

تشخيص واقع سلوك العمل الاستباقي للكوادر الطبية في مستشفى الموصل العام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الطبية

<sup>١</sup> الباحث . تيسير مالك سهيل

<sup>٢</sup> م. د. شيماء محمد صالح

<sup>١</sup> باحثة / دائرة صحة نينوى، الموصل، العراق

<sup>٢</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق

[shaima\\_m\\_saleh@uomosul.edu.iq](mailto:shaima_m_saleh@uomosul.edu.iq)

المخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص السلوك الاستباقي للعاملين في دائرة صحة نينوى، لذا فقد تمحورت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات أهمها: ما مدى توافر سلوكيات العمل الاستباقي في المنظمة المبحوثة؟ وهل يرتبط وجود سلوك العمل الاستباقي بالعوامل الظرفية والفردية؟ أما ان هناك عوامل أخرى ترتبط بوجود سلوك العمل الاستباقي؟ ولغرض تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، وللإجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلتها، فقد تم اعتماد مخطط يبين متغير الدراسة (سلوك العمل الاستباقي) وأبعادها الذي انبثقت عنه أربع فرضيات رئيسية، تخللها عدد من الفرضيات الفرعية. كما تبنت الدراسة المنهج الوصفي في عرض الأطر الفكرية والنظرية، ولمعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها ضمن الجانب الميداني للدراسة تم اختيار ميدان الدراسة بإحد المنظمات الخدمية الصحية في دائرة صحة نينوى (مستشفى الموصل العام) وتمثل مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بشكل عشوائي من الأفراد العاملين من الكوادر الطبية ضمن المستويات التنظيمية المختلفة في المستشفى المبحوثة وقد بلغ عددهم (١٣٠) فرد تم استحصاها إجابة (٩١) فرداً منهم صالحة للتحليل، إذ تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات، كما وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومنها (التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والمنطق المضرب) واستخرجت النتائج البرمجة الحاسوبية (Excel وبرنامج 23SPSS.V)، ٢٠١٠. (لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من سريان مخططها الافتراضي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود تباين في تركيز اهتمامات المنظمات المبحوثة فيما يتعلق بسلوكيات العمل الاستباقي، إلا أن تركيز المنظمة المبحوثة نحو سلوك تحمل المسؤولية بدرجة كبيرة قياساً بالسلوكيات الأخرى. واختتمت الدراسة بجملة من المقترحات كان منها، ضرورة ان تتبنى المنظمة المبحوثة ثقافة الإبداع الفردي كمنهج عمل مستمر ووضع البرامج اللازمة لتوظيف الأنماط الابتكارية المطروحة من قبل الأفراد وبما يحقق ميزة تنافسية وسمة جيدة لها. الكلمات المفتاحية: (العمل الاستباقي، سلوكيات العمل الاستباقي).

---

**Diagnosing the reality of the proactive work behavior of the medical staff in Mosul General Hospital An exploratory study of the opinions of a sample of medical personnel**

<sup>1</sup> MD Shaima Muhammad Saleh 07704134115

<sup>2</sup> Tayseer Malik Suhail

<sup>1</sup> College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq

<sup>2</sup> Researcher / Nineveh Health Department, Mosul, Iraq

[shaima\\_m\\_saleh@uomosul.edu.iq](mailto:shaima_m_saleh@uomosul.edu.iq)

**Abstract:**

The current study aims to diagnose the proactive behavior of workers in the Nineveh Health Department, so the study problem centered on a number of questions, the most important of which are: What is the availability of proactive work behaviors in the researched organization? Is the presence of proactive work behavior related to situational and individual factors? Are there other factors associated with the presence of proactive work behavior? In order to achieve the desired objectives of the study and to answer the questions raised in its problem, a chart was adopted showing the study variable (proactive work behavior) and its dimensions, from which four main hypotheses emerged, interspersed with a number of sub-hypotheses. The study also adopted the descriptive approach in presenting the intellectual and theoretical frameworks, and to process, analyze and interpret the data within the field side of the study. The study field was chosen in one of the health service organizations in the Nineveh Health Department (Mosul General Hospital) and represented the study population. The study sample was randomly selected from working individuals. Of the medical staff within the different organizational levels in the hospital in question, they numbered (130) individuals. An answer (91) was obtained from them, valid for analysis. The questionnaire was used as a main tool in data collection, and a number of statistical methods were used, including (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and fuzzy logic). The results were extracted using computer programming (SPSS.V.23) and the program (Excel, 2010). To test the hypotheses of the study and ensure the validity of its hypothetical scheme, and among the most important results

that were reached there is a discrepancy in the focus of the interests of the surveyed organizations with regard to the behaviors of proactive work, but the focus of the researched organization towards the behavior of taking responsibility to a large extent compared to other behaviors. The study concluded with a number of proposals, including the need for the researched organization to adopt a culture of individual creativity as a continuous work approach and to develop the necessary programs to employ the innovative patterns put forward by individuals in a way that achieves a competitive advantage and a good feature for it.

Keywords: (proactive work, proactive work behavior).

### الإطار النظري: منهجية الدراسة

#### أولاً. مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات الحكومية ومنها الصحية في محافظة نينوى تدرى ملحوظ في واقعها الخدمي ويعزى ذلك الأمر لطبيعة عملها المتغيرة والمتعلقة بصحة المجتمع وافراده، وحاجتها الضرورية لتحقيق الاستجابة الفورية لتلك المتغيرات في الوقت الذي لا تمتلك الاساليب الادارية الحديثة لتحقيق ذلك الهدف ، ويعد السلوك الاستباقي للعاملين أحد تلك الأنماط الإدارية الحديثة والتي يتطلب ان تمتلك المنظمة أفراد ذو خبرة ومهارة عالية والقدرة على اتخاذ المبادرات الشخصية وتحمل المسؤولية تجاه مواقف وظروف العمل المتغيرة وبشكل دائم ومستمر. وفي إطار تحديد المشكلة، اتجهت الدراسة بإتجاه البحث عن إجابة لتساؤل مفاده "هل تمارس ادارة المستشفى المبحوثة سلوكيات العمل الاستباقي لتحقيق استجابة سريعة في عملها؟" الأمر الذي يتطلب من المستشفى المبحوثة ممارسة سلوكيات عمل استباقية تميزها عن السلوكيات التي تمارسها المستشفيات الاخرى، وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة وتأطيرها بالتساؤلات الآتية:

١. هل لدى المستشفى المبحوثة تصور واضح عن مفهوم سلوكيات العمل الاستباقي لديها؟
٢. هل يمارس الأفراد العاملين في المستشفى المبحوثة سلوك العمل الاستباقي؟
٣. هل لدى المستشفى المبحوثة اهتمام لسلوك العمل الاستباقي؟
٤. هل يمارس الأفراد العاملين في المستشفى المبحوثة سلوكيات العمل الاستباقي بالمستوى نفسه؟
٥. هل يوجد تباين في اهتمام الأفراد العاملين في المستشفى المبحوثة فيما يتعلق بالعمل الاستباقي وسلوكياته؟

## ثانياً: أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

١. ندرة الدراسات العربية التي تناولت سلوكيات العمل الاستباقي بحسب إطلاع الباحثان وبالتالي فإن هذه الدراسة ستكون منطلقاً نحو دراسات أكثر عمقاً وفهماً لهذه السلوكيات في البيئة العربية بورة عامة والبيئة العراقية بصورة خاصة.
٢. ميدانياً تبرز أهميتها عبر توجيه أنظار القائمين (القيادات) على المستشفى المبحوثة، وغيرها من المنظمات إلى الاطلاع والتعرف على سلوكيات العمل الاستباقي، نظراً لما يمكن أن تسهم به هذه السلوكيات، عبر فهمها وتطبيقها من زيادة قدرة المنظمات والأفراد على التكيف مع الاضطرابات البيئية المتسارعة وتعقيدات العمل الروتينية وبما يتناسب مع متطلبات بيئتنا العراقية .
٣. تقديم تأطير لمؤشرات القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة ب(صوت العاملين، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الإبداع الفردي)، التي يمكن اعتمادها كمقياس في الدراسات والبحوث المستقبلية الأخرى.

## ثانياً. أهداف الدراسة

ترمي الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. بناء إطار معرفي يشتمل على موضوعات العمل الاستباقي وسلوكياته، عن طريق تتبع الجهود البحثية والتي تناولتها الأدبيات المتخصصة، وبما يصف الاتجاهات الرئيسية الخاصة بتلك الموضوعات.
٢. التعرف على واقع سلوكيات العمل الاستباقي في المستشفى المبحوثة أثناء مزاوله أنشطتها وإنجازها لعملها.
٣. بناء مخطط افتراضي للدراسة يصف طبيعة سلوكيات العمل الاستباقي المتحققة واتجاهاتها.
٤. تشخيص مراحل البدء بسلوك العمل الاستباقي لتطوير ودعم تلك السلوكيات وزيادة قدرة المستشفى المبحوثة في التكيف لمواجهة التغيرات البيئية المستمرة وسرعة الاستجابة لها وإبداء المبادرة لمواجهتها قبل حدوثها.
٥. تقديم جملة من التوصيات والمقترحات للقائمين على المستشفى المبحوثة بشأن السلوكيات التي تبنتها الدراسة الحالية وآلية توظيفها لصالح خدمة الصالح العام.

## رابعا: المخطط الافتراضي

يوضح الشكل (١) مخطط للسلوكيات المعتمدة في هذه الدراسة ليعطي تصوراً أولياً عن فكرتها.



الشكل ١: مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

#### خامساً. فرضيات الدراسة

لاختبار مخطط الدراسة تم تحديد الفرضيات الآتية :

١. الفرضية الرئيسة الاولى: "لا يمارس الأفراد العاملين لدى المستشفى المبحوثة سلوكيات العمل الاستباقي".
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: "لا يتوافر لدى المستشفى المبحوثة سلوكيات العمل الاستباقي (صوت العامل، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابداع الفردي)".
٣. الفرضية الرئيسة الثالثة: "لا تهتم المستشفى المبحوثة بممارسة سلوكيات العمل الاستباقي بالمستوى نفسه".
٤. الفرضية الرئيسة الرابعة: "لا يوجد تباين في اهتمام الأفراد العاملين في المستشفى المبحوثة فيما يتعلق بالعمل الاستباقي وسلوكياته".

#### سادساً. حدود الدراسة

تجسدت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

- الحدود البشرية: العاملون في دائرة صحة نينوى/ مستشفى الموصل العام من الكوادر الطبية (أطباء، وممرضين، وصيادلة) والبالغ عددهم (٩١).
- الحدود المكانية: دائرة صحة نينوى متمثلة بـ(مستشفى الموصل العام / نينوى).
- الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة النظرية والتطبيقية ٢/٩/٢٠٢١ ولغاية ٢/١٠/٢٠٢٢.

سابعاً. أساليب جمع البيانات وتحليل المعلومات

١. الجانب النظري: استخدمت الدراسة ما أتيج لها من مصادر علمية شملت الاطاريح والرسائل الجامعية، والبحوث والمقالات المنشورة في المجلات، والكتب، فضلاً عن ما منشور على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ذات العلاقة بموضوع الدراسة

٢. الجانب التطبيقي: استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في إطار جمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة ذتمت صياغتها على النحو الذي يحقق ملاءمتها لغرض أعدادها بما ينسجم مع طبيعة البيئة والميدان الذي تتم الدراسة فيه، وقد تضمنت استمارة الاستبانة المحاور الآتية: المحور الأول: المعلومات العامة، وتتضمن بيانات الأفراد المجيبين على استمارة الاستبانة، المحور الثاني: تتضمن هذا المحور المقاييس الخاصة بسلوكيات العمل الاستباقي ووفق الجدول (١).

#### جدول ١: تصميم فقرات استمارة الاستبيان

مصادر القياس	مؤشرات القياس	الممارسات الفرعية	المتغير الرئيسي
Maqayis & Philip, ٢٠١٤	٧X-١X	صوت العامل	سلوكيات العمل
Cai, et al, ٢٠١٩, ٢٣٧	١٤X-٨X	تحمل المسؤولية	الاستباقي
Ouyang et al., ٢٠١٥, ٦٧٧	٢١X-١٥X	منع وقوع المشاكل	
(النقيب، ٢٠٢١، ١٢٢)	٢٨X-٢٢X	الابداع الفردي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

#### ثامناً: منهج الدراسة

يعتمد البحث المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله جمع المعلومات ومن تفسيرها وتحليلها بغية الوصول الى الاهداف الرئيسية للدراسة.

#### تاسعاً: صدق المقياس وثباته

اختبار الثبات: استندت الدراسة لاختبار الثبات بطريقة (ألفا - كورنباخ) لإيجاد معامل الثبات على المستوى العام للمتغيرات (٠.٨٠) وعند مستوى معنوية بلغ (٠.٠٥) وهذا يدل على ان استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال.

أما لفقرات سلوكيات العمل الاستباقي فقد تراوحت قيمة الفا كرونباخ بين (٠.٧٨-٠.٨٥). وكالاتي (صوت العامل ٠.٨٠، تحمل المسؤولية ٠.٨٠، منع وقوع المشاكل ٠.٧٨، الابداع الفردي ٠.٨٣).

## عاشراً. الأساليب الإحصائية

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة، اختبار (ألفا - كرونباخ) لإيجاد معامل الثبات لفقرات الاستبانة، اختبار T لبيان التأثير والفروقات المعنوية في إجابات الأفراد المبحوثين المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

## أحد عشر: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مستشفى الموصل العام بوصفها مجتمعاً للدراسة لدورها الكبير والفعال في تقديم الخدمات الصحية المتنوعة لمدينة الموصل مركز المحافظة، وقد اشتملت عينة الدراسة من الكوادر الطبية (الأطباء، الممرضين، الصيادلة) وبواقع (١٣٠) مبحوث من أصل (٣٠٠) فرد تم توزيع استبانة الاستبانة عليهم ممن هم على تماس مباشر مع مستجدات العمل اليومية المتعلقة بتقديم الخدمة الصحية، وقد تم استحصا (٩١) فقط صالحة للتحليل.

## الإطار النظري

### أولاً. مفهوم السلوك الاستباقي

قد يغفل الكثير من الممارسين والمهتمين على حد سواء ان مهام العمل المطلوب القيام بها من قبل العاملين لا تتصدر دائماً قائمة أولويات نجاح المنظمات، لأنها ببساطة رسمت من توقعات بيئة عمل يمكن التنبؤ بها وتتسم بالثبات والوضوح. لذا فإن التغيرات البيئية وعدم إمكانية التنبؤ بها قد أسدلت الستار عن مناقشة المنظمات لهذه المهام فقط لتسلط الضوء على أهمية النظر الى الأفراد كفاعلين نشطين يستطيعون المشاركة في سلوكيات العمل التي تصنع التغيير الإيجابي في أنفسهم وفي بيئة عملهم (Wu, et.al., 2017, 131)، هذه السلوكيات التي تتصف بالمبادرة الذاتية والتوجه نحو التغيير يطلق عليها سلوكيات العمل الاستباقي (proactive work behaviors) إن معظم مفاهيم السلوك العمل الاستباقي تتضمن ثلاث عناصر رئيسية: الاستباقية: تتضمن عنصر التوقعية (anticipatory) والذي يعني التوقع المبكر لموقف مستقبلي معين مثل تحسب حدوث المشاكل المستقبلية والاحتياجات والتغيرات، التوجه نحو التغيير: فإنه يتعلق بتولي السيطرة والتسبب في التغيير (taking control and causing change)، فعلى سبيل المثال يقوم الفرد بالسيطرة على الوضع او الموقف من خلال إحداث شيء ما بدلاً من الانتظار للرد عليه بعد حدوثه، المبادرة: يتمثل

بالمبادرة أو الشروع الذاتي (initiation-self) اذ يحتاج كل من عنصر التوقعية والسيطرة على الوضع ان يبادر الفرد بهما (Bind & Parker, 2013,23).

ويتمحور هذا السلوك عن كيفية تنفيذ الافراد لمتطلبات وانشطة العمل بصورة تلقائية، وأكثر نجاحاً من دون الحاجة الى توجيه خارجي، ومن السلوكيات التي تدرج تحت هذا المصطلح: اقتراح الأفكار للتحسينات المستقبلية، والوقاية من المشاكل وتولي المسؤولية، والابتكار الفردي. وبسبب الضغط المتزايد لتحويل العمل نحو اللامركزية والمرونة والابتكار الامر الذي يتطلب امتلاك المنظمة بأفراد استباقيين مستعدين لاتخاذ سلوكيات طوعية لحل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة ، فالأفراد مؤثرون وليس مجرد متلقين سلبيين ولهذا فان النماذج التقليدية للأداء التي تفترض ان " الافراد يجب ان يتبعوا التعليمات ووصف المهام والوامر " التي قد تكون أحياناً غير كافية في بيئة العمل الحديثة (الفتلاوي ومحسن، ٢٠١٨، ١٢٨) أما بشأن الدلالة الاصطلاحية خلصت الدراسة الحالية الى توضيح التعاريف الواردة لمفهوم سلوك العمل الاستباقي وفقاً لوجهة نظر الباحثين ووفق الجدول الآتي:

#### جدول ٢: مفاهيم إطفاء السلوكيات غير المرغوبة وفقاً لوجهة نظر الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(Hu et al., 2013, 3)	تلك الإجراءات المتوقعة والمستخدم من قبل الافراد العمالي ن بغية التأثير على أنفسهم وبيئتهم والمحاولة لإحداث التغيير في أساليب العمل واكتشاف الفرص.
٢	(الحكيم والطائي، ٢٠١٩، ٣٥٩)	التوجه ذاتياً نحو احداث تغيير في أساليب العمل من خلال وضع خطط جديدة وتوليد الأفكار المقترنة بالابداع والابتكار والكفاءة الذاتية لتحقيق النتائج الإيجابية في العمل وحل المشكلات والتصدي للمعوقات قبل وقوعها واقتراح الحلول المناسبة عن طريق المبادرة الشخصية وتشجيع صوت الموظفين مع ضرورة توافر الدعم المناسب من القادة.
٣	(Guan, et al., 2019, 4044)	نزعة سلوكية مستقرة وسمة شخصية وميل سلوكي للافراد لاتباع إجراءات معينة للتأثير في محيطهم الهدف منها ال تغيير في البيئة الداخلية (تجنب المشكلات، تحمل المسؤولية، التعبير عن الآراء، الابتكار الفردي).
٤	(Lasisi et al., 2019, 3)	التخطيط والتفكير النشط الموجه نحو المستقبل من قبل الافراد العاملين بهدف السيطرة على المواقف واحداث تغييرات مهمة في نظام العمل.



٥	(Segarra et al., ٢٠١٩، ٩٩)	يشير سلوك الفرد الاستباقي الى السلوكيات الرائدة، واتخاذ المبادرات لاكتشاف الفرص، ومحاولة الابتكار والقيادة.
٦	(Li, ٢٠٢٠، ٩١٦)	عملية التنشئة الاجتماعية التي يعتمدها الافراد العاملين بأنفسهم بشكل عفوي لإحداث تغييرات مستقبلية.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

استناداً الى ما تقدم توصلت الدراسة الحالية الى التعريف الاجرائي لمفهوم سلوك العمل الاستباقي بوصفه " مبادرة شخصية وسلوك فردي يعتمد اليه الفرد بهدف إدراك المشاكل والفرص المتوقعة قبل حدوثها والمحيطه ب بيئة العمل والسعي نحو اجراء تغييرات في نظام العمل تتناسب وحجم تلك التوقعات المستقبلية".

### ثانياً. أهمية سلوك العمل الاستباقي

تتضح أهمية سلوك العمل الاستباقي بوصفه:

١. أحد أهم المعالجات الضرورية لمواجهة التغيرات المصاحبة لديناميكية العمل في ظل الأنماط الجديدة لأساليب العمل التي تهدف الى تبسيط الإجراءات والاتجاه نحو اللامركزية والرقابة الذاتية (Sonnenta, 2003, 23).
٢. يمكن العاملين من ان يعملوا في الأنشطة الاستباقية كجزء من سلوكياته الوظيفية وتأدية وظائف إضافية أخرى وبما انه استباقي يتصرف العامل مع ما هو أكثر توقعاً وإيجابياً وعقلياً (Arefin, et al., 201, 316).
٣. يقلل من الضغوط التي يواجهها العاملين وتساعدهم في استكشاف الأخطاء وإصلاحها ، قد يبحث هذا الفرد بنشاط معين عن فرصة لتطوير مهاراته الخاصة حتى يتمكن من التعامل مع مثل هذه المشكلات بشكل فردي (قنديل واخرون، ٢٠٢٠، ٢٨٢).
٤. يؤدي وجود سلوك العمل الاستباقي الى استحداث أنماط وأساليب عمل تنظيمية مرنة قابلة للتجديد والتغيير ووفقاً للمستجدات المستقبلية فهي لا تخضع للواقع الحالي ومعالجاته الانية وانما تسبق الاحداث وتضع المعالجات المستقبلية لمشاكل غير متوقعة (النقيب، ٢٠٢١، ٤٩).

### ثالثاً. أبعاد السلوك الاستباقي

بغية الحصول على فهم وإدراك لصحة تلك السلوكيات الاستباقية التي يستوجب الامر تحديد طبيعة وأبعاد السلوك الاستباقي وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها وبعد الاطلاع على ما أشارت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد

السلوك الاستباقي الذي يضم أربعة ابعاد رئيسية وهي: (صوت العامل، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الإبداع الفردي، ومن الأسباب التي دعت الى تبني تلك السلوكيات دون غيرها: تركز جميع تلك السلوكيات الى تحقيق اهداف استباقية واجراء تغييرات ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، تهدف الى اتقاق معظم الدراسات السابقة الخاصة بالسلوك الاستباقي والتي يمكن توضيحها ضمن النموذج الذي اشارت اليه دراسة (النقيب، ٢٠٢١، ١١٥).

#### ١. صوت العامل:

سلوك ترويجي يركز على التعبير عن التحدي البناء الذي يهدف الى التحسين بدلاً من مجرد النقد، وايضاً يوصف بانه " اتصالات بناءة موجّهة نحو التغيير " (Lepine & Van Dyne، ٢٠٠١م، ١٩) ، ويرى ( Kulkarin, ٢٠١٠، ٤٤٢) ان صوت الموظف هو العملية التي يمكن من خلالها السماح للأفراد ان يكونوا مؤثرين في المنظمة، عن طريق التعبير عن الآراء والأفكار التي تخص العمل او الأجواء المحيطة به، وهو يعتبر الاستباقية لتقادي وقوع الحدث سواء كان يخص العمل الخدمي او الإنتاجي وايضاً سلامة الموظف. في حين اشارت دراسة (الفتلاوي، ٢٠٢١، ٤٧) الى صوت العامل بوصفه يتعلق بإيصال الرؤية والتحدث عن المشاكل المهمة الى المسؤول المباشر والمدير والتي لها دور في المشاركة في صنع القرار وفي التغيير في الوضع الحالي فهو البداية الأولى والأساسية لعملية التغيير ولسلوك صوت العامل ثلاث خصائص مميزة (Beck, et al., 2014, 1370) وهي: أ. لصوت سلوك لفظي ينخرط فيه الأفراد العاملين ويحدث هذا الاتصال اللفظي بين شخصين - الفرد المعبر والمتلقي المستهدف الذي عادة ما يكون مشرفاً. ب. سلوك صوت العامل سلوك اختياري. ج. سلوك صوت العامل بناء أي يتضمن الصوت المتواصل بقصد تعزيز التغيير.

#### أ. تحمل المسؤولية:

هو سلوك طوعي وليس عمل إلزامي من قبل المنظمة والهدف منه تحسين بيئة العمل الداخلية ( Moon et al., ٢٠٠٥، ٢٣) وقد أشار ( Ouyang et al., ٢٠١٥، ١) الى ان تحمل المسؤولية يعني إجراء مبادرة لغرض تحسين هياكل الممارسات والعمل والروتين، وقد بين ( Cai et al., ٢٠١٨، ١) ان تحمل المسؤولية هي جهود بناءة وطوعية لدى الموظفين العاملين، رغبة في إحداث تغيير وظيفي من جانب التنظيم، فيما يخص

انجاز العمل في خلفية وظائفهم او أماكن العمل او المنظمة. وفي السياق نفسه فان الفاعلية الذاتية والمبادرة الشخصية الشاملة، وتحمل المسؤولية، والشخصية الاستباقية فيما أن السلوك الاستباقي هو جزء منه الوحيد الذي يحقق سلوكيات الدور الإضافي ومتطلبات العمل الرسمية والتي من شأنها ان تتحول الى ما يفوق ما تتطلبه الوظيفة. وفي الإطار ذاته اشارت دراسة (النقيب، ٢٠٢١، ١٢٠) الى سلوك تحمل المسؤولية بأنه مجهود تطوعي يؤدي الى تغيير بناء ويمكن ان ينتج عنه تأثيرات إيجابية في الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، ويمكن ان تعزز القيادة من سلوك تحمل المسؤولية فعندما يدرك الافراد ان لديهم إمكانية الوصول الى الموارد والمعلومات المتعلقة بالمنظمة، فإنهم يكونون اكثر استعداداً لتحمل مسؤولية وإحداث تغييرات إيجابية في مكان العمل

ب. سلوك منع وقوع المشاكل:

عمل ذاتي يقوم به الأفراد في محاولة منهم لاكتشاف الأسباب الجذرية لحدوث المشاكل والعمل على اتباع إجراءات من شأنها معالجة الأسباب ومنع تكرارها وهذا يؤدي الى عدم وقوع المشكلات مستقبلاً. اذ ان هناك جانبان مختلفان لإدارة المشكلة الإدارة التفاعلية والإدارة الاستباقية للمشاكل، فالأولى: تحدد السبب الجذري الحوادث الماضية (التي حدثت فعلاً) لمنع تكراره وتحديد الحلول عند الضرورة، اما إدارة المشكلة الاستباقية تهتم بتحديد المشكلات والأخطاء المعروفة في جوانب الأداء وحلها قبل حدوث المزيد من الحوادث المتعلقة بها مرة أخرى، ولذا هي مدفوعة من منظور التحسين المستمر وليس نتيجة حادث وقع الان. وفي السياق نفسه فإنه يتم منع حدوث المشاكل من خلال سعي الموظفين لاكتشاف الجذور الرئيسية، التي كانت سبب المشاكل واتخاذ إجراءات بصدد منع تكرارها وحدوثها مستقبلاً، مثل القصور الذاتي والتغلب على الآخرين، وهناك بحوث كشفت ان السلوك الاستباقي يتم السيطرة على الأحداث من خلال توقع الحوادث والاضرار في الممتلكات وان التغلب على المشاكل يؤدي الى أهداف ذاتية الانطلاق (الحكيم والطائي، ٢٠١٩، ٤٦١).

٢. الإبداع الفردي:

يشير الى سلوكيات الافراد المشاركين في تكوين الأفكار وتنفيذها ويشمل تحديد فرصة، وخلق مفاهيم او أساليب جديدة، وتنفيذها يركز هذا البعد على البحث عن أفكار التقنيات الجديدة او التقنيات الجديدة للمؤسسات، وايضاً تحتاج المؤسسات الى موظفين يتجاوزن متطلبات المهمة الضيقة والذين يتعاملون مع العمل بشكل استباقي من

خلال اتخاذ المبادرة ومتابعة التعلم بنشاط ( Usmanim ٢٠١٥، ٣٣) كما أظهرت العديد من الدراسات ان الابتكار في المنظمة أمر بالغ الأهمية لمستقبل المنظمة، لذلك يجب على المنظمة الانتباه الى سلوك الأفراد العاملين الابتكارية عند تنفيذ أعمالهم، وذلك من خلال الاهتمام بهذه الابتكارات وتقديم الدعم المناسب وخلق جو عمل مفيد وذا معنى بالنسبة لهم (Cipres,et.al.,2019,374). ان المنظمات الاستباقية هي التي تساعد افرادها على ان يكونوا مبدعين ومرنين ومفتحين على التغيير، اذ أشار (Cipres,et.al.,2019,867) إلى ان الأشخاص الذين يعملون في سياق داعم للإبداع يتم توجيههم نحو تطوير أفكار مفيدة للابتكار ويوفرون الدعم اللازم لذلك إذ ان مناخ الابتكار هو عامل سياقي داعم يحفز مساهمات الافراد العاملين في أداء الابتكار، ويختلف الابتكار الفردي عن تحمل المسؤولية والصوت نظراً لتأكيده على الحداثة، ولكنه يشترك مع هذه السلوكيات بهدف التأثير على بيئة العمل الداخلية للفرد (النقيب، ٢٠٢١، ١٢٢)

### المحور الثالث: الاطار الميداني

#### ١. المقاييس الوصفية لسلوكيات العمل الاستباقي:

تشير معطيات الجدول (٣) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "صوت العامل" والذي تم قياسه باستخدام الابعاد من (١X-٨X) أن (٤٤.٦٧%) من إجابات أفراد العينة يؤدون على محاولتهم إيصال آرائهم حول القضايا المتعلقة بالعمل حتى لو كانت مختلفة فهم يتحدثون دائماً ويشجعون الآخرين في المستشفى المبحوثة على المشاركة في القضايا التي تؤثر فيهم وعلى طرح الأفكار الجديدة والعمل على التغيير في إجراءات العمل كما أنهم يرفعون أصواتهم عندما تكون القرارات المتخذة من قبل الإدارة مبنية على المعلومات غير الدقيقة او تلك القضايا المتعلقة بالرواتب وظروف العمل وأن (٢١%) منهم لا يؤكدون على ذلك وأن (٣٣.٩٥%) منهم من دون رأي وبوسط حسابي قدره (٢.٢) وانحراف معياري قدره (٠.٤) أي ان مقدار التشتت في إجابات عينة الدراسة ضئيل وقد حقق المتغيرين (٣X،٢X) اعلى أوساط حسابية مقدارها (٢.٦، ٢.٥) على التوالي وعند مقدار تشتت يبلغ (٠.٧) وهذا يعكس امتلاك الافراد العاملين القدرة على التعبير عن آرائهم.

في حين اشارت معطيات الجدول (٣) لفقرات " تحمل المسؤولية" الذي تم قياسه باستخدام الابعاد من (٩X-١٦X) عبارة أن (٦٥.٧%) من إجابات الافراد المبحوثين ممن يؤكدون سعيهم الدائم الى انجاز المهام الموكلة لهم بأسلوب يتوافق مع البيئة الأخلاقية للمجتمع وانهم يحترمون جميع القوانين والقواعد المتبعة في داخل المستشفى التي يعملون فيها كما انهم يحاولون دائماً تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في المستشفى وهم يبذلون جهودهم لاجاد عمل مناسباً وميولهم المهنية ويعملون على اصلاح أي سلوك غير سليم يلاحظونه خلال العمل. وأن (٧%) هم فقط لا يؤكدون على ذلك وأن (٢٧.٢%) منهم من دون رأي وبوسط حسابي بلغ (٢.٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٢) وقد سجل المتغير (١٢X) اعلى وسط حسابي بلغ (٢.٩) وبأقل مقدار تشتت في إجابات المبحوثين بلغ (٢.٩) ويعكس هذا المتغير شعور الافراد العاملين في المستشفى المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه منظماتهم التي يعملون فيها وتجاه المهمة الإنسانية التي يقدمونها للمستفيدين من تلك الخدمات الصحية.

كما جسدت المتغيرات (١٧X-٢٤X) سلوك منع وقوع المشاكل باعتباره احد سلوكيات العمل الاستباقي إذ بلغت نسبة الاتفاق بين الافراد المبحوثين لجميع المتغيرات (٥٥.٣%) وبوسط حسابي قدره (٢.٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٣) وكان المتغير (١٩X) الذي يشير الى قيام العاملين بقضاء معظم اوقاتهم في التخطيط وتقديم الحلول لكيفية منع تكرار المشاكل في المستشفى، وقد حصل على اقل نسبة اتفاق إذ بلغت (٤٢.٩%) بوس حسابي مقداره (٢.١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨) وبالمقابل جاء المتغير (٢٠X) بأعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذه السلوكيات وقد بلغت نسبة الاتفاق بين افراد عينة الدراسة (٦٨.١%) وبوسط حسابي (٢.٤) وبانحراف معياري مقداره (٠.٨) ويعكس هذا المتغير ان سعي العاملين نحو تطوير الإجراءات والأنشطة الفعالة على المدى الطويل وان تستغرق وقتاً طويلاً لتعمل والبحث عن الأسباب المؤدية الى الممارسات السيئة التي تؤدي الى وقوع المشاكل في العمل والعمل على حل الأكثر خطورة منها.

وأخيراً تضمن سلوك الابداع الفردي للعمل الاستباقي المتغيرات (٢٤X-٣٢X) إذ بلغت نسبة الاتفاق بين الافراد المبحوثين لجميع المتغيرات (٤٦.٣%) وبوسط حسابي (٢.٢) وبانحراف معياري قدره (٠.٤) اذ كان المتغير (٢٨X) الذي يشير الى مدى شعور الافراد بالانتماء والعضوية والدعم من قبل الإدارة العليا للمستشفى المبحوثة وقد حصل على أقل نسب للاتفاق بين إجابات الافراد المبحوثين وبلغت (١٦.٥%) بوسط حسابي

عدد خاص بنشر بحوث المؤتمر الدولي الرابع للجودة في التربية والتعليم في العراق في رحاب جامعة دهوك التقنية للفترة ٦-٧/٣/٢٠٢٤م.

(٢.٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥) على التوالي وبالمقابل جاء المتغير (٢٧X) بأعلى نسبة للاتفاق بين متغيرات هذا السلوك وقد بلغت بين افراد عينة الدراسة (٥٩.٣%) وبوسط حسابي (٢.٥) وبانحراف معياري مقداره (٠.٤) ويعكس هذا المتغير ان الافراد يتعلمون باستمرار، وذلك باستخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلائم ومتطلبات عملهم وهم يرحبون بالعمل في ظل ظروف عدم التأكد أو غير الاعتيادية إذ يرتبط قياس أدائهم داخل المستشفى من خلال مبادراتهم الفردية التي يقومون بها لحل المشاكل المختلفة اثناء العمل.

جدول ٣: المقاييس الوصفية لقرارات سلوكيات العمل الاستباقي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						ت	المتغير	
		لا اتفق		محايد		اتفق				
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
٠.٧١٤٥٨	٢.٥٩٣٤	١٣.٢	١٢	١٤.٣	١٣	٧٢.٥	٦٦	١X	صوت	
٠.٧١٨١٦	٢.٥٦٠٤	١٣.٢	١٢	١٧.٦	١٦	٦٩.٢	٦٣	٢X	العامل	
٠.٧١٨٣٣	٢.٦٥٩٣	١٤.٣	١٣	٥.٥	٥	٨٠.٢	٧٣	٣X		
٠.٧٣٣٦٣	١.٨٠٢٢	٣٨.٥	٣٥	٤٢.٩	٣٩	١٨.٧	١٧	٤X		
٠.٧٠٠٢٥	٢.٤١٧٦	١٢.١	١١	٣٤.١	٣١	٥٣.٨	٤٩	٥X		
٠.٧٩٦٨٢	١.٨٥٧١	٣٩.٦	٣٦	٣٥.٢	٣٢	٢٥.٣	٢٣	٦X		
٠.٨٨٧٥٨	١.٩٦٧٠	٣٧.٤	٣٤	٢٢.٠	٢٠	٣٧.٤	٣٤	٧X		
٠.٠٠٠٠٠	٢.٠٠٠٠٠	%٠	٠	١٠٠.٠	٩١	%٠	٠	٨X		
٠.٤٩١٤٤	٢.٢٣٢١	٢١		٣٣.٩٥		٤٤.٦٧			المؤشر الكلي	
٠.٤٠٨٧٠	٢.٧٩١٢	%٠	٠	٢٠.٩	١٩	٧٩.١	٧٢	٩X	تحمل	
٠.٤٨٠١٣	٢.٦٤٨٤	%٠	٠	٣٥.٢	٣٢	٦٤.٨	٥٩	١٠X	المسؤولية	
٠.٧١٨١٦	٢.١٣١٩	١٩.٨	١٨	٤٧.٣	٤٣	٣٣.٠	٣٠	١١X		
٠.٢٨٤٧٤	٢.٩١٢١	%٠	٠	٨.٨	٨	٩١.٢	٨٣	١٢X		
٠.٥٨٢٨٢	٢.٧١٤٣	٦.٦	٦	١٥.٤	١٤	٧٨.٠	٧١	١٣X		
٠.٧٨٣٠٦	٢.١٧٥٨	٢٣.١	٢١	٣٦.٣	٣٣	٤٠.٧	٣٧	١٤X		
٠.٤٧٢٧٠	٢.٦٧٠٣	%٠	٠	٣٣.٠	٣٠	٦٧.٠	٦١	١٥X		
٠.٦٠٠٣٧	٢.٦٥٩٣	٦.٦	٦	٢٠.٩	١٩	٧٢.٥	٦٦	١٦X		
٠.٢٧٨٥٧	٢.٥٨٧٩	٧		٢٧.٢		٦٥.٧				المؤشر الكلي
٠.٦٥٥٥٩	٢.٤٧٢٥	٨.٨	٨	٣٥.٢	٣٢	٥٦.٠	٥١	١٧X		منع وقوع

عدد خاص بنشر بحوث المؤتمر الدولي الرابع للجودة في التربية والتعليم في العراق في رحاب جامعة دهوك التقنية للفترة ٦-٧/٣/٢٠٢٤م.

٠.٧٢٠٥٣	٢.٥١٦٥	١٣.٢	١٢	٢٢.٠	٢٠	٦٤.٨	٥٩	١٨X	المشكّل
٠.٨٦٢١٧	٢.١٠٩٩	٣١.٩	٢٩	٢٥.٣	٢٣	٤٢.٩	٣٩	١٩X	
٠.٨٢١١٢	٢.٤٧٢٥	٢٠.٩	١٩	١١.٠	١٠	٦٨.١	٦٢	٢٠X	
٠.٥٢٠٨٧	٢.٥٦٠٤	١.١	١	٤١.٨	٣٨	٥٧.١	٥٢	٢١X	
٠.٦٨٦٨٧	٢.٠٧٦٩	١٩.٨	١٨	٥٢.٧	٤٨	٢٧.٥	٢٥	٢٢X	
٠.٤٩٣٩٢	٢.٥٩٣٤	%٠	٠	٤٠.٧	٣٧	٥٩.٣	٥٤	٢٣X	
٠.٤٩٩٣٣	٢.٦٥٩٣	١.١	١	٣١.٩	٢٩	٦٧.٠	٦١	٢٤X	
٠.٣٩٤١٠	٢.٤٣٢٧	١٢.٧		٣٢.٥٧		٥٥.٣		المؤشر الكلي	
٠.٧٢٠٥٣	٢.٥١٦٥	١٣.٢	١٢	٢٢.٠	٢٠	٦٤.٨	٥٩	٢٥X	الإبداع الفردى
٠.٤٩٥٨٩	٢.٥٨٢٤	%٠	٠	٤١.٨	٣٨	٥٨.٢	٥٣	٢٦X	
٠.٦٢٠٧٦	٢.٥٢٧٥	٦.٦	٦	٣٤.١	٣١	٥٩.٣	٥٤	٢٧X	
٠.٥٦٧٥٤	٢.٠١١٠	١٥.٤	١٤	٦٨.١	٦٢	١٦.٥	١٥	٢٨X	
٠.٧٧٥٥٤	١.٧٢٥٣	٤٧.٣	٤٣	٣٣.٠	٣٠	١٩.٨	١٨	٢٩X	
٠.٧٧٨٦٨	٢.٢٨٥٧	١٩.٨	١٨	٣١.٩	٢٩	٤٨.٤	٤٤	٣٠X	
٠.٧٢٩٩٦	٢.٠٢٢٠	٢٥.٣	٢٣	٤٧.٣	٤٣	٢٧.٥	٢٥	٣١X	
٠.٨٤٩٧٦	١.٩٨٩٠	٣٦.٣	٣٣	٢٨.٦	٢٦	٣٥.٢	٣٢	٣٢X	
٠.٤١٢٩٩	٢.٢٠٧٤	٢٠.٤		٣٨.٣		٤٦.٣		المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

واعتماداً على ما سبق يمكن التوصل الى رفض فرضية الدراسة الأولى والتي مفادها " لا تهتم المستشفى المبحوثة بسلوكيات العمل الاستباقي وقبول بديلتها كون المؤشرات الإحصائية اثبتت وجود اهتمام لدى إدارة المستشفى المبحوثة بسلوكيات العمل الاستباقي ويستدل على ذلك من خلال قيم المؤشر الكلي للاوساط الحسابية لجميع السلوكيات والتي كانت قيمتها أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (٢).

جدول ٤: قيم معامل الاختلاف لسلوك العمل الاستباقي في المستشفى المبحوثة

السلوكيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسب الاهتمام
صوت العامل	٢.٢	٠.٤	%١٨.١٨	٣
تحمل المسؤولية	٢.٩	٠.٢	%٦.٨٩	١
منع وقوع المشاكل	٢.٤	٠.٣	%١٢.٥	٢
الإبداع الفردى	٢.٢	٠.٤	%١٨.١٨	٣

## المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجة الإحصائية.

يتضح من الجدول أعلاه ان وجود تباين في مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بسلوك العمل الاستباقي إذ يتضح ان إدارة المستشفى العام / الموصل تهتم بسلوك تحمل المسؤولية لدى الافراد العاملين بشكل اكبر من بقية السلوكيات الاستباقية الأخرى في حين كان اهتمامها بسلوك منع وقوع المشاكل في المرتبة الثانية بينما كان مستوى اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة متساوي فيما يتعلق بسلوك صوت العامل وصوت الابداع وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة والتي تشير الى أن المستشفى المبحوثة لا تهتم بسلوكيات العمل الاستباقي بالمستوى نفسه ونرفض بديلها التي تشير الى ان المستشفى المبحوثة تهتم بسلوكيات العمل الاستباقي بالمستوى نفسه.

## ٢. نتائج تحليل المنطق المضرب

منذ ستينيات القرن الماضي بدأ استخدام المنطق المضرب في شتى المجالات التطبيقية العملية فمنها الصناعية، والطبية، وعلوم الحاسوب، وغيرها. يعد المنطق المضرب نظاماً من المبادئ والمفاهيم المستخدمة في طرائق الاستنتاج التقريبي، فضلاً عن طرائق الاستنتاج الدقيق، والغموض هو أحد أشكال المنطق المضرب؛ نشأ هذا المنطق على يد العالم لطفي زاده عام ١٩٦٥ في جامعة كاليفورنيا حيث طوره ليستخدمه كطريقة أفضل لمعالجة البيانات ويسمى أحياناً بمنطق الغموض ليعالج التعابير الأكثر تعقيداً وغموضاً. ويقوم المنطق المضرب على وجود تابع قيمته عند عنصر معين هي قيمة حقيقية تقع بين [٠,١] هذه القيمة تعبر عن انتماء هذا العنصر لمجموعة ما ، فإذا كانت قيمة هذا التابع (١) فإن العنصر ينتمي إليها تماماً، وإذا كانت قيمته صفرًا فإن العنصر لا ينتمي إليها، أما إذا كانت قيمته تقع بين [٠,١] فيشير إلى مدى انتماء العنصر إلى هذه المجموعة (الدباغ وآخرون، ٢٠١١، ١٩٧)، وكان الهدف من استخدامه في الدراسة الحالية هو تشخيص السلوك الاستباقي في المنظمة المبحوثة من خلال إجاباتهم على استمارة الاستبيان، والتي تم الاستفادة منها في تحليل المنطق المضرب وفق دالة عتبة ٤٤% والتي تم تحديدها بالرجوع إلى عدد من المتخصصين في هذا المجال، وذلك من خلال تحديد أعلى نسبة قبول وتحديد أقل نسبة قبول مقسوماً على (٢)، كما وتم استخدام دالة الانتماء والتي يقصد بها مدى انتماء الفقرة المعنية إلى البعد الخاص بها، فضلاً



عن استخدام المعادلة النرجسية في المنطق المضرب والتي من خلالها نستطيع الحكم على مدى تواجد أبعاد السلوك الاستباقي في دراستنا الحالية في المنظمة المبحوثة. صيغة المعادلة الجرسية في المنطق المضرب:

$$\mu_A(x) = \left\{ \begin{array}{l} 0 : y(x) \leq 1 \\ 1 + \left[ \frac{y(x)-1}{36} \right]^{-1} : y(x) > 1 \end{array} \right\} \dots (1)$$

$$= A\{x : y(x) > 1\}$$

$$= \left\{ \begin{array}{l} 0 \\ 1 + \left[ \frac{\text{اقل قيمة في البيانات} - y(x)}{\text{الانحراف المعياري للبيانات}} \right]^{-1} \end{array} \right\} (y(x) > 1)$$

٣. نتائج تحليل المنطق المضرب لأبعاد تشخيص السلوك الاستباقي:

- صوت العاملين:

إن قدرة المنظمة على التعامل مع صوت العاملين، يعني أنها تأخذ بنظر الأفكار أو المقترحات أو المخاوف أو المعلومات حول المشاكل أو الآراء المتعلقة بقضايا العمل إذ إن الافراد هم الذين يكونون قادرين على اتخاذ الإجراءات المناسبة بقصد تحقيق التحسين أو التغيير في ضوء الدراسة الحالية وتحليلها بهدف التعرف على واقع هذا البعد ومدى اهتمام المنظمة المبحوثة به ، وذلك باستخدام المنطق المضرب، حيث تظهر نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (٥) تحليل إجابات المبحوثين على بعد صوت العاملين، إذ تشير النتائج إلى أن هذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (٤١%)؛ لذا فهذا المستوى هو أقل من (٤٤%) بوصفها نسبة غير موجودة في المنظمة؛ لذا يتطلب من المنظمة المبحوثة أن تسعى إلى الاستفادة من هذا البعد لضمان الحصول على العمل الاستباقي ، أما على مستوى فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (٣X) أعلى مستوى قبول، إذ حققت نسبة (٧٣%) (اتحدث دائماً بأفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل)، أما الفقرة (٤X) (أرفع صوتي في القضايا المتعلقة باتخاذ القرار لاسيما المعلومات غير الدقيقة المقدمة من قبل الإدارة)

فقد حققت أقل مستوى للقبول مقارنة مع عتبة القطع، وهذا يعني أن على إدارة المستشفى المبحوثة أن تولي اهتمام أكبر بصوت العاملين وإعادة النظر بجميع العناصر المرتبطة بذلك السلوك وهذا يدعونا الى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية والتي مفادها " لا تمارس إدارة المستشفى المبحوثة سلوك صوت العاملين كجزء من سلوكيات العمل الاستباقي".

#### جدول ٥: نتائج تحليل المنطق المضرب لبعث صوت العاملين

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
١X	٢.٥٩	٠.٧٠	٧٠
٢X	٢.٥٦	٠.٦٩	٦٩
٣X	٢.٦٥	٠.٧٣	٧٣
٤X	١.٨٠	٠.٠٦	٠٦
٥X	٢.٤١	٠.٦٠	٦٠
٦X	١.٨٥	٠.٠٩	٠٩
٧X	١.٩٦	٠.١٨	١٨
٨X	٢	٠.٢١	٢١
المؤشر الكلي	٢.٢٣	٠.٤١	٤١

المصدر : إعداد الباحثان.

- تحمل المسؤولية:

تظهر نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (٦) تحليل إجابات المبحوثين على بعد تحمل المسؤولية، إذ تشير النتائج أن مستوى الدعم الذي حققه هذا البعد إجمالاً وصل إلى (٦٦%)، وهذا يعني أن المنظمة المبحوثة قد حققت المستوى المقبول لهذا البعد، في حين حققت الفقرة (١٢X) ضمن هذا البعد على أعلى نسبة قبول (أشارك زملائي عندما يحتاجون مساعدتي خلال العمل) مقارنة مع عتبة القطع، إذ حققت نسبة (٨٣%) وهذا يعني وجود جهود تطوعية بناءة يقوم بها الفرد في مكان العمل لأجراء تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائفهم أو وحدات عملهما أو منظماتهم، في حين حققت الفقرة (١١X) ضمن هذا البعد على أقل نسبة قبول (أحاول دائماً تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في المستشفى) فقد حققت (٣٤%) وهي أقل من مستوى عتبة القطع، وهذا يعني مدى تحمل الافراد العاملين للمسؤولية من خلال ممارستهم

سلوك تحمل المسؤولية وبما يسهم في مواجهة مشاكل المستشفى الملحة، وهذا يقودنا الى رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "لا يمتلك العاملون لدى المستشفى المبحوثة سلوك تحمل المسؤولية كجزء من سلوك العمل الاستباقي".

#### جدول ٦: نتائج تحليل المنطق المضرب لبعدها تحمل المسؤولية

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
٩X	٢.٧٩	٠.٧٩	٧٩
١٠X	٢.٦٤	٠.٧٣	٧٣
١١X	٢.١٣	٠.٣٤	٣٤
١٢X	٢.٩١	٠.٨٣	٨٣
١٣X	٢.٧١	٠.٧٦	٧٦
١٤X	٢.١٧	٠.٣٩	٣٩
١٥X	٢.٦٧	٠.٧٤	٧٤
١٦X	٢.٦٥	٠.٧٣	٧٣
المؤشر الكلي	٢.٥٨	٠.٦٦	٦٦

المصدر: إعداد الباحثان.

- منع وقوع المشكلات:

تظهر نتائج اختبار (FUZZY) في الجدول (٧) تحليل إجابات المبحوثين على بعد منع وقوع المشكلات، إذ تشير النتائج الى أن مستوى الدعم الذي حققه هذا البعد إجمالاً وصل إلى (٥٨%)، وهذا يعني أن المنظمة المبحوثة قد حققت المستوى المقبول لهذا البعد، في حين حققت الفقرة (٢٤X) ضمن هذا البعد على أعلى نسبة قبول (عند مواجهتي لمشكلات متعددة في آن واحد أبحث عن حل الأكثر خطورة أولاً) مقارنة مع عتبة القطع، إذ حققت نسبة (٧٣%) وهذا يعني أن هناك عملاً ذاتياً قائم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلاً، في حين حققت الفقرة (٢٢X) ضمن هذا البعد على أقل نسبة قبول (لدي القدرة على رسم صورة مستقبلية للأحداث التي قد تمر بها المستشفى) فقد حققت (٢٩%) وهي أقل من مستوى عتبة القطع، وهذا يعني انه على الافراد ان يكتفوا جهودهم الذاتية حول التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلاً، أما على مستوى الفقرات ضمن سلوك منع وقوع المشاكل فقد حقق نسبة قبول

بالاعتماد على دالة العينة المحددة، وهذا يقودنا الى رفض الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "لا يمارس الافراد العاملين لدى المستشفى المبحوثة سلوك منع وقوع المشاكل كجزء من سلوكيات العمل الاستباقي".

#### جدول ٧: نتائج تحليل المنطق المضرب لبعدهم وقوع المشكلات

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
١٧X	٢.٤٧	٠.٦٣	٦٣
١٨X	٢.٥١	٠.٦٦	٦٦
١٩X	٢.١٠	٠.٣٢	٣٢
٢٠X	٢.٤٧	٠.٦٣	٦٣
٢١X	٢.٥٦	٠.٦٩	٦٩
٢٢X	٢.٠٧	٠.٢٩	٢٩
٢٣X	٢.٥٩	٠.٧٠	٧٠
٢٤X	٢.٦٥	٠.٧٣	٧٣
المؤشر الكلي	٢.٤٣	٠.٥٨	٥٨

المصدر: إعداد الباحثان.

#### ٤. الابداع الفردي:

تظهر نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (٨) تحليل إجابات المبحوثين على بعد الابداع الفردي، إذ تشير النتائج إلى أن مستوى الدعم الذي حققه هذا البعد إجمالاً وصل إلى (٤٠%)، وهذا يعني أن المنظمة المبحوثة لم تحقق المستوى المقبول لهذا البعد أي أن المنظمة لم تشجع ميول الفرد في مكان العمل بشكل مقصود وهاذاف لتقديم أفكار او طرائق جديدة، في حين حققت الفقرة (٢٦X) ضمن هذا البعد على أعلى نسبة قبول (أسعى الى تعزيز ومناصرة أفكار زملائي الجديدة) مقارنة مع عتبة القطع، إذ حققت نسبة (٧٠%)، في حين حققت الفقرة (٢٩X) ضمن هذا البعد على أقل نسبة قبول (يرحب زملائي بعدم التأكد والظروف غير العادية المتعلقة بعملنا بالمستشفى) فقد حققت (٥٠%) وهي أقل من مستوى عتبة القطع، لذا يتطلب من المستشفى المبحوثة ان تعزز وتشجع ممارسة افرادها لسلوك الابداع الفردي وذلك من خلال تشجيعهم نحو ابداء المقترحات والأساليب المبتكرة في العمل املاً في أن يتم تحقيق مستويات أداء عالية بالنسبة لمستوى الخدمة الصحية

المقدمة من قبل المستشفى المبحوثة، وهذا يدعونا الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "لا يمارس الافراد العاملين لدى المستشفى المبحوثة سلوك الابداع الفردي كجزء من سلوكيات العمل الاستباقي".

#### جدول ٨: نتائج تحليل المنطق المضرب لبعده الابداع الفردي

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
٢٥X	٢.٥١	٠.٦٦	٦٦
٢٦X	٢.٥٨	٠.٧٠	٧٠
٢٧X	٢.٥٢	٠.٦٧	٦٧
٢٨X	٢.٠١	٠.٢٢	٢٢
٢٩X	١.٧٢	٠.٠٥	٠٥
٣٠X	٢.٢٨	٠.٤٩	٤٩
٣١X	٢.٠٢	٠.٢٣	٢٣
٣٢X	١.٩٨	٠.٢٠	٢٠
المؤشر الكلي		٠.٤٠	٤٠

المصدر: إعداد الباحثة.

#### \* تحليل نتائج المنطق المضرب لأبعاد تشخيص السلوك الاستباقي على المستوى الإجمالي:

يمكن إعطاء تصور إجمالي عن نتائج اختبار (Fuzzy) من خلال تمثيل النتائج في جدول يبين النسب التي أظهرها الاختبار ومدى وصولها إلى عتبة القطع من عدمه، فقد بلغت درجة أبعاد تشخيص السلوك الاستباقي بصورة إجمالية (٥١%) كما مبين في الجدول (٩)، وهي درجة متجاوزة عتبة القطع، وهذا يعني أن المنظمة تتعامل بشكل عام مع أبعاد تشخيص السلوك الاستباقي، لكن على المستوى الجزئي فإن المنظمة المبحوثة لم تتعامل مع بعدين وهما (صوت العاملين والابداع الفردي) بوصفهما ابعاداً للسلوك الاستباقي كونهما لم يتجاوزا عتبة القطع.

## جدول ٩: الدرجة القصوى لكل بعد والدرجة النهائية لأبعاد تشخيص السلوك الاستباقي

ت	أبعاد تشخيص السلوك الاستباقي	مستوى القبول %
١	صوت العاملين	٤١
٢	تحمل المسؤولية	٦٦
٣	منع وقوع المشكلات	٥٨
٤	الابداع الفردي	٤٠
	المؤشر الكلي	٥١

المصدر: إعداد الباحثة.

## أولاً. الاستنتاجات

١. أشارت نتائج التحليل الإحصائي اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة في دعم سلوك تحمل المسؤولية الذي يمارسه الافراد اثناء العمل والمتعلق بمدى التزامهم بجميع القوانين والقواعد المتبعة لإنجاز المهام الموكلة لهم بأسلوب يتوافق والبيئة الأخلاقية للمجتمع للمساهمة في حل المشاكل المنظمة الملحة بسرعة وكفاءة.
٢. عدم وجود اهتمام حقيقي بصوت الافراد ودعم مبادراتهم الفردية التي يحاولون ممارستها من خلال سلوك صوت العامل من قبل إدارة المستشفى المبحوثة ومن خلال طرحهم الآراء والمقترحات واجراء بعض التغيرات التي تتناسب وطبيعة المستشفى الغير مستقرة.
٣. بعدم شعور الافراد العاملين بالانتماء او العضوية والولاء لمنظمتهم والذي قد يعود لاسباب مختلفة منها ما يتعلق بتجاهل إدارة المستشفى المبحوثة لافكارهم الإبداعية وعدم السماح لهم باتخاذ القرارات دون الحاجة الى طلب الاذن وعدم احترام مبادراتهم الشخصية بالرغم من ارتباط قياس الأداء بالمبادرات المطروحة من قبل.
٤. اشارت نتائج التحليل للمنطق المضرب وجود اختلافات وفروقات في تركيز اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة فيما يتعلق بممارسة سلوك العمل الاستباقي من قبل العاملين لديها وعلى النحو الاتي:
  - أ. فقد سجلت إدارة المستشفى المبحوثة اهتمام واضح بممارسة الافراد لسلوك تحمل المسؤولية وهو ناجم عن امتلاك الافراد الشعور بالمسؤولية لانجاز المهام الموكلة لهم في المستشفى بكفاءة.
  - ب. لم تتجاوز إدارة المستشفى المبحوثة الحدود اللازمة لتغطية سلوكيات العمل الاستباقي فيما يتعلق ب (صوت العامل، الابداع الفردي) وهذا مرده عدم اهتمام المستشفى المبحوثة بالامور المتعلقة بالحوافز وتوفير فرصة

للتعلم والتدريب وتهيئة بيئة عمل يستخدم فيها الافراد الوسائل المناسبة لابداء أصواتهم حول القضايا المتعلقة ببيئة عملهم.

٥. واخيراً أظهرت نتائج المنطق المضرب اهتمام واضح تم تحديده من خلال تجاوز المستشفى المبحوثة لحد العتبة ويعود ذلك الى ندرة الافراد من قيادة زمام الافراد وحدهم دون الخضوع لتأثيرات البيئة المحيطة بهم ومحاولة وضع سيناريوهات مستقلة للاحداث او الظروف التي قد تمر بها المستشفى والاستعداد لها قبل حدوثها.

### ثانياً. المقترحات

١. من الضروري ان يتم التعامل مع سلوكيات العمل الاستباقي بصورة شمولية متكاملة ومتوازنة لان التركيز الجزئي سيحقق نتائج جزئية وبالتالي قد تتعرض المستشفى المبحوثة الى اهمال بعض جوانب العمل والأداء فيها وذلك من خلال خلق نوع من التوازن في التغيير ما بين ممارسات السلوك ايضاً.

٢. اعداد برامج توعوية بشكل دوري ومستمر تستهدف الافراد العاملين لدى المستشفى المبحوثة تتضمن آليات الاهتمام بسلوكيات العمل الاستباقي وتنمية وتطوير الكوادر البشرية كونها بتماس مباشر ومستجيب للتطورات المشاركة في العمل.

٣. من الضروري ان تعمل المستشفى المبحوثة على تهيئة بيئة عمل مناسبة يمنح فيها للافراد فرصة للتعبير عن ارائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل.

٤. لكي تحسن المستشفى المبحوثة من واقعها الحالي عليها ان تتبنى ثقافة الابداع الفردي كمنهج عمل مستمر وان يتم وضع البرامج الالامة لتوظيف الأنماط الابتكارية المطروحة من قبل الافراد وبما يحقق ميزة تنافسية وسمة جيدة لها.

٥. من الجدير بالاهتمام هو سعي إدارة المستشفى المبحوثة للمحافظة على مستوى الشعور بالمسؤولية الذي يمارسه الافراد كسلوك استباقي يدعم عمل الإدارة العليا ويرفع من مستوى الاستجابة الفورية لمعطيات العمل المتغيرة والمحيطه ببيئة عمل المستشفى المبحوثة.

٦. إشاعة ثقافة التعلم من الأخطاء لتجنب الوقوع بالمشكلات مستقبلاً والاستفادة من التجارب السابقة يساعد الافراد على ممارسة سلوكيات تحاول من خلالها عدم تكرار الأخطاء والمشاكل التي وقعت بها في الماضي.

المصادر :

أولاً. المصادر العربية

الحكيم، ليث علي يوسف والطائي، ارزاق محمود جهاد، ٢٠١٩، راس المال الفكري الأزرق في تشجيع السلوك الاستباقي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفى الامام الصادق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد ١٠، العدد ١.

الفتلاوي، ميثاق هاتف، محيبي حسين صبحي ، ٢٠١٨، ثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد ١٤ ، قنديل، احمد محمد، أل عوج، نبراس كاظم، الطرفي، علاء حسين، الشمري، احمد عبدالله، (٢٠١٩)، دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٥)، العدد (٦١)، ص (٢٧١-٣٠٩).

النقيب، خالد خير الله محمد ، ٢٠٢١، تعزيز السلوك الاستباقي في المنظمات التعليمية وفق منظور القيادة المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات العراقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الجامعات الاهلية العراقية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

ثانياً. المصادر الاجنبية

Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among S. (٢٠١٥). Kalkavan Social and -the Managers in Turkish Insurance Industry. Journal of Procedia Behavioral Sciences (٢٠١٧Vol. (، (٢٠٧-٢٨) PP.

Li، X. (٢٠٢٠). ary Literature Review of Proactive Behavior. American Journal The Prelimin of Industrial and Business Management (١٠Vol. (، (١٠No. (، (٩١٩-٩١٥pp. <https://doi.org/10.4236/ajbm.2020.100611>

Speaking more broadly: An examination of P. M. ،sakoffPod & ،T. D. ،Maynes and consequences of an expanded set of employee voice ،the nature antecedents



DOI: .(١١٢-٨٧pp.( (١No.( (٩٩Vol.( ، behaviors. Journal of Applied Psychology  
٠٠٣٤٢٨٤a/١٠٠١٠٣٧

Taking charge at work: Extrarole efforts to .(١٩٩٩)C. C. ، lpsPhe & ،E. W. ،Morrison  
،(٤)No. (٤٢)Vol. ،initiate workplace change. Academy of Management Journal  
٢٥٧٠١١/١٠٠٢٣٠٧https://doi.org/ .(٤١٩-٤٠٣)pp.

work. Journal of The dynamics of proactivity at .(٢٠٠٨)S. J. ،Ashford & ،A. M. ،Grant  
،(٣٤-٣pp.( (١No.( (٢٨Vol.( ،Research in Organizational Behavior  
٢٠٠٨٠٠٤٠٠٢j.riob./١٠٠١٠١٦https://doi.org/

d identification Roles of gender an" .(٢٠١٥)Wing ،Weidong & Lam ،Kan & Wang ،Ouyang  
on abusive supervision and proactive behavior". Asia Pac J Manag. Business  
.Media New York

Making things happen: A model of .(٢٠١٠)K. ،Strauss & .،S. K. ،U. K ، Parker ،Bindl  
-٨٢٧)pp. (٤)No. (٣٦)Vol. ،proactive motivation. Journal of Management  
٠١٤٩٢٠٦٣١٠٣٦٣٧٣٢/١٠٠١١٧٧doi.org/.(٨٥٦

Employees' " ،(٢٠١٩)B. ،Juan-A. and García ،Tena-Escrig ،M. ،Cipres -Segarra  
proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of  
Vol. ،Innovation Management European Journal of ،informal and formal controls"  
٠٠٤١-٢٠١٩-٠٢-EJIM/١٠٠١١٠٨https://doi.org/ .(٨٨٨-٨٦٦)pp. (٥)No. (٢٢)

Talent management for the proactive behavior of " ،(٢٠١٩)T. C. ،X. H. & Huan ،Guan  
Vol. ،International Journal of Contemporary Hospitality Management ،tour guides"  
٠٥٩٦-٢٠١٨-٠٧-IJCHM/١٠٠١١٠٨https://doi.org/ .(٤٠٦١-٤٠٤٣)pp. (١٠)No. (٣١)

- The Preliminary Literature Review of Proactive Behavior. American Journal .(٢٠٢٠)X. ،Li ،  
،(٩١٩-٩١٥pp.( ،(٥No.( ،(١٠Vol.( ،of Industrial and Business Management  
٢٠٢٠.١٠٥٠٦١ajibm./١٠.٤٢٣٦https://doi.org/
- Employees' " ،(٢٠١٩)B. ،Juan-A. and Garcia ،Tena-Escrig ،M. ،Cipres -Segarra  
f proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role o  
Vol. ،European Journal of Innovation Management ،informal and formal controls"  
،،٤١-٢٠١٩-٠٢-EJIM/١٠.١١٠٨https://doi.org/ .(٨٨٨-٨٦٦)pp. ،(٥)No. (٢٢)  
and proactive behaviour: A new ،entwork engagem ،Recovery .(٢٠١١)S. ،Sonntag  
،look at the interface between nonwork and work. Journal of Applied Psychology  
،٥٢٨-٥١٨ ،٨٨
- The role of leader support in facilitating proactive .(٢٠١٧)S. K. ،Parker & ،C. H. ،Wu  
،ment theory. Journal of Managementwork behavior: A perspective from attach  
،١٤٩٢.٦٣١٤٥٤٤٧٤٥/١٠.١١٧٧https://doi.org/ .(١٠٤٩-١٠٢٥pp.( ،(٤٣)Vol.  
When Do Frontline Hospitality .(٢٠١٩)W. ،Lam & ،Z. ،Chen ،J. ،Lan ،Y. ،Huo ،Z. ،Cai  
and Job ،Taking Charge ،Employees Take Charge? Prosocial Motivation  
Performance: The Moderating Role of Job Autonomy. Journal of Cornell  
،(٢٤٨-٢٣٧pp.) ،(٣)No.( ،(٦٠)Vol.) ،Hospitality Quarterly  
١٩٣٨٩٦٥٥١٨٧٩٧.٨١/١٠.١١٧٧ps://doi.org/htt
- Understanding career advancement of newcomers " ،(٢٠٢٠)L. ،J. and Yan ،Gao ،H. ،He  
،from perspective of organizational socialization: A moderated mediating model"  
،(٨٠٩-٧٨٩pp.( ،(٣)No.( (١٤)Vol. ،Chinese Management Studies  
،١١٦-٢٠١٩-٠٣-CMS/١٠.١١٠٨https://doi.org/