

## متطلبات وموارد الوظيفة وأثرها على السلوك الاستباقي بالتطبيق على قطاع الصناعة في غزة - فلسطين

شفا سالم السقا/ بيسو\*

دكتوراه - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال - جامعة الأزهر - القاهرة

ليل حسام الدين شكر

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

دينا فاروق العجري

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

(قدّم للنشر في: 26/07/2021م - قُبِلَ للنشر في: 04/10/2021م)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد متطلبات وموارد الوظيفة على السلوك الاستباقي في الشركات الصناعية الفلسطينية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم تطوير استبانة استقصاء وتوزيعها على عينة مكونة من 359 عاملاً في الوظائف الإدارية والتنفيذية في تسع شركات فلسطينية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لبُعدي عبء الدور الكمي، وغموض الدور، وتأثير إيجابي لبُعدي دعم المشرف، والتدريب على السلوك الاستباقي. وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات استراتيجية، وهيكلية عامة، وواضحة، وجدولاً زمنياً، للنهوض بالشركات الصناعية الفلسطينية، ومعالجة أوجه القصور في مستويات متطلباتها ومواردها الوظيفية لضمان تحقيق التوازن الفعال. هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بوضع برامج لاستقطاب وجذب العاملين الاستباقيين.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات وموارد الوظيفة، السلوك الاستباقي، السلوك التنظيمي.

### المقدمة

جوانب عمل المنظمات. هذا، وقد جعلت ديناميكية العمل والحاجة المتزايدة للتعامل الفعال مع التغيير من السلوك الاستباقي عاملاً ذا أهمية بالغة في تقرير نجاح المنظمة وبقائها. فالأشكال الجديدة للعمل الإداري ركزت على تقليل الوظائف الرقابية والإشرافية، وهو ما تطلب زيادة اعتماد المنظمات على

أصبح عالمنا المعاصر اليوم يموج بكل أشكال التغييرات والتحويلات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وغيرها بصورة متسارعة في إيقاعها، ومتنوعة في مضمونها، ومتباينة في شكلها، ومؤثرة في كافة

\* شفا سالم المراسل.

هي عمومًا أحد أهم عوامل التنبؤ بنتائج تنظيمية مهمة مثل الإنهاك، والشكاوى الصحية النفسية والجسدية، وإصابات الإجهاد المتكررة (Bakker et al., 2003; Hakanen et al., 2006; Santa et al., 2018)، فإن موارد الوظيفة هي بوجه عام أحد أهم عوامل التنبؤ بالرفاهية النفسية، والارتباط الوظيفي (Bakker et al., 2016; Upadyaya et al., 2007). وبالتالي، فإذا ما تمكنت إدارة الموارد البشرية من تحقيق التوازن بين متطلبات وموارد الوظيفة؛ فإن هذا سيستج عنه زيادة درجة ارتباط العاملين والتزامهم التنظيمي، واستعدادهم لتقديم المبادرات التي تهدف إلى تحدي الأوضاع الراهنة بدلاً من التأقلم والتكيف السلبي معها، مما ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار.

ونظرًا لأهمية القطاع الصناعي باعتباره أحد أهم القطاعات الاقتصادية في فلسطين؛ حيث يعمل على زيادة الدخل القومي، بالإضافة إلى دوره في توفير العملات المحلية والأجنبية، وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي، كما أنه يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي؛ حيث أصبح تطوره، وقدرته التنافسية معيارًا للحكم على سلامة الاقتصاد، وقابليته لجذب رؤوس أموال محلية، وخارجية<sup>(2)</sup>؛ فإن الدراسة الحالية تسعى إلى رصد العلاقة بين متطلبات وموارد الوظيفة (كمتغير مستقل) والسلوك الاستباقي (كمتغير تابع)، وذلك لعينة من العاملين في الشركات الصناعية في غزة-فلسطين.

### مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات على المستويين المحلي والدولي، والتي فرضت عليها ضرورة تغيير فلسفتها الإدارية الحاكمة، وتبني آليات فعالة تمكنها من تحقيق المواءمة ما بين استمرارية عملها من جانب، ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير من جانب آخر. ويعد قطاع الصناعة الفلسطيني أحد أهم القطاعات الاقتصادية للدولة؛ حيث يختص بتدعيم وتطوير، وتنمية مصادر الثروة الصناعية، وتحقيق قيم التطوير، والمسؤولية الاجتماعية، والصمود أمام المنافسة،

المبادرات الشخصية للعاملين من أجل اكتشاف وحل المشكلات. إذ لا يمثل سلوك العمل الاستباقي نمطًا إداريًا جديدًا، بل هو حقيقة يلتمسها الباحثون والممارسون على حد سواء في رسم فاعلية المنظمة وكفاءتها (Crant, 2000, P.435). لذا فإن المنظمات يجب أن تركز على تحديد وتصحيح السياسات والأنظمة التي تقلل روح المبادرة الفردية، وسلوك العمل الاستباقي (Wu et al., 2017).

هذا، وقد سعى الباحثون بشكل مستمر للتعرف على الأسباب الكامنة وراء الانغماس في هذه السلوكيات الاستباقية. وهذا ما تجسّد في اقتراح الباحثين للعديد من العوامل الفردية والشخصية التي يمكن أن تزيد من رغبة الأفراد العاملين في ممارسة هذه السلوكيات. فعلى سبيل المثال بعض الدراسات أشارت إلى دور الشخصية الاستباقية للفرد العامل (Parker & Collins, 2010)، وأخرى تناولت الثقة ما بين العاملين (Parker et al., 2006)، ومنهم من ركز على أهمية الكفاءة الذاتية (Morrison & Phelps, 1999)، وغيرها. وهذا في حقيقة الأمر، دفع إلى ضرورة فهم معنى الاستباقية، والاهتمام بتناول العوامل السياقية والتنظيمية المختلفة التي يمكن أن تؤثر على سلوك العمل الاستباقي دون التركيز فقط على العوامل الفردية؛ لأن العوامل الفردية والشخصية بمفردها لا تفسّر إلا جزءًا من الدور التفاعلي للعوامل المؤثرة على سلوك العمل الاستباقي. (Parker et al., 2010).

ويعد نموذج متطلبات وموارد الوظيفة أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية التي تهتم بشكل أساسي بتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة الملقاة على عاتق الفرد العامل، وموارد الوظيفة المقدمة له من قبل المنظمة لتنفيذ مهامه؛ إذ يستخدم هذا النموذج لدراسة العوامل المتضمنة في بيئة العمل التي قد تثبط أو تحفز العاملين لأداء مهامهم، ولتقديم المبادرات التي من شأنها تحسين ظروف العمل الراهنة، أو خلق ظروف جديدة. بمعنى آخر تعد متطلبات وموارد الوظيفة محفزات لعمليتين مستقلتين تمامًا، وهما عملية الضعف الصحي، والعملية التحفيزية. وبالتالي، ففي حين أن متطلبات الوظيفة

(2) جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين غزة - <https://pba->

مهارات وخبرات جديدة للتعامل مع المطالب المستقبلية، والعمل على إعادة تحديد دور الفرد أو مكانته في العمل. من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

هل يؤثر التوازن المحقق بين متطلبات وموارد الوظيفة على ممارسة العاملين للسلوكيات الاستباقية في الشركات الصناعية في قطاع غزة- فلسطين؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تصورات الباحثين لمتطلبات الوظيفة بشركاتهم؟
- ما تصورات الباحثين لموارد الوظيفة التي تقدمها لهم شركاتهم؟
- ما درجة ممارسة الباحثين للسلوكيات الاستباقية؟
- ما أثر تحقيق التوازن بين متطلبات وموارد الوظيفة على ممارسة الباحثين للسلوكيات الاستباقية؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج تكاملي لقياس العلاقة الافتراضية بين أبعاد متطلبات وموارد الوظيفة وأبعاد السلوك الاستباقي في الشركات الصناعية في غزة- فلسطين. أما الأهداف الفرعية المحددة للدراسة فهي:

- قياس متطلبات وموارد الوظيفة.
- قياس درجة ممارسة العاملين للسلوكيات الاستباقية.
- تحديد مدى تأثير متطلبات وموارد الوظيفة على درجة ممارسة العاملين للسلوكيات الاستباقية.

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من جانبين:

#### الأهمية النظرية:

- يعد نموذج متطلبات وموارد الوظيفة من المواضيع الحيوية التي برزت حديثاً في أدبيات المنظمة؛ نظراً لأنه يحقق للمنظمات والعاملين العديد من المزايا؛ حيث يعتبر أساساً لتحديد العمليات التي يؤثر من خلالها على الصحة المهنية، والسلوك التنظيمي، والأداء الوظيفي.

(4) الجهاز المركزي للإحصاء

<http://www.pCBS.gov.ps/postar.aspx?lang=a>

r&ItemID=3018 بتاريخ 13/12/2018

وأيضاً إدارة وتطوير سياسات صناعية فاعلة تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني، وتعمل على حسن استغلالها بما يكفل تحقيق أهداف خطة التنمية، وزيادة الدخل القومي للبلاد<sup>(3)</sup>. وقد أشارت التقديرات الأولية إلى ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين بنسبة وصلت إلى 3.2٪ خلال عام 2017 مقارنة مع عام 2016، نتج عن ذلك ارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 0.1٪ خلال عام 2017 مقارنة مع عام 2016. تركز الارتفاع خلال عام 2017 في الأنشطة الاقتصادية الرئيسة ذات المساهمة الأعلى نسبياً في الناتج المحلي الإجمالي، ومنها القطاع الصناعي الذي ارتفع إجمالي القيمة المضافة فيه خلال عام 2017 ما يقارب 4.2٪ مقارنة مع عام 2016، وارتفع إجمالي عدد العاملين فيه حوالي 7٪. كما أشارت التقديرات الأولية إلى وجود ارتفاع في إجمالي عدد العاملين في سوق العمل المحلي الفلسطيني بنسبة 2.5٪ خلال عام 2017 مقارنة مع عام 2016، ويُعزى هذا الارتفاع إلى ارتفاع عدد العاملين في أنشطة الإنشاءات، والصناعة والخدمات<sup>(4)</sup>.

هذا، وبالرغم من النتائج الإحصائية المحققة إلا إنها لم تشكل متركزاً استراتيجياً نحو البناء الاقتصادي؛ حيث فشلت السياسة الاقتصادية في استكمال العمل نحو تحقيق المرتكزات الاقتصادية، والدعائم اللازمة لاستمرار هذه النتائج الإيجابية، وذلك في ظل الأزمات التي مر بها القطاع الصناعي وأسلوب الإدارة السلبي الذي ركز على محاولة التأقلم مع التغيير بدلاً من إحداثه. وفي محاولة لإنقاذ القطاع الصناعي وإنعاشه فقد تبنت العديد من الشركات الصناعية الفلسطينية النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة، ومنها "دعم السلوكيات الاستباقية للعاملين" التي يهدف الأفراد من خلالها إلى إحداث التغيير بدلاً من الانتظار والتفاعل معه بعد حدوثه، وهذا يتضمن تغيير الوضع الحالي، أو الموقف المستقبلي للعمل من خلال إدخال أساليب عمل جديدة، وطرح أفكار جديدة أكثر مرونة لتنفيذ المهام، أو اقتراح تحديثات جوهرية على بعض استراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى إجراء التغيير داخل الفرد ذاته من خلال تعلم

(3) جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين غزة - <https://pba-gaza.ps/>

بتاريخ 1/12/2018

خلال التوازن المحقق بين متطلبات الوظيفة ومواردها لتحسين جودة الحياة الوظيفية المهنية، والنظرة المستقبلية. ويبنى نموذج متطلبات وموارد الوظيفة على افتراضين أساسيين؛ **الأول**: أن خصائص الوظيفة هي المحدد الرئيس للرفاهية النفسية للعاملين. هذا وينبثق من ذلك الفرض الأساسي **فرضان فرعيان وهما**: (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2003; 2005).

■ **الافتراض الأول**: أنه بالرغم من اختلاف بيئات العمل؛ فإن خصائص الوظيفة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما: **متطلبات الوظيفة** التي تشير إلى الجوانب الوظيفية التي تتطلب جهداً بدنياً أو نفسياً. **وموارد الوظيفة** التي تشير إلى الجوانب الوظيفية التي تعمل على تحقيق أهداف العمل، وقد تقلل من متطلبات الوظيفة، والأعباء البدنية أو النفسية المرتبطة بها، وتحفز النمو والتطوير الشخصي للعاملين (Van den Broeck et al., 2008).

■ **الافتراض الثاني**: توجد علاقة بين متطلبات الوظيفة ومواردها من ناحية، والرفاهية النفسية من ناحية أخرى. لذلك، فإن زيادة متطلبات الوظيفة، ينتج عنها بعض الاتجاهات السلبية في العمل مثل (ضغوط العمل، ونقص الرفاهية النفسية). في حين أننا نجد أن نقص موارد الوظيفة، ينتج عنها أيضاً بعض الاتجاهات السلبية مثل (الاحتراق الوظيفي، وزيادة معدلات التفكير في ترك العمل).

أما **الافتراض الأساسي الثاني** فهو أن نموذج متطلبات وموارد الوظيفة ذو عملية ثنائية؛ حيث تتمثل العملية الأولى في الضعف الصحي، التي تشير إلى أن متطلبات الوظيفة المختلفة تعمل على استنزاف موارد العامل العقلية والبدنية، مما يؤدي في المستقبل إلى ظهور حالات الإنهاك والإجهاد والمشاكل الصحية (Scanlan & Still, 2019)، بينما تتمثل العملية الثانية في التحفيز؛ حيث يفترض النموذج بأن موارد الوظيفة تمتلك إمكانية تحفيزية، وتقود لمستويات مرتفعة من الارتباط الوظيفي، وتقلل التهكم التنظيمي، وتزيد من الأداء المتميز في مكان العمل. هذا وتأخذ موارد الوظيفة أهميتها من دورها في تقليل الآثار الناتجة

وحققت معظم أبحاث متطلبات وموارد الوظيفة هذه العمليات على مستوى الفرد، وفرق العمل، والمنظمة. وبالتالي، يُطلب من العاملين الإبلاغ عن متطلباتهم ومواردهم، ورفاهيتهم، ويرتبط ذلك بالتقييم الذاتي للأداء الفردي.

■ ويعد السلوك الاستباقي حجر الزاوية في التأثير على المنظمات والعاملين؛ نظراً لأنه يحقق العديد من المزايا؛ حيث يمكن العاملين من السيطرة على الوضع الراهن، وإحداث التغيير (Parker & Collins, 2010, p.634). بالإضافة إلى دوره المهم في التأثير على العديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية مثل زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين مستوى التزام العاملين، وزيادة الأداء الوظيفي، وتطوير المسار المهني (Wu & Parker, 2013).

### الأهمية التطبيقية:

■ ويعد القطاع الصناعي من أهم القطاعات التي تلعب دوراً كبيراً في عملية التطوير، والتنمية الاقتصادية في فلسطين، فهو أحد الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني الفلسطيني؛ وذلك لما يوفره من فرص عمل للكفاءات العلمية، والفنية، والأيدي العاملة. هذا وستسهم نتائج الدراسة الحالية في توجيه مديري الشركات الصناعية إلى كيفية توسيع نطاق ممارسة العاملين بذلك القطاع لسلوكيات العمل الاستباقية.

### الإطار النظري

#### نموذج متطلبات وموارد الوظيفة

Job Demands –Resources Model

قُدّم هذا النموذج من قِبَل (Demerouti et al., 2001) وزملائه لمعالجة نقاط الضعف الموجودة في النماذج والنظريات المبكرة الخاصة بالحافزية والضغط الوظيفي. إذ يعمل النموذج على توحيد الأفكار الخاصة بنماذج الضغط الوظيفي مع أفكار الحافزية بغية إعطاء تصور واضح عن طبيعة هذين المفهومين. ويعرف نموذج متطلبات وموارد الوظيفة بأنه ذلك النموذج الذي يتنبأ بالرفاهية النفسية للعاملين، ومخرجات العمل من

يؤلّد لديه مشاعر سلبية عن عمله، ويؤدي لخفض رضاه الوظيفي.

**ثانياً: موارد الوظيفة Job Resource:** يشير هذا البُعد إلى مصادر الدعم التي توفرها المنظمة، ويمكن أن يستعين بها العاملون، ووحدات العمل للمساعدة في تحقيق الأهداف على مستوى الفرد، وفرق العمل، والمنظمة. وتشمل الأبعاد الفرعية التالية:

- **الدعم الاجتماعي Social Support:** يشير إلى الدرجة التي توفر بها الوظيفة فرصاً للحصول على المشورة، والمساعدة من الآخرين، ويُعدّ مورداً تنظيمياً مباشراً فعلاً لتقليل عبء متطلبات الوظيفة، والأعباء النفسية والبدنية. وينطوي هذا البعد على:
  - **دعم المشرف Supervisor Support:** يشير إلى درجة الاهتمام، والمساندة، والثقة التي يوليها المشرف إلى مرؤوسيه في العمل.
  - **دعم زملاء العمل Coworkers Support:** يشير إلى شعور العامل بالرعاية والمساعدة من المحيطين به، وأن يعتبر نفسه فرداً من شبكة اجتماعية داعمة من زملاء العمل.
- **الدعم التكنولوجي Technology Support:** يشير إلى حزمة الأدوات المتطورة، والمتكاملة التي تقدّمها الإدارة للعاملين لتخليصهم من المهام الروتينية داخل عملهم بغرض تمكينهم من تخصيص المزيد من الوقت، والجهد لخدمة عملاء المنظمة.
- **الأمان الوظيفي Job security:** يشير إلى شعور العامل بالطمأنينة والاستقرار في عمله، سواء بسبب غياب المخاطر التي تهدد وجوده، أو لامتلاكه الوسائل الكفيلة لمواجهة المخاطر حال ظهورها، وكذلك ضمان استمراريته في عمله.
- **التدريب Training:** يشير إلى تلك الاستراتيجية التي تتضمن إكساب العاملين مجموعة من المهارات أو المفاهيم والقواعد أو تعديل الاتجاهات أو القيم المتصلة بالعمل بغرض تحسين الأداء، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة إنتاجية العامل في العمل.

عن متطلبات الوظيفة، أي أنها بمثابة حواجز ومثبطات لعواقب متطلبات الوظيفة المتنوعة. كما أنها تزيد من حافزية العاملين في مكان العمل (Scanlan & Still, 2019).

ويتكون نموذج متطلبات وموارد الوظيفة من بعدين أساسيين وهما:

**أولاً: متطلبات الوظيفة Job Demands:** يشير هذا البُعد إلى المتطلبات الأساسية للوظيفة المتمثلة في مجموعة المهام، والواجبات، والمسؤوليات التي تشتمل عليها لتعزيز قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، والاستجابة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة العمل. وتشمل الأبعاد الفرعية التالية:

- **عبء الدور الزائد Role Overload:** يشير إلى الدرجة التي يجد فيها العامل نفسه مثقلاً بأعباء، وضغوطات الوظيفة، والوقت نتيجة لقيامه بمهام ومسؤوليات متعددة ومتنوعة تتطلب الخبرة والمهارة التي لا يمتلكها الفرد، مما يؤدي إلى زيادة عبء العمل لديه. وينقسم إلى قسمين:
  - **عبء الدور النوعي Qualitative Overload:** يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى العامل لإنجاز مهامه، وتكليفه بأعمال أكبر من قدراته الجسمية، أو العلمية.
  - **عبء الدور الكمي Quantitative Overload:** يتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوب من العامل إنجازها.
- **صراع الدور Role Conflict:** يشير إلى تلقي العامل لمطالب متعددة ومتناقضة تتطلب منه العمل لوقت طويل داخل حدود وظيفته، مما يؤدي إلى صراع توقعات الآخرين من شركاء الدور مثل العملاء، وزملاء العمل نتيجة تصميم محتوى الدور، وصراع العلاقات مع المديرين والمشرفين نتيجة تعدد الأدوار.
- **غموض الدور Role Ambiguity:** يشير إلى حالة عدم اليقين التي تحيط بالعامل بسبب نقص المعلومات المتوفرة الخاصة بمتطلبات الوظيفة، أو طريقة أداء الدور، أو عدم وضوح الأهداف، ومستويات الأداء المطلوبة، والنتائج المرتبطة بمهام وظيفية معينة، مما قد

### السلوك الاستباقي Proactive Behavior

اقترح الباحث Swietlik الاستباقية لأول مرة في (1968) من خلال دمج نظريات مختلفة هيكل الشخصية على أنها "الشخصية التفاعلية"، أو "الشخصية الاستباقية" (Grant & Ashford, 2008). وقد تم تعريفها بأنها بناء شخصي يحدد الفروقات بين العاملين في المثابرة على سلوك معين لتحقيق الأهداف المرغوبة (Strauss et al., 2017). ومنذ ذلك الحين، أصبحت الشخصية الاستباقية أكثر أهمية في الحياة التنظيمية، ودرست في العديد من المجالات المهنية مثل استباقية العاملين في الصيدلة (Arefin et al., 2015)، وشركات الطيران الدولية (Babakus et al., 2009; Caesens et al., 2016)، والمنظمات الزراعية (Hashemi et al., 2012)، وشركات البحث والتطوير (Shin & Kim, 2015)، والصناعات التحويلية (Lantz & Friedrich, 2014; Arefin et al., 2015)، وجامعات التعليم العالي (Waterwall, 2019; McCormick et al., 2019).

ونظرًا لأهمية السلوكيات الاستباقية للمنظمات الحديثة فقد قدم الأكاديميون مجموعة من التعريفات للسلوكيات الاستباقية إلا أنها تباينت من حيث المنظور، فبعض التعريفات ركزت على كون السلوكيات الاستباقية تصرفًا مستقرًا (Crant, 2000)، والبعض الآخر تناوّلها على أنها نمط من السلوكيات (Frese & Fay, 2001)، بينما رأى آخرون أنها طريقة التصرف في مجال العمل (Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2006). وهذا ما يبرّر الاهتمام الحالي بالاستباقية بالنظر إلى عدم كفاية النماذج التقليدية التي "نفترض أنه يتعين على العاملين اتباع التعليمات، وتنفيذ المهام والأوامر" (Frese, 2008, P.67).

وفي الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بالسلوك الاستباقي في العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى تزايد اللامركزية في المنظمات، وتسارع خطى التغيير، وزيادة الطلب على الأفكار الابتكارية، كل ذلك استوجب استخدام العاملين لمبادراتهم الشخصية وممارسة السلوكيات الاستباقية للتعامل مع تلك التحديات (Campbell, 2000).

هذا، ويمكن تعريف السلوك الاستباقي Proactive Behavior بأنه سلوك المبادرة التوقعي الموجه ذاتيًا، ومستقبليًا إلى المنظمة، ويهدف العاملون من خلاله إلى المثابرة على إحداث

تغيير ما بدلاً من الانتظار والتفاعل معه بعد حدوثه، وهذا يتضمن تغيير الوضع الحالي، أو الموقف المستقبلي للعمل؛ (من خلال إدخال أساليب عمل جديدة، وطرح أفكار جديدة أكثر مرونة لتنفيذ المهام، أو اقتراح تحديثات جوهرية على بعض استراتيجيات المنظمة)، أو إجراء التغيير داخل العامل ذاته، (تعلم العامل مهارات وخبرات جديدة للتعامل مع المطالب المستقبلية، والعمل على إعادة تحديد دور العامل أو مكانته في العمل). هذا، ويشتمل السلوك الاستباقي على الأبعاد التالية:

- **تحمل المسؤولية Taking Charge:** يشير إلى الجهد المدروس الذي يبذله ويوجهه العاملون لتحقيق تغييرات وتحديثات تنظيمية تتعلق بتحسين تنفيذ المهام الوظيفية، أو وحدات عملهم، أو منظماتهم.
- **رأي العامل Employee's voice:** هو بمثابة اتصال غير رسمي، وتطوعي يحمل في طياته أفكارًا، أو اقتراحات، أو مخاوف، أو معلومات، أو آراء متعلقة بمشكلات العمل يرسلها العامل إلى المسؤولين القادرين على اتخاذ الإجراءات المناسبة بقصد تحقيق التحسين، أو التغيير.
- **ابتكار العامل Employee's innovation:** هو الميل بشكل مقصود لتقديم أفكار، أو طرق مبتكرة لتنفيذ المهام الوظيفية، وهنا يتشابه هذا البعد مع بُعدي تحمل المسؤولية ورأي العامل في التوجه نحو التحسين والتغيير، إلا أنه يختلف عنهما في تركيزه على مفهوم الأصالة والحدثة.
- **منع حدوث المشكلات Preventing problems:** يشير إلى قدرة العاملين على تحليل المشكلات لمنع حدوثها، وهو عمل ذاتي التوجه قائم على توقع حدوث المشكلات، أو التنبؤ بها، والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلاً.

### الدراسات السابقة

#### الدراسات الخاصة بمتطلبات وموارد الوظيفة

**هدفت دراسة** (Skaalvik & Skaalvik, 2018) إلى فحص كيفية إدراك المعلم لمتطلبات الوظيفة ومواردها في البيئة المدرسية، ومدى ارتباطها برفاهية المعلم والارتباط بالعمل والدافع لترك مهنة التدريس. اشتملت عينة الدراسة على 760

### الدراسات الخاصة بالسلوك الاستباقي

**هدفت دراسة** (Otto et al., 2019) إلى تعزيز فهم الإجراءات الذاتية لمنع حدوث الاحتراق الوظيفي باستخدام نموذج التحفيز الاستباقي ونظرية الحفاظ على الموارد. اشتملت عينة الدراسة على 12 مقابلة شبه منتظمة مع 6 رجال، و6 نساء أعمارهم بين 23: 61 سنة من 6 صناعات هولندية مختلفة (الرعاية الصحية، والتعليم، واللوجستيات، والمعلومات والاتصالات، وخدمات الأعمال، والجمعيات الخيرية)، وتوصلت إلى أن الإجراءات الذاتية تهدف للحفاظ على موارد الوظيفة أو زيادتها أو تقليل تحدي متطلبات الوظيفة لتجنب فقدان الموارد.

**هدفت دراسة** (Waterwall, 2019) إلى فحص العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الاستباقي باستخدام نظرية التركيز التنظيمي التي تهتم بعملية تنظيم العاملين لسلوكهم أثناء السعي إلى تحقيق الهدف. اشتملت عينة الدراسة على 188 عاملاً من المشرفين / المرؤوسين في جامعة عامة كبيرة في الولايات المتحدة، وتوصلت إلى أن التركيز التنظيمي للعمل تتوسط العلاقات بين الشخصية الاستباقية وكل من أداء المهام والسلوك الاستباقي.

**وهدفت دراسة** (Molina & O'Shea, 2020) إلى فحص فعالية تدخل التنظيم الانفعالي الواعي مقابل "تحكم" فطرة الذوق من حيث تسهيل استثمار الارتباط بالعمل في السلوكيات الاستباقية، وفحص تأثير موارد الوظيفة المتمثلة بعدالة المشرف على هذه العلاقات. اشتملت عينة الدراسة على 108 عاملين من القطاع العام الأيرلندي، وتوصلت إلى أن الدور القيم الذي تؤديه موارد الوظيفة كشروط حدودية للتدخلات النفسية؛ حيث إن نجاح التنظيم الانفعالي الواعي، وفطرة الذوق يعتمدان على مدى إدراك العاملين عدالة المشرف. وتبين أن عدالة المشرف المرتفعة، وممارسة فطرة الذوق فعالة في تعزيز السلوكيات الاستباقية.

**كما هدفت دراسة** (Matsuo et al., 2021) إلى فحص تأثير الاستخدام التفاعلي لأنظمة الرقابة الإدارية على سلوكيات العاملين (معالجة المشكلات، والمشاركة، والمبادرة، والابتكار)، وأدائهم على مستوى الإدارة الوسطى. واشتملت عينة الدراسة على 373 ممرضة في 20 وحدة مستشفى عام في اليابان. وتوصلت

معلمًا من مدارس الابتدائي والإعدادي النرويجية، وتوصلت إلى أن متطلبات الوظيفة تنبأت بانخفاض مستوى رفاهية المعلم، بينما تنبأت موارد الوظيفة بمستوى رفاهية أعلى وأكثر اعتدالاً.

**هدفت دراسة** (De Carlo et al., 2019) إلى فحص العلاقة بين العوامل السياقية المرتبطة بالعمل من ناحية، من حيث متطلبات الوظيفة، وموارد الوظيفة، والصراع بين العمل والأسرة من ناحية أخرى. اشتملت عينة الدراسة على 122 معلمًا في المدارس الإيطالية، وتوصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين جانبي عبء الدور النوعي والكمي، والصراع بين العمل والأسرة. وتبين أن موارد الوظيفة تعدل العلاقة بين دعم المشرف، والمشاركة في صنع القرار عندما تكون الموارد منخفضة.

**وهدفت دراسة** (Scanlan & Still, 2019) إلى اكتشاف العلاقات بين الاحتراق الوظيفي، ونوايا الدوران، والرضا الوظيفي المتعلقة بمتطلبات وموارد الوظيفة في مكان العمل. اشتملت عينة الدراسة على 227 فردًا من الطاقم الطبي في 10 مرافق للصحة العقلية الأسترالية. وتوصلت إلى وجود ارتباط بين موارد الوظيفة والمكافآت، ومراقبة الوظيفة، والتغذية المرتدة، والمشاركة مع الاحتراق الوظيفي، ونوايا الدوران والرضا الوظيفي. ووجود ارتباط متطلبات الوظيفة بالمطالب العاطفية، والعمل بنظام المناوبة وتداخل العمل من المنزل مع عنصر الإنهاك للاحتراق الوظيفي.

**كما هدفت دراسة** (Barello et al., 2021) إلى فحص دور المتطلبات والتهديدات التنظيمية المدركة المرتبطة بـ COVID-19 في التنبؤ بالإنهاك العاطفي، ودور الموارد والدعم التنظيمي في الحد من التأثير السلبي للضغوطات المرتبطة بالعمل لفيروس COVID-19 على الاحتراق الوظيفي. واشتملت عينة الدراسة على 532 متخصصًا في الرعاية الصحية الإيطالية. وتوصلت إلى وجود معدلات مرتفعة من الإنهاك العاطفي الذي يقلل من الالتزام بالمهنة، ويؤدي إلى فك الارتباط الوظيفي، وانخفاض رضا المرضى. وتبين أن توجه متخصصي الرعاية الصحية نحو مشاركة المرضى وسيت مهم لهذه العلاقة؛ لأنه يخفف تأثير متطلبات الوظيفة ويعزز تأثير مواردها.

على الصحة المهنية، والسلوك التنظيمي، والأداء الوظيفي، وتتحدد تبعاً له كفاءة وفعالية إدارات المنظمات في صياغة استراتيجياتها لتحقيق أهدافها التنظيمية، الأمر الذي ينعكس بدوره على قدرة المنظمات على البقاء، والاستمرار.

كما أوضحت أيضاً أهمية السلوك الاستباقي باعتباره طريقة إيجابية للعمل يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء وفعالية العاملين والمنظمات، خاصة عندما يعملون في سياقات ذات متطلبات غير متوقعة، ومتغيرة، هذا بالإضافة إلى تأثيره على العديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية مثل زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين مستوى التزام العاملين، وزيادة الأداء الوظيفي، وتطوير المسار المهني.

وتقدم الدراسة الحالية استكمالاً لما بدأتها الدراسات السابقة؛ حيث يضع الإطار العام، ويعرض الخلفية النظرية، ويحدد المقاييس؛ إلا أنها متفردة في موضوعها وفي مجتمعها،

إلى أن الاستخدام التفاعلي لأنظمة الرقابة الإدارية لها تأثيرات إيجابية مباشرة على أداء العاملين من خلال السلوك الاستباقي، ولها تأثيرات إيجابية غير مباشرة على أداء العاملين من خلال التمكين النفسي، وبالتالي على السلوك الاستباقي.

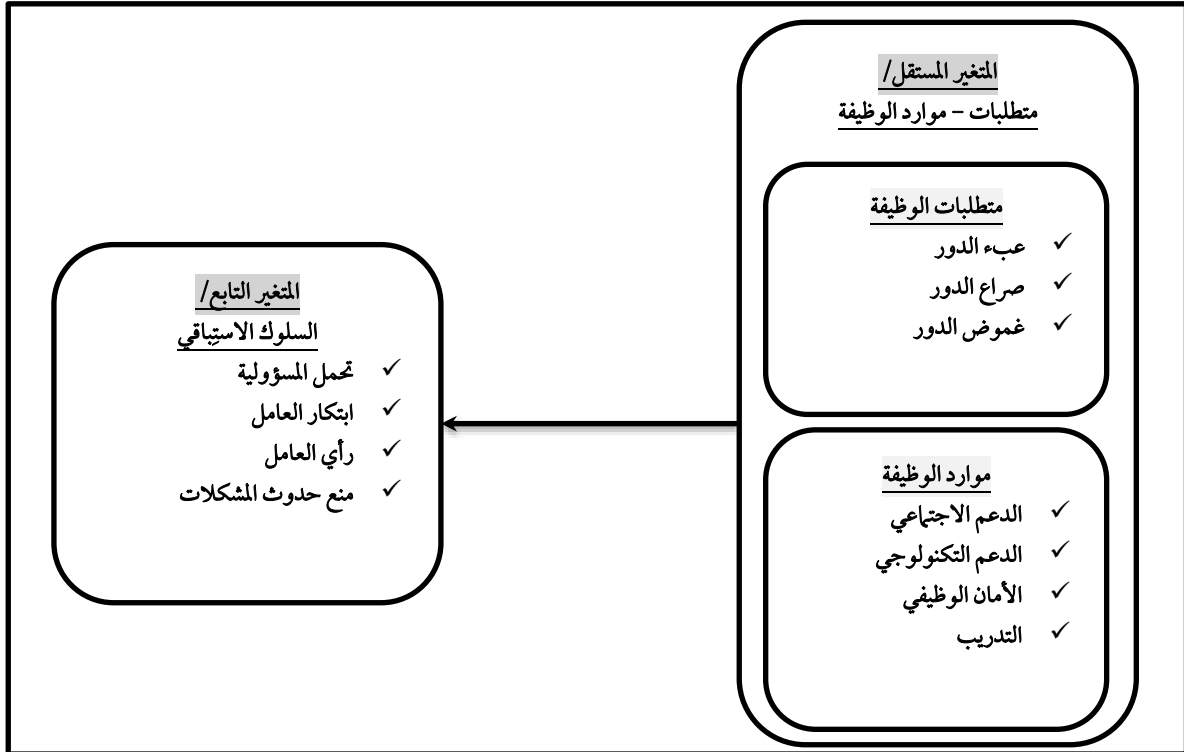
### التعليق على الدراسات السابقة

أوضحت الدراسات السابقة أهمية نموذج متطلبات وموارد الوظيفة باعتباره النموذج الذي يسعى إلى تحقيق التوازن المطلوب بين متطلبات وموارد الوظيفة لضمان الوصول إلى نتائج تنظيمية إيجابية، وتحقيق الرفاهية النفسية للعاملين. وهو العامل الأساسي لتحديد العمليات التي تؤثر

ومنهجها؛ حيث يُعدّ من الدراسات المحدودة التي تناولت العلاقة بين متطلبات وموارد الوظيفة والسلوك الاستباقي، هذا بالإضافة إلى تطبيقه على الشركات الصناعية في غزة- فلسطين.

### أنموذج الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة تم تطوير أنموذج الدراسة الموضح بالشكل (1).



شكل (1): أنموذج الدراسة

### مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل في الشركات الصناعية في غزة - فلسطين، والتي يبلغ عددها 159 شركة ويعمل بها 5332 عاملاً. وتصنف هذه الشركات بناء على معايير الدولة الفلسطينية المتمثلة في رأس المال أكثر من 500,000 دولار أمريكي، وعدد العاملين أكثر من 50 عاملاً.
- **عينة الدراسة:** تتكون وحدة المعاينة من جميع المديرين بالإدارة العليا (مدير عام، ونائب المدير، مدير تنفيذي)، والعاملين بالإدارة الوسطى (إنتاج، وتسويق، وموارد بشرية، وتمويل) في 9 شركات صناعية كبرى في غزة - فلسطين، وقد بلغ العدد الإجمالي للعدد العاملين في هذه الشركات (1668)، والتي تمثل ما نسبته 32% من إجمالي عدد العاملين الكلي (5332) في 159 شركة. وقد تم تحديد حجم عينة عشوائية بسيطة مكونة من 359 مفردة، ويوضح جدول رقم (1) حجم ونسبة العينة بالشركات الصناعية، كما يوضح شكل رقم (2) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

جدول رقم (1): حجم العينة في الشركات الصناعية في غزة - فلسطين

#	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة
1.	شركة بشير السكسك	650	39%	140
2.	شركات اليازجي للمشروبات الخفيفة	245	15%	53
3.	شركة لاين فود	146	9%	31
4.	شركة أبو اسكندر	143	9%	31
5.	شركة مصانع العودة	134	8%	29
6.	شركة مطاحن السلام	95	6%	20
7.	شركة مصنع البدر للمعلبات الغذائية	89	5%	19
8.	شركة المطاحن الفلسطينية	88	5%	19
9.	شركة سعد الوادية	78	4%	17
	إجمالي عدد العاملين	1668	100%	359

بيانات الغرفة التجارية الفلسطينية والاتحاد العام للصناعات، وجمعية رجال الأعمال

### فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها، تمت صياغة الفرض الرئيس، وينص على أنه:

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  إجمالي متطلبات وموارد الوظيفة وأبعادها على إجمالي السلوك الاستباقي وأبعاده للعاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفرضان الفرعيان التاليان:

**الفرض الفرعي الأول ينص على أنه:**

**H1-1:** يوجد أثر سلبي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لإجمالي متطلبات الوظيفة وأبعادها على إجمالي السلوك الاستباقي للعاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة.

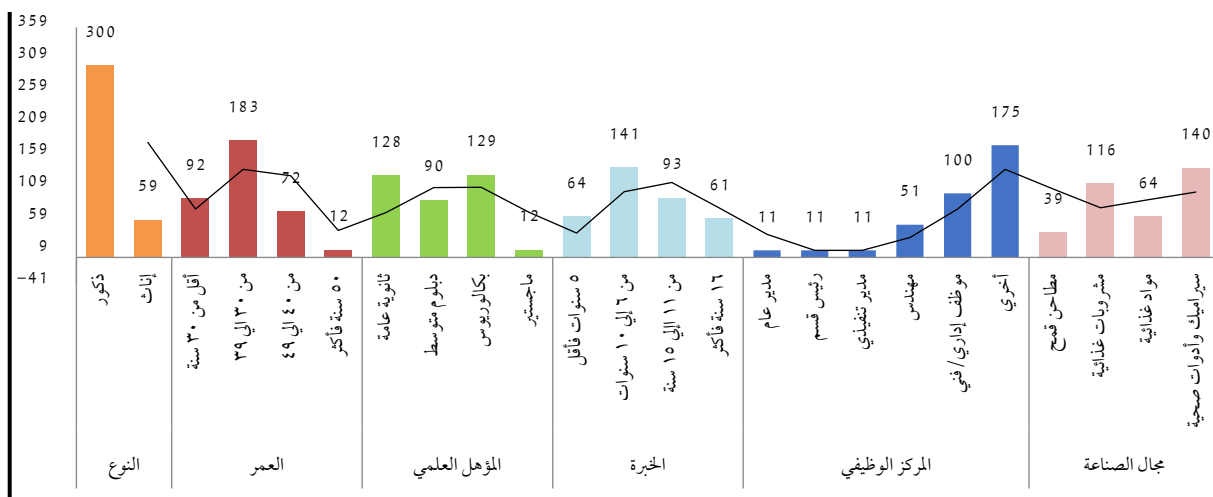
**الفرض الفرعي الثاني ينص على أنه:**

**H1-2:** يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لإجمالي موارد الوظيفة وأبعادها على إجمالي السلوك الاستباقي للعاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة.

### منهجية الدراسة

■ **المنهج الوصفي:** تضمن الحصول على البيانات الثانوية للدراسة من خلال مراجعة وتحليل الكتب، والدوريات، والمقالات، والمراجع الحديثة، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والدراسات النظرية، والميدانية السابقة بغرض وضع الإطار الفكري للدراسة.

■ **المنهج التحليلي:** تضمن الحصول على البيانات الأولية للقيام بالدراسة الميدانية في الشركات الصناعية محل الدراسة، من خلال قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على المستقصى منهم، وإعادة جمعها بعد تعبئتها، وقد استمرت فترة توزيع القوائم واستردادها من يونيو إلى أغسطس 2020. وتم تحليل بيانات الاستقصاء باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v. 25.



شكل رقم (2): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة 359 مفردة

معامل الثبات الكلي للأداة (0.720) مما يجعلها صالحة لقياس ما وُضعت لأجله، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2).  
جدول رقم (2): معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) لمتغيرات الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )	عدد العبارات	المتغير
0.729	37	متطلبات وموارد الوظيفة
0.729	37	متطلبات وموارد الوظيفة
0.825	17	-متطلبات الوظيفة
0.632	20	-موارد الوظيفة
0.711	13	السلوك الاستباقي
0.720	50	المقياس ككل

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 359 مفردة

### نتائج الدراسة النتائج الوصفية

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية الوصفية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وقراراتها.

### النتائج المتعلقة بمتطلبات وموارد الوظيفة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد كل من متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3).

### أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة وتطويرها استرشاداً ببعض الدراسات السابقة. وتكونت الاستبانة من أربعة أجزاء: تناول الجزء الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتناول الجزء الثاني متطلبات الوظيفة وتم قياسها باستخدام (17) بندياً من مقياس (Scanlan & Still, 2019)، أما الجزء الثالث فقد تناول موارد الوظيفة وتكون من (20) بندياً من مقياس (Van Wingerden et al., 2016; Scanlan & Still, 2019)، وأخيراً، الجزء الرابع الذي تناول السلوك الاستباقي، وتكون من (13) بندياً من مقياس (Waterwall, 2019).

### صدق أداة الدراسة

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص، حيث عرضت على 13 أستاذاً أكاديمياً، كما عرضت على 11 فرداً من الممارسين المهنيين في مجال الصناعات الفلسطينية؛ وذلك لإبداء الآراء بخصوصها، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم.

### ثبات الأداة

تم التحقق من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الثبات Cronbach-Alpha. وتشير نتائج الدراسة إلى أن جميع متغيرات الدراسة وأبعادها تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، كما أن

جدول (3): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، والترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف لإجمالي أبعاد متطلبات وموارد الوظيفة (المتغير المستقل)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف
1.	عبء الدور الزائد	2.4819	0.3534	0.1426	3
	عبء الدور النوعي	2.0687	0.6761	0.3268	1
	عبء الدور الكمي	2.8951	0.5195	0.1794	2
2.	صراع الدور	2.6858	0.5049	0.1880	2
3.	غموض الدور	1.9266	0.7425	0.3854	1
	المقياس الكلي لمتطلبات الوظيفة	2.3648	0.4217	0.1783	
4.	الدعم الاجتماعي	4.2331	0.5752	0.1359	3
	دعم المشرف	4.1671	0.7331	0.1759	1
	دعم زملاء العمل	4.2990	0.5318	0.1237	2
5.	الدعم التكنولوجي	4.2089	0.5287	0.1256	4
6.	الأمان الوظيفي	3.0801	0.8492	0.2757	1
7.	التدريب	3.2920	0.8691	0.2640	2
	المقياس الكلي لموارد الوظيفة	3.7035	0.5532	0.1494	
	المقياس الكلي لمتطلبات وموارد الوظيفة	3.0341	0.2027	0.0668	

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 359 مفردة.

لهذا البعد (3.7) بمعامل اختلاف (0.15). وجاء في المرتبة الأولى الأمان الوظيفي، يليه التدريب، ثم الدعم الاجتماعي، وأخيراً الدعم التكنولوجي.

#### التتائج المتعلقة بالسلوك الاستباقي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد السلوك الاستباقي؛ وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4).

يتضح من الجدول رقم (3) أن متطلبات الوظيفة في الشركات محل الدراسة كانت منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات المستقصى منهم بالنسبة لهذا البعد (2.36) بمعامل اختلاف (0.18). وجاء في المرتبة الأولى غموض الدور، يليه صراع الدور، وأخيراً عبء الدور. كما يتضح أن موارد الوظيفة في الشركات محل الدراسة كانت متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات المستقصى منهم بالنسبة

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، والترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف لإجمالي أبعاد السلوك الاستباقي (المتغير التابع)

م	أبعاد السلوك الاستباقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف
1.	بُعد تحمل المسؤولية	4.2932	0.3646	0.085	4
2.	بُعد رأي العامل	3.0297	0.4645	0.153	2
3.	بُعد ابتكار العامل	3.7001	0.6294	0.170	1
4.	بُعد منع حدوث المشكلات	3.5432	0.3728	0.105	3
	المقياس الكلي للسلوك الاستباقي	3.6415	5.2975	0.082	

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 359 مفردة.

يتضح من الجدول رقم (4) أن مستويات السلوك الاستباقي للعاملين بتلك الشركات كانت متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات المستقصى منهم بالنسبة لهذا المتغير (3.64)، ومعامل اختلاف (8%). وقد جاء في المرتبة الأولى ابتكار العامل، يليه رأي العامل، ثم منع حدوث المشاكل، وأخيراً تحمُّل المسؤولية.

اختبار فرضيات الدراسة.  
تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج

اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

يوضح جدول رقم (5) نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى، كما يوضح جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية، ويوضح شكل رقم (3) تأثير أبعاد متطلبات الوظيفة على إجمالي السلوك الاستباقي.

جدول (5): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد متطلبات الوظيفة الأكثر تأثيراً على إجمالي السلوك الاستباقي

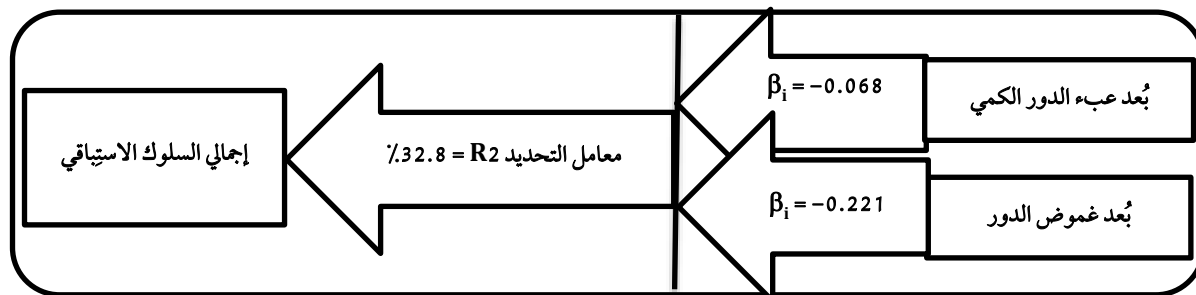
معامل التحديد $R^2$	F Test		VIF	t. Test		المعلبات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى معنوية	قيمة إحصاء F		مستوى معنوية	قيمة إحصاء t		
0.328	0.000	43.256		0.000	24.889	3.812	الجزء الثابت
			1.879	0.966	-0.043	-0.001	عبء الدور النوعي
			1.822	0.032	-2.159	-0.068	عبء الدور الكمي
			2.380	0.634	-0.477	-0.019	صراع الدور
			1.204	0.000	-8.602	-0.221	غموض الدور

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 359 مفردة.

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد متطلبات الوظيفة على إجمالي السلوك الاستباقي

التعليق على النتيجة	النتيجة
أبعاد متطلبات الوظيفة تفسر 32.8% من التغير الكلي في إجمالي السلوك الاستباقي، وباقي النسبة يمكن أن يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.	معامل التحديد $R^2 = 0.328$
- وجود تأثير معنوي سلبي لبُعدي عبء الدور الكمي، وغموض الدور على إجمالي السلوك الاستباقي. - وجود تأثير غير معنوي لبُعدي (عبء الدور النوعي، وصراع الدور) على إجمالي السلوك الاستباقي.	اختبار معنوية التأثير t.Test عبء الدور الكمي = -2.159، وغموض الدور = -8.602 دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)
النموذج جيد، ويمكن الاعتماد على النتائج.	اختبار جودة توفيق نموذج الانحدار F.Test = 43.256 دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)
المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا تعاني من مشكلة الأزواج الخطي.	معامل تضخم التباين VIF أقل من 10 لكل متغير مستقل على حدة مع باقي المتغيرات المستقلة.
معادلة النموذج: إجمالي السلوك الاستباقي = (3.812) الثابت + (-0.068) عبء الدور الكمي + (-0.221) غموض الدور	
- كل زيادة في بُعد عبء الدور الكمي قدرها وحدة واحدة تؤدي إلى خفض مستوى السلوك الاستباقي بمقدار (0.068).	
- كل زيادة في بُعد غموض الدور قدرها وحدة واحدة تؤدي إلى خفض مستوى السلوك الاستباقي بمقدار (-0.221).	

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 359 مفردة.



شكل (3): تأثير الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد متطلبات الوظيفة على إجمالي السلوك الاستباقي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية  
يوضح جدول رقم (7) نموذج الانحدار الخطي المتعدد  
للغرضية الفرعية الثانية، كما يوضح جدول رقم (8) نتائج  
تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرض، ويوضح الشكل  
رقم (4) تأثير أبعاد موارد الوظيفة على إجمالي السلوك  
الاستباقي.

وبناءً على نتائج الجدول السابق تقبل الفرضية الفرعية  
الأولى جزئياً، والتي تنص على أنه:  
"يوجد أثر سلبي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  
معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لإجمالي متطلبات الوظيفة وأبعادها على  
إجمالي السلوك الاستباقي للعاملين في الشركات الصناعية محل  
الدراسة".

جدول رقم (7): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد موارد الوظيفة الأكثر تأثيراً على إجمالي السلوك الاستباقي.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	F Test		VIF	t. Test		المعلات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى معنوية	قيمة إحصاء F		مستوى معنوية	قيمة إحصاء t		
0.359	0.000	39.592		0.000	12.063	2.391	الجزء الثابت
			2.089	0.029	2.198	0.055	دعم المشرف
			1.780	0.672	0.424	0.013	دعم زملاء العمل
			1.143	0.145	1.462	0.047	الدعم التكنولوجي
			1.477	0.352	0.933	0.026	الأمان الوظيفي
			1.437	0.000	10.213	0.217	التدريب

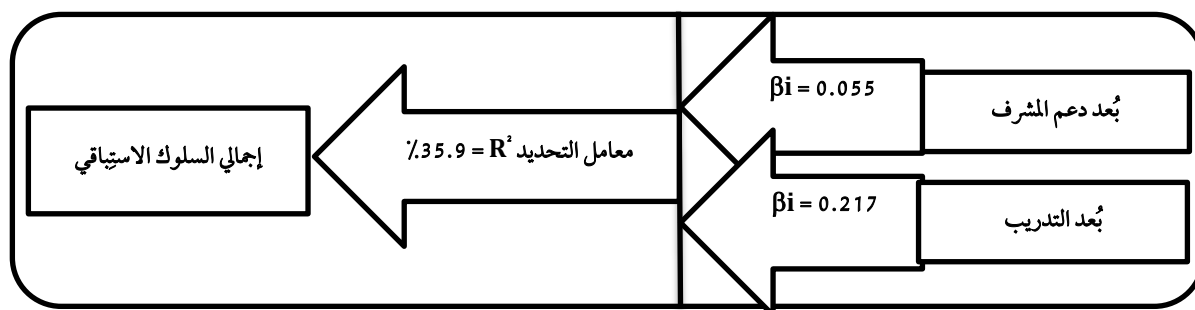
نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 359 مفردة.

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد موارد الوظيفة على إجمالي السلوك الاستباقي.

التعليق على النتيجة	النتيجة
أبعاد موارد الوظيفة تفسر 35.9% من التغير الكلي في إجمالي السلوك الاستباقي، وباقي النسبة يمكن أن يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.	معامل التحديد $R^2 = 0.359$
- وجود تأثير إيجابي معنوي لبعدي دعم المشرف، والتدريب على إجمالي السلوك الاستباقي.	اختبار معنوية التأثير t.Test دعم المشرف = 2.198، والتدريب = 0.217 دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

التعليق على النتيجة	النتيجة
- وجود تأثير غير معنوي لأبعاد (دعم زملاء العمل، الدعم التكنولوجي، والأمان الوظيفي) على إجمالي السلوك الاستباقي.	
النموذج جيد ويمكن الاعتماد على النتائج.	F.Test = 39.59 الانحدار نموذج توفيق نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)
المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي.	معامل تضخم التباين VIF أقل من 10 لكل متغير مستقل على حدة مع باقي المتغيرات المستقلة.
معادلة النموذج: إجمالي السلوك الاستباقي = (الثابت 2.391) + (0.055) دعم المشرف + (0.217) التدريب.	
- كل زيادة في بُعد دعم المشرف وحده واحدة تؤدي إلى زيادة مستوى السلوك الاستباقي بمقدار (0.055).	
- كل زيادة في بُعد التدريب قدرها واحدة واحدة تؤدي إلى زيادة مستوى السلوك الاستباقي بمقدار (0.217).	

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 359 مفردة.



شكل رقم (5): تأثير الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد موارد الوظيفة على إجمالي السلوك الاستباقي

إجمالي السلوك الاستباقي. كما ثبت وجود تأثير إيجابي معنوي لموارد الوظيفة المتمثلة في (دعم المشرف، والتدريب) على إجمالي السلوك الاستباقي.

#### النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن متطلبات الوظيفة في الشركات محل الدراسة كانت منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات المستقصى منهم بالنسبة لهذا البعد (2.36) بمعامل اختلاف (0.18). وجاء في المرتبة الأولى غموض الدور، يليه صراع الدور، وأخيراً عبء الدور.
- إن موارد الوظيفة في الشركات محل الدراسة كانت متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات

بناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرضية الفرعية الثانية جزئياً، والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0.05) لإجمالي موارد الوظيفة وأبعادها على إجمالي السلوك الاستباقي للعاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة".

وبناءً على نتائج الفرضية الفرعية الأولى، والفرضية الفرعية الثانية نقبل الفرض الرئيسي جزئياً، والذي ينص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0.05) لإجمالي متطلبات وموارد الوظيفة وأبعادها على إجمالي السلوك الاستباقي وأبعاده للعاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة". حيث ثبت وجود تأثير سلبي معنوي لمتطلبات الوظيفة المتمثلة في (عبء الدور الكمي، وغموض الدور) على

وإدارة الموارد البشرية، وتحديد العوامل المتعلقة بالسلوك الاستباقي للعاملين.

▪ ضرورة الاهتمام بتوسيع نطاق تضمين واستخدام وتوظيف نموذج متطلبات وموارد الوظيفة في الشركات الصناعية؛ وذلك نظرًا لأهمية هذا القطاع للاقتصاد الوطني الفلسطيني، هذا بالإضافة إلى كونه أداة لتحقيق التوازن المطلوب بين خصائص الوظيفة السلبية (المتطلبات) من جانب، وخصائص الوظيفة الإيجابية (الموارد) من الجانب الآخر. ويمكن تحقيق ذلك باتباع الآليات التالية:

- 1- ضرورة اتخاذ إجراءات استراتيجية، وهيكلية عامة واضحة، وتحديد جدول زمني للنهوض بالشركات الصناعية ومعالجة أوجه القصور في مستويات متطلباتها ومواردها الوظيفية (خصائص الوظيفة).
- 2- تبني إعادة صياغة خصائص الوظائف لتحقيق التوازن المطلوب بين خصائص الوظيفة السلبية (المتطلبات) من جانب، وخصائص الوظيفة الإيجابية (الموارد)، والذي يهدف إلى تحسين رفاهية العاملين والسلوك الاستباقي الفعّال.
- 3- تقديم رؤية أوضح وأشمل للشركات واستراتيجياتها تمكّنهم من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستباقية لتوقع حدوث المشكلات.
- 4- تبني المستوى التنظيمي آليات بناء وتطوير استراتيجيات عمل محسنة، وزيادة مستويات الحوافز الذاتية والخارجية ضرورة لانغماس العاملين في الثقافات الداعمة لسلوك العمل الاستباقي.
- 5- الاهتمام بوضع برامج لاستقطاب وجذب العاملين الاستباقيين بتعديل سياسات الاختيار والتعيين، وسياسات الترقيات بحيث تعطى الأولوية لمعيار الكفاءة والقدرات لتعزيز مستويات السلوك الاستباقي.

المستقصى منهم بالنسبة لهذا البعد (3.7) بمعامل اختلاف (15%). وجاء في المرتبة الأولى الأمان الوظيفي، يليه التدريب، ثم الدعم الاجتماعي، وأخيرًا الدعم التكنولوجي.

- إن مستويات السلوك الاستباقي للعاملين في تلك الشركات كانت متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات المستقصى منهم بالنسبة لهذا المتغير (3.64)، ومعامل اختلاف (8%). وقد جاء في المرتبة الأولى ابتكار العامل، يليه رأي العامل، ثم منع حدوث المشاكل، وأخيرًا تحمل المسؤولية.
- إن أبعاد متطلبات الوظيفة تفسر 32.8% من التغير الكلي في إجمالي السلوك الاستباقي، وباقي النسبة يمكن أن يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- إن أبعاد موارد الوظيفة تفسر 35.9% من التغير الكلي في إجمالي السلوك الاستباقي، وباقي النسبة يمكن أن يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- وجود تأثير معنوي سلبي لبُعدي عبء الدور الكمي، وغموض الدور على إجمالي السلوك الاستباقي.
- وجود تأثير غير معنوي لبُعدي (عبء الدور النوعي، وصراع الدور) على إجمالي السلوك الاستباقي.
- وجود تأثير إيجابي معنوي لبُعدي دعم المشرف، والتدريب على إجمالي السلوك الاستباقي.
- وجود تأثير غير معنوي لأبعاد (دعم زملاء العمل، الدعم التكنولوجي، والأمان الوظيفي) على إجمالي السلوك الاستباقي.

## التوصيات

بناء على ما تم عرضه في هذه الدراسة يمكن القول ما يلي:

- إن لنموذج متطلبات وموارد الوظيفة تأثيرًا كبيرًا في إثراء البحوث والدراسات في مجال السلوك التنظيمي

## References

- Arefin, M. S., Arif, I., & Raquib, M., (2015). High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10 Issue: (3), p. 132.

- Teachers. **Journal of School Psychology**, Vol. 43, pp. 495-513.
- Hashemi, F., Nasrabadi, A. N., & Asghari, F., (2012). Factors Associated with Reporting Nursing Errors in Iran: A qualitative Study. **BMC nursing**, Vol. 11 Issue: (1), p. 20.
  - Lantz, A., & Friedrich, P., (2014). Creating Team Learning and Proactivity by Expanding Job Design Practises within Lean Production. **International Annual Edition of Applied Psychology: Theory, Research, and Practice**, Vol. (1).
  - Matsuo, M., Matsuo, T., & Arai, K. (2021). "The influence of an interactive use of management control on individual performance: mediating roles of psychological empowerment and proactive behavior". **Journal of Accounting & Organizational Change**.
  - McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L., (2019). Proactive Personality and Proactive Behavior: Perspectives on Person-Situation Interactions. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 92 Issue: (1), pp. 30-51.
  - Molina, A., & O'Shea, D., (2020). Mindful Emotion Regulation, Savouring and Proactive Behavior: The Role of Supervisor Justice. **Applied Psychology: An Interntional Review**, Vol. 69 Issue: (1), pp. 148-175.
  - Morrison, E. W., & Phelps, C. C., (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. **Academy of Management Journal**, Vol. 42 Issue: (4), pp. 403-419.
  - Otto, M. C., Hoefsmit, N., Van Ruysseveldt, J., & van Dam, K., (2019). Exploring Proactive Behaviors of Employees in the Prevention of Burnout. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Vol. 16 Issue: (20), p. 3849.
  - Parker, S. K., & Collins, C. G., (2010a). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple forms of Proactive Behavior. **Journal of Management**, Vol. 36 Issue: (3), pp. 663-662.
  - Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K., (2010b). Making Things Happen: A model of Proactive Motivation. **Journal of Management**, Vol. 36, pp. 827-856.
  - Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N., (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91 Issue: (3), pp. 636-652.
  - Santa Maria, A., Wörfel, F., Wolter, C., Gusy, B., Rotter, M., Stark, S., & Renneberg, B., (2018). The Role of Job Demands and Job Resources in the Development of Emotional Exhaustion, Depression, and Anxiety among Police Officers. **Police Quarterly**, Vol. 21 Issue: (1), pp. 109-134.
  - Scanlan, J. N., & Still, M., (2019). Relationships between Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Job Demands and Job Resources for Mental Health Personnel in an Australian Mental Health Service. **BMC health services research**, Vol. 19 Issue: (1), p. 62.
  - Shin, Y., & Kim, M. J., (2015). Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: Application of the Theory of Planned Behavior. **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 32 Issue: (1), pp. 289-310.
  - Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J., (2009). The Role of Customer Orientation as A moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A surface-Level Trait Perspective. **Journal of Retailing**, Vol. 85 Issue: (4), pp. 480-492.
  - Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C., (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 10, pp. 170-180.
  - Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. **Journal of vocational behavior**, Vol. 62 Issue: (2), pp.341-356.
  - Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D., (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are high. **Journal of educational psychology**, Vol. 99 Issue: (2), p. 274.
  - Barello, S., Caruso, R., Palamenghi, L., Nania, T., Dellafiore, F., Bonetti, L., & Graffigna, G. (2021). "Factors associated with emotional exhaustion in healthcare professionals involved in the COVID-19 pandemic: an application of the job demands-resources model". **International Archives of Occupational and Environmental Health**, pp. 1-11.
  - Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F., (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 25 Issue: (3), pp. 398-411.
  - Campbell, D. J., (2000). The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative. **Academy of Management Executive**, Vol. 14, pp. 52-66.
  - Crant, J. M., (2000). Proactive Bbehavior in Organizations. **Journal of Management**, Vol. 26 Issue (3), pp. 435-462.
  - De Carlo, A., Girardi, D., Falco, A., Dal Corso, L., & Di Spio, A. (2019). When Does Work Interfere with Teachers' Private Life? An Application of the Job Demands-Resources Model. **Frontiers in psychology**, Vol. 10.
  - Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. **Journal of Applied psychology**, Vol. 86 Issue (3), p. 499.
  - Frese, M., & Fay, D., (2001). Personal Initiative (PI): An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. In B. M. Staw, & R. M. Sutton (Eds.), **Research in Organizational Behavior**. Amsterdam: Elsevier Science. Vol. 23, pp. 133-187.
  - Frese, M., 2008. The Word is Out We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces. **Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 1 Issue (1), pp. 67-69.
  - Grant, A. M., & Ashford, S. J., (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. **Research in Organizational Behavior**, Vol. 28, pp. 3-34.
  - Grant, A. M., & Ashford, S. J., (2008). The dynamics of proactivity at work. **Research in Organizational Behavior**, Vol. 28, pp. 3-34.
  - Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B., (2006). Burnout and Work Engagement among

- Satisfaction. **Work & stress**, Vol. 22 Issue: (3), pp. 277-294.
- Van Wingerden, Arnold B. Bakker, Daantje Derks., (2016). "A test of a job demands-resources intervention". **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 31 Issue: 3, pp. 686-701.
  - Waterwall, B., (2019). Linking Proactive Personality and Proactive Behavior: The Mediating Effect of Regulatory Focus. **Journal of Organizational Psychology**, Vol. 19 Issue: (1).
  - Wu, C., & Parker, S.K. (2013). Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior. **Advance in Psychological Science**, Vol. 21 Issue: (4), pp. 679-700.
  - Wu, L., He, Y., Jiang, B., Zhang, D., Tian, H., Zuo, F., & Lam, T. H., (2017). Very Brief Physician Advice and Supplemental Proactive Telephone Calls to Promote Smoking Reduction and Cessation in Chinese Male Smokers with no Intention to quit a randomized Trial. **Addiction**, Vol. 112 Issue: (11), pp. 2032-2040.
  - Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job Demands and Job Resources as Predictors of Teacher Motivation and Well-Being. **Social Psychology of Education**, Vol. 21 Issue: (5), pp. 1251-1275.
  - Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D., (2017). When Does Proactivity have a cost? Motivation at Work Moderates the Effects of Proactive Work Behavior on Employee Job Strain. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 100, pp. 15-26.
  - Swietlik, E., (1968). The reacting or proactive personality? **Studia Socjologiczne**.
  - Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K., (2016). From Job demands and Resources to Work Engagement, Burnout, Life Satisfaction, Depressive Symptoms, and Occupational Health. **Burnout research**, Vol. 3 Issue: (4), pp. 101-108.
  - Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W., (2008). Explaining the Relationships between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The Role of Basic Psychological Need

## **The Impact of Job Demands and Resources on Proactive Behavior "Applied on the Industry Sector in Gaza-Palestine"**

**Shefa Salem Al-Sagga Besaiso**

PhD Researcher - Faculty of Commerce - Department of Business Administration-  
Al-Azhar University - Cairo

[Al-sagga@hotmail.com](mailto:Al-sagga@hotmail.com)

**Laila Hossam Al-Din Shokr**

Professor of Business Administration - Faculty of Commerce - Al-Azhar University - Cairo

[lailashokr.55@azhar.edu.eg](mailto:lailashokr.55@azhar.edu.eg)

**Dina Farouk Al-Agry**

Lecturer of Business Administration - Faculty of Commerce - Al-Azhar University - Cairo

[Al-agry@azhar.edu.eg](mailto:Al-agry@azhar.edu.eg)

(Received 26/07/2021, Accepted for Publication 04/10/2021)

### **Abstract**

This study aimed to test the impact of the dimensions of job demands and resources on the proactive behavior of Palestinian industrial companies. It adopted descriptive-analytical method, where a survey questionnaire was developed and distributed to a sample of **359** employees in administrative and executive positions in nine Palestinian companies.

The study found a set of results, the most important of which are: the presence of a negative significant effect for the two dimensions of quantitative overload, and role ambiguity, and a positive significant effect for the two dimensions of supervisor support and training on proactive behavior variable. The study recommended the necessity of taking general, clear, and time-scheduled strategic and structural actions to promote Palestinian industrial companies and to address deficiencies in their levels of job demands and resources to ensure an effective balance. In addition, it is necessary to take care of the development programs to gather and attract proactive workers.

**Keywords:** Job demands and resources, proactive behavior, organizational behavior.