



## The role of smart leadership in promoting proactive behavior: an applied study on a sample of employees working in the Anbar Health Department

Muthanna Abdul Wahab Juma Al-Mawla 

دور القيادة الذكية في تعزيز السلوك الاستباقي دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين العاملين في دائرة صحة الأنبار

مثنى عبد الوهاب جمعة الموله

[Muthana.abdualwahab@uoa.edu.iq](mailto:Muthana.abdualwahab@uoa.edu.iq)

Al- maearif University

جامعة المعارف, محافظة الأنبار, العراق.



### Article information

**Article history:** DD/MM/YY

**Received:** 8/8/2024

**Accepted :** 1/9/2024

**Available online:** 5/12/2024

**Keywords:** Smart leadership, proactive behavior, Anbar Health Department

تاريخ الاستلام: 2024/8/8

تاريخ قبول النشر: 2024/9/1

تاريخ النشر: 2024/12/5

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية, السلوك الاستباقي, دائرة صحة الأنبار

### Abstract

The current research aims to demonstrate the role of smart leadership in proactive behavior and then determine the relationship of correlation and influence between them and the purpose of determining the research objective. A questionnaire form consisting of 27 paragraphs was designed and distributed to a random sample of employees working in the Anbar Health Department with 59 respondents. The data was analyzed using the SPSS program and many statistical tools were used, including the arithmetic mean, standard deviation, and regression coefficient. The most prominent results were the existence of a statistically significant correlation between the two variables and there is a strong effect of smart leadership on proactive behavior. The researcher recommended the necessity of spreading awareness and knowledge of the dimensions of smart leadership and teaching methods of developing intelligence and creativity among employees in order to contribute to enhancing proactive behavior and avoiding various crises.

**Citation:** Al-Mawla, Muthanna Abdul Wahab Juma. (2024). The role of smart leadership in promoting proactive behavior: an applied study on a sample of employees working in the Anbar Health Department, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, vol.20(82), 116-129

الاقتباس: الموله, مثنى جمعة. (2024). دور القيادة الذكية في تعزيز السلوك الاستباقي دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين العاملين في دائرة صحة الأنبار, *المجلة العراقية للعلوم الادارية*, المجلد. 20 (82), 116-129.

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى بيان دور القيادة الذكية كمتغير مستقل بأبعاده الاربعة : الذكاء الشعوري, الذكاء الروحي, الذكاء العقلاي, الذكاء الشخصي ( الخفاجي وطالب, 2021) في السلوك الاستباقي كمتغير تابع بأبعاده الاربعة: السلوك الصوتي, الابتكار الفردي, الوقاية المشاكلات, تحمل المسؤولية. ( علوان و عبدالحسين, 2022) وبعد ذلك تحديد علاقة الارتباط والتأثير بينهما والغرض تحديد هدف البحث تم تصميم استمارة استبيان مكونه من 27 فقرة وتم توزيعها على عينة عشوائية من القيادات العاملة في دائرة صحة الأنبار بواقع 59 مستجيب وتم تحليل البيانات باستعمال برنامج spss واستعمل العديد من الادوات الاحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار وكانت ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين المتغيرين وهناك تأثير قوي للقيادة الذكية في السلوك الاستباقي وأوصى الباحث بضرورة نشر الوعي والمعرفة بأبعاد القيادة الذكية وتعليم اساليب تطوير الذكاء والابداع بين الموظفين كي تساهم في تعزيز السلوك الاستباقي وتجنب الازمات المختلفة .

## 1. المقدمة Introduction

تواجه المنظمات العامة في المجتمع المعاصر العديد من الازمات نتيجة لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وعلية يتطلب من ادارة تلك المنظمات ادارة هذه الازمات عن طريق التعامل معها ومواجهتها والحد من اضرارها ومخاطرها، وذلك استخدام الاساليب والادوات العلمية والادارية المختلفة لتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وتوظيفها بشكل يساهم في انجاح المنظمات في تحقيق اهدافها المختلفة . تعتبر القيادة الادارية من ابرز العناصر المهمة والمؤثرة على مسار الازمات في المنظمات المختلفة وذلك كونها العقل المدبر فيها وكونها القادرة على جعل تلك المنظمة مستعدة وجاهزة لمواجهة الازمات المختلفة بكفاءة حيث يتحلى دور القيادة في امكانية تحويل الازمة وما تحمله من مخاطر الى فرص لإطلاق القدرات الابداعية التي تستثمر الازمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف ويجاد الحلول الناجحة والمناسبة ويتم ذلك عن طريق المهارات الاستباقية التي تتحلى بها القيادة ,وتعتبر القيادة الذكية من المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات دخل المنظمات المختلفة ومعالجة المعلومات المتنوعة لمواجهة التحديات واتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد وذلك من خلال تقاسم الرؤيا والاهداف المشتركة باعتبارها نقطة انطلاق في ممارسة القيادة الذكية وامتلاكها الذكاء الاجتماعي والذكاء العقلاني ولكون المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة تتصف بوجود عديد من التحديات فالقائد الذي يتمكن من النجاح في بيئة الاعمال السابقة قد لا ينجح في بيئة الاعمال الحالية وعلية فهناك حاجة ملحة لوجود قادة انكباء قادرين على تحقيق النجاح في ظل الظروف والمواقف والمتغيرة والمتطورة لمواجهة ما قد يستجد من ازمة .

جاء هذا البحث كي يسلط الضوء على دور القيادة الذكية كأحد انماط القيادة الادارية في تعزيز السلوك الاستباقي في دائرة صحة الانبار باعتبار القطاع الصحي قد تعافى من جائحة covid19 الذي اجتاح العالم واثّر بشكل سلبي على المنظومة الصحية وفي نفس الوقت صقل قدرات القيادات فيها بتعلم مهارات تمكن القيادات الاستشراف للمستقبل والاستعداد لمعالجة المشاكل وتقليل من اثارها حيث تضمن البحث اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية الدراسة ثم عقبة المبحث الثاني الاطار النظري العام ثم المبحث الثالث الجانب الميداني من البحث اما المبحث الرابع فقد تضمن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

## 2. منهجية البحث Methodology

يتناول المبحث مشكلة البحث واهميتها واهدافها والفرضيات التي يسعى البحث الى اثباته ومدى صحتها من خلال اعتماد المقاييس الاحصائية المناسبة للبحث, والمخطط الفرضي للبحث الذي يوضح ابعاد ومتغيرات البحث والتعرف على المنهج المستعمل فضلا عن المجتمع والعينة التي تتألف منها على النحو الاتي :

### اولاً: مشكلة البحث problem statement

تتطلب المنظمات العاملة في القطاع الصحي في اقننا الحالي الى قيادات ذكية تدعم السلوك الاستباقي للعاملين لتشجيعهم على ابداء اراءهم وافكارهم ورفعها الى الادارة العليا ولتشخيص المشكلة قام الباحث بدراسة اولية لعينة من المديرين في دائرة صحة الانبار التي شملتها الدراسة اذ جرى استطلاع اراء عينة من (59) فردا من المديرين في الادارة العليا والوسطى والدنيا بتوجيه عدد من الاسئلة للوقوف على تلك المشكلات في الدائرة استنتج الباحث ان هنالك بعض الاخفاقات فيما يخص بعض الفقرات الخاصة بأبعاد البحث الحالي مما يستدعي الى تحديد نوع القيادة المستخدمة داخل تلك الدائرة وتشخيص مدى توفر القيادات الذكية اذ تعتبر من الانواع التي تسهم في رفع مستوى العمل بين القائد ومرؤوسيه وما تعكسه من تميز مع باقي المنظمات الاخرى ومن هذا المنطلق تم صياغة التساؤل الاتي (هل يمكن تعزيز السلوك الاستباقي عند توفر القيادة الذكية؟)

## ثانياً: اهمية البحث importance of research

تتضح اهمية البحث الحالي من خلال الجوانب الاتية:

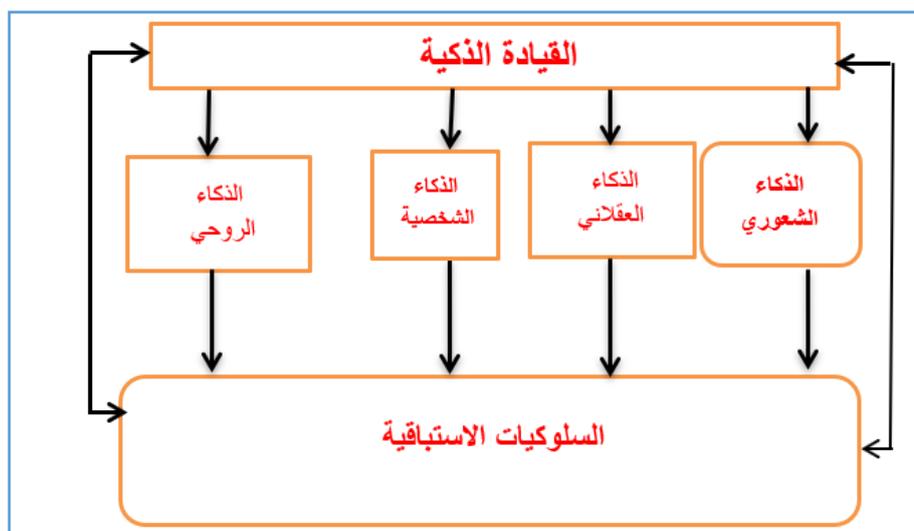
- 1- ندرة الدراسات العربية التي تناولت متغيرات البحث القيادة الذكية وسلوكيات العمل الاستباقي بحسب اطلاع الباحث وبالتالي فان هذه الدراسة ستكون منطلقاً نحو دراسات اكثر عمقا لهذه السلوكيات في البيئة العراقية خاصة .
- 2- ميدانيا تبرز اهميتها عبر توجيه انظار القيادات على المنظمة المبحوثة وغيرها من المنظمات الى الاطلاع والتعرف على سلوكيات العمل الاستباقي نظرا لما يمكن ان تسهم به هذه السلوكيات عبر فهمها وتطبيقها من زيادة قدرة المنظمات والافراد على التكيف مع الاضطرابات البيئية المتسارعة وتعقيدات العمل الروتينية وبما يتناسب مع متطلبات بيئتنا العراقية.
- 3- تقديم تأطير لمؤشرات القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة ب ابعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري ,الذكاء العقلاني ,الذكاء الروحي ,ذكاء الشخصية ) وابعاد السلوكيات الاستباقية (السلوك الصوتي ,الابتكار الفردي ,الوقاية من المشكلات ,تحمل المسؤولية ) التي يمكن اعتمادها كمقياس في الدراسات والبحوث المستقبلية لأخرى.

## ثالثاً: اهداف البحث the objective of research

يتمثل الهدف الرئيسي بتحديد دور القيادة الذكية في تعزيز السلوكيات الاستباقية من خلال الاهداف الاتية:

- 1- التعرف على الافكار والمفاهيم لكل من القيادة الذكية والسلوك الاستباقي للموظف والعواقب التي تواجهها دائرة صحة الانبار في ممارستها.
- 2- كشف وتحليل مدى اسهام وفاعلية نمط القيادة الذكية في تعزيز السلوك الاستباقي في المنظمة وعن اهتمام المنظمة المبحوثة في السعي لتعزيز ذلك السلوكيات.
- 3- التأكد من الدور الذي تلعبه القيادة الذكية في تعزيز السلوكيات الاستباقية للموظف وماهي طبيعة هذه العلاقة.
- 4- تفعيل القيادة الذكية في المجتمع قيد الدراسة من خلال السلوك الاستباقي وجعله عامل اساسي لنجاح استراتيجية المنظمة.
- 5- تحاول الدراسة الى زيادة وعي القائمين بالمنظمة بأهمية اتباع نمط القيادة الذكية كفلسفة عمل في مجتمع الدراسة وكيف تؤثر على تقليل العواقب والازمات من خلال السلوك الاستباقي.
- 6- السعي لتقديم مجموعة من المقترحات المستندة الى النتائج والتي من شأنها تطوير متغيرات الدراسة الحالية. فضلا عن الاقتراحات الخاصة بالدراسات المستقبلية.

## رابعاً: المخطط الفرضي للبحث the model of research



شكل (1) يوضح علاقة الارتباط والتأثير لنموذج البحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحث

**خامساً: فرضيات البحث Hypotheses**

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الذكية بأبعادها والسلوك الاستباقي بأبعاده عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للقيادة الذكية بأبعادها في تعزيز السلوكيات الاستباقية للموظفين وعند مستوى معنوية 0.05

**سادساً: مجتمع وعينة البحث society and sample of research**

مما يعزز اتجاه البحث الحالي امتداد المنهج الوصفي القائم على التحليل المعرفي وما يوفره الباحثين من بيانات عن طريق المسح الشفوي والمسح المكتوب (الاستبانة) كمصدر رئيسي في الحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وتكونت الاستبانة من جزئين الجزء الاول يختص بالقيادة الذكية اما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من السلوكيات الاستباقية وتضمنت عدد فقرات الاستبانة (27) فقرة موزعة على متغيرات البحث توزعت على المتغيرات الفرعية بواقع (15) فقرة لمتغير القيادة الذكية وبواقع اربعة اسئلة لكل بعد و (12) فقرة لمتغير السلوكيات الاستباقية وبواقع ثلاثة اسئلة لكل بعد . وطبق البحث العينة القصدية في اختيار فئة العينة اذ تم اختيار (59) من مدراء الاقسام والشعب والوحدات الادارية والفنية في دائرة صحة الانبار وتم اختيار العينة وفقا لمقتضيات البحث اذ ان القيادة الذكية وابعاد السلوكيات الاستباقية مهمة تقع على عاتق قادة المنظمة وتعاملهم مع الموظفين بذكاء.

**3. التأطير النظري للبحث Theoretical side****1- القيادة الذكية : مفهومها ,خصائصها ,ابعادها**

تعرف القيادة الذكية بانها مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة الفنية والانسانية والإدراكية التي من المهم توافرها لدى قائد المنظمة، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد النبوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد وقدرته على تطوير أداء المنظمة (عثمان وآخرون، 2018: 23)، وعرفت القيادة الذكية من قبل (المسعود و درويش، 2023) بانها قدرة القيادة على تحقيق الفهم المشترك بين قيادة المنظمة ومنسوبيها للعمل على التكيف مع بيئتها المحيطة لتحقيق رؤيتها واهدافها المستقبلية ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها . القيادة الذكية هي الحوار بين القائد والأتباع حيث يحاولون التأثير على بعضهم البعض في موقف معين من أجل تحقيق الرؤية المشتركة والأهداف بشكل فعال. ستتم هذه العملية في فريق معين ومنظمة يتم فيها مشاركة نفس القيم والثقافة. ولذا سيتطلب قادة وأتباعا ناضجين للغاية، والقيادة الذكية معقدة لكن دعونا لا نجعلها أكثر تعقيداً مما هي عليه و يمكن وصف القيادة الذكية بطريقة ملموسة للغاية ولا يوجد شيء وفي بشأنها بعد أن نفهم جوهرها الحقيقي (Kanoś, 2020:55)، حيث نجد القيادة الذكية جذورها في نظرية الطوارئ والذكاء الشعوري. وهناك ثلاثة جوانب توطرها وهي كالتالي: (وعي السياق ووعي الذات ووعي الآخرين) وتوفر عمل (Fiedler's,1972)، حول تأثير السياق على القيادة الأساس للوعي بالسياق كما يفعل (Heifetz and Linsky's, 2002)، في السياق أو النظام الذي يعمل فيه القائد وتمثل وعي الذات ووعي الآخرين توليفة من نظريات مختلفة بما في ذلك الممارسات النموذجية الخمس للقيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية والقيادة العلائقية ونموذج التغيير الاجتماعي للقيادة وتتكامل مع الأوجه الثلاثة للوعي بالسياق والذات وغيرها (Haight ,T., 2017).

عرفت القيادة الذكية على انها احد الركائز الاساسية للمنظمة الذكية اذ يرى ان القادة الانكباء هم المساهمين لضمان التوافق الفعال بين المصالح الشخصية والمؤسسية وتعرف القيادة بانها القيادة التي تستخدم مزيج من الذكاءات الاربعة (ذكاء الحكمة والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي والذكاء الروحي) في اي وقت بالتزامن مع القدرات العقلية الخاصة بالقائد للحصول على المزايا الاستراتيجية واختيار البديل الافضل (Sinha & Jyotsna.2013)، من خلال ما تقدم يرى الباحث ان القيادة الذكية هي مزيج من القدرات الابداعية وانواع متعددة من الذكاء الخاصة بقدرة القائد على معالجة المعلومات وايصالها بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الامد البعيد .

## • خصائص القيادة الذكية

القائد الناجح هو ذلك القائد الذي تتوفر فيه مجموعة من الصفات تمكنه من انجاز عمل معين في ظروف معينة ويعد الذكاء وسعة التفكير من الامور الضرورية التي تساعد في اختيار انسب الظروف التي تعمل فيها القادة من اجل تحقيق الاهداف التي يسعون اليها، ويمكن التعرف على صفات وخصائص القادة من خلال ما ذكره (11) (Mattone,2013, Whillans,2021,15) ان من خصائص التي يجب ان يتصف بها نمط القيادة الذكية كنمط اداري ناجح ما يأتي :-

- أ- **التفكير الناقد:** حيث يمثل التفكير الناقد أسلوبنا لتحليل المواقف التي تواجه المنظمة والذي يتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور والنواذ؛ وذلك لضمان بقاء المنظمة وارتقاها
- ب- **اتخاذ القرار:** يتم وفق عملية علمية مدروسة للوصول إلى القرارات الصحيحة.
- ت- **التفكير الاستراتيجي:** ينتج عنه استراتيجيات واضحة ناجحة تجمع بين عدد من العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية، وأغراض المنظمة المختلفة.
- ث- **الذكاء الشعوري للقائد:** يتمثل في قدرة القائد على إدارة ومراقبة مشاعره ومشاعر الآخرين والتأثير عليهم؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ج- **مهارات الاتصال:** حيث تتوقف القدرة على إنجاز وتحقيق الأهداف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها القائد بينه وبين كافة العاملين، فعليه التواصل باستمرار مع التابعين وتشجيعهم على التواصل بوضوح، وإيصال المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب والاستماع الجيد للآخرين.
- ح- **القيادة الموهوبة:** تتمثل في قدرة القائد على تحديد المهارات المتوفرة بالفعل ومتطلبات المستقبل.
- خ- **إدارة الفريق:** تتمثل في القدرة على اختيار أفضل الأساليب لقيادة الفريق؛ وذلك لتحقيق أفضل النتائج والأداء العالي من خلال وضع هيكل مناسب وعمليات فاعلة.
- د- **تغيير القيادة:** أصبح الاضطراب والتغيير أسلوب المنظمات الذكية، فعلى القادة مواكبة ذلك بالاتصاف بالقدرة على التغيير، ومواكبة كل ما هو جديد وتجاوزه

## • ابعاد القيادة الذكية Dimensions of smart leadership

سعى بعض الباحثين ان يصفون القيادة الذكية على وفق مجموعة من ابعاد حيث بين ( Mattone, 2017) في كتابه حول القيادة الذكية , يركز فيه على تطوير القادة الطموحين من خلال جوهرهم الداخلي الذي يهتم بتقوية شخصيتهم , وتوضيح قيمهم والتفكير الاستراتيجي , والحسم والقدرة على تحمل التعقيد من أجل تحقيق النتائج ومن خلالها تطور النواة الداخلية التي هي المفتاح لفتح إمكانات قيادة على التحسين في جميع الكفاءات الخارجية التي تعتمد كلياً على قوة وعمق جوهرهم الداخلي , اعتمد البحث على ابعاد للقيادة الذكية التي ذكرها الباحثان (الخفاجي وطالب, 2021) وتتلائم مع مجتمع البحث

- **ذكاء الشخصية:** هو القدرة على التنمية ومتابعة التفوق الاخلاقي للقائد بالشكل الذي يؤدي الى التمكن الذاتي للظروف المحيطة من خلال الاصرار على التغيير والتصحيح الذاتي , وهو الشخص الذي يبدأ التغيير من نفسه بغض النظر عن الاخرين .
- **الذكاء الشعوري:** القدرة على التصور بدقة للحالة , والتقييم الشامل , والقدرة على الوصول إلى تولد المشاعر عندما تكون الافكار سهلة , والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية والقدرة على تنظيم بالطريقة التي تخدم المنظمة .
- **الذكاء العقلائي:** إن العقلانية تعني تحديد أهداف مناسبة من قبل القائد والتحرك المناسب في ضوء أهداف المخطط لها والأهداف تبنى على اساس الامكانيات المتوفرة وهذا يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة.
- **الذكاء الروحي:** بأنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل والتصوير للوصول إلى المعرفة المرء الداخلية من أجل حل المشاكل.

## 2- السلوك الاستباقية, المفهوم, الاهداء

تواجه المنظمات اليوم بيئات معقدة ومتغيرة وتنافسية ومن اجل ان تستطيع المنظمات الاستمرار والبقاء في ظل هكذا ظروف يجب عليها اتباع السلوكيات التي تستطيع بها مواجهة هذه البيئات ,عرف السلوك الاستباقي على انه سلوك يبدأ ذاتياً اي القيام بشيء ما دون اشارة او بدون متطلبات دور صريحة ,واستباقي اي وجود تركيز طويل الاجل وتوقع مشاكل او فرص مستقبلية ومستمر اي التغلب على العوائق الاحداث التغيير (Parker et al 2006), كذلك عرف (Bindl&parker,2010) السلوك الاستباقي بانه العمل الموجه ذاتيا ومستقبلا في المنظمة التي يهدف فيها الفرد الى احداث التغيير بما في ذلك تغيير الوضع او تغيير الفرد نفسه داخليا على سبيل المثال تعلم مهارات جديدة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية ويتضمن السلوك الاستباقي في العمل المبادرة الذاتية للتغيير او احداث الاشياء في تحقيق مستقبل مختلف . كما ذهب (Strauss et al., 2010:82) الى ان السلوك الاستباقي يشتمل على ثلاث سمات رئيسية: هي البداية الذاتية والتوجه نحو التغيير والتركيز على المستقبل, بينما سبقهم (Bateman, & Crant ,1993: 103)الى تعريف السلوك الاستباقي: هو عبارة عن الميل المستقر نسبيا إلى إحداث تغيير بيئي, كما وجد (Chen,2011:19) ان السلوك الاستباقي باعتباره سلوكيات ذاتية وموجهة نحو المستقبل تهدف إلى تغيير وضع العمل أو طريقة عمل الافراد والفريق والمنظمة.

بينما وصف (Griffin et al., 2007:334) السلوك الاستباقي بانه عبارة عن مظهر من مظاهر أداء دور العمل الذي يشارك فيه الفرد في السلوك المستقبلي, القائم على النظرة المستقبلية لتغيير الوضع. وذهب (Grant & Ashford, 2008:4) الى ابعاد من ذلك من خلال ان الافراد الذين يمتلكون السلوك الاستباقي لا يسمعون فقط للأحداث أن تحدث لهم، وبدلاً من ذلك، هم يحاولون التأثير على ما يحدث في حياتهم وتشكيله وتغييره وتلطيئه، وبعبارة اخرى، يشير السلوك الاستباقي إلى الإجراءات الاستباقية التي يتخذها الافراد للتأثير على أنفسهم و/أو بيئاتهم. يتوافق هذا التعريف مع التعريفات الخاصة بالسلوك الاستباقي على النحو الذي يبتكر أو يتحكم في موقف ما عن طريق أخذ المبادرة أو من خلال توقع الأحداث في مقابل الاستجابة لها . فالاستباقية ليست مجرد دور اضافي، ولكن يمكن تنفيذ جميع المهام بطريقة استباقية أو أكثر، إن المعيار الرئيس لتحديد السلوك الاستباقي ليس هو ما إذا كان في الدور أو دور إضافي، ولكن ما إذا كان الفرد يتوقع ويخطط لمحاولات خلق نتيجة مستقبلية لها تأثير على الذات أو البيئة. ويعرف الباحث السلوك الاستباقي على انه قدرة المدير على ابتكار نمط سلوكي للوقاية من مشكلة قبل وقوعها او القدرة على الاستعداد لاتخاذ قرار حاسم.

## - أهيمه سلوك العمل الاستباقي The importance of proactive work behavior

تنضح اهمية سلوك العمل الاستباقي بوصفة: (sonnenta,2003, 23), (Arefin et al 2021)

- احد اهم المعالجات الضرورية لمواجهة التغييرات المصاحبة لديناميكية العمل في ظل الانماط الجديدة لأساليب العمل التي تهدف الى تبسيط الاجراءات والاتجاه نحو اللامركزية والرقابة الذاتية.
- يمكن العاملين من ان يعملوا في الانشطة الاستباقية كجزء من سلوكياته الوظيفية وتأدية وظائف اضافية اخرى وبما انه استباقي يتصرف العامل مع ما هو اكثر توقعا وايجابيا وعقليا
- يقلل من الضغوط التي يوجهها العاملين وتساعدهم في استكشاف الاخطاء واصلاحها قد يبحث هذا الفرد بنشاط معين عن فرصة لتطوير مهاراته الخاصة حتى يتمكن من التعامل مع مثل هذه المشكلات بشكل فردي
- يؤدي وجود سلوك العمل الاستباقي الى استحداث انماط واساليب عمل تنظيمية مرنة قابلة للتجديد والتغيير ووفقا للمستجدات المستقبلية فهي لا تخضع للواقع الحالي ومعالجته الانبية وانما تسبق الاحداث وتضع المعالجات المستقبلية لمشاكل غير متوقعة.

## - ابعاد السلوكيات الاستباقية Dimensions of proactive behaviors

بناءً على ما تقدم من توضيح لمفهوم السلوك الاستباقي فان الباحث اختار الابعاد الذي اتفق اغلب الباحثين(Parker&Collins,2010)(Searle,2011)(Beak,2014) ( وذكرتها (علوان و عبدالحسين, 2022) والتي اعتمدها الباحث :

- 1- السلوك الصوتي: يعد من الابعاد المهمة في السلوك الاستباقي تناولته ادبيات السلوك التنظيمي اذ يمثل عملية اتصال غير رسمية وتطوعية يقوم بها الموظف من خلال حمل افكاره ومقترحاته وقدراته وجميع ما يتعلق بأمر العمل الى الاشخاص الذين يكونون قادرين على اتخاذ الاجراءات المناسبة من أجل تحسين بيئة المنظمة ويتضمن تقديم اقتراحات مبتكرة للمنظمة والاسهام في ممارسة التغيير من خلال ما يحمله الموظفون من أفكار (Morrison 2014).
- 2- الابتكار الفردي: ان الابتكار الفردي من ابعاد السلوك الاستباقي المهمة يمثل استراتيجية تميزية تساعد المنظمة لحصولها على ميزة تنافسية وتهتم المنظمات بتشجيع الأفكار والاهتمام بأضافة قيمة ومكاسب لعملها من خلال المهارات والأفكار التي يتمتع بها افرادها (Luekitinan&Wannapa,2014), ويمثل الابتكار الفردي سلوكيات المشاركة في انشاء الأفكار مثل تحديد الفرص وتوليد طرائق عمل جديدة او افكار جديدة او نهج عمل جديد وتنفيذ تلك الأفكار (Parker&Collins,2017), وفي ظل التغييرات البيئية المختلفة فإن الابتكار الفردي في المنظمة هو أساس الأداء المتفوق ويعزز النجاح على المدى البعيد ويسهم بشكل أساس في الفعالية الفردية وزيادة الابداع التنظيمي.
- 3- الوقاية من المشكلات: ان السلوكيات الاستباقية المهمة هي سعي العاملين لاكتشاف الجذور الرئيسة وأسباب ظهور المشكلات داخل المنظمة واتخاذ إجراءات لمنع حدوثها وتكرارها في المستقبل Searle,2011:28 إذ حدد (Myler,2014:1) نوعين من الإدارات للتعامل مع المشكلات وهي الإدارة التفاعلية: التي تعمل على تحديد السبب الجذري للحوادث الماضية (التي حدثت فعلا) وبعدها يتم تحديد التحسين والقرار بشأنها ويتم إدارة المشكلة بالإدارة التفاعلية من خلال مجالين الأول يشمل التحكم في المشكلات والثاني التحكم في الخطأ. اما الإدارة الاستباقية فتعمل على منع وقوع المشكلات من خلال تحديد نقاط الضعف في جوانب الأداء وتقديم قرارات منطقية لمنعها.
- 4- تحمل المسؤولية:

ان تحمل المسؤولية في النشاط الاستباقي هو اخذ زمام المبادرة في العمل فيما يخص التطور الوظيفي الاستباقي من ناحية التخطيط الوظيفي والسير الوظيفي للوصول إلى أهداف وظيفية تنطوي على تحمل أعباء ومسؤوليات الاعمال الخاصة بتلك الوظائف عند وضع الخطط المهنية وأكد (Presbitero,2015) تولي المسؤولية بشكل أكبر يعمل على تحسين تنفيذ العمل وتقديم إجراءات جديدة لتحسين الممارسات الخاطئة، وأشار (Grant et al., 2009) ان المسؤولية تشتمل على مبادرات لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين داخل الوحدات التنظيمية وتتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الافراد والوظائف. وأضاف (Kim et al 2014) ان هذا البعد له دوار هاماً في تحقيق رؤى جديدة عن طريق تشجيع الابتكار وتعزيز استدامة الوظائف والعوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على هذا البعد هي نوعين : اولاً العوامل السياقية مثل توقعات وتصورات الموظفين بالانفتاح على الإدارة العليا وفرق العمل ثانياً: العوامل الفردية الخاصة بكفاءة الفرد الذاتية والشعور بالمسؤولية اتجاه أعمالهم وأداء واجباتهم من خلال شخصياتهم الاستباقية.

#### 4. الإطار العملي للبحث the practical side

##### اولاً: تفاصيل توزيع الاستبانات واسترجاعها

من اجل اكمال متطلبات البحث الحالي قام الباحث بتوزيع (65) استمارة استبانة على العينة وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة والبالغة (60) استبانة استبعد منها (1) لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (59) استبانة وكما مبين في الجدول (1)

جدول (1) الاستبانات الموزعة والمسترجعة والتالفة

النسبة	العدد	الاستبانات	مجتمع الدراسة
100%	65	الموزعة	دائرة صحة الانبار
92%	60	المسترجعة	
1%	1	التالفة	
90%	59	الصالحة	

المصدر اعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

##### ثانياً: صدق وثبات اداة قياس البحث

يعني ثبات المقياس استقراره وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس سيعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة بمعنى ان الثبات يعني استقرار واتساق المقياس ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha) فاذا بلغت قيمة الاختبار المذكور أقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (0.70) فيما تعد نسبة ثباته

جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثر. اما الصدق هو ان مقياس البحث يقيس فعلا ما تم وضعة لقياسه بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر.

### الجدول (2) ادناه قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث

الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق
الذكاء الشعوري	0.87	0.93
الذكاء العقلاني	0.83	0.91
الذكاء الروحي	0.78	0.88
ذكاء الشخصية	0.66	0.81
السلوك الصوتي	0.81	0.90
الابتكار الفردي	0.81	0.90
الوقاية من المشكلات	0.86	0.92
تحمل المسؤولية	0.70	0.83

المصدر اعداد البحوث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول (2) ان كل قيم معاملات (Cronbach's Alpha) سواء على المستوى الابعاد ضمن الحدود المقبولة احصائيا مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات وصدق عاليين مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

### ثالثا: التحليل الوصفي

يتضمن هذا الجزء عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافها المعياري و معامل الاختلاف ومستوى الوسط الحسابي والاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث (القيادة الذكية, السلوك الاستباقي )

### أ- التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الذكية وابعاده

يتكون المتغير من اربعة ابعاد رئيسية وكما موضحة بالجدول (3).

### جدول (3) الاوساط الحسابية الانحرافات المعيارية معامل الاختلاف الاهمية النسبية للمتغير القيادة الذكية n=59

البعد الرئيسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية الترتيبية
الذكاء الشعوري	4.32	0.64	14.81	الاول
الذكاء العقلاني	4.19	0.81	19.33	الثالث
الذكاء الروحي	4.30	0.54	12.55	الثاني
الذكاء الشخصي	4.18	0.64	15.31	الرابع
القيادة الذكية	4.25	0.66	15.50	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

بشكل عام حقق متغير القيادة الذكية وسطا حسابياً موزوناً عاماً (4.25) وانحراف معياري (0.66) ومعامل اختلاف (15.50) وتدل النتائج اعلاه الى قوة توافر ابعاد القيادة الذكية في مديرية صحة الانبار قيد الدراسة, كذلك يظهر الجدول اعلاه توافر جميع الابعاد في المنظمة وبمستوى اجابة مرتفعة لكن نجد بعد الذكاء الشعوري حصل على مستوى اجابة مرتفعة بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الذكاء الشخصي وهذا يوعز الى اهتمام المنظمة بالتصورات الشعورية والهواجس الموجودة لديها والاستجابة للتغيرات والظروف التي قد تحصل.

### ب- التحليل الوصفي لبيانات متغير السلوك الاستباقي

يتكون المتغير من اربعة ابعاد وكما موضحة في الجدول (4)

### جدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية الترتيبية لمتغير السلوك الاستباقي

n=59

البعد الرئيسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية الترتيبية
السلوك الصوتي	4.39	0.58	13.21	الثاني
الابتكار الفردي	4.41	0.56	12.70	الاول
الوقاية من المشكلات	4.37	0.61	13.96	الثالث
تحمل المسؤولية	4.28	0.58	13.55	الرابع
السلوك الاستباقي	4.36	0.58	13.36	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ومما تنبغي الإشارة الية هو ان متغير السلوك الاستباقي حقق وسطا حسابيا موزوناً عاماً (4.36) وانحراف معياري (0.58) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (13.36) الامر الذي يدفع الباحثون الى الاعتقاد بان السلوك الاستباقي يعد من

اولويات المنظمة. وهذا يدل على الاهتمام بمتغير السلوك الاستباقي في المنظمة المبحوثة كذلك يظهر الجدول اعلاه توافر جميع الابعاد في المنظمة وبمستوى اجابة مرتفعة لكن نجد بعد الابتكار الفردي حصل على المرتبة الاولى بدرجة الالهية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد تحمل المسؤولية وهذا يشير الى ان المنظمة تولي اهتمام كبير للابتكار والابداع الفردي في العمل.

#### رابعاً: اختبار الفرضيات

##### أ- فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية بأبعادها والسلوك الاستباقي بأبعاده. يظهر الجدول (5) ادناه مصفوفة معاملات الارتباط البسيط التي تختبر الفرضية الرئيسية الاولى وتبين ان جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%)

فعلى المستوى الفرعي كانت أكبر علاقة ارتباط بين الذكاء الروحي والسلوك الصوتي اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.693) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) وفيما كانت اقل علاقة ارتباط بين الذكاء الشخصي والسلوك الاستباقي اذ بلغت العلاقة (0.437) وهي قيمة معنوية عند (1%). وعلى المستوى الكلي فكانت علاقة الارتباط بين القيادة الذكية والسلوك الاستباقي (0.473) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) من النتائج اعلاه يستدل الباحث على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية والسلوك الاستباقي في المنظمة عينة البحث. وهذا يعني انه يمكن لدائرة صحة الانبار ان تستفيد من نمط القيادة الذكية في تعزيز السلوك الاستباقي لديها.

##### الجدول (5) اختبار فرضية الارتباط الرئيسية

السلوك الاستباقي	تحمل المسؤولية	الوقاية من المشكلات	الابتكار الفردي	السلوك الصوتي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.490	0.461	0.528	0.605	0.691	الذكاء الشعوري
0.470	0.420	0.449	0.585	0.654	الذكاء العقلاني
0.572	0.644	0.616	0.681	0.693	الذكاء الروحي
0.437	0.489	0.516	0.637	0.611	الذكاء الشخصي
0.473	0.489	0.527	0.586	0.643	القيادة الذكية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

##### ب- فرضيات التأثير

يهدف اختبار الفرضيات استعمل الباحث الانحدار البسيط بهدف معرفة مدى تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل (القيادة الذكية) على السلوك الاستباقي (المتغير التابع)

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للذكاء الشعوري في السلوك الاستباقي عند مستوى معنوية 0.05) يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذكاء الشعوري في السلوك الاستباقي.

##### جدول (6) اختبار الفرضية الاولى

SIG	R <sup>2</sup>	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	السلوك الاستباقي		المتغير المعتمد المتغير المستقل
					β	A	
0.00	0.22	0.469	16.088	4.011	0.437	2.460	الذكاء الشعوري

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتبين من جدول (6) الاتي:

- 1- ان الذكاء الشعوري تؤثر على السلوك الاستباقي وبمقدار (0.437) وهذا البعد معنوي لان قيمة SIG اصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعزو الى ان الذكاء الشعوري مفهوم يعمل على المستوى الكلي للمنظمة وينعكس على السلوك الاستباقي للموظفين .
- 2- كانت قيمة معامل الارتباط موجبة بمقدار 0.469 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الشعوري و السلوك الاستباقي.

3- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بمقدار (0.22) وهذا يفسر كل زيادة بمقدار واحد في الذكاء الشعوري سوف تؤثر بمقدار 22% على السلوك الاستباقي.

يستدل الباحث بقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير للذكاء الشعوري على السلوك الاستباقي للموظفين .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير للذكاء العقلاني في السلوك الاستباقي عند مستوى معنوية 0.05)

جدول رقم (7) اختبار الفرضية الثانية

SIG	R <sup>2</sup>	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	السلوك الاستباقي		المتغير المعتمد
					β	A	المتغير المستقل
0.02	0.158	0.397	10.64	3.26	0.296	3.105	الذكاء العقلاني

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (7) الآتي:

1- يؤثر الذكاء العقلاني ايجاباً بالسلوك الاستباقي وبمقدار (0.296) عن كل زيادة بقيمة واحد في هذا البعد كما ان هذا التأثير معنويًا باعتبار ان قيمة sig بلغت 0.02 وهو اصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يفسر ان الذكاء العقلاني للموظفين ينعكس بشكل ايجابي على سلوكهم الاستباقي وان قدراتهم العقلية تمكنهم من تجنب المخاطر والازمات.

2- ان قيمة ( f ) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار بلغت (10.67) وهي معنوية عند مستوى 0.05

3- كانت قيمة معامل الارتباط طردية بمقدار 0.397 وهي معنوية عند مستوى 0.05.

4- بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.158 بمعنى كل زيادة بمقدار 1 في بعد الذكاء العقلاني يؤدي الى زيادة بمقدار 15% بالمتغير التابع.

يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير للذكاء الروحي في السلوك الاستباقي عند مستوى معنوية 0.05)

يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الميل للتغيير في القدرات الابداعية.

جدول (8) اختبار الفرضية الثالثة

SIG	R <sup>2</sup>	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	السلوك الاستباقي		المتغير المعتمد
					β	A	المتغير المستقل
0.00	0.346	0.588	30.176	5.493	0.655	1.53	الذكاء الروحي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (8) الآتي:

1- يؤثر الذكاء الروحي ايجاباً بالسلوك الاستباقي وبمقدار (0.655) عن كل زيادة بقيمة واحد في هذا البعد كما ان هذا التأثير معنويًا باعتبار ان قيمة sig بلغت 0.00 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يفسر ان الذكاء الروحي ينعكس بشكل ايجابي على سلوكهم الاستباقي وان لديهم شغف بالتغيير والتحسين نحو الافضل.

2- ان قيمة ( f ) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار بلغت (30.176) وهي معنوية عند مستوى 0.05

3- كانت قيمة معامل الارتباط طردية قوية بمقدار 0.588 وهي معنوية عند مستوى 0.05 وتفسر كل زيادة في بعد الذكاء الروحي يؤدي الى زيادة في السلوك الاستباقي للموظفين

4- بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.346) بمعنى كل زيادة بمقدار 1 في بعد الذكاء الروحي يؤدي الى زيادة بمقدار 34% بالمتغير التابع .

يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير للذكاء الشخصي في السلوك الاستباقي عند مستوى معنوية

(0.05)

يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذكاء الشخصي في السلوك الاستباقي.

جدول (9) اختبار الفرضية الرابعة

SIG	R <sup>2</sup>	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	السلوك الاستباقي		المتغير المعتمد
					β	A	المتغير المستقل
0.00	0.239	0.489	17.875	4.22	0.458	2.42	الذكاء الشخصي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (9) الاتي:

5- يؤثر الذكاء الشخصي ايجاباً بالسلوك الاستباقي وبمقدار (0.458) عن كل زيادة بقيمة واحده في هذا البعد كما ان هذا التأثير معنويًا باعتبار ان قيمة sig بلغت 0.00 وهو اصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يفسر ان الذكاء الشخصي ينعكس بشكل ايجابي على سلوكهم الاستباقي وان لديهم قدرات شخصية يجعل سلوكياتهم الاستباقية تصقل بشكل افضل .

6- ان قيمة ( f ) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بلغت (17.875) وهي معنوية عند مستوى 0.05  
7- كانت قيمة معامل الارتباط طردية بمقدار 0.489 وهي معنوية عند مستوى 0.05 وتفسر كل زيادة في بعد الذكاء الشخصي يؤدي الى زيادة في السلوك الاستباقي للموظفين  
8- بلغ معامل التحديد R2 (0.239) بمعنى كل زيادة بمقدار 1 في بعد الذكاء الشخصي يؤدي الى زيادة بمقدار 23% بالمتغير التابع .

يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الرابعة

ج- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير للقيادة الذكية في السلوك الاستباقي عند مستوى معنوية 0.05) يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل القيادة الذكية في المتغير التابع السلوك الاستباقي

جدول (10) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

SIG	R <sup>2</sup>	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	السلوك الاستباقي		المتغير المعتمد
					β	A	المتغير المستقل
0.03	0.148	0.385	9.921	3.150	0.316	3.05	القيادة الذكية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم (10) الاتي:

1- تؤثر القيادة الذكية ايجاباً بالسلوك الاستباقي وبمقدار (0.316) عن كل زيادة بقيمة واحده في هذا البعد كما ان هذا التأثير معنويًا باعتبار ان قيمة sig بلغت 0.03 وهو اصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يفسر ان القيادة الذكية تنعكس بشكل ايجابي على سلوكهم الاستباقي وان لديهم قدرات تجعل قدراتهم الاستباقية تتطور بشكل أفضل.

2- ان قيمة ( f ) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بلغت (9.921) وهي معنوية عند مستوى 0.05  
3- كانت قيمة معامل الارتباط طردية قوية بمقدار 0.358 وهي 0.05 وتفسر كل زيادة في القيادة الذكية يؤدي الى زيادة في السلوك الاستباقي للموظفين  
4- بلغ معامل التحديد R2 (0.148) بمعنى كل زيادة بمقدار 1 في القيادة الذكية يؤدي الى زيادة بمقدار 14% بالمتغير التابع .

ان اقل الابعاد تأثيراً على السلوك الاستباقي هو بعد الذكاء العقلاني واكثر الابعاد تأثيراً في السلوك الاستباقي هو بعد الذكاء الروحي وهذا يفسر ان الحدس والتصور الذي يمتلكه الموظف يعطي خبرات تراكمية للموظف مما ينعكس بشكل افضل على سلوكهم الاستباقي .

**5- الاستنتاجات والتوصيات Conclusion and Recommendations****اولاً: الاستنتاجات Conclusion**

توصل البحث الحالي الى مجموعة استنتاجات التي يمكن تلخيصها بما يلي:

- 1- ان المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة العينة حول ابعاد القيادة الذكية لدى دائرة صحة الانبار جاءت بالقبول حيث حصل بعد الذكاء الشعوري على اعلى الاوساط الحسابية ثم تلاه بعد الذكاء الروحي ثم بعد الذكاء العقلي واقل الابعاد من نصيب الذكاء الشخصي وهذا يدل على وجود ذلك المتغير في دائرة صحة الانبار .
- 2- حصلت الاوساط الحسابية للمتغير التابع السلوك الاستباقي على اهتمام من قبل العينة المدروسة حيث احتل بعد الابتكار الفردي اعلى الاوساط الحسابية ثم بعد السلوك الصوتي ثم تلاه بعد الوقاية من المشكلات واقل الابعاد نصيبا كان تحمل المسؤولية وهذا يدل على وجود السلوك الاستباقي في المنظمة المبحوثة.
- 3- تمثل الاستباقية استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات والاحداث المتغيرة لتكون المتحرك الاول بالمقارنة مع المنافسين وتمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- 4- اظهرت النتائج الاحصائية بوجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية والسلوك الاستباقي في دائرة صحة الانبار.
- 5- اثبتت النتائج الاحصائية على ان هنالك تأثير ايجابي للقيادة الذكية في دعم وتحسين السلوك الاستباقي في المنظمة عينة البحث.

**ثانياً: التوصيات Recommendations**

- 1- من الضروري اهتمام دائرة صحة الانبار بالقيادة الذكية من اجل تطوير وتحسين اسس المعرفة لديها وحفاظها على موقعة التنافسي في القطاع الصحي.
- 2- على المنظمة عينة الدراسة الاهتمام بالذكاء الشعوري والظروف المساهمة في تحسين الجانب النفسي للموظفين من اجل تعزيز سلوكهم الاستباقي.
- 3- الحرص على فهم ان القادة الازكياء هم قادة استباقين وواعدون بالأبداع والتميز وليس مثيرون للمشاكل.
- 4- من الاهمية عقد الاجتماعات والندوات وطرح الافكار الجديدة التي تدعم الذكاء لدى القادة وتعزز دورهم الاستباقي في مواجهة الازمات.
- 5- ينبغي الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا بالذكاء العقلاني لدى قيادتها وبما يسهم في تحسين مستوى القيادة الذكية الذي تطمح اليه وذلك بالاعتماد على متابعة القرارات المتخذة من قبل الادارة العليا وتنفيذها، تحديد جدول زمني لتحقيق الاهداف بحسب الاولويات والموارد المتاحة، وضع خطة دائمية تمكن الجميع من توحيد جهودها نحو تحقيق الاهداف الموضوعة .

**المصادر References**

1. الخفاجي الاء ثامر ,طالب علاء فرحان , (2021) دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية بحث تحليلي لآراء عينة من مدرّاء المدراس الحكومية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ,رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء .
2. عثمان ليلى وسراي، صالح وبعلة، طاهر ( 2018) القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 2(5)20-
3. علوان عاتكة عباس ,عبدالحسين صفاء جواد( 2022) ,تأثير القيادة الجديرة بالثقة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة التخطيط العراقية ,رسالة ماجستير مقدمة الى الكلية التقنية الادارية بغداد ,الجامعة التقنية الوسطى.
4. المسعود منيرة عبدالله ,درويش زينب عواد (2023) القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى ادارة تعليم محافظة الخرج ,المجلة التربوية والعلوم النفسية المجلد 7 العدد 35.

5. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
6. Chen, S. H., Fu, C. M., Li, R. H., Lou, J. H., & Yu, H. Y. (2012). Relationships among social support, professional empowerment, and nursing career development of male nurses: A cross-sectional analysis. *Western journal of nursing research*, 34(7), 862-882
7. Dorczak, R., & Szczudlińska-Kanoś, A. (2020). Emotions in leadership.
8. Dorczak, R., & Szczudlińska-Kanoś, A. (2020). Emotions in leadership. Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 453-470.
9. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
10. Haight, T. (2017). *Administrators' Perceptions of Teacher Evaluation Practices and the Changing Role of Principals Utilizing Charlotte Danielson's Framework for Teaching*, (Doctoral dissertation, College of Saint Elizabeth).
11. Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2002). Leadership on the Line. Harvard Business School.
12. Luekitinan & Wannapa, (2014), "Organization Climates and Individual Innovation", *Advances in Management & Applied Economics*, Vol. 4, No.1, PP.123-135.
13. Matton, j (2013). Intelligent Leadership: Wath You Need To Know To Unlock Your Full Potential, Printed In USA.
14. Mattone, John Global.Ing : (2017) Intelligent Leadership – All You Need To Know.
15. Morrison, E. W. (2014), "Employee voice and silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.1, No.1, PP.173–197
16. Myler, Larry, (2014), "Innovation Is Problem Solving...And A Whole Lot More", Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., JUN 13.
17. Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2016). Proactivity at work: A big picture perspective on a construct that matters. In *Proactivity at work* (pp. 19-38). Routledge.
18. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
19. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4),( 827-856)
20. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
21. Presbitero, A. (2015), "Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity", *Career Development International*, Vol.20, No.5, PP.525538.
22. Searle, T. P. (2011), " A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents", Dissertation submitted to gain the degree of " Doctor of Philosophy", University of Nebraska.
23. Singh & Jyotsna, (2013) " Impact of Spiritual Intelligence on Quality of Life" *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 3, pp.1-6.

24. sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
25. Whillans, Ashley, (2021) "The Start Of Time Smart Leadership", *Leader jorna*, Vol.8, No.99, Pp.64-69

#### الملاحق: Appendix

##### أولاً: القيادة الذكية

ت	الفقرات
	<b>الذكاء الشعوري</b>
1	المديرون يتفاعلون مع الكادر الوظيفي وتستجيبون لمطالبهم
2	خلق الحماس لدى الكادر الوظيفي لإنجاز المهام الموكلة لهم
3	تشجيع الكادر الوظيفي ليكونوا خلاقين (مبتكرين)
4	تقويم الكادر الوظيفي بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر
	<b>الذكاء العقلاني</b>
1	وضع اهداف تنظيمية قابلة للقياس لتحقيق رؤيا ورسالة لتطوير وتحسين المنظمة
2	امتلاك المدراء لخطوة تساعد في تحقيق الاهداف الموضوعية ووضع الاستراتيجيات لتحقيق ذلك
3	متابعة القرارات التي اتخذت من قبل الادارة العليا
4	تبنى سياسة الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الادارية (تحكيم الضمير المهني)
	<b>الذكاء الروحي</b>
1	اتحمل مسؤولية عن الاعمال والنشاطات والمهام وخاصة عندما يحدث امرا صعبا وخطرا
2	مراعاة المرونة بالتعامل مع الملاك الوظيفي
3	التأكيد على المدخل الاخلاقي في العمل والتصرف وفقا للقيم التي يؤمن بها
4	امتلاك القدرة على الاقتناع والافتناع وكونه قدوة في تعامله مع الاخرين
	<b>ذكاء الشخصية</b>
1	احدد اهدافي العملية وارتبها حسب الاولويات
2	اخصص وقت للتفكير والتأمل في القضايا العملية
3	امتلك الاستقلالية في التفكير

##### ثانياً: السلوكيات الاستباقية

ت	الفقرات
	<b>السلوك الصوتي</b>
1	يسمح القائد للعاملين بأبداء وجهات نظرهم عن الصعوبات التي تواجههم بالعمل
2	يهتم القائد بالقضايا التي يكون فيها اراء العاملين ذات فائدة المنظمة
3	يتقبل القائد وجهات نظر العاملين المعارضة لتوجيهات الادارة العليا
	<b>الابتكار الفردي</b>
1	يبحث القائد عن تقنيات وطرائق عمل جديدة يقدمها العاملين
2	يشجع القائد العاملين على تطوير امكانياتهم التقنية التي تتلائم مع متطلبات العمل
3	يتقبل القائد أي فكرة جديدة يقدمها العاملين لتطوير العمل
	<b>الوقاية من المشكلات</b>
1	يهتم القائد بتشخيص العوامل المسببة لاي مشكلة
2	يتوقع القائد حدوث بعض المشاكل ويعمل على تجاوزها
3	يواجه القائد مشكلات العمل بشجاعة ويعالجها بجديّة
	<b>تحمل المسؤولية</b>
1	يبادر القائد في احداث تغييرات باجراءات العمل التي يراها ضرورية
2	يتصدى القائد للقرارات التي تلحق ضرر بالعاملين
3	يتحمل القائد المسؤولية الاولى عند حدوث الاخفاق أو الفشل في العمل