معامل الفا لمتغير السلوك الاستباقي بلغت (0.96) وهي أكبر من 70% أيضاً، بذلك يمكن القول ومن خلال قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير الجمود التنظيمي وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير السلوك الاستباقي ومعامل ألفا الطبقي الكلي للاستبانة، أن هناك قوة ثبات لمتغيرات البحث.

الجدول (1) قياس ثبات الاستبانة

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل الفا كرونباخ
الجمود التنظيمي	جمود قيادة التغيير	X4-X1	0.95
	جمود الثقافة التنظيمية	X8-X5	0.89
	جمود متطلبات الوظيفة	X12-X9	0.91
	جمود الدافعية	X16-X13	0.93
	السلوك الاستباقي	Y ₁₄ -Y ₁	0.96
معامل الفا الطبقي الكلي مجتمعة α_{st}			0.80

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

7.3 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

تم إجراء اختبار (Kolmogorov Smirnov) للتحقق من توفر أحد شروط التحليل المهمة والمتمثل باختبار التوزيع الإحتمالي للمتغيرات المبحوثة. ومن النتائج الموضحة في الجدول (2) أعلاه ومن خلال قيمة P لمتغير الجمود التنظيمي وأبعاده، والتي بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يعني أن متغير الجمود التنظيمي وأبعاده لا يعود إلى التوزيع الاحتمالي الطبيعي. أما قيمة P بلغت (0.083) لمتغير السلوك الاستباقي وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن متغير السلوك الاستباقي يعود إلى التوزيع الاحتمالي الطبيعي. وبعدم عودة متغير الجمود التنظيمي وأبعاده إلى التوزيع الاحتمالي الطبيعي يتطلب الأمر استخدام طرائق بديلة عن الطرائق التقليدية والتي لا تشترط عودة المتغيرات إلى التوزيع الاحتمالي الطبيعي.

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

Tests of Normality				
Kolmogorov-Smirnov				
P-value	N	Statistic	الوصف	الأبعاد
0.000	99	0.22	جمود قيادة التغيير	أ
0.000	99	0.158	جمود الثقافة التنظيمية	ب
0.000	99	0.15	جمود متطلبات الوظيفة	ت
0.000	99	0.163	جمود الدافعية	ث
0.000	99	0.166	الجمود التنظيمي	
0.083	99	0.084	السلوك الاستباقي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

8.3 اختبار نموذج البحث

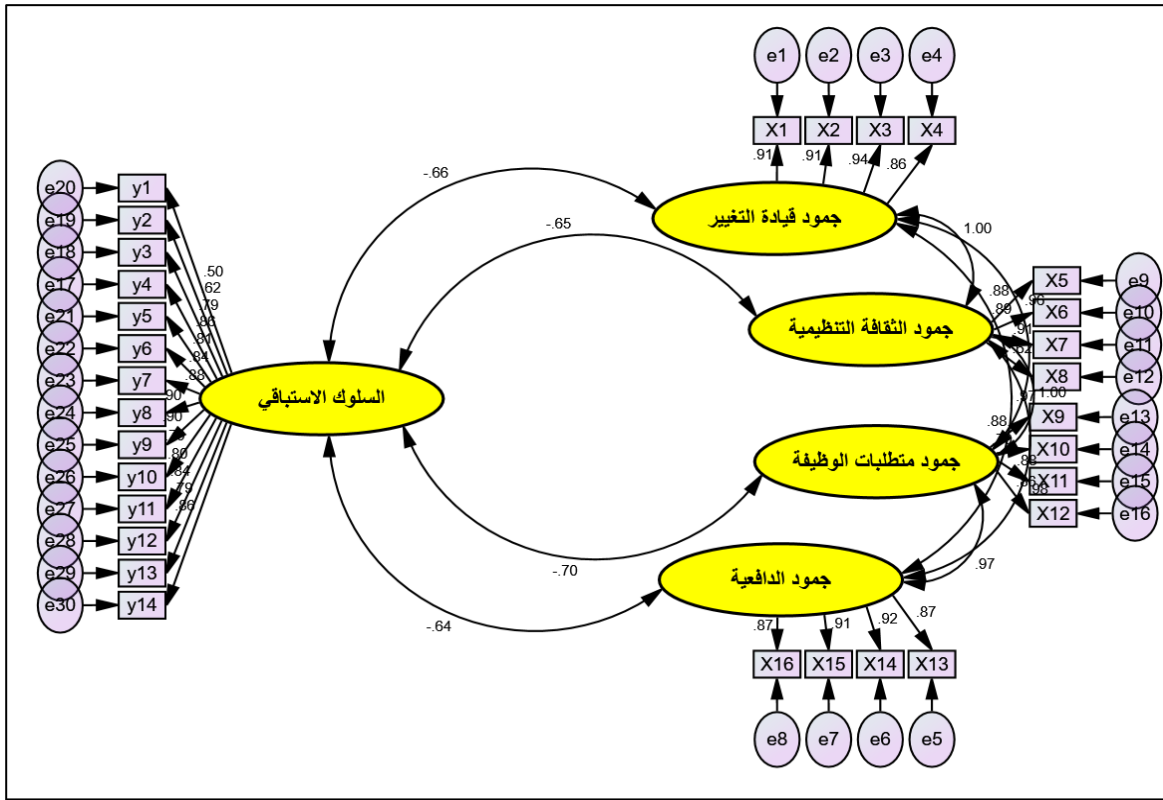
تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الانموذج الفرضي للبحث، كونه من الاختبارات الشائعة والمهمة في انموذج المعادلة البنائية، وذلك لأنه يحدد علاقات الارتباط بين المتغيرات المشاهدة (Observed Variables) والتي تتمثل بالأسئلة مع الأبعاد التي تقابلها والتي تتمثل المتغيرات الكامنة (Latent Variables). أن هي المؤشرات الدراسة، ويتم الحصول على مؤشرات جودة المطابقة التي تحدد صحة النموذج قيد البحث من خلال تطبيق التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (AMOS V. 25). من خلال الشكل (2) الذي يوضح قيم تشبعات (Factor Loading) (ارتباط) للمتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) والمتعلقة بمتغيرات البحث والمبينة قيمها على السهم ذي الرأس الواحد بين السؤال والمتغير الكامن، فضلاً عن قيم معاملات الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة والمبينة قيمها على السهم ذي الرأسين.

كما وأظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوية الانموذج الموضوع من قبل الباحثان ومطابقته لأنموذج عينة البحث وذلك بدلالة مؤشرات جودة المطابقة، والتي تستند على مؤشرات حسن المطابقة وحدود القبول المستخدمة من أغلب الباحثين، والموضحة في الجدول (3) (McDonald & Ho, 2002: 10)، حيث تبين النتائج أن جميع المؤشرات مطابقة، أي أنها ضمن الحدود المقبولة لها.

الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي

المؤشرات	القيم المحسوبة	القيم المعيارية	النتيجة
CMIN/DF	0.64	أقل من (5)	مقبولة ومعنوية
GFI	0.98	تساوي أو أكثر من (0.90)	مقبولة ومعنوية
AGFI	0.97	أكبر من (0.85)	مقبولة ومعنوية
PGFI	0.84	تساوي أو أكثر من (0.60).	مقبولة ومعنوية
NFI	0.98	تساوي أو أكثر من (0.90).	مقبولة ومعنوية
RFI	0.97	تساوي أو أكثر من (0.90)	مقبولة ومعنوية
RMR	0.075	تساوي أو أقل من (0.08)	مقبولة ومعنوية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري البحث

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.

4. الجانب التطبيقي للبحث

1.4 وصف مجال ومجتمع وعينة البحث

يعود اختيار المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة كميدان للبحث يعود إلى كونها تمثل إحدى أكثر المؤسسات عرضةً لمظاهر الجمود التنظيمي بحكم طبيعتها البيروقراطية واعتمادها الكبير على التعليمات المركزية والأنظمة الروتينية الثابتة. وإذ تعد هذه المصارف ركيزة أساسية في تمويل النشاط الاقتصادي والخدمات المالية للمجتمع المحلي، فإن أي قصور في سلوك موظفيها الاستباقي نتيجة القيود التنظيمية ينعكس بصورة مباشرة على كفاءتها وأدائها وقدرتها على التطوير والتكيف مع متغيرات البيئة المصرفية. كما أن محدودية الدراسات السابقة التي تناولت هذه المؤسسات في إدارة زاخو تجعل من دراستها فرصة لسد فجوة معرفية وميدانية تسلط الضوء على التحديات الفعلية التي تواجهها.

كما تم تحديد الموظفين في المصارف المبحوثة كمجتمع للبحث، وبلغ عددهم (155) موظف. كونهم الفئة الأكثر احتكاكاً بالأنظمة والتعليمات اليومية، وهم من يعيشون بصورة مباشرة آثار الجمود التنظيمي ويختبرون انعكاساته على سلوكهم العملي. كما أنهم يمثلون الواجهة الحقيقية للخدمات المصرفية، وأدوارهم الاستباقي يشكل حجر الزاوية في تحسين نوعية الخدمة وتعزيز ثقة المتعاملين، الأمر الذي يجعل من آرائهم وتجاربهم مصدراً أساسياً لاستخلاص أدلة واقعية دقيقة. وبما أن تنوع مواقعهم الوظيفية يوفر منظوراً شاملاً لمدى تأثير القيود التنظيمية عبر مختلف المستويات، فإن اختيارهم يضمن نتائج أكثر عمقاً وقابلية للتعميم على واقع المصارف الحكومية بشكل عام.

وتم توزيع الإستبانة على عينة من الموظفين بلغت عددهم (102) موظف بأسلوب عشوائي، أعيد منها (100) استمارة، وبعد استبعاد الاستمارات غير كاملة المعلومات فان (99) منها كانت صالحة للتحليل، في البحث، أي بنسبة إستجابة بلغت (97%) من مجموع الاستمارات الموزعة. ويوضح الجدول (4) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المصارف الحكومية المبحوثة في إدارة زاخو المستقلة.

الجدول (4) إحصائية التوزيع والإعادة لإستمارات الإستبانة

ت	أسم المصرف	عدد الموظفين في المصرف	الإستمارات		الموزعة	المعاداة
			الصالحة			
			عدد	نسبة %		
1	مصرف خابير	21	12	12	12	12.1%
2	مصرف خانوير	52	40	38	38	38.4%
3	مصرف دلال	48	35	35	34	34.3%
4	مصرف هيزل	34	15	15	15	15.2%
	المجموع	155	102	100	99	100%

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

أما عن السمات الشخصية للأفراد العينة المبحوثة، فيعكسها الجدول (5)، حيث يتضح من معطيات الجدول فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي: حصول الذكور على نسبة 54%، أما نسبة الإناث فقد 46% للمستجيبين، ويشير هذ توازن النسبي بين الجنسين الى العدالة في التمثيل وعدم هيمنة جنس معين على الآخر. أما بخصوص العمر: يلاحظ أن الفئة العمرية (35-45 سنة) سنة حصلت على أعلى نسبة وهي 47.4%، وتليها الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) التي حصلت على ثاني نسبة 37.4%، وأخيراً حصلت الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) على أقل النسبة 15.2%، مما يعكس غلبة الفئة المتوسطة العمر التي تجمع بين الخبرة العملية والنشاط والحيوية اللازمة لأداء المهام الوظيفية بفاعلية في بيئة المصارف الحكومية. وبصدد التحصيل الدراسي: يلاحظ أن التحصيل الدراسي بكالوريوس قد حصلت على أعلى نسبة 47.5%، بينما حصل التحصيل الدراسي دبلوم سنتان بعد الإعدادية على نسبة 40.4%، وحصل التحصيل الدراسي إعدادية فما دون على أقل نسبة 12.1% للمستجيبين، وتدل هذه النتيجة إلى أن أغلب التعيينات في المصارف الحكومية تتركز على حملة البكالوريوس والدبلوم لوفرتها في سوق العمل، بينما يقل تمثيل حملة الشهادات العليا لارتباطهم غالباً بالمسار الأكاديمي. وفيما يخص عدد سنوات الخبرة: يلاحظ أن سنوات الخبرة (5-15 سنة) حصلت على أعلى نسبة 66.6%، وتليها سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) التي حصلت على نسبة 17.2%، وأخيراً حصلت سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) على نسبة 16.2% للمستجيبين. تعزى هذه النسبة إلى أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة من 5 إلى 15 سنة يمتلكون معرفة كافية بإجراءات المصارف الحكومية، مما يجعلهم أكثر تواجداً وفاعلية مقارنة بالمبتدئين أو ذوي الخبرة الطويلة الذين تقل مشاركتهم النشطة أحياناً.

الجدول (5) وصف السمات الشخصية للأفراد المبحوثين

النسبة %	العدد	الفئة	السمة
54%	53	ذكر	النوع الاجتماعي
46%	46	انثى	
100%	99	المجموع	
37.4%	37	اقل من 35 سنة	العمر
47.4%	47	35-45 سنة	
15.2%	15	فاكثر من 45 سنة	
100%	99	المجموع	
12.1%	12	اعدادية فما دون	التحصيل الدراسي
40.4%	40	دبلوم سنتان بعد الإعدادية	
47.5%	47	بكلوريوس	
0%	0	شهادة عليا	
100%	99	المجموع	
17.2%	17	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل البرلماني
66.6%	66	5-15 سنة	
16.2%	16	أكثر من 15 سنة	
100%	99	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

2.4 وصف وتشخيص متغيرات البحث

يسعى هذا المحور إلى وصف وتشخيص متغيرات البحث على المستوى الكلي بالاعتماد على نتائج الإحصاء الوصفي، وذلك للوصول إلى هدف تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة، وتم تحديد درجة توفرها بالاستناد على قيم الأوساط الحسابية، كما تم ترتيب أهميتها بالاستناد إلى مؤشر الأهمية النسبية (RII) "Relative importance index" الذي يستخدم لمعرفة الأهمية النسبية لأبعاد البحث من وجهة نظر الأفراد المبحوثين، علماً أن قيمة هذا المؤشر تقع ما بين $(0 \leq RII \leq 1)$ ويمكن تصنيف قيمته إلى خمسة مستويات حسب مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في البحث الحالي، وعلى وفق التوزيع الفرضي التالي (Akadiri, 2011: 192): (درجة عالية= $1 \leq RII \leq 0.8$)؛ (متوسطة إلى عالية= $0.8 < RII < 0.6$)؛ (متوسطة= $0.6 \leq RII < 0.4$)؛ (منخفضة إلى متوسطة= $0.4 \leq RII < 0.2$)؛ (منخفضة= $0.2 \leq RII < 0$)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1.2.4 وصف وتشخيص المتغير المستقل (الجمود التنظيمي) وأبعاده

يستعرض الجدول (6) وصف وتشخيص المتغير المستقل (الجمود التنظيمي) وأبعاده (جمود قيادة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفة، جمود الدافعية)، من خلال عرض نتائج التحليلات الإحصائية للأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (RII) على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي للجمود التنظيمي (3.475) وانحراف معياري (1.315)، وبأهمية نسبية بلغت (70%) والتي تصنف هذه النسبة على أنها نسبة متوسطة الى مرتفعة كمؤشر للأهمية النسبية (RII). أما على المستوى الأبعاد فيلاحظ الآتي:

- أ. أن بُعد جمود قيادة التغيير حصل على أهمية نسبية (72%)، والتي تصنف على أنها نسبة متوسطة الى مرتفعة كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبوسط حسابي (3.585) وانحراف معياري بلغ (1.312)، أما من حيث نسب الاتفاق فقد حصل بُعد جمود قيادة التغيير على نسبة اتفاق عام بلغت (65.40)، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (19.65)، ونسبة (14.95) لراي (محايد).
- ب. أما بُعد جمود الثقافة التنظيمية فقد حصل على أهمية نسبية (71%)، والتي تصنف على أنها نسبة متوسطة الى مرتفعة كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبوسط حسابي (3.525) وانحراف معياري (1.333). وحصل بُعد جمود الثقافة التنظيمية على نسبة اتفاق عام بلغت (58.30)، وعلى نسبة عدم اتفاق بلغت (21.73) ونسبة (19.98) لراي (محايد).
- ت. في حين حصل بُعد جمود متطلبات الوظيفة على أهمية نسبية بلغت (69%)، والتي تصنف على أنها نسبة متوسطة الى مرتفعة كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبوسط حسابي (3.428) وانحراف معياري (1.334). وقد حصل بُعد جمود متطلبات الوظيفة على نسبة اتفاق عام بلغت (55.55) ونسبة عدم اتفاق بلغت (23.23) ونسبة (21.23) لراي (محايد).
- ث. وأخيراً حصل بُعد جمود الدافعية حصل على أهمية نسبية بلغت (67%) إذ تصنف هذه النسبة على أنها نسبة متوسطة الى مرتفعة كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبوسط حسابي (3.363) وانحراف معياري (1.279). وقد حصل بُعد جمود الدافعية على نسبة اتفاق عام بلغت (56.60) ونسبة عدم اتفاق بلغت (23.73) ونسبة (16.68) لراي (محايد).
- أما من حيث المقارنة بين أبعاد متغير الجمود التنظيمي والأهمية الترتيبية لها، فيلاحظ أن بُعد جمود قيادة التغيير حصل على أعلى أهمية نسبية، يليه بُعد جمود الثقافة التنظيمية، وفي المرتبة الثالثة بُعد جمود متطلبات الوظيفة، وأخيراً في المرتبة الرابعة كان بُعد جمود الدافعية مقارنة بالأبعاد الأخرى.

الجدول (6) وصف وتشخيص الجمود التنظيمي وأبعادها وأهميتها الترتيبية

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										ت
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
جمود قيادة التغيير														أ
1	72	1.312	3.585	14.13	14.00	5.53	5.50	14.95	14.75	38.63	38.25	26.78	26.50	المعدل
				19.65				14.95		65.40				مؤشر الكلي
جمود الثقافة التنظيمية														ب
2	71	1.333	3.525	13.13	13.00	8.60	8.50	19.98	19.75	29.28	29.00	29.03	28.75	المعدل
				23.23				21.23		55.55				مؤشر الكلي
جمود متطلبات الوظيفة														ت
3	69	1.334	3.428	14.13	14.00	9.10	9.00	21.23	21.00	30.80	30.50	24.75	24.50	المعدل
				23.23				21.23		55.55				مؤشر الكلي
جمود الدافعية														ث
4	67	1.279	3.363	14.15	14.00	9.58	9.50	19.68	19.50	38.65	38.25	17.95	17.75	المعدل
				23.73				19.68		56.60				مؤشر الكلي
----- -	70	1.315	3.475	المؤشر الكلي للجمود التنظيمي										

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

2.2.4 وصف وتشخيص المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي)

يعكس الجدول (7) وصف وتشخيص المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) من خلال عرض نتائج التحليلات الإحصائية للأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (RII) على المستوى الكلي. من خلال الجدول (7) يلاحظ أن متغير السلوك الاستباقي حصل على أهمية نسبية بلغت (65%) والتي تصنف على أنها نسبة متوسطة الى مرتفعة كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبوسط (3.257) وانحراف معياري بلغ (1.236)، أما من حيث نسب الاتفاق فقد حصل متغير السلوك الاستباقي على نسبة اتفاق عام بلغت (43.50)، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (32.98)، ونسبة (23.52) لراي (محايد).

الجدول (7) وصف وتشخيص السلوك الاستباقي

الترتيب	الأهمية النسبية %	انحراف المعياري	الوسط الحس ابي	الاستجابة										العبارات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
السلوك الاستباقي														
21.6 4	65	1.23 6	3.25 7	6.5	6.4	26.4	26.2	23.5	23.2	21.6	21.4	21.8	21.6	المعدل
				0	3	8	1	2	9	4	3	6	4	
				32.98				23.52		43.50				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

3.4 اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج

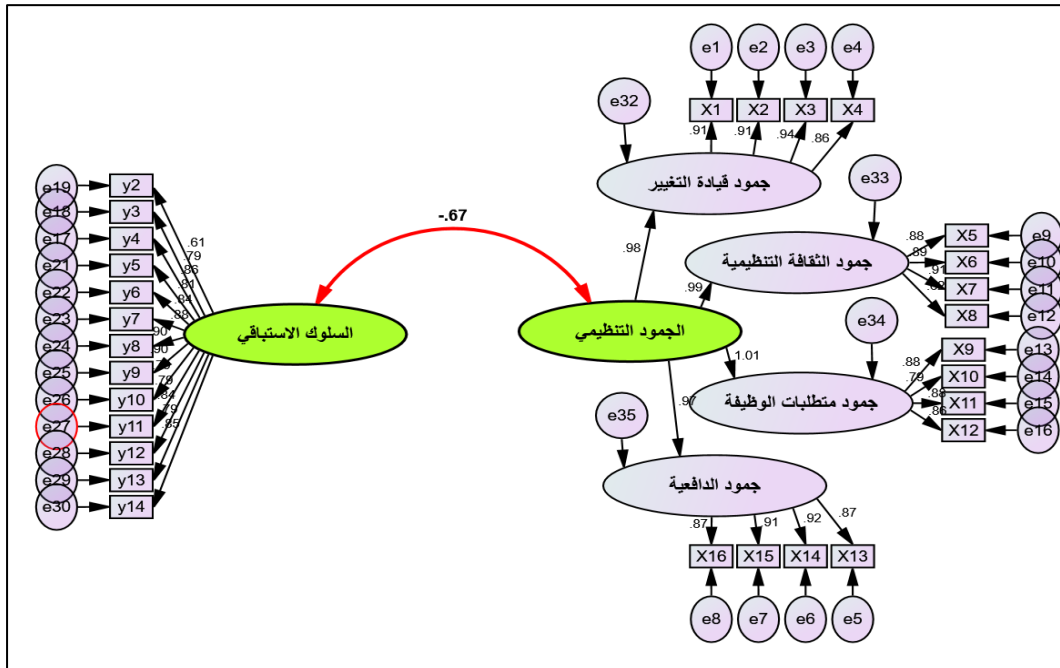
1.3.4 اختبار فرضية الارتباط

أ. تحليل علاقة الارتباط على المستوى الكلي: توضح النتائج في الجدول (8) والشكل (3) تحليل الارتباط بين متغيري البحث على مستوى المؤشر الكلي لهما، إذ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية وبمستويات عالية بين المتغير المستقل (الجمود التنظيمي) والمتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المسقلة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط عالية (-0.67)، وذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P المحسوبة البالغة (0.002) والتي كانت أقل من القيمة المعنوية (0.05)، كما ويؤكد معنوية الارتباط السالب بين متغيري قيد الاختبار أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)، والتي كانت قيمتهما (-0.827, -0.490) على التوالي.

الجدول (8) علاقة الارتباط بين متغير الجمود التنظيمي ومتغير السلوك الاستباقي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower				
0.002	-0.490	-0.827	-0.67	السلوك الاستباقي	↔	الجمود التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.



الشكل (3) علاقة الارتباط بين متغير الجمود التنظيمي ومتغير السلوك الاستباقي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.

ب. تحليل علاقات الارتباط على المستوى الجزئي: يتبين من نتائج التحليل في الجدول (9) والشكل (4) الآتي:

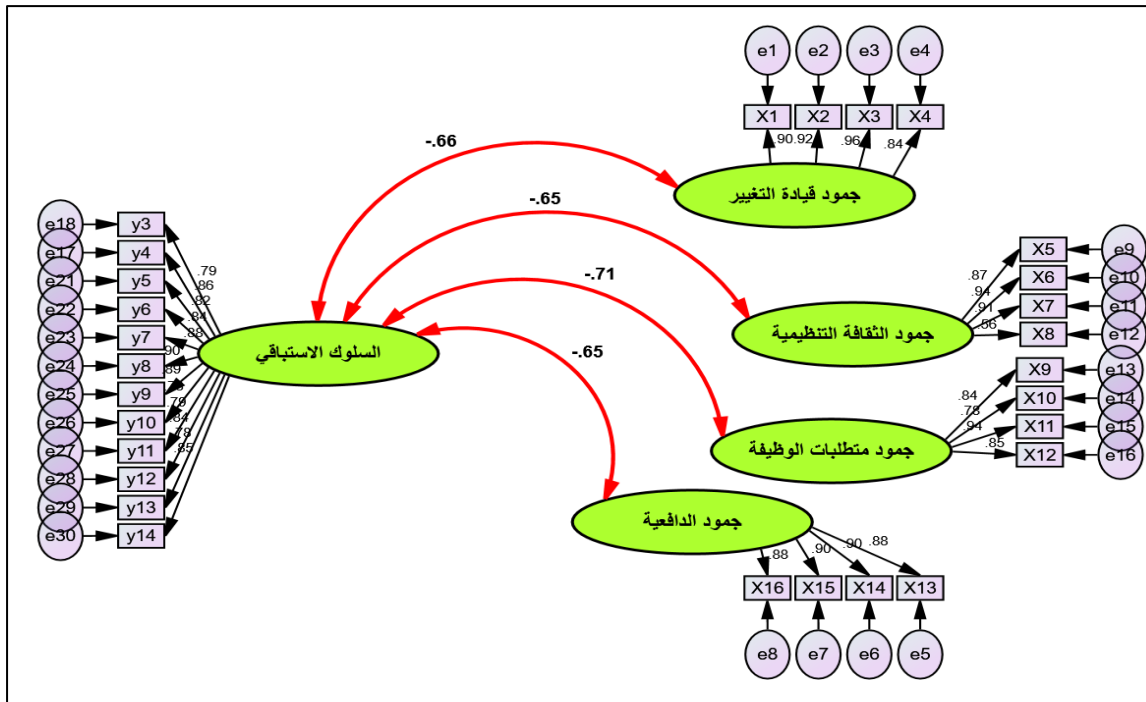
1. وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين بُعد جمود قيادة التغيير ومتغير السلوك الاستباقي، بمعامل الارتباط كانت قيمته (-0.66)، وذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P المحسوبة (0.002) التي كانت أقل من القيمة المعيارية (0.05). هذا بالإضافة أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)، والتي كانت قيمتهما (-0.812, -0.492) على التوالي، مما يؤكد معنوية الارتباط السالب بين متغيري قيد الدراسة.
2. وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين بُعد جمود الثقافة التنظيمية ومتغير السلوك الاستباقي، بمعامل الارتباط كانت قيمته (-0.65)، ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P المحسوبة (0.003) والتي كانت أقل من القيمة المعيارية (0.05). بالإضافة إلى أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)، والتي كانت قيمتهما (-0.805, -0.454) على التوالي، مما يؤكد معنوية الارتباط السالب بين متغيري قيد الاختبار.
3. وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين بُعد جمود متطلبات الوظيفة ومتغير السلوك الاستباقي، بمعامل الارتباط كانت قيمته (-0.50)، وذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.003) والتي كانت أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)، والتي كانت قيمتهما (-0.674, -0.291) على التوالي، مما يؤكد معنوية الارتباط السالب.
4. وأخيراً وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين بُعد جمود الدافعية ومتغير السلوك الاستباقي، بمعامل الارتباط كانت قيمته (-

(0.65)، وذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P المحسوبة (0.002) والتي كانت أقل من القيمة المعيارية (0.05)، هذا بالإضافة الى أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)، والتي كانت قيمتهما (-0.454, -0.810) على التوالي، مما يؤكد معنوية الارتباط السالب بين متغيري قيد الاختبار.

الجدول (9) علاقة الارتباط بين الجمود التنظيمي ومتغير السلوك الاستباقي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower				
0.002	-0.492	-0.812	-0.66	السلوك الاستباقي	↔	جمود قيادة التغيير
0.003	-0.454	-0.805	-0.65		↔	جمود الثقافة التنظيمية
0.002	-0.533	-0.860	-0.71		↔	جمود متطلبات الوظيفة
0.002	-0.454	-0.810	-0.65		↔	جمود الدافعية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.



الشكل (4) علاقة الارتباط بين أبعاد متغير الجمود التنظيمي ومتغير السلوك الاستباقي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.

وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت داعمة لصحة اثبات فرضية البحث الأولى المتمثلة بوجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية سالبة بين الجمود التنظيمي والسلوك الاستباقي على المستوى الكلي والجزئي في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.

2.3.4 اختبار فرضية التأثير

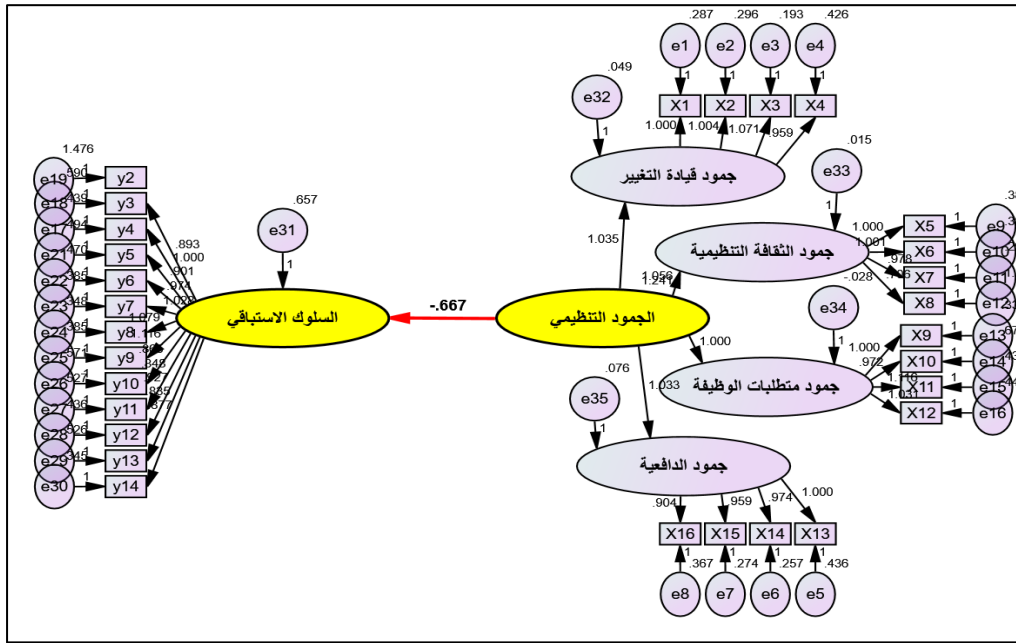
تم إجراء اختبار الانحدار بين متغيرات البحث منفردةً ومجمعةً، للكشف عن مدى تأثير المتغير المستقل (الجمود التنظيمي) وأبعاده في المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) عبر استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، والتي يوفرها برنامج (AMOS V.25). وكانت النتائج على النحو الآتي :

أ. تحليل التأثير على المستوى الكلي: بيّنت نتائج تحليل الانحدار لتأثير المتغير المستقل (الجمود التنظيمي) في المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) والمذكورة في الجدول (10) والشكل (5)، أن قيمة معامل الانحدار (Estimate) المقدر (-0.667)، والخطأ المعياري (S.E.) المقدر (0.082)، تدل على وجود علاقة تأثير معنوية سالبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.002) اقل من (0.05). بالإضافة الى أن حدود الثقة (95% Confidence Interval) ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (-0.833, -0.500) على التوالي. كذلك يلاحظ ان قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت 0.40 والذي يعني ان 0.40 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والمتمثل بالسلوك الاستباقي سببها التغيرات الحاصلة بالمتغير المستقل المتمثل بالجمود التنظيمي.

الجدول (10) تأثير متغير الجمود التنظيمي في متغير السلوك الاستباقي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه علاقة التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.002	-0.500	-0.833	0.082	-0.667	السلوك الاستباقي	←	الجمود التنظيمي
0.40							R^2

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.



الشكل (5) علاقة التأثير لمتغير الجمود التنظيمي في السلوك الاستباقي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.

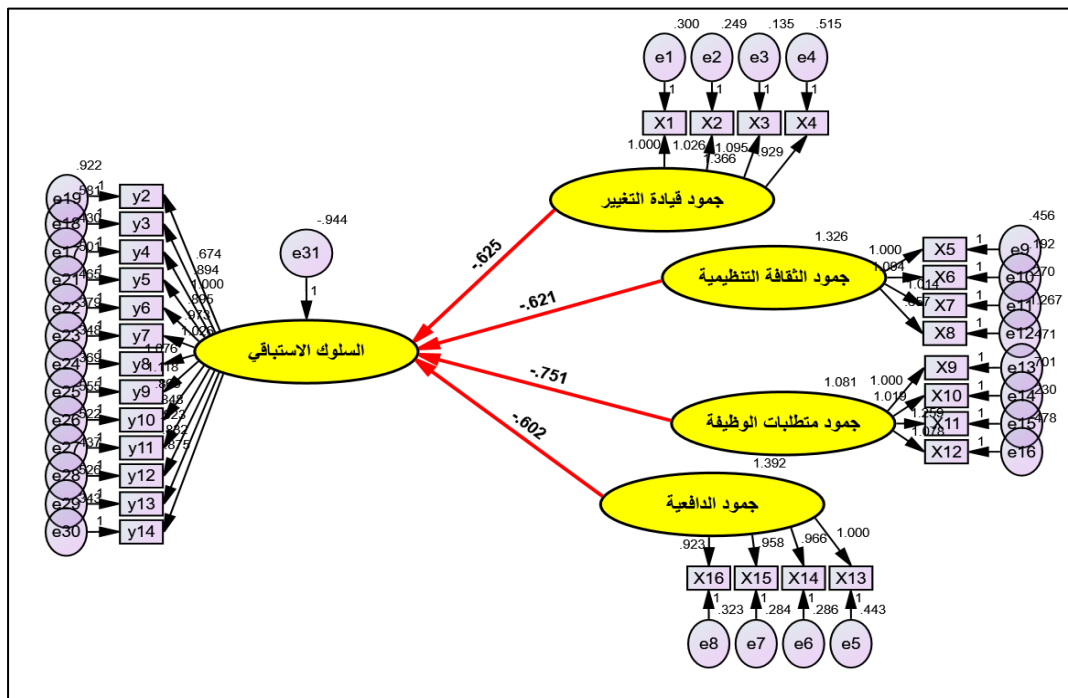
ب. التحليل علاقات التأثير على المستوى الجزئي: يتبين من تحليل الانحدار على مستوى أبعاد متغير الجمود التنظيمي في السلوك الاستباقي، والمذكورة في الجدول (11) والشكل (6)، ظهور النتائج الآتية:

1. توضح قيمة معامل الانحدار التي تعود إلى بُعد جمود قيادة التغيير المقدر (-0.625)، والخطأ المعياري (S.E.) المقدر (0.077)، وجود علاقة تأثير معنوية سالبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.009) أقل من (0.05). بالإضافة إلى أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (-0.772, -0.503) على التوالي.
2. تدل قيمة معامل الانحدار لبُعد جمود الثقافة التنظيمية المقدر (-0.621)، والخطأ المعياري (S.E.) المقدر (0.085)، وجود علاقة تأثير معنوية سالبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.019) أقل من (0.05). بالإضافة إلى أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (-0.753, -0.434) على التوالي.
3. تبين قيمة معامل الانحدار لبُعد جمود متطلبات الوظيفة المقدر (-0.751)، والخطأ المعياري (S.E.) المقدر (0.091)، وجود علاقة تأثير معنوية سالبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.012) أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (-0.899, -0.585) على التوالي.
4. وأخيراً تشير قيمة المعلمة لبُعد جمود الدافعية المقدر (-0.602)، والخطأ المعياري (S.E.) المقدر (0.093)، وجود علاقة تأثير معنوية سالبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.009) أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (-0.750, -0.440) على التوالي.

الجدول (11) تأثير أبعاد متغير الجمود التنظيمي في متغير السلوك الاستباقي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.009	-0.503	-0.772	0.077	-0.625	السلوك الاستباقي	←	جمود قيادة التغيير
0.019	-0.434	-0.753	0.085	-0.621		←	جمود الثقافة التنظيمية
0.012	-0.585	-0.899	0.091	-0.751		←	جمود متطلبات الوظيفة
0.009	-0.440	-0.750	0.093	-0.602		←	جمود الدافعية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.



الشكل (6) علاقة التأثير لأبعاد متغير الجمود التنظيمي في السلوك الاستباقي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.

وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت داعمة لصحة اثبات فرضية البحث الثانية المتمثلة بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجمود التنظيمي في السلوك الاستباقي على المستوى الكلي والجزئي في المصارف الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.

5. الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص، اتفاق الأفراد المستجيبين على أن (جمود قيادة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفة، جمود الدافعية)، تعد من أبعاد الجمود التنظيمي، والتي يعاني منها المصارف الحكومية المبحوثة بمستويات متوسطة

sjh@univsul.edu.iq

مائلة للارتفاع، ولكن بأهمية ترتيبية مختلفة، يأتي في المرتبة الأولى جمود قيادة التغيير، يليه جمود الثقافة التنظيمية، ومن ثم جمود متطلبات الوظيفة وأخيراً جمود الدافعية.

2. تشير نتائج تحليل الوصف والتشخيص إلى اتفاق المستجيبين على توافر مستويات متوسطة من السلوك الاستباقي لديهم في المصارف المبحوثة

3. أسفرت نتائج اختبار فرضية الارتباط، وجود علاقات ارتباط معنوية سالبة بين الجمود التنظيمي مقياساً بأبعاده والسلوك الاستباقي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، مما يدل على وجود ترافق بين المستويات العالية من توافر الجمود التنظيمي مقياساً بأبعاده (جمود قيادة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفة، جمود الدافعية) وبين الحد من تنمية السلوك الاستباقي لدى الموظفين في المصارف المبحوثة في إدارة زاخو المستقلة.

4. تقود نتائج اختبار فرضية التأثير إلى الاستنتاج بوجود تأثير معنوي سلبي لمتغير الجمود التنظيمي (على المستوى الجزئي والكلي) في تنمية السلوك الاستباقي لدى الموظفين في المصارف الحكومية المبحوثة، مما يعني أن وقوع المصارف تحت وطأة الجمود التنظيمي يسهم سلباً في تنمية السلوك الاستباقي لدى موظفيها.

5. أظهرت النتائج أن الجمود التنظيمي، مقياساً بأبعاده، يمارس تأثيراً متفاوتاً في السلوك الاستباقي للموظفين، حيث جاء جمود المتطلبات الوظيفية في المرتبة الأولى باعتباره الأكثر إعاقة للمبادرات الفردية، تلاه جمود القيادة التغييرية الذي يحد من فرص تبني الأفكار الجديدة، ثم جمود الثقافة التنظيمية الذي يرسخ القيم التقليدية ويضعف المرونة، وأخيراً جمود الدافعية الذي يقلل من اندفاع الموظفين نحو المبادرة. ويعزى هذا التفاوت إلى أن القيود المرتبطة بالوظائف والقيادة والثقافة تفرض سياقاً أكثر صرامة على سلوك الموظفين مقارنة بالعوامل المرتبطة بالدافعية الفردية...

2.5 المقترحات

1. تعزيز القيادة التحويلية في المصارف الحكومية عبر إعداد قادة قادرين على تبني سياسات مرنة، تدعم ثقافة التغيير والتطوير المستمر، بما يتيح للمصارف تجاوز أسلوب الإدارة التقليدية الذي يرسخ الجمود، ويساعدها على مجاراة التنافسية في بيئة الإقليم.

2. إعادة تصميم متطلبات الوظائف بطريقة تحقق التوازن بين الانضباط الإداري والمرونة في الأداء، بحيث تُمنح مساحة أوسع للموظفين لتقديم حلول جديدة وتطوير الإجراءات، بدلاً من التقيد الصارم بالروتين الذي يحد من المبادرات الفردية، لأن ذلك يؤدي إلى تقبل الموظفين كل توجهات التغيير برحابة صدر.

3. إصلاح الثقافة التنظيمية عبر غرس قيم الانفتاح، والإبداع، وروح الفريق، بما يساعد المصارف الحكومية في زاخو على أن تكون بيئة خصبة للمبادرة والتجديد، وقادرة على اللحاق بالتحويلات التي تشهدها المؤسسات المالية، سواء محلياً أو عالمياً.

4. تحفيز الموظفين بالبيئات متنوعة وفعالة تشمل أنظمة مكافآت واضحة تعمل على تحفيز الموظفين مستقبلاً وتقبلهم لأي عملية تغيير قد تحدث، وبرامج تمكين وتدريب مستمر لزيادة قاعدة معارفهم ومهاراتهم، بما يسهم في كسر جمود الدافعية التقليدية، ويمنح الموظفين حافزاً أكبر للمشاركة الفعالة في تطوير الأداء المصرفي.

5. توفير بيئة عمل مشجعة على المبادرة من خلال منح الموظفين صلاحيات أكبر، وتمكينهم من اتخاذ قرارات يومية مرتبطة بجودة الخدمة وسرعة الإنجاز، بما يرسخ السلوك الاستباقي كجزء من الممارسات اليومية.

6. تعزيز التعلم والتطوير المستمر عبر ورش ودورات متخصصة في المهارات القيادية، وأساليب التفكير الابتكاري، بما يتيح للموظفين تنمية قدراتهم على التكيف والمبادرة لمواكبة احتياجات العملاء المتغيرة في الإقليم.

7. بناء نظام حوافز يرتبط بالابتكار والمبادرات الفعالة بحيث تتم مكافأة الموظفين الذين يسهمون بأفكار تطويرية أو حلول عملية، واطاحة الفرصة لهم لاستلام زمام الامسوليات في المنظمة، الأمر الذي يخلق بيئة تنافسية إيجابية تدفع الموظفين لتبني السلوك الاستباقي.
8. ترسيخ ثقافة المشاركة والمسؤولية الجماعية بحيث يشعر كل موظف بدوره المحوري في تطوير المصرف واستدامته، الأمر الذي يعزز انتماءه المؤسسي، ويدفعه لتبني ممارسات استباقية تدعم مكانة المصارف الحكومية كمصدر ثقة ومصداقية في المجتمع.
9. إعادة هيكلة الإجراءات الداخلية لتقليل القيود التنظيمية المفرطة، وبناء أنظمة أكثر مرونة تدعم المبادرات، وبذلك يُعالج الجمود التنظيمي من جهة، ويحفز السلوك الاستباقي من جهة أخرى.
10. تمكين القادة من دعم التغيير وتشجيع المبادرات، بحيث يكونوا خط الدفاع الأول ضد الجمود التنظيمي، وفي الوقت ذاته مصدر إلهام للموظفين من أجل تقديم أفكار تطويرية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
11. تحقيق توازن استراتيجي بين الضبط والمرونة بما يتيح للمصارف الحكومية في زاخو أن تتجاوز التأثيرات السلبية للجمود التنظيمي، وتحول السلوك الاستباقي إلى محرك رئيسي لتعزيز استدامتها، وتطوير خدماتها، والحفاظ على ميزتها التنافسية أمام المصارف الخاصة.

6. المصادر

1.6 المصادر العربية

1. لعبني وبولمهد، رزيقة ونبيلة. (2021). **الجمود التنظيمي علاقته بالتوافق لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية: دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات الشقيقة – جيجل** - رسالة ماجستير في علم الاجتماع. جامعة محمد صديق بن يحيى - جيجل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، الجزائر.
2. بدر والفراج، لما حسن واسامة نايف. (2025). **دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين: دراسة ميدانية على شركة MTN للاتصالات الخلوية**. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 41(1)، 1-18.
3. الحرباوي، عارف نبيل. (2025). **أثر السلوك الاستباقي على الأداء الوظيفي في جامعة بوليتكنك فلسطين: دراسة حالة**. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
4. الخفاجي، رشا مهدي. (2017). **التطبيع الاجتماعي متغيراً وسيطاً لتأثير الجمود والإدمان على العمل في ولاء العاملين: دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة**. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(103)، 194-215.
5. العبيدي، عصام عليوي صاحب. (2017). **الأيدولوجية التنظيمية وانعكاسها في الجمود التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية في قضاء المسيب**. مديرية تربية بابل، جامعة واسط، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 1-31.
6. علوان وحسين، عاتكة عباس وصفاء جواد. (2022). **تأثير القيادة الموثوقة في تنمية السلوك الاستباقي للعاملين: دراسة تحليلية بالاستناد الى خبرات المديرين في وزارة التخطيط العراقية**. مجلة التقنيات، 4(4)، 157-166.
7. العنزي، العطوي والشريفي، اميرة خضير كاظم؛ مهند حميد ياسر وزينب هادي معيوف. (2018). **القابليات التنظيمية ودورها في حد من الجمود التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الإدارة الوسطى في معمل باتا الكوفة**. المجلة العراقية لعلوم الإدارية، 14(58)، 149-174.

8. غيث & رشا حامد حسانين محمد. (2025). **تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الشركات في ظل تحديات جائحة كورونا مدخل لتطوير السلوك الاستباقي في مجال الشمول المالي**. مجلة روح القوانين, 37(109), 563-628.
9. الفتلاوي والكعبي، ميثاق هاتف عبد السادة وحسين صبيح محيسن. (2018). **تأثير جودة العلاقات الاجتماعية في سلوك العاملين الاستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كربلاء**. مجلة الإدارة والاقتصاد, 7(26), 95-126.
10. الموله، مثنى عبد الوهاب جمعة. (2024). **دور القيادة الذكية في تعزيز السلوك الاستباقي: دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين العمالي في دائرة صحة الانبار**. المجلة العراقية للعلوم الإدارية, 20(82), 116-129.

2.6 المصادر الاجنبية

1. Ababneh, M. (2016). **Structural Inertia, Social Media and Organizational Change**. *Business and Economic Research*, 6(1), 162-174.
2. Ali, F. M. (2021). **Impact of proactive behavior on sustainable performance**. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(12), 4416-4423.
3. Akadiri, O. P. (2011). **Development of a multi-criteria approach for the selection of sustainable materials for building projects**. Doctoral dissertation, university of Wolverhampton.
4. Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). **Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences**. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 475-498.
5. Carrillo, J. D., & Gromb, D. (2007). **Cultural inertia and uniformity in organizations**. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 23(3), 743-771.
6. Feldt, L. S. Brennan (1989). **Reliability**. Educational measurement (3rd ed., pp. 105–146). New York, NY: Macmillan.
7. Fréry, f. (2020). **L'inertie des organisations**. obstacle au « monde d'après ». vu 14 :05h,.
8. Gip, H., Russen, M., & Guchait, P. (2025). **Climate perceptions for underrepresented leaders: Influencing service employees' proactive behaviors through psychological safety and knowledge sharing**. *International Journal of Hospitality Management*, 129, 1-10.
9. Haag, S. (2014). **Organizational inertia as barrier to firms' IT adoption—multidimensional scale development and validation**. Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.
10. Ibrahim, G., & Elsawalhy, Y. E. H. (2024). **The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility**. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/2), 325-345.

11. Kidron, A., & Vinarski-Peretz, H. (2024). **Linking psychological and social capital to organizational performance: A moderated mediation of organizational trust and proactive behavior.** *European Management Journal*, 42(2), 245-254.
12. Kinnear, C., & Roodt, G. (1998). **The development of an instrument for measuring organisational inertia.** *SA Journal of Industrial Psychology*, 24(2), 44-54.
13. Li, Y., & Leong, W. Y. (2025). **The Impact of Organizational Inertia on AI Implementation.** *INTI Journal*, 2025(2), 1-13.
14. Majid, A.; Abdullah, M. T.; Yasir, M. & Tabassum, N. (2011). **Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries.** *African Journal of Business Management*, 5(2). 383-388.
15. McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). **Principles and practice in reporting structural equation analyses.** *Psychological methods*, 7(1), 64.
16. Morrison, E. W. (2014), **Employee voice and silence,** *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (1), 173–197.
17. Mladenova, T. (2024). **Demoralisation and demotivation in the organization.** *Psychological Research (in the Balkans)*, 27(2), 149-156.
18. Ouyang, K., Lam, W. & Wang, W. (2015), **Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior.** *Asia Pac J Manag* 32, 671–691.
19. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). **Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors.** *Journal of management*, 36(3), 633-662.
20. Pervaiz, S., Li, G., & He, Q. (2021). **The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior, moderated mediation role of power distance.** *Plos one*, 16(12), 1-20.
21. Roodt, G., Kinnear, C., & Erwee, R. (2003). **Organisational inertia: contrasting results in Australia and South Africa.** *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 1-5.
22. Searle, T. P. (2011), **A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents.** Dissertation submitted to gain the degree of Doctor of Philosophy, University of Nebraska.
23. Sheng, X., & Zhou, H. (2022). **Decent work and proactive behaviors: a moderated chain mediation model.** *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 277-299.

24. Sun, C., Zhao, X., Guo, B., & Chen, N. (2025). **Will Employee–AI Collaboration Enhance Employees’ Proactive Behavior? A Study Based on the Conservation of Resources Theory.** *Behavioral Sciences*, 15(5), 1-16.
25. Zia, M. Q., Huning, T. M., Ramish, M. S., Naveed, M., & Ahmed, S. (2023). **The impact of psychological empowerment on innovative work behavior: a moderated mediation model of informal learning and proactive behavior.** *Review of Managerial Science*, 18(12), 3695-3716.

پوخته

ئارمانجا فهكولينا نهو ئهوه كو ههلسهنگاندنا كارتىكرنا سهختبوونا رىكخراوى لسهر كيمكرنا گهشها رهفتارا پيشدهم لدهف فهرمانبهرين دامهزراوين دارايين ميرى تومار بكهت، ب تايهت لى له دوخى گورانكارين بلهز بهرفه ديجيتال و پيشكهفتنا تهكنهلوزى ل سهكتى دارايى. فهكولين بشيوئ (وهسفى-تهليلى) هاته دروستكرن ژبو چارهسهركرنا زانيارين تيورى و مهيدانى. كومهلا فهرمانبهرين بانكين ميرين دياربووى ژ كارگيريا زاخو ياسه بهخو بوونه لاپهري فهكولينى، و ههژمارا وان (99) فهرمانبهربون. داتا هاتنه كومكرن ب رىكا فورما داتايا وهاتنه شروفهكرن ب شيوئ نامارى ب رىكا پروگرامى (SPSS) V.27, AMOS V.2، بكارنينانا كومهكا نيشانين نامارى كو دببته بنه ماى پيشكيشكرن و گهنگهشكرنا نهجامين شروفهكرنا مهيدانى و روونكرنا وئ. فهكولين گه ههشته كومهكا دهر نهجاما يا هه ره گرنگ ئهوه، هه بوونا پهيو نديهكا نهرينى دناقهرا سهختبوونا رىكخراوى و رهفتارا پيشدهم، نهفه نيشادهت كو بلنبوونا ناستى سهختبوونا رىكخراوى دئ بيته نهگري لاوا بوونا شيانين فهرمانبهر باو دهستنيشخهري و داهينان دناف زينگهها كاريدا، ب تايهت ل ژير گهورينين بلهز. هه وهسا نهجام دياركهمن كو سهختبوونا رىكخراوى و رهههدين وئ كارتىكرنهكا بهرچااف ونهرينى ل سهر پيشكهفتنا رهفتارا پيش دهما ههيه، نهفه دببته نهگري سنورداركرنا شيانين سازين دارايى وب تايهت بانكين ميرين خاندن ل سهر هاتيه نهجامدان بو ههقيهشبوونا گهورينان ب تايهت بين ديجيتال وگه ههشتنا بهردهواميا ههفركى. لسهر بنه ماى فان نهجامان، فهكولين كومهكا پشنيارين پراكتيكى پيشكيشكهت بو بانكين ميرين خاندن ل سهر هاتيه نهجامدان، ديار ترين پشنيار ئهوه، بهيزكرنا سهركردان بو پشنگيركرنا گهورينى وهاندانا دهستنيشخهري گه شهيدانكرى، كو دببه نيكهه هيللا بهرگري دژى سهختبوونا رىكخراوى، ودهههه مان دهما دببته ژيدهرى سروشى لدهف فهرمانبهر باو پيشكيشكرنا هزررين نى بو چاكرنا پيرفورمانسا وبهرزكرنا كارىگهريين بانكى. ههروهسا فهكولين دووپاتكهت ل سهر گرنگى بهرزكرنا كهلتورى كارى تيمى وبهيزكرنا كارگيري بشيوهيكى ريكى دهته بانكين حكومى ل كارگيريا سه بهخو يا زاخو ژبو تبيهراندنا كارتىكرنا نهرينى يا سهختبوونا رىكخراوى وگهورينا رهفتاترين پيشوهخت بو بزوينهريكى سههكى بو پيرفورمانسهكا بهردهوام وپيشكهفتنا كواليتيا خزمهتگوزاريى وهاوباشبوونا گهورينين تهكنهلوزى و ديجيتالين موديرن كو بوونه چارچوهكى نوى بو بانكين ههچهرخ، نهفه دببته هاريكار بو پاراستنا سوودمههنا وئ ياههفركى دناف بانكين گشتى وتايهت نى نافخوي ونيق دهولتهى.

پهيقين كليل: سهختبوونا سهركردايتيا گورانكارين، سهختبوونا كهلتورى رىكخراوى، سهختبوونا پيدفيين كارى، سهختبوونا

ههولدى، رهفتارين پيشدهم، بانكين ميرى ل كارگيريا سه بهخو يا زاخو.

Abstract

This research aims to evaluate the impact of organizational rigidity on limiting the development of proactive behavior among employees in governmental financial institutions, in light of the accelerating shift toward digitalization and technological advancement in the financial sector. The study adopted the descriptive–analytical approach to handle both theoretical and field data. The research population included employees working in government banks under the Zakho Independent Administration, with a final sample size of (99) employees. Data were collected through a questionnaire and statistically analyzed using (SPSS V.27 and AMOS V.25), employing a set of statistical indicators that formed the basis for presenting, discussing, and interpreting the field analysis results. The findings revealed a significant negative correlation between organizational rigidity and proactive behavior, indicating that higher levels of organizational rigidity weaken employees' ability to take initiative and innovate within the work environment—especially amid rapid changes. The results also showed that organizational rigidity and its dimensions have a significant and negative effect on developing proactive behavior, which in turn limits the ability of financial institutions, including the studied government banks, to keep up with digital transformations and achieve competitive sustainability. Based on these findings, the study presented several practical recommendations for the surveyed government banks, most notably the need to empower leaders to support change and encourage developmental initiatives so they can act as the first line of defense against organizational rigidity while inspiring employees to generate creative ideas that enhance banking performance and operational efficiency. The study further emphasizes the importance of promoting a culture of teamwork and administrative empowerment, enabling government banks in Zakho Independent Administration to overcome the negative effects of organizational rigidity and transform proactive behavior into a key driver for performance sustainability, service quality improvement, and adaptation to modern technological and digital transformations that increasingly define the framework of contemporary banking operations—helping maintain their competitive advantage both locally and internationally. Surveyed government banks, most notably the need to empower leaders to support change and encourage developmental initiatives so they can act as the first line of defense against organizational rigidity while inspiring employees to generate creative ideas that enhance banking performance and operational efficiency. The study further emphasizes the importance of promoting a culture of teamwork and administrative empowerment, enabling government banks in Zakho Independent Administration to overcome the negative effects of organizational rigidity and transform proactive behavior into a key driver for performance sjh@univsul.edu.iq

sustainability, service quality improvement, and adaptation to modern technological and digital transformations that increasingly define the framework of contemporary banking operations—helping maintain their competitive advantage both locally and internationally.

Keywords: *Change Leadership Rigidity, Organizational Culture Rigidity, Job Requirement Rigidity, Motivation Rigidity, Proactive Behavior, Government Banks in Zakho Independent Administration.*