



**The Role of Proactive Behavior in Organizational Resilience
A Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative
Staff in the Nineveh Health Department**

Ahmed Khaled Abdel Rahman Al-Sabaawi

University of Mosul - College of Administration and Economics

Ahmed.kh@uomosul.edu.iq

Key words:

Proactive Behavior,
Organizational Resilience.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 23 Aug. 2025

Accepted | 21 Sep. 2025

Available online | 01 Mar. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Ahmed Khaled Abdel Rahman Al-Sabaawi

University of Mosul

Abstract:

The research aims to measure the nature of the relationship and influence between proactive behavior and organizational resilience in the Nineveh Health Department. In order to achieve the research objectives, a set of hypotheses was adopted that revolved around the existence of a relationship of influence and correlation between the research variables. The research adopted the descriptive analytical approach to present and discuss the data. The questionnaire form was adopted as the main tool for collecting primary data. (80) questionnaire forms were distributed to administrative cadres. The research concluded that there is a significant correlation between the two variables studied in the context of the organization under study. The statistical results also showed that proactive behavior has a significant and statistically significant effect on organizational resilience. Conclusions were reached, the most prominent of which is the existence of a significant effect of proactive behavior on organizational resilience, meaning that adopting the dimensions of proactive behavior by the organization contributes to strengthening and supporting organizational resilience.

دور السلوك الاستباقي في الصلابة التنظيمية
دراسة استطلاعية لاراء عينة من الملاكات الإدارية في دائرة صحة نينوى
م.م. احمد خالد عبدالرحمن السبعوي
جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد

Ahmed.kh@uomosul.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث إلى قياس طبيعة العلاقة والتاثير بين السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية في دائرة صحة نينوى، وسعياً لتحقيق اهداف البحث تم تبني مجموعة فرضيات تمحورت حول وجود علاقات الأثر والارتباط بين متغيرات البحث، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لعرض البيانات ومناقشتها وتم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية إذ تم توزيع (80) استمارة استبيان على الكوادر الادارية، وتوصل البحث الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين المدروسين في سياق المنظمة المبحوثة، كما أظهرت النتائج الاحصائية أن السلوك الاستباقي له تأثير معنوي على الصلابة التنظيمية وذو دلالة احصائية، وتم التوصل الى استنتاجات ابرزها وجود اثر معنوي للسلوك الاستباقي في الصلابة التنظيمية أي ان تبني ابعاد السلوك الاستباقي من قبل المنظمة يسهم في تعزيز ودعم الصلابة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستباقي، الصلابة التنظيمية، دائرة صحة نينوى.

المقدمة:

تشهد بيئات العمل المعاصرة تغيّرات متسارعة وتحديات متزايدة نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، ما يفرض على المنظمات ضرورة امتلاك قدرات تنظيمية تمكنها من التكيف، والاحتواء، والاستجابة بمرونة للمواقف غير المتوقعة. وتعدّ الصلابة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي برزت كإطار نظري يعكس قدرة المنظمة على الصمود أمام الأزمات، واستمرارية الأداء الفعّال في ظل البيئات المضطربة.

وفي هذا السياق يتعاطم الاهتمام بالسلوك الاستباقي كأحد السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تتجسد في مبادرة الأفراد إلى استشرف المشكلات والتصدي لها قبل وقوعها، والمشاركة الفعّالة في تحسين بيئة العمل، واقتراح الحلول وتحمل المسؤوليات خارج حدود الواجبات الوظيفية الرسمية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين السلوك الاستباقي وأثره في تعزيز الصلابة التنظيمية، لا سيما في المؤسسات الخدمية الحساسة كقطاع الصحة.

يهدف هذا البحث إلى معرفة تأثير السلوك الاستباقي على متغير الصلابة التنظيمية، وقد تم تقسيم البحث الى اربعة محاور، تناول المحور الاول منهجية البحث، وخصص المحور الثاني الجانب النظري للبحث المتمثلة بنشأة ومفهوم وابعاد السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية، في حين تناول المحور الثالث وصف وتشخيص متغيرات البحث وعرض التحليل الاحصائي لنتائج الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد، واخيراً خصص المحور الرابع لأهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

المحور الأول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الصحية في بيئات العمل المعاصرة تحديات متزايدة نتيجة التغيرات السريعة في المتغيرات البيئية والتنظيمية، الأمر الذي يتطلب قدرة عالية على التكيف والمرونة في

مواجهة الأزمات والضغوط التنظيمية، وتُعد الصلابة التنظيمية أحد المفاهيم الجوهرية التي تمكّن المنظمة من الصمود أمام التحديات، إلا أن تحقيق هذه الصلابة يعتمد إلى حد كبير على طبيعة السلوكيات التي يمارسها العاملون، وبالأخص السلوك الاستباقي الذي يتمثل في (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) وفي ظل التحديات التي تواجه القطاع الصحي، لا سيما في دائرة صحة نينوى تبرز الحاجة إلى فهم العلاقة بين تبني السلوك الاستباقي من قبل الملاكات الإدارية، وبين الصلابة التنظيمية بإبعادها (التكيف، التنوع، الإبداع، الخبرة) التي تتمتع بها الدائرة ومن هنا، تبرز مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي : ما دور السلوك الاستباقي في تعزيز الصلابة التنظيمية من وجهة نظر الملاكات الإدارية في دائرة صحة نينوى؟ وينتفع عن هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى توافر السلوك الاستباقي في الميدان المبحوث؟
- 2- ما مدى توافر الصلابة التنظيمية في الميدان المبحوث؟
- 3- هل يوجد علاقة ارتباط بين السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية في الميدان المبحوث؟
- 4- هل يوجد علاقة تأثير للسلوك الاستباقي في الصلابة التنظيمية في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال سعيه إلى الإسهام في إثراء الجانب الأكاديمي في مجال السلوك التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية داخل المنظمات الصحية، وبشكل خاص في دائرة صحة نينوى. إذ يُعد السلوك الاستباقي من العوامل الحيوية التي تعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة الأزمات بفعالية، مما ينعكس إيجاباً على استمراريتها وجودة خدماتها. كما يُمكن لهذا البحث أن يُشكل منطلقاً للباحثين المهتمين بتوسيع الدراسات في هذا المجال، خاصة في ظل الحاجة المتزايدة لرفع جاهزية المنظمات الصحية لمواجهة التحديات المستمر، وعلى المستوى العملي يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في توعية القيادات الإدارية بأهمية تبني وتعزيز السلوكيات الاستباقية في بيئة العمل، لما لها من دور في دعم الصلابة التنظيمية والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي فيها.

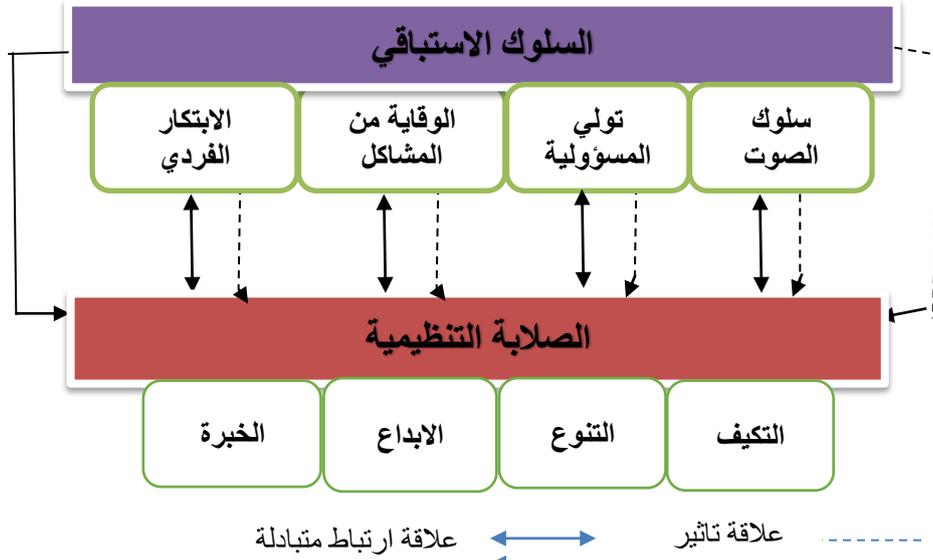
ثالثاً: أهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق اهدافه عن طريق:
- 1- وصف وتشخيص متغيرات البحث من خلال تحليل مستوى توافر السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية لدى الملاكات الإدارية في دائرة صحة نينوى، وفهم طبيعة تفاعلها في السياق التنظيمي للقطاع الصحي.
 - 2- اختبار العلاقة بين متغيرات البحث عبر استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتقييم طبيعة العلاقة بين السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية، وقياس علاقات الارتباط والتأثير في بيئة العمل الإداري.
 - 3- استخلاص مجموعة من الاستنتاجات المبنية على نتائج التحليل، وتقديم مقترحات عملية تسهم في تعزيز السلوك الاستباقي كمدخل لدعم الصلابة التنظيمية، بما يعزز قدرة الدائرة على مواجهة التحديات وضمان استمرارية الأداء الفعال.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

تشير الأدبيات الى ان أنموذج البحث يمثل تجسيدا مبسطا للدراسة، من هنا فإن أنموذج البحث الحالي هو تجسيد مبسط لمتغيري الدراسة الأساسيين الأول يجسد متغير السلوك الاستباقي (وهو المتغير المستقل لنموذج البحث). أما المتغير الثاني والذي يتمثل بالصلابة التنظيمية وأبعادها

المتمثلة بالتكيف والتنوع والابداع والخبرة بوصفه المتغير المعتمد، ويعرض الشكل (1) هذه المكونات:



شكل (1) النموذج الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث

- بالاعتماد على ما تم ذكره في مشكلة البحث اعلاه يمكن صياغة الفرضيات وكالاتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للسلوك الاستباقي بدلالة ابعاده (مجتمعة) في الصلابة التنظيمية بدلالة ابعاده (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة. ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي بدلالة ابعاده منفردة والصلابة التنظيمية بدلالة ابعاده (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي بدلالة ابعاده (مجتمعة) والصلابة التنظيمية بدلالة ابعاده (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة. ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:
توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي بدلالة ابعاده منفردة والصلابة التنظيمية بدلالة ابعاده (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة.

سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من اجل عرض الأسس النظرية، وذلك بالاستناد الى المصادر العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة، في حين اعتمد الباحث في الجانب العملي على تحليل الاستبانة للوصول الى الاستنتاجات وتقديم التوصيات.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

استند البحث في بناء إطاره النظري إلى مجموعة من المصادر العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يحقق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي. وقد تم اعتماد استمارة

الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، مع مراعاة صياغتها بشكل يغطي متغيرات الدراسة وفرضياتها، استناداً إلى الأسس النظرية المعتمدة ولضمان صدق الأداة وثباتها وشمولها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لتحكيمها وإبداء الملاحظات بشأنها.

الجدول (1): وصف متغيرات الاستبانة

ت	متغيرات الرئيسية	متغيرات فرعية	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	مصادر القياس
الأول	معلومات عامة	معلومات الأفراد المبحوثين	1 - 4	4	الباحثون
الثاني	السلوك الاستباقي	سلوك الصوت	X1 - X3	4	(الملحمي، 2024، 26)
		تولي المسؤولية	X4 - X6	4	
		الوقاية من المشاكل	X7 - X9	4	
		الابتكار الفردي	X10 - X12	4	
الثالث	الصلابة التنظيمية	التكيف	Y1 - Y4	4	(الزويبي، 2022، 76)
		التنوع	Y5 - Y8	4	
		الإبداع	Y9 - Y12	4	
		الخبرة	Y13 - Y16	4	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة.

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

تم تحديد مجتمع البحث بجميع الكوادر الإدارية في دائرة صحة نينوى، اما عينة البحث تمثلت بعينة من كلا الجنسين (ذكور واث) من الكوادر الإدارية ووزعت استمارة استبيان عليهم واسترجع منها (80) استمارة صالحة جميعها للاستعمال. والجدول (2) يوضح الأفراد المبحوثين وسماتهم في المنظمة المبحوثة. اذ بلغت نسبة الذكور 61% بينما نسبة الاناث 39% في حين كانت نسبة الفئة العمرية 51- فأكثر سنة الاعلى بين الفئات اذ بلغت 40%.

الجدول (2): الأفراد المبحوثين وسماتهم في المنظمة المبحوثة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	وصف العينة	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	49	61%	العمر	20 - 30 سنة	5	6%
	أنثى	31	39%		31 - 40 سنة	31	39%
	المجموع	80	100%		41 - 50 سنة	12	15%
					51 - فأكثر	32	40%
				المجموع	80	100%	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة.

المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

اولاً: السلوك الاستباقي

1- مفهوم السلوك الاستباقي:

يتمحور مفهوم السلوك الاستباقي حول كيفية تنفيذ الأفراد العاملين لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية ومن دون الحاجة الى توجيه خارجي، ومن السلوكيات التي تندرج تحت هذا المصطلح: اقتراح الأفكار للتحسينات المستقبلية، والوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي (Chen., 2019, 4756 & Van Tulder). ففي السابق كان يُنظر إلى السلوك الاستباقي بوصفه شكلاً من أشكال الأداء أو السلوك خارج حدود الأدوار الوظيفية، الا أن الدراسات الحديثة بدأت تُعيد النظر في هذا التصور وتطرح مقاربات جديدة تتحدى هذا الفهم التقليدي (Afsar & Umrani, 2019, 1194)، فالأفراد العاملين يمكن أن يشاركوا في جميع أنواع العمل، بما في ذلك الأنشطة الأساسية والاضافية، بدرجات مختلفة من الجاهزية، وبالتالي هناك توافق متزايد في الآراء على أنه ليست

هناك حاجة إلى اقتصار النشاط الاستباقي على الدور الإضافي فقط (الكعبي، 2018، 65)، والسلوكيات الاستباقية لها دور مهم في تشكيل عمل الأفراد وحياتهم المهنية ونوعية حياتهم عرف (Strauss, & Parker, 2018, 1233) السلوك الاستباقي على أنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة، إذ يبين هذا التعريف على أهمية السلوك الاستباقي في تحسين وتطوير الأوضاع القائمة وهذا التعريف يتفق مع ما قدمه كل من (Belschak & Den Hartog 2010, 477). كما عرف (Kuo, & Chang, 2022, 1812) السلوك الاستباقي على أنه المدى الذي يتخذ فيه الفرد إجراءات ذاتية للتعويض أو التغيير في نظام العمل أو أدوار العمل ودعم الفعالية الشخصية أو التنظيمية. ويعرفه الباحث بأنه المبادرات الطوعية للأفراد والتي تتجاوز حدود ومتطلبات أدوارهم الوظيفية، بهدف إحداث تغيير أو تحسين في بيئة العمل أو في العمليات التنظيمية والسعي لإيجاد حلول مبتكرة تسهم في رفع كفاءة المنظمة.

2- أبعاد السلوك الاستباقي:

من خلال المراجعة التي أجراها الباحث للدراسات السابقة اتفق الباحث مع الأبعاد التي حددها (الكعبي، 2018، 80) (ذبيان وآخرون، 2024، 357) والمتمثلة ب(السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) لشموليتها ولانسجامها مع الميدان المبحوث وهي كما يلي:

1- سلوك الصوت:

يشير مفهوم سلوك الصوت للموظف إلى أنه التعبير الإيجابي للموظف عن آرائه وأفكاره بهدف إحداث تغيير بناءً داخل بيئة العمل ويتجلى ذلك من خلال قدرة الموظفين على طرح القضايا المهمة، ونقل وجهات نظرهم إلى المسؤولين والمديرين، والإسهام في إيصال الأفكار والاقتراحات التي تعزز من جودة القرارات وتدعم التطوير التنظيمي المستمر (Cangialosi, & Baldaccini, 2021, 343)، وأضاف (Ouyang, & Wang, 2015, 681) الصوت بالجهود النشطة من لدى الأفراد للتحدث وتحدي الوضع الراهن حول القضايا المهمة، وتقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بإجراء تعديلات على الإجراءات والهدف منه جعلها أكثر ايجابية في المنظمة.

2- تولي المسؤولية:

تمثل المسؤولية القيام بمبادرات لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين داخل المنظمات (Greer, & Bungay, 2021, 8)، إذ تُعرّف المسؤولية بشكل محدد بأنها الجهود الطوعية والبناءة التي يبذلها الأفراد من أجل التأثير في التغيير الوظيفي والتنظيمي، ولا سيما فيما يتعلق بكيفية إنجاز العمل على مستوى الأفراد، والوظائف، ووحدات العمل، أو المنظمة ككل (Maurer & London, 2018, 1436)، وعليه فإن تحمل المسؤولية سلوك طوعي يعد خارج الأدوار الأساسية، إلا أنه يختلف عن باقي أنواع سلوكيات خارج الدور، إذ أنّ تحمل المسؤولية يتناقض بشكل ملحوظ مع سلوك المواطنة التنظيمية، وهو الشكل الأكثر شهرة والأكثر بحثاً عن السلوك خارج الدور (الكعبي، 2018، 82).

3- الوقاية من المشاكل:

هناك جانبان مختلفان لإدارة المشكلة: الإدارة التفاعلية والإدارة الاستباقية للمشاكل، إدارة المشاكل التفاعلية تحدد السبب الجذري للحوادث الماضية التي حدثت فعلاً، ومن ثم تحديد التحسينات والقرارات بشأنها، ويتم تقييم (Bakker, & Tims, 2020, 367) إدارة المشكلة التفاعلية من خلال مجالين: التحكم في المشكلة والتحكم في الخطأ. أما إدارة المشكلة الاستباقية تعمل على منع وقوع المشاكل من خلال تحديد نقاط الضعف أو الأخطاء في جوانب الأداء وتقديم واتخاذ القرارات المنطقية بشأنها ويرى (Jalali, & Madnick, 2019, 73) بأنها إجراء وقائيًا يهدف إلى منع

تكرار المشكلات داخل بيئة العمل، من خلال تركيز الفرد على اكتشاف الأسباب الجذرية لها واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتفادي وقوعها مستقبلاً.

4- الابتكار الفردي:

يشير الابتكار الفردي إلى ميل الشخص لاستكشاف الأفكار والتقنيات الجديدة بشكل مستقل، وهو مهارة عقلية يمكن تطويرها عن طريق الانفتاح على التعلم المستمر وتجربة أشياء جديدة والتفكير خارج الصندوق. يعد الابتكار الفردي أساسياً لتحقيق النجاح في مختلف المجالات، حيث يساهم في إيجاد حلول للمشكلات، وزيادة الإنتاجية والكفاءة، وخلق فرص عمل جديدة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الرفاهية للفرد والمجتمع (Hero et al., 2017, 109). وعرفه (Standing et al., 2016, 48) بأنه تجديد مستمر للقدرات الفردية والاجتماعية والنفسية، حيث يقوم الأفراد بتوظيف إمكاناتهم لإنتاج فكرة أو خدمة أو ابتكار تقني يأخذ أشكالاً متنوعة. وتمثل هذه القدرات مدخلاً أساسياً لتوظيف الحلول والإمكانات في تنمية المجتمعات وحمايتها على حد سواء.

ثانياً: الصلابة التنظيمية

1 - تعريف الصلابة التنظيمية:

تم استخدام مفهوم الصلابة التنظيمية لأول مرة من قبل (Staw 1981) على أساس بحث تجريبي حول استجابات المنظمات للتهديدات في البيئة، وكيفية تحقيق المنظمات صلابتها وقوتها، ومثابرتها في معالجة قواها الداخلية (Bozdağ, & Arslan, 2021, 215). وفي ميدان الإدارة، حظي مفهوم الصلابة باهتمام خاص ضمن مجالات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وذلك بسبب تصاعد وتيرة التقلبات، وحالة عدم اليقين، والتغير السريع في بيئات العمل، إذ تسعى الصلابة التنظيمية إلى إيجاد فهم متكامل وشامل عن كيفية إيجاد أنظمة مستقرة في مواجهة حالات عدم اليقين، والتقلبات البيئية، من خلال فحص صلابة وقوة ومثابرة المنظمة بالدرجة الأولى (6089 Desouza, 2021). إذ عرفها (Duchek, 2020, 227) قدرة المنظمة على الحفاظ على استمراريتها في أداء وظائفها الأساسية ضمن نطاق محدد، بالرغم من التهديدات البيئية أو الكوارث المفاجئة، وذلك من خلال تقييم الخيارات الاستراتيجية المتاحة، واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة لضمان الاستجابة الفعالة والتكيف مع الظروف الطارئة. وبين (During & Van, 2022, 3863) الصلابة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على حالتها المرغوبة رغم التقلبات في بيئتها الخارجية، وهي تعكس قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في توقع التغيرات أو الاستجابة لها، إلى جانب قدرتها على الحد من تأثير تلك التغيرات من خلال عزل نفسها عنها بدرجة معينة. وقد عرف (ميرخان، الساجي، 2019، 58) هي خاصية لبعض العاملين والنظم والمنظمات التي تمتلك كم هائل من الخيارات البديلة والحرية في الأداء وتدعيم نقاط القوة التي تتمتع بها، وعدم الاعتماد على التنبؤ والتخطيط الدقيق بشكل كامل، والتحضير لأي حدث مفاجئ، ومواجهته والصمود أمامه للخروج منه بشكل أفضل من السابق، أو في أسوأ الحالات الخروج بأقل الخسائر الممكنة مقارنة بنظيراتها. ويرى الباحث بان الصلابة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الصمود والتكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، مع الاستمرار في أداء مهامها الأساسية والمحافظة على استقرارها.

2- ابعاد الصلابة التنظيمية:

إن صمود المنظمات أمام المخاطر البيئية والمشاكل المعقدة، يكون أكثر فائدة عندما تخاطر المنظمات بعدم فقدان القدرة على التعافي من الأزمات والكوارث، ومع ذلك فإن تطبيقات الصلابة التنظيمية تهتم بالحفاظ على المرونة ضمن نطاق محدود من الوظائف أثناء الأزمات والكوارث المضطربة، وغير التقليدية التي تشكل تهديداً لبقاء المنظمة (Cruickshank, 2020, 97)، يعتمد هذا البحث على الأبعاد التي تتسم بالشمولية وهي كالآتي:

1- التكيف

يعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي تسهم في تحقيق التكيف للعاملين مع قيم ومعتقدات المنظمة، لقد عرفه (Cimatti, 2016, 114) بأنه عملية بتوقع من خلالها الفرد قيم، وقدرات، وسلوكيات المنظمة، وكذلك المعرفة المتوفرة بالمنظمة حتى يستطيع فهم الدور المطلوب منه لإنجاز المهام المطلوبة منه.

2- التنوع

يمثل التنوع " الأساليب المعبرة عن ثقافات ومؤهلات وخبرات الفئات الاجتماعية والمجتمعات والتباين فيها يعد مصدراً رئيسياً من مصادر الإبداع (Tamunomiebi, & John- Eke 2020, (259), (Young, 2020, 112) التنوع بأنه " مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة الواحدة من حيث العمر، أو الجنس أو العرق، أو الأصل أو الدين، أو القابلية الجسمانية أو اللون أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية والأيدلوجية والدينية أو غيرها ".

3- الإبداع

تزايدت الحاجة إلى الإبداع في المنظمات مع الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي، حيث تمثل المعرفة المصدر الرئيس للقيمة المضافة، ويكمن جوهرها في القدرة على توظيفها وتوليدها مجدداً عبر الإبداع والتكنولوجيا (Walia, 2019, 241). إذ عرف (Lanzolla et al., 2021, 97) الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ترتبط بإيجاد حلول مثلى للمشكلات، أو بتطوير الأساليب والأهداف، أو بإعادة تشكيل الأنماط السلوكية والإدارية بطريقة متميزة تسهم في تعزيز الأداء ودفع المنظمة نحو الريادة.

4- الخبرة

تُعد الخبرة في العلوم الإدارية مفهوماً متعدد الأبعاد، وتُعرّف بأنها مزيج من المعرفة والمهارة والأداء، وتتكون من الممارسة المستمرة والتجربة العملية التي تعزز الكفاءة والقدرة على حل المشكلات، مما يجعل الفرد أكثر احترافية في مجال عمله (Whitley, 2019, 342). لذا فإنه من الممكن تعريف الخبرة بأنها المهارات والمعارف أو القدرات التي يتمتع بها الفرد واللازمة للتنفيذ المهام والأنشطة والوظائف.

المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث**أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث****1- وصف متغير السلوك الاستباقي:**

أشارت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (3) الى اتفاق عينة البحث على متغير السلوك الاستباقي وبأبعاده الأربعة، إذ تجاوزت نسبة الاتفاق الكلية حاجز الخمسين بالمئة ونسبة (56.375%) وهو مؤشر مرتفع نسبياً، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (19.375%). وتؤكد هذه الأرقام الأهمية النسبية لأبعاده الأربعة، وقد جاءت بوسط حسابي (3.689) وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة البالغ (3) وانحراف معياري (0.8822)، ويتبين من النتائج أعلاه ان الدائرة المبحوث فيها تملك سلوك استباقي ومن أبرز المؤشرات الدالة على ذلك قدرتهم على ابداء آرائهم بدرجة عالية، والتزامهم بالمسؤولية وتحملهم لها، إذ يسهم هذا السلوك بشكل ملحوظ في الوقاية من المشكلات داخل بيئة العمل ويعزز قدرتهم على الابتكار الفردي، من خلال مبادرات الأفراد وجهودهم. ويتطلب الوقوف على واقع السلوك الاستباقي في المنظمة المبحوثة وصف الأبعاد التي تمثل هذا المتغير وهي كما يلي:

أ- السلوك الصوتي: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى الاتجاه المرتفع لاتفاق عينة البحث عن بُعد السلوك الصوتي عبر مؤشراتهِ (X3- X1) " إذ بلغت نسبة الاتفاق (64.2%)، في حين كانت

نسبة عدم الاتفاق (3.4%)، ويؤكد هذا على أهمية البعد، ويعكس إدراكًا واضحًا لدى الكوادر الإدارية لأهمية مبدأ المشاركة وابداء آرائهم واقتراحاتهم في صنع القرار، الأمر الذي يسهم في رفع مستويات الالتزام الوظيفي والانتماء لدى العاملين وبوسط حسابي قدره (3.779) وبانحراف معياري قدره (0.841).

ب- **تولي المسؤولية:** تشير معطيات التحليل في الجدول (3) الى الاتجاه المتوسط لاتفاق عينة البحث عن بُعد تولي المسؤولية عبر مؤشرات (X4- X6) "اذ بلغت نسبة الاتفاق (52.4%)، في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (23.3%)، ويؤكد هذا على أهميته في قياس السلوك الاستباقي اذ يساهم الافراد العاملين تحسين إجراءات العمل طوعاً فضلاً عن تحمل مسؤولياته، وبوسط حسابي قدره (3.646) وبانحراف معياري قدره (0.872).

ت- **الوقاية من المشاكل:** يتضح من معطيات الجدول (3) الاتجاه المرتفع لاتفاق عينة الدراسة عن بُعد الوقاية من المشاكل عبر مؤشرات (X7-X9) وقد بلغت نسبة الاتفاق (64.7%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (18.7%)، وهذا ما يؤكد على الأهمية الكبيرة لتحمل المسؤولية حسب وجهة نظر المستجيبين وسعيهم لتجنب المخاطر او التحديات بدلا من مواجهتها، كما ان الإدارة في المنظمة المبحوثة تدعم وترحب بالمبادرات الفردية للأفراد التي تهدف للوقاية من المشاكل ، وبلغ الوسط الحسابي (3.748) وهو اعلى من الوسط الفرضي للدراسة البالغ (3) وانحراف معياري قدره (0.838).

ث- **الابتكار الفردي:** تشير النتائج في التحليل الاحصائي الى ان نسبة اتفاق عينة الدراسة عن هذا البعد من خلال المؤشرات (X10-X12) بلغت نسبة الاتفاق (44.2%) وهي نسبة مقبولة، في حين وصلت نسبة عدم الاتفاق (32.1%)، وتؤكد هذه الأرقام أهمية الابتكار الفردي في وصف بعد السلوك الاستباقي وخاصة (X11) الذي تمثل قدرة الافراد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مكان العمل، هذه النتائج جاءت بوسط حسابي (3.584) وانحراف معياري (0.978).

الجدول (3): التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغير السلوك الاستباقي

المتغير	المتوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتغير	المتوسط الحسابي	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة				المعدل
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.855	3.914	6.2	5	12.5	10	21.3	17	41.3	33	18.7	15	X1	السلوك الاستباقي	
0.797	3.808	2.5	2	20	16	17.5	14	45	36	15	12	X2	السلوك الاستباقي	
0.873	3.617	1.3	1	10	8	16.2	13	60	48	12.5	10	X3		
0.841	3.779	3.4		18.4		64.2		المعدل						
.862	3.680	5	4	15	12	27.5	22	31.2	25	21.3	17	X4	المسؤولية	
.854	3.446	2.5	2	25	20	17.5	14	38.7	31	16.2	13	X5		
.900	3.812	2.5	2	20	16	27.5	22	40	32	10	8	X6		
0.872	3.646	23.3		24.3		52.4		المعدل						
.937	3.766	0	0	12.5	10	21.3	17	58.7	47	7.5	6	X7	المشاكل	
.820	3.742	5	4	21.2	17	13.7	11	47.5	38	12.5	10	X8		
.757	3.736	6.2	5	11.2	9	15	12	40	32	27.5	22	X9		
0.838	3.748	18.7		16.6		64.7		المعدل						
.890	3.893	6.2	5	28.8	23	23.7	19	25	20	16.3	13	X10	الفردي	
.924	3.840	3.7	3	30	24	22.5	18	37.5	30	6.2	5	X11		
1.112	3.021	12.5	10	22.5	18	17.5	14	45	36	2.5	2	X12		
0.978	3.584	32.1		23.7		44.2		المعدل						
0.8822	3.689	19.375		20.75		56.375								

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

2- وصف متغير الصلابة التنظيمية

نستنتج من نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (4) وعلى المستوى الكلي اتفاق عينة البحث بشكل عام حول متغير الصلابة التنظيمية، بدلالة مؤشراته (X13-X24)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (56.07%)، في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (19.33%). إذ جاءت هذه النتائج بوسط حسابي (3.446) وانحراف معياري (0.955). وتعكس هذه الأرقام إدراك أفراد العينة لمدى توافر أبعاد الصلابة التنظيمية في بيئة عملهم، كما تشير إلى وجود فهم واضح في الممارسات الإدارية المرتبطة بعناصر التكيف، التنوع، الإبداع، والخبرة، التي يفترض أن تعزز قدرة المنظمة والعاملين فيها على مواجهة التحديات والتعامل مع التغيرات بمرونة وثقة، وتعزيز مناخ تنظيمي يكرس مقومات الصلابة التنظيمية. ولتشخيص واقع الصلابة التنظيمية تم تحليل أبعادها في المنظمة المبحوثة وكما يلي:

أ- التكيف: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بأراء عينة البحث حول بُعد التكيف عبر مؤشراته (X13-X16) إذ بلغت نسبة الاتفاق (62.2%) وهي نسبة مرتفعة، في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (15%)، ويعكس ذلك اتفاقاً مرتفعاً في إدراك أفراد العينة لقدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات العمل والضغوط البيئية، كما يشير إلى سعيها المستمر في تهيئة بيئة عمل مرنة وصياغة استراتيجية قادرة على مواجهة الأحداث الطارئة، ويدل ذلك على أهمية هذا البعد الحيوي ضمن بيئة الرعاية الصحية. وبوسط حسابي قدره (3.536) وانحراف معياري قدره (0.942).

ب- التنوع: بينت نتائج التحليل الإحصائي الاتجاه المرتفع في آراء عينة البحث حول بُعد التنوع عبر مؤشراته (X17-X20)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (57.2%)، وهو مؤشر جيد، في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (19.5%)، وهذا يدل على الممارسات الإدارية التي تشجع على التنوع والانفتاح داخل المنظمة وإدراك أفراد العينة لمدى وجود التنوع داخل بيئتهم التنظيمية، سواء من حيث قبول الآراء المختلفة أو احتواء التعدد في الخبرات والخلفيات أو التنوع في استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، مما يؤثر إيجاباً في تعزيز بيئة عمل مرنة وشاملة. وبوسط حسابي قدره (3.438) وانحراف معياري قدره (0.945).

ج- الإبداع: أشارت نتائج التحليل الإحصائي فيما يخص بعد الإبداع بحسب آراء عينة البحث عن بُعد الإبداع عبر مؤشراته (X21-X24) إذ بلغت نسبة الاتفاق (51.3%)، في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (25.9%) وهذا يدل على وجود بيئة تنظيمية تدعم وتشجع الإبداع والابتكار بين العاملين، وتوفير المناخ المناسب الذي يسمح بتوليد الأفكار الجديدة أو احتضان المبادرات الفردية. إذ جاءت هذه النتائج بوسط حسابي (3.396) وانحراف معياري (0.984).

ح- الخبرة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المرتبطة ببُعد الخبرة، استناداً إلى آراء عينة البحث من خلال مؤشراته (X22-X28)، أن نسبة الاتفاق بلغت (53.6%)، مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (16.8%)، وتشير هذه النسب إلى أن بيئة العمل تُولي اهتماماً ملحوظاً لخبرات العاملين وتسعى إلى توظيفها بفاعلية ضمن السياق التنظيمي، كما يعد ذلك مؤشراً على وجود ممارسات داعمة لإدارة المعرفة، وآليات فعالة لنقل وتراكم الخبرات داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على عملية اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات. إذ جاءت هذه النتائج بوسط حسابي (3.416) وانحراف معياري (0.949).

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الصلابة التنظيمية

المتغير	الترتيب	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المؤشر الكلي
		أنتفج بشدة		لا أنتفج		محايد		أنتفج		أنتفج بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
التفكير	X13	22.5	18	8.7	7	17.5	14	48.7	39	22.5	18	0.942
	X14	13.7	11	7.6	6	35	28	37.5	30	13.7	11	0.913
	X15	6.2	5	16.3	13	23.7	19	52.5	42	6.2	5	0.957
	X16	10	8	15	12	15	12	57.5	46	10	8	0.992
		15		22.8		62.2						المؤشر الكلي
التفهم	X17	12.5	10	6.2	5	25	20	51.3	41	12.5	10	0.945
	X18	10	8	21.2	17	26.2	21	40	32	10	8	0.921
	X19	15	12	17.5	14	20.5	16	37.5	30	15	12	0.904
	X20	7.5	6	15	12	21.2	17	55	44	7.5	6	0.935
		19.5		23.22		57.2						المؤشر الكلي
التفويض	X21	10	8	12.5	10	21.3	17	52.5	42	10	8	0.984
	X22	16.2	13	15	12	23.7	19	45	36	16.2	13	0.934
	X23	12.5	10	13.7	11	26.2	21	46.2	37	12.5	10	0.913
	X24	11.2	9	31.2	25	20	16	27.5	22	11.2	9	0.957
		25.9		22.8		51.3						المؤشر الكلي
التفويض	X25	15	12	15	12	23.7	19	43.7	35	15	12	0.992
	X26	21.2	17	6.2	5	18.7	15	48.7	39	21.2	17	0.949
	X27	10	8	20	16	26.2	21	40	32	10	8	0.955
	X28	8.7	7	28.7	23	20	16	42.5	34	8.7	7	
		16.8		29.6		53.6						المؤشر الكلي
		19.33		24.60		56.07						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

ثانياً: نتائج تحليل علاقة الارتباط والاثربين متغيرات الدراسة

1- تحليل علاقة الارتباط بين السلوك الاستباقي وابعاده في الصلابة التنظيمية:

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي بدلالة ابعاده (مجتمعة) والصلابة التنظيمية بدلالة ابعاده (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة)، يوضح الجدول رقم (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.732) وعند مستوى معنوية (Sig.=0.001) وهي دالة احصائياً كونها اقل من مستوى المعنوية الخاص بالدراسة والبالغ (0.05) وبدل ذلك على أن هذه العلاقة معنوية احصائياً عند مستوى الثقة المعتمد، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى ورفض الفرضية البديلة.

ولاختبار الفرضية الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى يوضح الجدول رقم (5) التباين في علاقات الارتباط بين ابعاد السلوك الاستباقي المتمثلة بـ (السلوك الصوتي، وتولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، والابتكار الفردي) والصلابة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط لبعد السلوك الصوتي (0.798) وعند مستوى معنوية (0.001) وهي علاقة ايجابية ومعنوية كونها اقل من مستوى المعنوية الخاص بالدراسة (0.05)، مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك الصوتي والصلابة التنظيمية، وبلغ

معامل ارتباط بعد تولي المسؤولية (0.643) ومستوى معنوية (0.001) وهو اقل من مستوى المعنوية الفرضي للدراسة والبالغ (0.05) وهذا يدل أيضاً علاقة الارتباط ايجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تولي المسؤولية والصلابة التنظيمية ، وفي ما يخص بعد (الوقاية من المشاكل) تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بهذا البعد ضمن متغير السلوك الاستباقي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع الصلابة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وهو ما يتضح من معامل الارتباط (0.692) و عند مستوى معنوية (0.001) وهي علاقة معنوية كونها اقل من مستوى (0.05) وتدلل هذه النتيجة على أن السلوكيات المرتبطة بمحاولة تجنب المشكلات والتخطيط لمنع تكرارها ترتبط بارتفاع ملحوظ في مستوى الصلابة التنظيمية كما يُدركها أفراد العينة. كما بلغ معامل الارتباط الخاص بالبعد (الابتكار الفردي) ضمن متغير السلوك الاستباقي (0.612) وعند مستوى معنوية (0.001) وهي اقل من مستوى المعنوية الخاص بالدراسة البالغ (0.05) مما يدل على وجود علاقة جيدة ودالة إحصائية، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ورفض الفرضية البديلة بعد إثبات وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد السلوك الاستباقي منفردة ومتغير الصلابة التنظيمية بدلالة ابعاده مجتمعة.

الجدول (5): علاقات الارتباط بين السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي

مستوى المعنوية	الصلابة التنظيمية	المتغير المعتمد
		المتغير المستقل
0.001	0.732	السلوك الاستباقي
0.001	0.798	السلوك الصوتي
0.001	0.643	تولي المسؤولية
0.001	0.692	الوقاية من المشاكل
0.001	0.612	الابتكار الفردي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني. $N=80$ $P \leq 0.05$

2- تحليل علاقة التأثير للسلوك الاستباقي في الصلابة التنظيمية على المستوى الكلي

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي بدلالة ابعاده (مجتمعة) والصلابة التنظيمية بدلالة ابعاده (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة، تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (6) الخاصة باختبار تأثير السلوك الاستباقي على الصلابة التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية ودالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (49.328) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.9243) بدلالة قيمة (P) والبالغة (0.001) عند درجتي حرية (1,68) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أهمية هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة معامل التحديد R^2 (0.495)، مما يعني أن السلوك الاستباقي يساهم في تفسير ما مقداره (49.5%) من التغيرات الحاصلة في الصلابة التنظيمية وأن (50.5%) من التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار، ومن خلال متابعة قيمة معاملات بيتا، اتضح أن β_1 بلغت (0.306) وعند درجتي حرية (1,68) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدعو لقبول الفرضية الرئيسية الثانية ورفض الفرضية البديلة بسبب ثبوت تأثير السلوك الاستباقي في الصلابة التنظيمية.

الجدول (6): تأثير مواقع السلوك الاستباقي في الصلابة التنظيمية على المستوى الكلي

مستوى المعنوية	F		R ²	الصلابة التنظيمية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	
.001	4.9243	49.328	0.495	0.306	2.653	السلوك الاستباقي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني (N= 80, P<=0.05, df= (1,68))

4- تحليل علاقة التأثير لابعاد السلوك الاستباقي في الصلابة التنظيمية على المستوى الجزئي

بناءً على جدول تحليل الانحدار المتعدد الذي يختبر تأثير أبعاد السلوك الاستباقي (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) في الصلابة التنظيمية، وبهدف اختبار الفرضية أفرعية للفرضية الرئيسية الثانية يوضح الجدول (7) أن هنالك تأثيراً معنوياً لأبعاد السلوك الاستباقي المتمثلة بـ (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) في الصلابة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لأبعاد السلوك الصوتي على التوالي (22.356) (39.765) (29.789) (18.780) وهي جميعها أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (4.9243) عند درجتي حرية (1.68) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد للأنموذج بشكل عام لأبعاد السلوك الاستباقي على التوالي (0.426، 0.461، 0.498، 0.470) وهي جميعها قيم تعتبر متوسطة الى جيدة لمساهمتها في تفسير متغير الصلابة التنظيمية، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) التي بلغت (0.443، 0.336، 0.389، 0.462) لجميع الابعاد على التوالي، وعند مستوى معنوية (0.001) لجميع الابعاد وهو اقل من مستوى المعنوية المقبول للدراسة البالغة (0.05) وهذا يُؤشر قبول الفرضية الثانية لتحقيقها ورفض الفرضية البديلة.

الجدول (7) : تأثير السلوك الاستباقي في الصلابة التنظيمية على المستوى الجزئي

مستوى المعنوية	F		R ²	الصلابة التنظيمية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	
0.001	4.9243	22.356	0.470	0.462	2.389	السلوك الصوتي
0.001		39.765	0.498	0.389	2.588	تولي المسؤولية
0.001		29.789	0.461	0.336	3.610	الوقاية من المشاكل
0.001		18.780	0.426	0.443	2.895	الابتكار الفردي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني (N= 80, P<=0.05, df= (1,68))

المحور الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

يهدف هذا الجزء من البحث الى تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي تفسر النتائج التي توصل اليها البحث بجانبه النظري والتطبيقي وعلاقات الاثر والارتباط بين متغيرات الدراسة وكما يأتي:

اولاً: الاستنتاجات

1. ان الميدان المبحوث يأخذ بالاعتبار السلوك الاستباقي باعتباره أحد الوسائل المهمة لتعزيز الصلابة التنظيمية من خلال تشجيع الافراد على ابداء ارائهم بحرية وتحمل المسؤولية بما يساهم بشكل فعال في الوقاية من المشاكل.

2. يتمتع الميدان المبحوث بالصلابة التنظيمية وهو ما اظهرته نتائج التحليل الاحصائي التي دلت عليها النسب المرتفعة لابعادها المتمثلة بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات

البيئية، كما تهتم بالتنوع الثقافي وتنوع الخبرات والمؤهلات لكوادرها مما يمكنها من إنتاج أفكار جديدة والقدرة على حل المشكلات والتصدي للعقبات التي تواجهها.

3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط وجود علاقات ارتباط معنوية بين السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية على المستويين الكلي والجزئي، ويشير هذا إلى اهتمام الإدارة في المنظمة المبحوثة بتعزيز بيئة عمل تدعم المبادرة والمسؤولية الفردية، باعتبارها من العوامل المهمة في رفع مستوى الصلابة التنظيمية، ومواجهة التحديات بكفاءة، وتحقيق الاستجابة الفاعلة للتغيرات التنظيمية.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك الاستباقي بأبعاده المتمثلة في (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي)، تمارس تأثيراً معنوياً على الصلابة التنظيمية، ويُعدّ هذا دليلاً على وجود توجه فاعل من قبل المنظمة نحو تفعيل هذه السلوكيات ودعمها في بيئة العمل، بما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف والتحديات المختلفة من خلال تعزيز مرونتها، كما تعكس هذه النتائج وعي الملاكات الإدارية في دائرة صحة نينوى بأهمية هذه السلوكيات ودورها في تعزيز الصلابة التنظيمية.

5. اتضح أن الميدان المبحوث يهتم بشكل كبير بالسلوك الصوتي والوقاية من المشاكل ويُعزى ذلك إلى إدراك الإدارة لأهمية مشاركة الآراء والأفكار من قبل العاملين (السلوك الصوتي) في تحسين العمليات واتخاذ قرارات أكثر فاعلية، فضلاً عن تبني ممارسات استباقية تهدف إلى تجنب المشكلات المستقبلية والتقليل من تكرارها، كما أن هذا التوجه يعكس حرص المنظمة على تعزيز بيئة عمل تقوم على التواصل الفعّال، والانفتاح على النقد البناء، والتخطيط الوقائي، وهو ما يسهم في تعزيز الصلابة التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة. وتدعم نتائج التحليل الإحصائي هذا التوجه من خلال العلاقات والارتباطات المعنوية القوية التي ظهرت بين هذين البعدين ومتغير الصلابة التنظيمية.

ثانياً: المقترحات

استكمالاً لما تم تقديمه آنفاً من استنتاجات، تم تخصيص هذا الجزء لمجموعة من المقترحات ليصبح مكملاً لهذا الجهد البحثي المتواضع، وكما يأتي:

1. نظراً لكون الصلابة التنظيمية تتعزز من خلال تبني سلوكيات استباقية على مستوى الأفراد، فإن من الضروري أن تعمل الإدارة على خلق بيئة تنظيمية تشجع المبادرة، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفعالة في معالجة التحديات، ويتطلب ذلك تضافر جهود جميع المستويات الإدارية والعمل بروح الفريق، بما يعزز من تكامل الأدوار ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات وتحقيق التماسك الداخلي.

2. ضرورة تعزيز وتشجيع الابتكار الفردي من خلال تطوير سياسات تنظيمية تدعم الابتكار، ونهية بيئة تمكينية تسمح للعاملين بالتفكير خارج الأطر التقليدية والمساهمة الفاعلة في تحسين الأداء التنظيمي.

3. العمل على تفعيل السلوك الصوتي لدى العاملين، وذلك من خلال تشجيعهم على إبداء آرائهم، والمشاركة في النقاشات التنظيمية، وتقديم الاقتراحات التطويرية، وتوفير مناخ من الأمان النفسي داخل المنظمة.

4. تعزيز ثقافة "تولي المسؤولية" داخل المنظمة، عبر تمكين الموظفين، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز روح المبادرة الفردية، مما يعزز من إدراكهم لدورهم في دعم الصلابة التنظيمية.

5. تشجيع إدارة المنظمة المبحوثة على تبني سياسات واضحة لتكامل أبعاد السلوك الاستباقي ضمن الخطط الاستراتيجية، وربطها بأهداف الأداء العام لتعزيز الأثر الإيجابي على مرونة المنظمة.
6. إمكانية إدخال متغيرات إضافية مستقبلاً في النموذج مثل: القيادة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، واختبار أدوارها كدور وسيط أو معدل للعلاقة بين السلوك الاستباقي والصلابة التنظيمية، لتفسير أكبر لحجم التباين في الصلابة التنظيمية.

المصادر:

1. الكعبي، حسين صبيح محيسن، (2018)، تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. الزوبيعي، مجيد حميد عبدالله، (2022)، "دور سلوكيات القيادة الاحتوائية في تعزيز الصلابة التنظيمية الدور الوسيط لاستراتيجية الأمواج المتداخلة" دراسة استطلاعية في عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي الأنبار والفلوجة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
3. ميرخان، خالد حمد امين والساجي، دينا عزيز محمد احمد، (2019)، " دور المنظمة المثينة في إدارة الازمات دراسة تحليلية لآراء المديرين في مجموعة شركات جيهان في مدينة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد(13)، العدد (51).
4. ذيبان، جميل شعبية، نعمة، علي محسن، جبر، علي فالح، (2024)، " القيادة السامة وتأثيرها على السلوك الاستباقي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(16)، العدد(54).
5. الملحمي، احمد محمد علوان، (2024)، " السلوك الاستباقي للقيادات الأكاديمية العليا وعلاقته بالبراعة الاستراتيجية في جامعات محافظة بغداد"، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزيرة/ السودان، المجلد(63)، العدد(3).
6. Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208.
7. Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21.
8. Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology*, 69(2), 351-378.
9. Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N., (2010). "Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475–498.
10. Cangialosi, N., Odoardi, C., Battistelli, A., & Baldaccini, A. (2021). The social side of innovation: When and why advice network centrality promotes innovative work behaviours. *Creativity and Innovation Management*, 30(2), 336-347.

- 11.** Chen, J., Hu, T. E., & Van Tulder, R. (2019). Is the environmental Kuznets curve still valid: a perspective of wicked problems. *Sustainability*, 11(17), 4747-4764.
- 12.** Desouza, K. C. and Xie, Y. (2021). Organizational Robustness and Information Systems. Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences. pp. 6089- 6098.
- 13.** Greer, A., Buxton, J. A., Pauly, B., & Bungay, V. (2021). Organizational support for frontline harm reduction and systems navigation work among workers with living and lived experience: qualitative findings from British Columbia, Canada. *Harm reduction journal*, 18(1), 1-13.
- 14.** Jalali, M. S., Siegel, M., & Madnick, S. (2019). Decision-making and biases in cybersecurity capability development: Evidence from a simulation game experiment. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 66-82.
- 15.** Kuo, C. C., Ni, Y. L., Wu, C. H., Duh, R. R., Chen, M. Y., & Chang, C. (2022). When can felt accountability promote innovative work behavior? The role of transformational leadership. *Personnel Review*, 51(7), 1807-1822.
- 16.** McGinley, S., Line, N. D., Wei, W., & Peyton, T. (2020). Studying the effects of future-oriented factors and turnover when threatened. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2737-2755.
- 17.** Ouyang, K., Lam, W., & Wang, W. (2015). Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 671-691.
- 18.** Strauss, K., & Parker, S. K. (2018). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of Management*, 44(3), 1250-1278.
- 19.** Bozdağ, H. T., Benabbou, R., & Arslan, T. V. (2021). Resilience assessment framework for the sustainability of traditional commercial centres-case of the Historical Bazaar of Bursa. *International Journal of Sustainable Society*, 13(3), 203-225.
- 20.** Cruickshank, N. (2020). He who defends everything, defends nothing: proactivity in organizational resilience. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 94-105.
- 21.** Ducheck, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- 22.** During, R., Van Assche, K., & Van Dam, R. (2022). Relating Social and Ecological Resilience: Dutch Citizen's Initiatives for Biodiversity. *Sustainability*, 14(7), 3857-3877.

- 23.** Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97-130.
- 24.** Tamunomiebi, M. D., & John-Eke, E. C. (2020). Workplace Diversity: Emerging Issues in Contemporary. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 255-265.
- 25.** Young, I. M. (2020). Difference as a resource for democratic communication. In *Not for sale* (pp. 109-129). Routledge.
- 26.** Walia, C. (2019). A dynamic definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 31(3), 237-247.
- 27.** Lanzolla, G., Pesce, D., & Tucci, C. L. (2021). The digital transformation of search and recombination in the innovation function: Tensions and an integrative framework. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 90-113.
- 28.** Whitley, R. (2019). On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization. In *Managerial Work* (pp. 337-352). Routledge.
- 29.** Standing, C., Jackson, D., Larsen, A. C., Suseno, Y., Fulford, R., & Gengatharen, D. (2016). Enhancing individual innovation in organisations: A review of the literature. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(1), 44-62.
- 30.** Hero, L. M., Lindfors, E., & Taatila, V. (2017). Individual Innovation Competence: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Journal of Higher Education*, 6(5), 103-121.