

## دور الحكمة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي

(بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية في محافظة ذي قار)

أ.م. د طارق كاظم شلاكة الباحث. احمد كريم عباس الراضي

[ahmedalradhi89@gmail.com](mailto:ahmedalradhi89@gmail.com)

جامعة سومر/ كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

### الملخص:

سعى هذا البحث الى اختبار دور الحكمة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي ، اذ قدم هذا البحث اطارا نظريا للحكمة وسلوك العمل الاستباقي ، وتحليل العلاقة بينهم عن طريق عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية في ذي قار ، وبلغ عدد الاستبانات (115) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي ، وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوفرة في البرنامجين الاحصائيين (AMOS V24) و (SPSS v26) و اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير بين الحكمة وسلوك العمل الاستباقي، واستنادا الى ما توصل اليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات اهمها استثمار المستشفيات الاهلية لطبيعة العلاقة الايجابية بين الحكمة ودورها في تعزيز سلوك العمل الاستباقي بالاستفادة منها باتباع منهج لتطوير وتحسين الاداء. الكلمات المفتاحية: (الحكمة ، سلوك العمل الاستباقي).

### The role of wisdom in promoting proactive work behavior

(Analytical research of the opinions of a sample of workers in private hospitals in Dhi Qar Governorate)

Mother. Dr. Tariq Kazem Shalaka, researcher. Ahmed Karim Abbas

Al-Radi

[ahmedalradhi89@gmail.com](mailto:ahmedalradhi89@gmail.com)

Sumer University/Faculty of Administration and  
Economics/Department of Business Administration

### Abstract:

This research sought to test the role of wisdom in promoting proactive work behavior. This research presented a theoretical framework for wisdom and proactive work behavior, and analyzed the relationship between them through a sample of workers in

private hospitals in Dhi Qar. The number of questionnaires reached (115) questionnaires suitable for statistical analysis. A set of statistical methods available in the two statistical programs (AMOS v24) and (SPSS v26) were used, and the results of the statistical analysis showed the existence of an influential relationship between wisdom and proactive work behavior. Based on the results of the research, a set of recommendations were developed, the most important of which is investing in private hospitals for the nature of The positive relationship between wisdom and its role in enhancing proactive work behavior by benefiting from it by following an approach to developing and improving performance.

Keywords: (wisdom, proactive work behavior).

#### المقدمة:

إنَّ القطاع الصحي الاهلي يحظى بأهمية كبيرة كونه يمس حياة الناس ويعالج مختلف الحالات المرضية سواء كانت بسيطة او مستعصية فضلا عن ان الخدمات الصحية المقدمة للمرضى تمثل قيمة انسانية كبيرة من جانب ومن جانب اخر تمثل قيمة اقتصادية ممتازة لتشغيل العاملين بمختلف الاختصاصات وبمختلف المستويات الادارية التي تحتل مكانة كبيرة للارتقاء بأدائها وتحقيق اهدافها وزيادة ارباحها وتعظيمها وتلبية حاجات بيئة الاعمال، الامر الذي يزيد من التنافس في المستشفيات الاهلية المبحوثة في محافظة ذي قار من اجل الحصول على ميزة تنافسية ومحاولة تحقيق اكبر حصة سوقية كما اكدت الكثير من الادبيات الفكرية في مجال الادارة على الدور المهم والحاسم للحكمة والتي تشير الحكمة إلى ضرورة التعامل مع القضايا الصعبة وغير المؤكدة للحياة من خلال تخفيف التوتر حول الرغبات القوية والاندفاع لعالمنا المعاصر واللجوء الى العقلانية والسعي إلى السيطرة عليها و تشير سمة الحكمة في التصرف الى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية ودورها في خلق وتطوير الابداع والاستباقية عن طريق تحفيز العاملين والحفاظ على قدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز سمعتهم ومكانتهم في سوق العمل والتي من الممكن ان تؤثر في سلوك العمل الاستباقي الذي يعد احد السلوكيات الايجابية

في العمل فشعور العاملين بان هناك قيادة رشيقة للمنظمة تستمع اليهم وتشجع المبادرات التي يتبنوها من اجل تحسين ظروف العمل القائمة من خلال تحدي الوضع الراهن ، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث الحالي من خلال تبنيها طرح موضوعات معاصرة مهمة والاجابة على السؤال الرئيسي ما هو دور الحكمة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي، و اخذ هذا البحث على عاتقه اختبار هذه المتغيرات في المستشفيات الاهلية في محافظة ذي قار مجالا للبحث الحالي كون الجانب الصحي والطبي يحظى بأهمية كبيرة لدى الناس وقد لاحظنا من خلال اراء الناس ان المجتمع محتاج الى خدمات المستشفيات الاهلية والعمل على تطويرها باستمرار، بالإضافة ذلك كون المستشفيات الاهلية تمثل احدى منظمات الاعمال التي تتنافس فيما بينها من اجل تحقيق الارباح واستمرار نجاحها، ولغرض تجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الاكثر اهمية والارتقاء بالأداء بشكل كبير وادامة المنافسة وبعد ذلك تحقق التميز في تلك المستشفيات ، وبناءً على ذلك تحددت اهداف البحث في التعرف على مستويات ابعاد متغيرات البحث و علاقات التأثير بينهما

تأسيسا على ما ذكر ، تضمن البحث اربعة فصول ، خصص الفصل الاول لمنهجية البحث في حين تناول الفصل الثاني الجانب النظري والمعرفي لمتغيرات البحث والفصل الثالث تضمن الجانب العملي والفصل الرابع تضمن ابرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### اولا : مشكلة البحث

يعتبر دور الحكمة مهم في نجاح واستمرار المنظمة التي تسعى للوصول الى افضل المستويات ولا يتحقق ذلك الا اذا كانت هي السبب لان تكون محفزا ودافعا للعاملين على المستويات كافة لانتهاج السلوكيات الايجابية لذلك فان تحفيز سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين في المستشفيات الاهلية باعتبارهم محور ارتكاز العمل بالمستشفيات ضرورة ملحة لتحقيق الاهداف من خلال مبادراتهم الذاتية وافكارهم ومقترحاتهم الابتكارية وقدرتهم للتصدي للمشكلات التي يمكن ان تحول دون تحقيق الاهداف لذا من الضروري تعميق درجة الوعي بأهمية سلوك العمل الاستباقي وبشكل خاص في

المستشفيات المبحوثة ، حيث انبثقت مشكلة البحث الميدانية من عدم الاهتمام الكافي بسلوك العمل الاستباقي من قبل المستشفيات الاهلية والتي توصل اليها الباحث من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات والملاحظات الشخصية ، و ان ما يشهده الواقع الصحي والطبي من تحديات وصعوبات كبيرة في ظل بيئة غير مستقرة وبيروقراطية ادارية وتساعد حدة المنافسة ، وسعي المستشفيات المبحوثة الى خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال استقطاب المهارات العالية والكفوة المحلية والاجنبية وتحقيق مستويات متقدمة من الاداء ، هذه التحديات تتطلب منها ممارسة انشطتها واداء اعمالها بشكل استباقي ، ولكي تنجح المستشفيات الاهلية وتحقق الاهداف المرجوة تحتاج الى الحكمة في التعامل مع المواقف والتغيرات البيئية المستمرة، واستخدام طرق جديدة تتناسب مع البيئة المتجددة والمعقدة واستخدام الاساليب المهنية والاخلاقية في العلاقة بين قيادة المستشفيات الاهلية والعاملين وبين العاملين انفسهم لتحقيق اهدافهم واهداف المستشفيات المبحوثة ويمكن اثاره بعض التساؤلات التي تعد مشكلة البحث الخاصة بالمستشفيات المبحوثة ميدان البحث والتي يمكن تلخيصها بالتساؤل الرئيس وهو مدى ادراك عينة البحث لأهمية الحكمة في تعزيز سلوكيات العمل الاستباقي ، وماهي طبيعة العلاقة التي تجمع بينهما ويفرع عن ذلك مجموعة من الاسئلة :

1- ما مستوى توافر الحكمة في المستشفيات الاهلية ؟

2- ما مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين في المستشفيات الاهلية ؟

3- ما مدى مساهمة الحكمة في المستشفيات الاهلية ميدان البحث بتعزيز سلوك العمل الاستباقي

فيها ؟

ثانيا : اهمية البحث

1- تسليط الضوء على مواضيع ومفاهيم حديثة وحيوية لنجاح المنظمات في ظل التغيرات المتسارعة.

2- يعد هذا البحث محاولة متواضعة لإضافة علمية جديدة في مجال متغيرات البحث وعلى حد علم الباحث لم تكن هناك دراسة تربط بين الحكمة وسلوك العمل الاستباقي معا في المنظمات العراقية المختلفة.

3- ستسهم الدراسة الحالية في تطوير وتعزيز سلوك العمل الاستباقي في المستشفيات الاهلية ورفع مستوى ادائها .

4- يتم اجراء هذا البحث في قطاع مهم وحيوي وهي المستشفيات الاهلية في محافظة ذي قار لما له من اهمية في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين.

### ثالثا : اهداف البحث

- 1- تشخيص واقع الحكمة في المستشفيات الاهلية في ذي قار.
- 2- التعرف على مستوى سلوك العمل الاستباقي للعاملين في المستشفيات المبحوثة.
- 3- بيان دور الحكمة وسلوك العمل الاستباقي في مستقبل المستشفيات الاهلية.
- 4- تشخيص حجم تأثير الحكمة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي للعاملين.

### خامسا : فرضيات الدراسة

#### اولا : الفرضية الرئيسية (H1)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحكمة في سلوك العمل الاستباقي

#### سادسا : نطاق وحدود البحث

الحدود المعرفية :- اجراء البحث بحدود متغيرات الدراسة (الحكمة وسلوك العمل الاستباقي )

الحدود المكانية :- تحدد الدراسة مكانيا على موقع المستشفيات الاهلية في محافظة ذي قار والمتمثلة بمستشفيات (الربيع والامل والازهر والحضارات)

## سابعا : منهج البحث

يعد اختيار الاسلوب المناسب لمنهج البحث يعد امرا مهما لنجاح البحث العلمي و للإجابة عن التساؤلات النابعة من مشكلة البحث الحالي وتحقيقا للأهداف الموضوعية تم الاعتماد على منهج التحليل الوصفي ، واستعمال الأسلوب التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها بهدف كشف طبيعة العلاقات بين ابعادها بهدف تفسير نتائجها ومن ثم تقديم استنتاجات وتوصيات لتطوير وتحسين الواقع في المستشفيات المبحوثة.

**ثامنا : اساليب جمع البيانات والمعلومات اللازمة وبلوغ اهداف البحث تم تقسيمها الى قسمين :**

### 1- الجانب النظري

فيما يتعلق بالجانب النظري يتم اغناؤه بما هو متوفر في الكتب والمجلات الاكاديمية والدوريات المحكمة والرسائل والاطاريح العربية والاجنبية او الشبكة الدولية للاتصالات (الانترنت) .

### 2- الجانب الميداني

الجانب الميداني استنادا الى اهداف الدراسة ولغرض اختبار فرضياتها سيتم الحصول على البيانات عن طريق الاستبانة حيث يتم اعدادها بشكل يناسب المنهج الذي اعتمده الدراسة وتحقيق اهدافها ويتم رد الاستبانة بالمعلومات من خلال المقابلات الشخصية التي تتيح التفاعل بشكل مباشر مع عينة الدراسة لغرض الحصول على معلومات مباشرة تتعلق بمتغيرات البحث موضوع الدراسة

### تاسعا: التعاريف الاجرائية

**اولا: الحكمة :** هي عملية تخفيف التوتر الذي تقوم فيه القيادة في ظل الظروف الصعبة والمعقدة وغير المؤكدة التي تواجهها المنظمة والتصرف بعقلانية وتوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات انجاز العمل سلوكيا وماديا.

**ثانيا :سلوك العمل الاستباقي :** هو البدء الذاتي للتغيير من خلال قيام العاملين بتحسين الظروف القائمة لتحقيق اهداف مستقبلية وتبني منظور طويل الاجل في سماع صوت العاملين وتولي المسؤولية والوقاية من المشاكل والابتكار الفردي.

## عاشرا : مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث جميع المفردات او الوحدات ذات الصفات المشتركة، التي يرغب الباحث بدراسة موضوع بحثه من خلالها وقد تمثل مجتمع البحث الحالي بالعاملين في المستشفيات الاهلية في محافظة ذي قار المجازة من قبل وزارة الصحة وهي (مستشفى الربيع الاهلي ومستشفى الامل الاهلي ومستشفى الازهر الاهلي ومستشفى الحضارات الاهلي) ، اما السبب الرئيس لاختيارها ميدانا للبحث فيرجع الى ان المستشفيات الاهلية شهدت نموا سريعا اضافة الى حاجتنا الماسة الى تطوير الخدمات الصحية في العراق عامة ومحافظة ذي قار خاصة وهذا يعطي مؤشرا على اهمية الحكمة التي تتولى توجيه هذه المستشفيات بالشكل الذي يساعدها على تحقيق سلوك العمل الاستباقي وتشجيعه.

اما عينة البحث فتعرف العينة بانها مجموعة جزئية من المجتمع بحيث تكون ممثلة له ، وتم اختيار مجموعة من العاملين في مستشفيات (الربيع والامل والازهر والحضارات) الاهلية عن طريق الحصر الشامل للمجتمع لإمكانية الوصول الى جميع افرادة ، وتم استخدام اسلوب المسح الشامل لجميع افراد المجتمع ، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على كامل مجتمع البحث والبالغ (122) عاملا ، تم استرداد (115) استبانة

## احدى عشر: المعلومات الديمغرافية لمجتمع البحث

يعرض الجدول الاتي مجموعة الخصائص التي يتمتع بها مجتمع البحث، اذ تم التوصل ابيها من خلال القسم الأول من الاستبانة وبيان مدى قدرتهم على الإجابة بشكل صحيح ودقيق على الفقرات التي تتعلق بـ(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وكما يأتي:

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	65	56%
	انثى	50	44%
المجموع		<b>115</b>	<b>100%</b>
العمر	30-20	23	20%
	40-31	54	47%
	50-41	30	26%
	60-51	8	7%
المجموع		<b>115</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	دبلوم	26	22.61%
	بكالوريوس	75	65.21%
	دبلوم عالي	6	5.22%
	ماجستير	3	2.61%
	دكتوراه	5	4.35%
المجموع		<b>115</b>	<b>100%</b>
سنوات الخبرة	اقل من 5	23	20%
	6 الى 10	23	20%
	11 الى 15	22	19.1%
	16 الى 20	27	23.5%
	اكثر من 20	20	17.4%
المجموع		<b>115</b>	<b>100%</b>

SPSS V.26 المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

1- يظهر من الجدول السابق النتائج الخاصة بالنوع الاجتماعي والذي يشير الى ان عدد الذكور بلغ (65) في مقابل (50) اناث بإشارة واضحة الى الفارق القليل نسبيا في اعداد الذكور الذين شكلوا



نسبة 56 % من العينة في مقابل 44 % على حساب الاناث وهذا يشير ان المستشفيات الاهلية لديها توازن في استقطاب الموارد البشرية من حيث النوع الاجتماعي.

2- بلغت اعداد اعمار عينة البحث التي تراوحت بين (20 و 30 سنة) 23 فرد ويشكلون ما نسبة 20% من العينة، في حين الاعمار التي تراوح بين (31 و 40 سنة) 54 فرد ويشكلون ما نسبة 47% من مجموع عينة البحث وهي النسبة الأكبر بالمقارنة مع الاعمار الأخرى، اما الفئة العمرية المحصورة بين (41 و 50 سنة) فقد بلغ عددهم 30 فرداً ما يشكلون نسبة 26% من العينة الكلية للبحث، واخيراً الاعمار التي كانت محصورة بين (51 و 60 سنة) فقد كان عددهم 8 ما يشكلون نسبة 7% من العينة الكلية، وتشير هذه النتائج ان المستشفيات الاهلية في ذي قار عينة البحث تعتمد على الملاكات الشابة.

3- بلغت اعداد حملة شهادة الدبلوم 26 فرد ما يشكلون نسبة 22.61 % من عينة البحث، في مقابل 75 فرداً يحمل شهادة البكالوريوس ويشكلون نسبة 65.22 %، وبلغ عدد حاملي شهادة الدبلوم العالي 6 افراد ويشكلون نسبة 5.22% من العينة الكلية، شهادة الماجستير 3 افراد فقط وبنسبة 2.61 % من عينة البحث، اما الدكتوراه فقد بلغ عددهم 5 ويشكلون نسبة 4.35 % بإشارة واضحة الى ان المستشفيات الاهلية في ذي قار عينة البحث لديها موارد بشرية يمتلكون المؤهلات العلمية التي تمكنهم من تحقيق المرونة المطلوبة في أداء الوظائف المختلفة

4 - اما ما يتعلق بسنوات الخبرة فقد بلغ اعداد من كانت خبرته اقل من 5 سنوات 23 فرداً ما يشكلون نسبة 20 % من مجموع العينة، والذين لديهم خبرة بين (6 و 10) سنوات فان عددهم 23 ما يشكلون نسبة 20 %، والذين لديهم خبرة بين (11 و 15) فقد بلغ عدده 22 ما يشكلون نسبة 19.1 % من مجموع العينة الكلية، اما الذين لديهم خبرة بين (16 و 20) فان اعدادهم بلغت 27 وبنسبة 23.5 % من المجموع الكلي، في حين بلغ عدد الذين لديهم خبرة اكثر من 20 سنة 20 فرداً وبنسبة 17.4% من المجموع الكلي، وهذه النتائج تشير الى ان المستشفيات الاهلية في ذي قار عينة البحث يمتلك

موارد بشرية لديها الخبرة الكافية لتنفيذ العمليات الاستراتيجية لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية.

## المبحث الثاني : الاطار النظري للدراسة

### اولا : الحكمة The wisdom

هناك حاجة أكبر لقيادة حكيمة، تشير مناقشة كيف يمكن للحكمة أن تضيف قيمة إلى نماذج القيادة والنظريات الحالية أيضًا إلى أن الحكمة قد تزيد من فعالية القيادة. تم تعريف الحكمة على أنها موازنة خير المرء ، وصالح الآخرين ، وهذا له صلة كبيرة بالتحديات التنظيمية الحالية ، حيث من المتوقع أن يكون القادة نماذج من النزاهة ويتعين عليهم اتخاذ قرارات صعبة لصالح منظماتهم، الحكمة هي جودة قد تمكنهم اي القادة من اتخاذ القرارات الصحيحة لموظفيهم وأصحاب المصلحة والمنظمات والبيئات والعقود الأجلة (Govindji،2015: 53). لقد اتفق الفلاسفة وعلماء النفس على فكرة أن الحكمة تتضمن جوانب معينة من التفكير(على سبيل المثال، التواضع الفكري، والاعتراف بعدم اليقين والتغيير)، مما يتيح تطبيق المعرفة على تحديات الحياة، تعتبر الحكمة واحدة من معظم الصفات الإنسانية العزيزة (Grossmann، 2017:233) تعتبر جودة "الحكمة" ضرورية لإدارة المنظمات بنجاح، إذ يتخذ القادة الحكماء القرارات في حالة من الوعي العالي، فضلاً عن ذلك توفر الحكمة قدرة التمييز التي تساعد في فهم الجوانب العملية للحياة والتعامل معها، فالحكمة تمثل تنسيقاً للفضائل والمعرفة وتآزر بين الشخصية والعقل ومستوى أعلى من المعرفة التي تُستخدم لرفاهية الآخرين والنفس.(عزيز وعبدالمحسن ، 315:2022) ويعرفها (الغالبى وعلي ، 9:2014) بانها امتلاك الادراك الوافي للتصرف بطرق تقود لمزيد من النتائج والمحصلات النافعة. ويرى (عباس،2020:84) بان الحكمة هي السلوكية التي تبرز في ممارسات القيادة الرشيقة نتيجة الخبرة والتجارب السابقة التي تمتلكها ، وتساعد في التعامل مع المواقف التي تواجهها بشكل دقيق ومحكم. في حين يرى (الفتلاوي ، 28: 2017) ان الحكمة تشير الى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها او المادية ، فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير

المبني على الاستلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول الى معيار الحكمة في التصرف وبذلك فهي غالبا ما ترتبط ايضا بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد والوقت وغيرها. وفي نفس الصدد ترى (الخفاجي ، 2022: 58) ان الحكمة تمثل قدرة القائد على وضع الاشياء في المكان المناسب والصحيح لتحقيق الاهداف بناءً على الخبرة العملية والممارسات والتجارب وغيرها من العوامل التي تساعد في تحقيق معيار الحكمة في التصرف.

### ثانيا : سلوك العمل الاستباقي **proactive Work Behavior**

عدم الاهتمام العديد من المنظمات لمدى فاعلية الافراد وكيف يستطيعون المشاركة في سلوكيات العمل الذي يؤدي الى صنع تغير ايجابي لأنفسهم ولبيئاتهم الامر الذي ادى الى زيادة الاهتمام بموضوع السلوك الاستباقي كواحد من المواضيع المهمة والضرورية لأي منظمة حيث توسعت العديد من الدراسات في هذا الموضوع ومدى الاستباقية سواء للأفراد او المنظمات ، أن تكون استباقياً يتضمن "أخذ زمام المبادرة في تحسين الوضع الحالي الظروف أو خلق ظروف جديدة ؛ انها تنطوي على تحدي الوضع الراهن بدلا من التكيف السلبي مع الظروف الحالية " جدارة التحقيق في الشخصية الاستباقية يرتبط بالمزايا التي توفرها للأشخاص والمجتمع وكذلك فعاليتها في تحسين الحياة وجودة العمل.

أن تكون استباقياً ينطوي على سلوكيات ذاتية ومركزة على المستقبل وموجهة نحو التغيير، تم التعرف على هذه الاستباقية كطريقة إيجابية للتصرف يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء وفعالية الأفراد والمنظمات ، خاصة عندما يعمل الموظفون في سياقات متغيرة ومتطلبات غير متوقعة. نظراً لفوائدها الموثقة جيداً ، فقد تم فحص آليات السلوك الاستباقي على نطاق واسع في محاولة لتحديد كيفية تعزيز مثل هذا السلوك في المنظمات (WU & PARKER ,2013: 679).

## أ- ابعاد السلوك الاستباقي

1- السلوك الصوتي **Vocal Behavior**: وجد ( Kanten &Ulker,2012:1018 ) ان السلوك الصوتي هو فعل من أفعال الجهر الذي يحدث دون موجه ويحدث عندما يكون لدى الفرد فكرة أو رأي لمشاركته من أجل موقف أفضل.

2- تولي المسؤولية **Taking charge**: وجد(Kim et al,2015:2) ان تولي المسؤولية يشير إلى الجهود التطوعية والبناءة لتسهيل التنظيم والتغيير فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الوظائف أو وحدات العمل أو المنظمات ، إن تحمل المسؤولية أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي والفردية في التغيير السريع اليوم.

3 - الوقاية من المشاكل **problem solving** : يشير(Uri,2017:104) منع المشكلات إلى تجنب المشكلات التي من المحتمل أن تكون إشكالية للعمل أو للذات قبل حدوثها أو تكرار حدوثها.

4- الابتكار الفردي **Individual Innovation**: اشار(Uri,2017:104) ان الابتكار الفردي يتم تعريفه ببساطة على أنه توليد الأفكار وتنفيذها في بيئة العمل.

## المبحث الثالث: الاطار الميداني للبحث

### اولا: التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم التوزيعات الاحتمالية وأكثرها استعمالا على الاطلاق بل انه يحتل موضع الصدارة في الاحتمالات والاحصاء، وفي هذا الصدد يشير(قادري ومرتات، 2019) الى انه قبل الشروع بتطبيق الاختبارات المختلفة لابد أولا فهم طبيعة البيانات هل تتبع توزيعا طبيعيا، فاذا كانت كذلك فان الاختبارات المعلمية سوف تستخدم ويمكن تطبيقها، اذ تفترض المداخل الاحصائية التي تناسب طبيعة البيانات المستعملة في البحث التي تقتضي من الباحث اختيار أحدهما قبل الولوج لعرض الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات، فالنوع الاول يسمى المدخل الطبيعي المعلمي (

يتوجب تحقيق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات)، والنوع الاخر المدخل لا المعلمي والذي لا يحتاج لافتراض وجود شروط التوزيع الطبيعي، ويفضل استعمال الاول على الثاني نظراً لكون ادواته الاحصائية تتضمن خصائص تتميز بالقوة الاحصائية، فضلاً عن سهولة التنفيذ والتخمين.

## 1- الحكمة

يتضح من الجدول أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وذلك من خلال قيمة (Z) والتي تمثل التفلطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) قيمهم محصورة بين (+2.58، - 2.58) كما حددها ( Khine 2013; 36)، فكلما اقتربت من الصفر كانت النتائج جيدة وتوزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، ونتيجة لكل ما سبق تكون العينة المسحوبة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي مهد الطريق لاستعمال الأدوات الإحصائية المعلمية لغرض اختبار صحة الفرضيات، والتحقق من مصداقيتها وثبات أدوات القياس المستعملة في البحث.

### جدول (١)

الالتواء		التفلطح		العينات	الفقرات
Z	الخطأ المعياري	Z	الخطأ المعياري		
0.447	0.981	-1.034	0.226	115	Q1
0.447	0.601	-0.980	0.226	115	Q2
0.447	1.406	-1.068	0.226	115	Q3
0.447	0.997	-1.133	0.226	115	Q4
0.447	١.024	-1.270	0.226	115	Q5

(SPSS V26 المصدر: مخرجات برنامج )

## 2- سلوك العمل الاستباقي

يتبين من الجدول بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وذلك من خلال قيمة (Z) والتي تمثل التفلطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) قيمهم محصورة بين (+2.58، - 2.58) فكلما اقتربت من الصفر كانت النتائج جيدة وتوزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، ونتيجة لكل ما سبق تكون العينة المسحوبة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (٢)

الانواء		التفطح		العينات	الفقرات
Z	الخطأ المعياري	Z	الخطأ المعياري		
0.666	0.447	-1.020	0.226	115	Q1
-0.380	0.447	-0.595	0.226	115	Q2
0.251	0.447	-0.840	0.226	115	Q3
0.295	0.447	-0.757	0.226	115	Q4
1.972	0.447	-1.098	0.226	115	Q5
0.911	0.447	-0.887	0.226	115	Q6
-0.605	0.447	-0.242	0.226	115	Q7
0.921	0.447	-0.785	0.226	115	Q8
0.850	0.447	-0.992	0.226	115	Q9
0.181	0.447	-0.593	0.226	115	Q10
0.909	0.447	-1.096	0.226	115	Q11
0.450	0.447	-0.792	0.226	115	Q12
0.081	0.447	-0.595	0.226	115	Q13
0.279	0.447	-0.616	0.226	115	Q14
1.746	0.447	-1.276	0.226	115	Q15
1.098	0.447	-1.277	0.226	115	Q16
0.906	0.447	-0.979	0.226	115	Q17
-0.157	0.447	-0.751	0.226	115	Q18
-0.089	0.447	-0.539	0.226	115	Q19
1.715	0.447	-1.112	0.226	115	Q20

(SPSS V26 المصدر: مخرجات برنامج )

ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي للحكمة

تم اجراء التحليل على ابعاد المتغير التفسيري (الحكمة)، الامر الذي يظهر دقة النتائج كما ان القيم المفسرة كانت أكبر من (0.50) مما يعطي مؤشراً على صدقها.

وتبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة الجدولية (C.R) البالغة (1.984) وهذا ما تظهره قيمة (P) حيث كانت جميعها اقل من (0.05)

جدول (٣) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الحكمة

P	C.R	S.E	Estimate	SAW	الابعاد	الاتجاه	الفقرات
			1	0.671	Wis	--->	q1
***	4.794	0.149	0.717	0.482		--->	q2
***	5.698	0.12	0.682	0.579		--->	q3
***	6.393	0.117	0.75	0.658		--->	q4
***	5.999	0.119	0.717	0.613		--->	q5

ثالثا : التحليل العاملي التوكيدي لسلوك العمل الاستباقي

يتضح من خلال الجدول الذي يبين التقديرات لتأثير الفقرات على ابعاد سلوك العمل الاستباقي، حيث كان الصدق البنائي للمقياس ومن خلال اختبار مدى ملائمة الفقرات لأبعاد سلوك العمل الاستباقي دال معنويا إذ تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة الجدولية (C.R) البالغة (1.984) وهذا ما تظهره قيمة (P) حيث كانت جميعها اقل من (0.05) وهذا يدل على صدق وحسن اختيار الابعاد لتلك المتغيرات.

الجدول (٤) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لفقرات سلوك العمل الاستباقي

P	C.R	S.E	Estimate	SAW	الابعاد	الاتجاه	الفقرات
			1	0.598	Voc_Beh	--->	q1
***	5.787	0.169	0.979	0.691		--->	q2
***	6.201	0.214	1.329	0.737		--->	q3
***	4.543	0.132	0.599	0.492		--->	q4
***	5.717	0.165	0.946	0.654		--->	q5
			1	0.709	Tak_Cha	--->	q6
***	5.868	0.123	0.723	0.589		--->	q7
***	5.79	0.139	0.806	0.581		--->	q8
***	6.115	0.234	1.433	0.714		--->	q9
***	5.057	0.136	0.687	0.505		--->	Q10

			1	0.698	Pro_Sol	--->	Q11
***	7.24	0.165	1.192	0.778		---	Q12
***	6.242	0.148	0.925	0.644		---	Q13
***	6.243	0.128	0.801	0.644		---	Q14
***	5.069	0.172	0.872	0.61		---	Q15
			1	0.73	Ind_Inn	---	Q16
***	8.313	0.13	1.083	0.848		---	Q17
***	6.546	0.131	0.861	0.653		---	Q18
***	4.421	0.111	0.493	0.443		---	Q19
***	4.307	0.13	0.562	0.475		---	Q20

AMOS V24 المصدر: مخرجات برنامج

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن المبحث الحالي اهم الاستنتاجات التي تمثل الحصيلة النهائية جراء تحليلات البحث الميداني ونتائجها ، ويمكن تلخيص ما توصل اليه البحث من استنتاجات في ضوء تحليل وعرض النتائج ضمن الدراسة النظرية والميدانية وكالاتي :

- 1- اظهرت نتائج البحث ان الحكمة تحظى بأهمية كبيرة من حيث الاهمية النسبية وهذا يؤكد على قناعة العاملين في المستشفيات المبحوثة وان سلوكيات ادارة المستشفى تنسم بالحكمة والعقلانية والقرارات المهنية.
- 2- ان المستشفيات الاهلية حريصة على سمعة العاملين وكذلك سمعة المستشفيات الاهلية بشكل عام.
- 3- لدى العاملين شعور عالي بالمسؤولية تجاه المستشفيات التي يعملون بها ولديهم الاستعداد لدعم ادارة المستشفى عندما تتصدى لحل المشاكل التي تواجههم.
- 4- ضعف الدعم المادي والمعنوي للعاملين وغياب نظام المكافآت والحوافز للعاملين في المستشفيات الاهلية كون اغلب المستشفيات الاهلية حديثة العهد بالعمل الاداري والتنظيمي والسلوكي.



## التوصيات

بناءً على استنتاجات الدراسة التي تم التوصل إليها في المبحث الأول يمكن صياغة بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى عينة البحث المستشفيات الاهلية في محافظة ذي قار ، بالإضافة الى المنظمات الاخرى الحكومية والقطاع الخاص.

1- استثمار المستشفيات الاهلية لطبيعة العلاقة الايجابية بين الحكمة وسلوك العمل الاستباقي بالاستفادة منها باتباع منهج لتطوير وتحسين الاداء الامر الذي يجعل المستشفيات الاهلية في موقع الصدارة محليا وعالميا.

2- ضرورة سعي المستشفيات الاهلية الى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تبني وتفعيل نظام للحوافز والمكافأة اضافة الى تعبيرها بالشكر والتقدير لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المقترحات وافكار جديدة تساهم في تحقيق اهداف المستشفيات المبحوثة .

3- تبادل الآراء والافكار والنقاشات البناءة بين المستشفيات الاهلية والعاملين من اجل الوصول الى الاسباب الجذرية للمشكلة عند حدوثها ورفع مستوى الدافعية والتحفيز للعاملين .

## المصادر References

### المصادر العربية

1- عباس، حسين وليد حسين،(2020)، القيادة الرشيقة واسهامها في التوازن الاستراتيجي عبر الدور الوسيط للاستثمار في راس المال البشري : بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية ، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد

2- الخفاجي ، ايناس عبدالحسين كاطع ، (2022) ، القيادة الرشيقة وتأثيرها في الابداع التنظيمي بتوسط الاحتواء العالي :دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية العراقية في محافظات الفرات الاوسط ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

## ب- البحوث والمجلات

1- الفتلاوي، ميثاق هاتف، (2017)، العلاقة بين القيادة الرشيفة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي : بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات ، جامعة كربلاء ، قسم ادارة الاعمال، المجلد(7)، العدد(4).

2- عزيز، عبدالله فتحي وعبدالمحسن، عامر عبدالرزاق، (2022)، دور القيادة الحكيمة في تعزيز تعلم الفرق الافتراضية دراسة تحليلية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 41 ، العدد 133 .

3- الغالبي، طاهر محسن منصور و علي، ليلي لفته،(2014)، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة ، دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، مجلة نصف دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة، المجلد 8، العدد 15.

4- قادري، عبدالحفيظ، مرتات، محمد. (2019). طرق التأكد من التوزيع الطبيعي باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Excel, SPSS, Lisrel) وعواقب الاخلال به (امثلة تطبيقية). مجلة الدراسات النفسية والتربوية، المجلد 8، العدد 1.

### Journal & Periodical:-

1- Govindji, R. (2015). The role of wisdom in organisational leadership (Doctoral dissertation, Aston University).

2- Grossmann, I. (2017). Wisdom in context. *Perspectives on psychological science*, 12(2), 233-257.

3-Uri, C. (2017). MEASURING PROACTIVE WORK BEHAVIOUR CONSTRUCT AND ITS COMPONENTS: VALIDATING TURKISH VERSION OF THE SCALES. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26(1), 102-114

4-Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. Journal of Organizational Behavior, 36(2), 216-231

5-Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 62, 1016-1022

6- Chia, H. W., & Sharon, K. P. (2013). Thinking and acting in anticipation: A review of research on proactive behavior. Advances in Psychological Science, 21(4), 679