



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي
في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية
بعنوان



أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي دراسة ميدانية في عيادة عادة ورقلة

إعداد الطالبتين:

بوزيد زوبينة

باعمر حكيمة

نوقشت واجزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

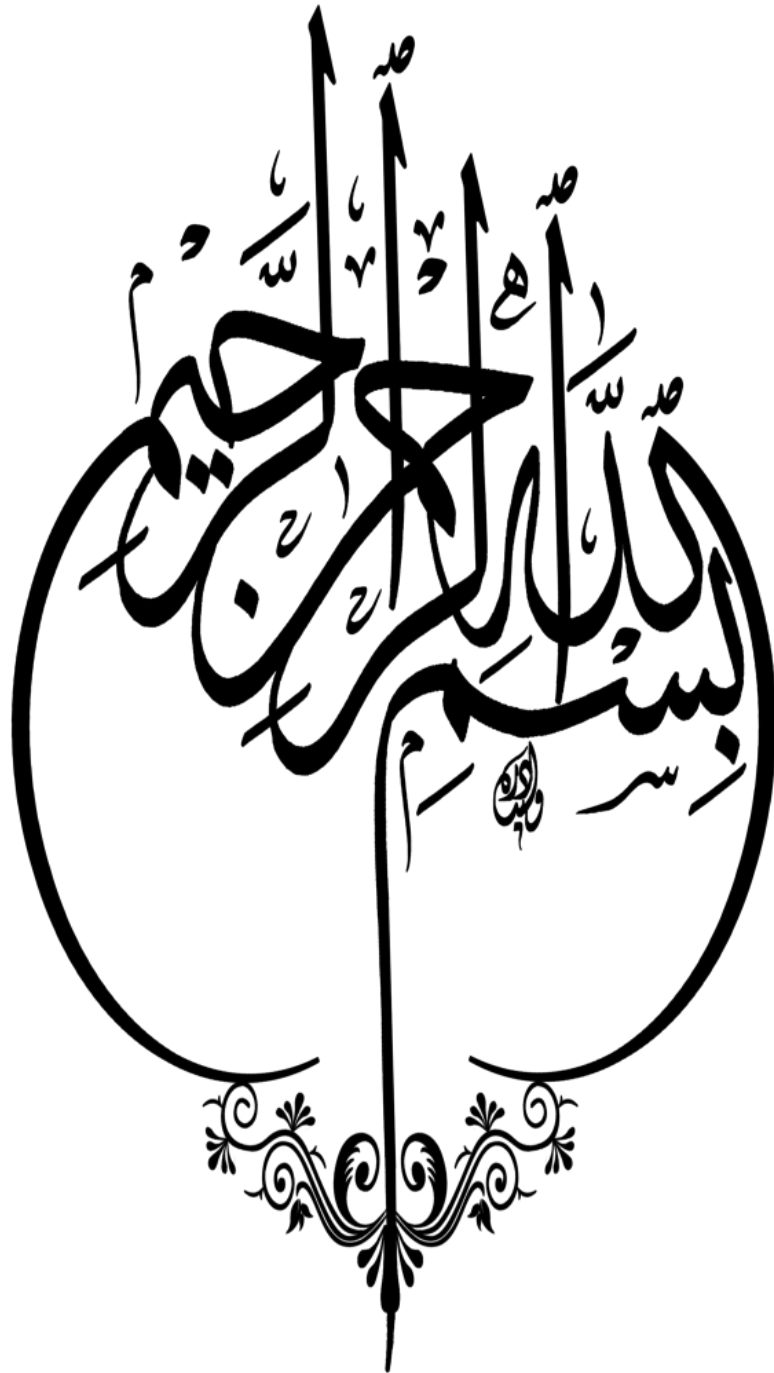
امام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ تلي سعيدة (أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ مناصرية رشيد (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ منصورى الهام (أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2022-2023



اللَّهُمَّ

الحمد لله وكفى والسلام على عبده المصطفى

□ أما بعد أهري ثمرة جهري المتواضع

إلى والدي رعمه الله أكسنه فسيح جناته

إلى الوالدة الكريمة حفظها الله

إلى إخواني وأخواتي

إلى زوجي الكريم

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل زملاء والزميلات

راجية من الله عز وجل التوفيق

زوينة

الأهراء

إلى الوالدين الكريمين رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته

إلى أخي وأخواتي

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل زملاء والزميلات

أهدي شجرة هذا العمل المتواضع

راجية من الله التوفيق

حكيمه

الشكر

الحمد والشكر لله وحده جل شأنه على نعمة التوفيق للإتمام ثمرة عملنا المتواضع

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

فيطيب لنا وقر وفقنا المولى سبحانه وتعالى في إنجاز هذه المذكرة أن نتقدم بولفر شكرنا وتقديرنا إلى أستاذنا

الفاضل الأستاذ مناصرية رشيد على الإرشاد والتوجيهات القيمة والتشجيع.

كما يسرنا أن نتوجه بالشكر والعرفان إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بالموافقة على

مناقشة هذه المذكرة وإبراء ملاحظاتهم عليها،

كما نشكر جميع الأساتذة المحكمين للأوراق الدراسة وكل أساتذتنا ومسؤولي العيادة محل الدراسة

والإداريين الذين قدموا لنا يد المساعدة.

كما نتوجه بالشكر لكل من ساعدنا وحثنا ووعا لنا بظاهر

الغييب على إتمام هذا العمل

من زملاء وأصدقاء وأخوة فلهم منا جزيل الشكر والتقدير والود.

فلا الكلمات المهزبة ولا الجمل المنمقة توفي أصحاب

الفضل حقهم، فقد علمنا صلوات ربي وسلامه عليه

أن من يعجز عن الوفاء أن يقول جزاك الله خيراً

فقد كفى ووفى فجزاهم الله عنا خير الجزاء

والحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على

سيرة محمد خاتم

الأنبياء والمرسلين

حكيمه وزوينة

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة بورقلة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 32 طبيب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية وجمع البيانات عن طريق الملاحظة والاستبيان ومعالجته الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 26.

توصلت الدراسة في نهايتها إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى كل من المعرفة الضمنية و سلوك العمل الإستباقي في العيادة محل الدراسة كان مرتفع، مع وجود علاقة ارتباط طردية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي بين المعرفة الضمنية كمتغير مستقل والسلوك الإستباقي كمتغير تابع، من خلال أبعاد المعرفة الضمنية المتمثلة في (التفكير، الحدس، المهارة، الخبرة، التدريب)، كما لا توجد فروق بين متوسط استجابات الأطباء في عيادة عادة بورقلة حول سلوك العمل الإستباقي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية).

الكلمات المفتاحية: معرفة، معرفة ضمنية، سلوك العمل الإستباقي، عيادة عادة، ورقلة.

Summary

The study aimed to identify the effect of tacit knowledge on the proactive work behavior of doctors in a clinic ADA in Ouargla, where the study was conducted on a random sample estimated at 32 doctors, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used to study the subject, and the field study was relied upon and data collection by observation And the questionnaire and its statistical processing by the statistical program SPSS version 26.

At the end of the study, several results were reached, the most important of which is that the level of both tacit knowledge and the level of proactive work behavior in the clinic under study was high, with a positive correlation, in addition to the existence of a significant effect between tacit knowledge as an independent variable and proactive work behavior as a dependent variable. Through the dimensions of implicit knowledge represented in (thinking, intuition, skill, expérience, training), and there were no difference between the average responses of physicians in the clinic ADA in Ouargla about proactive work behavior according to demographic variables (sex, age, job, seniority).

key words: Knowledge, tacit knowledge, proactive action behavior, habit clinic Ouargla.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي
6	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك العمل الإستباقي
10	الفرع الثاني: آليات تحفيز سلوك العمل الإستباقي وسوابقه وعواقبه وأبعاده
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية
14	الفرع الأول: مفهوم المعرفة
18	الفرع الثاني: ماهية المعرفة الضمنية
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
30	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي لعيادة عادة بورقلة

32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
33	الفرع الأول: متغيرات الدراسة
33	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
35	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
35	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
35	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
37	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
38	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
38	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الدراسة
38	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
41	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
57	خلاصة الفصل
59	الخاتمة
62	قائمة المراجع
65	الملاحق
83	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
28-27	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1-1
32	متغيرات الدراسة	1-2
34	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	2-2
35	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	3-2
37	نتائج صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	4-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	6-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	7-2
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	8-2
40	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التفكير	9-2
41	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الخبرة	10-2
42	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد المهارة	11-2
42	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الحدس	12-2
43	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب	13-2
44	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تحمل المسؤولية	14-2
44	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد إبداع العامل	15-2
45	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد صوت العامل	16-2
46	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الوقاية من المشاكل	17-2
46	متوسط العام للمعرفة الضمنية ضمن إجابات أطباء عيادة عادة	18-2
47	متوسط العام لسلوك العمل الإستباقي ضمن إجابات أطباء عيادة عادة	19-2
48	قيم الارتباط لأبعاد المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي	20-2
49	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	21-2
49	تحليل تباين خط الانحدار	22-2
50	قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الإستباقي	23-2
51	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين أطباء تبعاً لمتغير الجنس	24-2

52	مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الإيجابي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	25-2
52	أبعاد المتغير المستقل التي لها تأثير على المتغير التابع	26-2
53	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	27-2

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم
3	نموذج الدراسة المقترحة	1-1
13	أبعاد سلوك العمل الإستباقي	2-1
16	هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	3-1
18	تصنيف المعرفة	4-1
21	أبعاد المعرفة الضمنية	5-1
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-2
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	2-2
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3-2
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	4-2
50	مدى ملائمة خط انحدار	5-2

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
68	قائمة الأساتذة المحكمين	1
67-65	استمارة الاستبيان النهائية	2
79-68	مخرجات spss	3
83-80	وثائق خاصة بعبادة عادة	4

مقدمة

أ-توطئة

تعمل المنظمات في وقت الحاضر في بيئة تتسم بالتغيير وبما أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي للمنظمات استوجب على هذه الأخيرة الاهتمام به وتثمينه وتوفير وتهيئة الجو المناسب للممارسة نشاطاته وأداء مهامه بإتقان باعتباره العقل المدبر والمصدر الأول للمعرفة، فكلما كان مخزون المؤسسة من رأس المال البشري جيدا من الناحية النوعية والكمية في نفس الوقت، كلما كانت المعرفة داخلها معتبرة وذات قيمة.

وتعد المعرفة الضمنية الكامنة والمخفية في عقول الأفراد أساس لبناء أداء مستدام ومتميز وازدادت أهميتها لدى العاملين كونها غير قابلة للتقليد والمحاكاة من طرف الغير ويصعب نقلها للآخرين، مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. وكل هذا أصبح يساهم في نجاح المنظمات وتطورها ويتحقق ذلك عن طريق تبني سلوكيات عمل استباقية وباعتبار هذه الأخيرة تمثل النهج الأساس الذي من خلاله يمكن التنبأ بالمشكلات والمعضلات الأساسية وإيجاد الحلول لها والوقاية منها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي لأطباء عيادة عادة (خاصة) بورقلة.

ب-الإشكالية:

كيف يمكن أن تؤثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى توفر أبعاد المعرفة الضمنية لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة؟
- 2- ما مستوى توفر أبعاد سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة؟
- 4- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أطباء عيادة عادة بورقلة لسلوك عملهم الإستباقي يعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، الاقدمية)؟ .

5- ما أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة؟

ت - فرضيات المعتمدة للإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة وفق لإشكالية البحث وهي كما يلي:

- 1- هناك مستوى مرتفع لأبعاد المعرفة الضمنية لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة؛
- 2- هناك مستوى مرتفع لأبعاد سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) ورقلة؛
- 3- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والسلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (خاصة) ورقلة؛
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الإستباقي، تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم (الجنس، الوظيفة، السن، الاقدمية)؛
- 5- يوجد أثر للمعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة؛

ث- مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل دوافع اختيار الموضوع في أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

- 1- موضوع البحث يخدم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- 2- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع؛
- 3- عدم وجود دراسات العربية وأجنبية تدرس الموضوع بمتغيره من قبل، في حدود علم الطالب؛

ج- أهداف الموضوع:

نسعى من خلال هذا الموضوع لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف بشكل دقيق على المعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي؛
- تسليط الضوء على موضوع المعرفة الضمنية وازدياد أهميته في العيادات الخاصة الحديثة؛
- محاولة إبراز أثر المعرفة الضمنية لعلی سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة بورقلة (خاصة)؛
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

ح- أهمية الموضوع:

تبرز أهمية الموضوع من خلال النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم المعرفة الضمنية كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة؛
- سلوك العمل الإستباقي يساعد الأطباء على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة، وريح أكثر للوقت؛
- تساعد المعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي في تحقيق ميزة تنافسية مهمة للعيادة؛
- الأهمية القصوى لدراسة المعرفة الضمنية وتأثيرها على سلوك العمل الإستباقي؛

خ- حدود الموضوع:

الحدود الجغرافية: بمدينة ورقلة - الجزائر؛

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من أطباء عيادة عادة بورقلة؛

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهر أفريل وماي من سنة 2023؛

فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022-2023؛

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا لأثر المعرفة الضمنية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التفكير، الخبرة، المهارة، الحدس، التدريب)، وهو ما تناوله عدد من الباحثين المختصين، أما المتغير التابع وهو سلوك العمل الإستباقي فتم التركيز على الأبعاد التالية: (تحمل المسؤولية، إبداع العامل، صوت العامل، الوقاية من المشاكل)؛

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال: الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26.

ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛

- مذكرات الماجستير المنشورة وغير المنشورة؛
 - مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة؛
- هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة،
بعيادة عادة (خاصة) بورقلة؛

ر - صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لطبيعة عمل الأطباء؛
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة؛

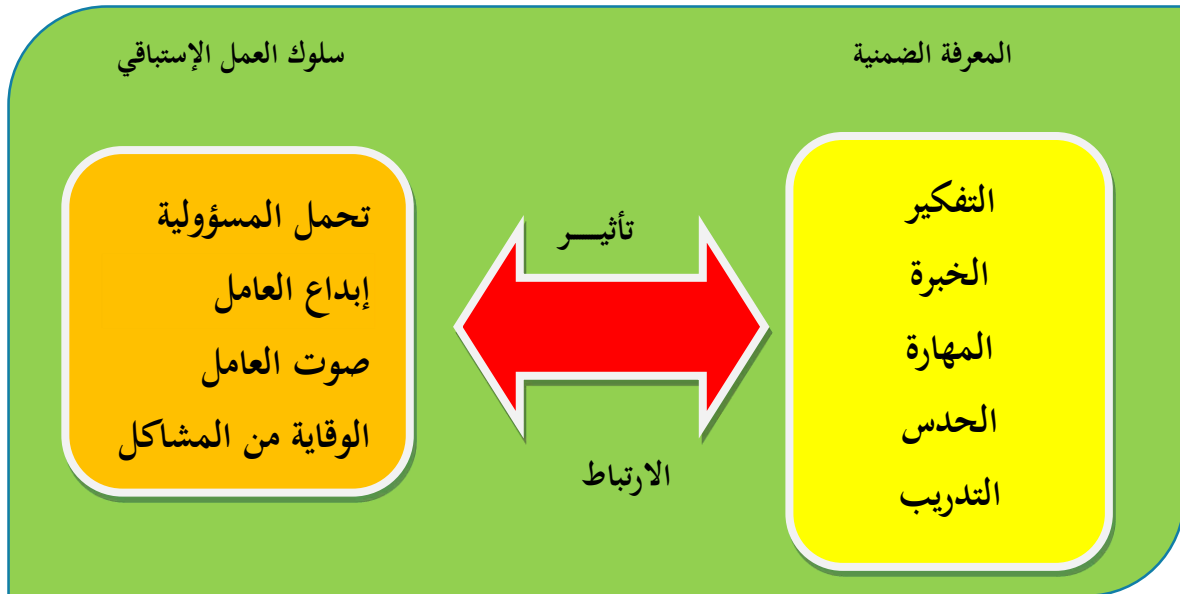
ز-هيكل البحث:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، لكل منهما مبحثين، فتناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلوك العمل الإستباقي والمعرفة الضمنية، مخصصين مبحثه الأول إلى الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي، ومبحثه الثاني إلى الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي؛
أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية، فتطرقنا في مبحثه الأول إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، وفي مبحثه الثاني إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة؛

هـ-نموذج الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة والوصول إلى أغراضها المحددة، سوف نعتمد على نموذج الخاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

شكل رقم (1-1): يوضح نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للمعرفة الضمنية وسلوك العمل

الإستباقي

تمهيد

تعتبر المعرفة الضمنية والسلوك العمل الإستباقي من أهم المفاهيم الإدارية لما لهما من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المؤسسات والعاملين فيها، خاصة في بيئة متقلبة وسريعة التغيير، ولأن اغلب المنتجات الحالية للمؤسسات الاقتصادية تمتاز بكثافة تكنولوجية عالية، فالمؤسسة التي تجد نفسها قادرة على مواجهة المتغيرات السريعة والظروف، هي بلا شك أكبر كفاءة وفعالية من المنظمة التي لا تجيد الحركة إلا في بيئة ساكنة، خاصة إذا عرفنا أن وجود البيئة الساكنة في العالم الحالي هو أشبه بالمستحيل، وظهر مفهوم المعرفة الضمنية، كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية لذا أصبح من الضروري العمل بالمعرفة الضمنية والسلوك العمل الإستباقي لأنهما من الركائز الأساسية لاستمرارية وتميز المؤسسات.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي، وهذا من خلال مبحثين:

❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي.

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الاستباقي

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك العمل الاستباقي

تعد المعرفة أهم محرك لنجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها الأساسية، ولبقائها واستمرارها تعتمد بشكل كبير على العوامل المرتبطة بالكفاءة والفعالية وغيرها من العوامل النجاح، وأصبحت المعرفة الضمنية والسلوك العمل الاستباقي للأفراد، من أهم العوامل التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم سلوك العمل الاستباقي

1- تعريف العمل الاستباقي:

فيعني المصطلح (Behavior) استباقي أو يطلق عليه في بعض الأحيان روح المبادرة.

لغة: يعني استباق الأحداث: تعجلها قبل حدوثها.

اصطلاحاً: فليس هناك تعريف واحد حول ما إذا كان سلوك العمل الاستباقي يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الإضافي فقد ينخرط الموظفون في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في الدور الرسمي الذي يستوفون فيه متطلبات العمل الأساسية وأحياناً يكون السلوك الاستباقي نوعاً من الأداء أو السلوك خارج الأدوار ومع ذلك فإن المزيد من الأعمال الأخيرة تتحدى هذا التفكير، فالأفراد يمكن أن يشاركوا في جميع أنشطة العمل بما في ذلك الأنشطة الأساسية والإضافية بدرجات متفاوتة من الجاهزية وبالتالي توافق متزايد في الآراء على أنه ليست هناك حاجة إلى اقتصار النشاط الاستباقي على الدور الإضافي فقط¹.

✓ يعرف سلوك الاستباقي على أنه عمل موجه ذاتياً ومستقبلاً في المنظمة، يهدف الفرد من خلاله إلى أحداث تغيير ما، بما في ذلك تغيير الوضع أو الموقف الراهن، على سبيل المثال من خلال إدخال أساليب عمل جديدة، أو التأثير على استراتيجية المنظمة أو إجراء التغيير داخل ذات الفرد نفسه (تعلم الفرد لمهارات جديدة للتعامل مع المطالب المستقبلية)².

✓ كما يعرف أيضاً: السلوك الاستباقي على أنه الظواهر التي يقوم بها الفرد بنفسه باتجاه إجراءات لإتقان وتغيير حالته أو بيئته الخارجية³.

السلوك الاستباقي هو عبارة عن مبادرة في تحسين الظروف الحالي أو خلق ظروف جديدة، فإنه ينطوي على تحدي الوضع الراهن بدلا من التكيف السلبي مع الظروف الحالية، إذ يمكن للعاملين من الانخراط في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في الأدوار التي سيتوقون فيها متطلبات العمل الأساسية. على سبيل المثال قد ينخرط العاملون في أنشطة إدارة المسار الوظيفي من خلال تحدي الفرص المتاحة لتغيير نطاق وظائفهم والعمل على الانتقال إلى أقسام مرغوبة أكثر في المنظمة.

✓ عرف Opsata: سلوك العمل الاستباقي هي الإجراءات المعتمدة التي يتخذها الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم المهنية واستناداً إلى ما ذكر يعرف الباحثون سلوك العمل الاستباقي على أنه مبادرة ذاتية حول اتخاذ سلسلة من الإجراءات والقرارات المستقبلية حول تحسين ظروف العمل المستقبلية⁴.

1- parker et al ,Modeling The antecedents of proactive behavior at work, 2006/636

2- Bindl & parker, Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations Work, 2010, p 4.

3- Wu, C & parker, S.K, Thinking and Acting in Anticipation: A review of Research on Proactive Behavior. advance in Psychological Science, 2013, p 679.

4- Opsata, Bethany, the effects of career motivation and Intellectual curiosity on proactive career Behaviors in Undergraduate college students, 2020.

وبناء على ما سبق نستنتج أن سلوك العمل الإستباقي: هو عبارة عن إجراءات لتحسين وتطوير ظروف جديدة بدلا من التكيف مع الوضع الراهن الحالي، وقد تم الاعتماد في قياسه على أربعة أبعاد: السلوك الصوتي، تحمل المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الذاتي للفرد (الإبداع).

ذكر (Parker and Collins (2010) بأن معظم تعاريف سلوك العمل الإستباقي تتضمن ثلاث عناصر رئيسية:

◀ **العنصر الأول:** الاستباقية تتضمن عنصر التوقعية (anticipatory) والذي يعني التوقع المبكر لموقف مستقبلي معين مثل تحسب حدوث المشاكل المستقبلية والاحتياجات والتغيرات.

◀ **العنصر الثاني:** فإنه يتعلق بتولي السيطرة والتسبب في التغيير (Taking control and causing change) فعلى سبيل المثال يقوم الفرد بالسيطرة على الوضع أو الموقف من خلال إحداث شيء ما بدلا من الانتظار للرد عليه بعد حدوثه.

◀ **العنصر الثالث:** فإنه يتمثل بالمبادرة أو الشروع الذاتي (self-initiation) إذ يحتاج كل من عنصر التوقعية والسيطرة على الوضع أن يبادر الفرد بهما¹.

ويختلف مفهوم سلوك العمل الإستباقي، عن مفهوم الإبداع (Innovative)، ومفهوم سلوك العمل التكيفي (adaptivity) فكما هو معروف فإن السلوك الإبداعي يرتبط مع الأصالة والجددة في حين أن سلوك العمل الإستباقي لا يستلزم بالضرورة الحدثة والأصالة فعلى سبيل المثال فان العاملين قد يبحثون عن إيجاد وسائل جديدة لتغيير بيئة عملهم ولكن في نفس الوقت قد يبحثون عن إيجاد حلول لمشاكل قائمة حاليا في العمل، من جانب آخر فإن السلوك الإبداعي وسلوك العمل الإستباقي يرتبطان مع بعضهما من خلال نقطتين فكلاهما يركزان على المستقبل وكلاهما يركزان على التغيير، وبنفس السياق فإن سلوك العمل التكيفي يختلف عن سلوك العمل الإستباقي فالسلوك التكيفي يعني تعديل الفرد لسلوكه بما ينسجم مع الموقف أو هو يمثل استجابة للتغيير الموجود في حين ان السلوك الإستباقي يمثل المبادرة بإجراء التغيير والشروع به، كذلك فإن السلوك التكيفي الإستباقي مرتبطان يكون كلاهما تظهر أهميته في بيئة عدم التأكد وفي السياقات التي لا يمكن التنبؤ بها².

وهناك العديد من المنظورات التي حاولت ترسيخ البنى المعرفية لمفهوم سلوك العمل الإستباقي وأولى هذه المنظورات هو منظور الفروقات الفردية³ يليه المنظور السلوكي⁴.

وفي الآونة الأخيرة، منظور عملية الهدف-⁵ بالنسبة لمنظور الفروقات فانه يفترض بان الاستباقية هي ميزة شخصية وميول عام لدى الفرد تجاه تغيير بيئة عمله وعدم التقيد بالقوى الخارجية المحيطة.

ويعد مفهوم الشخصية الاستباقية (proactive personality) من إبراز مضامين هذا المنظور⁶ أما المنظور السلوكي الذي يتبناه البحث الحالي فانه يقترح وعلى العكس من المنظور السابق بان الاستباقية هي طريقة تصرف وسلوك أكثر من كونها

1- Parker & Collins, Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. Journal of Management, 2010, 36(3), 633-662.

2-BINDL & PARKER, same as the previous reference.

3- Bateman, T.S, & crant, J.M: The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. Journal of Organizational Behavior, 1993. p 103-118.

4- Frese et al, Personal initiative at work: Differences between East and west Germany. Academy of Management Journal, 1996, p36-74.

5- Bindl & parker, Totter dell, P and Hagger-johnsonG Fuel of the self-starter: how mood relates to proactive goal regulation. Journal of Applied Psychology, 2012, p 134-150.

6- Wu & parker, same as the previous reference.

سمة شخصية تميز بعض الأفراد، لذا فإن هذا المنظور يرى الاستباقية بانها مبادرة ذاتية يقوم بها الفرد من اجل تغيير بيئة عمله نحو الأفضل ويتضمن هذا المنظور العديد من السلوكيات الاستباقية منها على سبيل المثال صوت العامل، والتنشئة الاجتماعية وتحمل المسؤولية¹.

أما منظور عملية الهدف فإنه يمثل امتداد للمنظور السلوكي ويفترض بأنه عندما يحاول الفرد تحقيق مستقبل مختلف عن الواقع الحالي عن طريق التغيير، فإنه ينخرط في عمليات موجهة واعية الهدف تتضمن توليد الهدف والسعي نحو تحقيقه، ووفقا لهذا المنظور فإن الاستباقية ليست سلوكا يمكن ملاحظته فحسب بل تعكس أيضا عملية أوسع تشمل أيضا عناصر لا يمكن ملاحظتها مثل التصور والتخطيط والتأمل².

2- مكونات العمل الإستباقي:

وضح Collins and Parker بأنه هناك ثلاث مكونات أساسية لسلوكيات العمل الاستباقية والمتمثلة في الآتي³:

1- **السيطرة:** وتعني أن الموظفين المنخرطين في سلوكيات مهنية استباقية يسيطرون بوعي على حياتهم المهنية ومن المرجح ان يتم اختبار السلوكيات المهنية الاستباقية على أنها سلوكيات إرادية وذاتية، والتي ينبغي أن تلبى الحاجة الأساسية للاستقلالية وان تحفز مشاعر النجاح والإنجاز الشخصي بحيث يمكن الفرد من تحقيق أهداف ذات قيمة شخصية، وأن تعزز الرضا الوظيفي⁴.

2- **التوقع /والعمل مسبقا على الوضع الحالي:** قد تبين أن الإدراك والطموح للأهداف المهنية الشخصية للفرد يرتبط ارتباطا إيجابيا بالنجاح الوظيفي الشخصي والعمل على أهداف الفرد يمكن أن يكون أكثر أهمية لتحقيق الرضا الوظيفي من تحقيق أهدافه على الواقع⁵.

3- **استرجاع المعلومات:** السلوكيات المهنية الاستباقية تسهل الوصول إلى المعلومات والموارد المهنية ذات الصلة التي ستساعد الأفراد على تحسين التوافق بين وظائفهم الحالية والتي يطمحون إليها والمتصورة ويمكن اعتبار استرداد المعلومات شكلا هاما من أشكال البحث عن التغذية الرجعية⁶.

3- أنواع سلوك العمل الإستباقي:

صنفت السلوكيات الاستباقية للموظف إلى ثلاث فئات وهي سلوك العمل الإستباقي، والسلوك الاستراتيجي الإستباقي، والسلوك الإستباقي لبيئة الفرد.

أ. **سلوك العمل الإستباقي:** (Proactive Work Behavior) والمتمثلة في التحكم في البيئة التنظيمية الداخلية وأحداث التغيير فيها، وأنه السلوك الذي يهدف إلى التحسين لبناء العمل التنظيمي أو الجماعي وتندرج السلوكيات المختلفة التي يتم البدء بها ذاتيا تحت مظلة مصطلح سلوك العمل الإستباقي مثلا: نجد سلوكا موجهها إلى جعل إجراءات العمل أكثر كفاءة وفعالية، وتولي المسؤولية أو سلوكا موجهها لمنع تكرار المشكلات المتعلقة بالعمل والبحث الذاتي عن

1- Parker et al, same as the previous reference.

2- Wu & parker, same as the previous reference.

3- Collins & parker, same as the previous reference.

4- Smale, A, Bagdadli, S, Cotton, R, et al. Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. J Organ Behav. 2019; 40: 105 122. <https://doi.org/10.1002/job.2316>

5- M.Verbruggen & Sels, journal of creer Assessment social cognitive factors affecting clients creer and life satisfaction after counseling, 2018, p107.

6- Smale et al, same as the previous reference.

طرق جديدة لتنفيذ العمل بطرق أفضل وعرض الصوت. يشير الصوت إلى أن الموظفين يتعاملون بنشاط مع المشكلات أو الاهتمامات أو الاقتراحات التي قد تؤدي إلى تحسين وضع العمل حتى إذا كان هذا يتعارض مع مصالح الزملاء أو الرؤساء¹.

ب. السلوك الاستراتيجي الإستباقي: (Proactive Strategic Behavior) ويتمثل في بدأ التغيير الذي يزيد التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويتألف من بعدين المسح الاستراتيجي واستثمار الوقت يتضمن المسح الاستراتيجي مسح المناطق المحيطة بالمنظمة لاكتشاف التهديدات والفرص التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة، مثل التغيرات في مواقف العملاء أو تكتيكات المنافسين، أما استثمار الوقت يتضمن زيادة الوعي بالتهديدات والفرص الرئيسية التي ستؤثر على المنظمة².

ج. السلوك الإستباقي لملائمة الفرد والبيئة: (Proactive Person –Environment Behavior) والذي يسعى إلى تحقيق توافق أفضل بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات الموقف، أو بين قيمهم الشخصية ومستلزمات الموقف بحيث يمكن تحقيق هذين النوعين من الملائمة (المطالب، القدرات، القيم، الإمدادات) فزيادة المطالب بالتواصل مع الزملاء والمستوفين لطلب ملاحظات الأداء، تزود ملاحظات الموظفين بمعلومات قيمة عن القدرات والمهارات اللازمة لتلبية متطلبات بيئة العمل ولزيادة ملائمة قيم الإمدادات، يمكن للموظفين التفاوض بشأن التغييرات التي تطرأ على وظائفهم والتي تضمن إسقاط المهام غير المتوافقة مع قيمهم أو إضافة مهام متوافقة، فهذه الفكرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصفات الشخصية³.

4- أهمية سلوك العمل الإستباقي:

تكمن أهميته من خلال:

- تحسين وتطوير العمل، بوضع مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع الراهنة مع قيامه بتطبيق مفاهيم الإبداع والابتكار.
- تحقيق مصالح الفرد الذاتية عند قيام الفرد بمجموعة من الأعمال لتحقيق أهدافه المهنية والذي يؤدي إلى الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- قيام العامل بالتفكير والتخطيط والتصرف مقدماً مع توقع الأحداث المستقبلية، وأيضاً توقع النتائج المستقبلية واختيار وتعديل الأوضاع الراهنة للوصول إلى تلك النتائج وبذلك تعزيز قدرته على التكيف.
- فالعامل يريد أن يكون له تأثير ملموس على الذات أو البيئة لإحداث فرق.
- خلق البيئات ووضعها في حيز الحركة، فالفرد مؤثر وليس مجرد متلقي سلبي.

5- أسباب سلوك العمل الإستباقي:

- تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الإستباقي من خلال تعزيز الاستباقية بين أفراد المجموعة بمنحهم إحساساً أنهم مفوضين وليس إتباع نهج استبدادي.

¹ - Meyers, M. C, The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent –management the orizing, Human Resource management Review, 2019, p5.

² - Meyers, M.C, same as the previous reference.

³ - Meyers, M.C., same as the previous reference.

- على رغم من أن جميع المنظمات في هذا العصر التنافسي تتجه نحو الاستباقية لكن قادة الخدمات يحتاجون نسبيا إلى موظفين أكثر استباقية من اجل تقديم خدمات أفضل.
- العديد من قادة المنظمات يثبطون عمدا عن السلوكيات الاستباقية لأنهم يريدون من موظفيهم التركيز على تحقيق أهداف قصيرة المدى يوما بعد يوم.
- الحالات التحفيزية المعرفية للموظفين يمكن أن تؤثر على السلوكيات الاستباقية في مكان العمل (التمكين النفسي، الكفاءة، التدريب والتوجه).
- ارتباط سلوك العمل الإستباقي بمستويات اقل من الإرهاق عند تحمل الموظفين أمور بأيديهم فمن غير الواضح ماهية الإجراءات التي يتخذها لمنع الإرهاق الذي يتطور تدريجيا بمرور الوقت واستهلاك كبير للموارد.
- ضغوط العمل (الوقت والقيود الظرفية) تؤثر على دوافع الأفراد نحو تحسين أساليب العمل بصورة أكبر.

الفرع الثاني: آليات تحفيز سلوك العمل الإستباقي وسوابقه وعواقبه وأبعاده

1- آليات تحفيز سلوك العمل الإستباقي:

يوضح كلا من باركر وزملاؤه أن تحديد الهدف الإستباقي والسعي لتحقيقه سيعتمدان على ما إذا كان الأفراد يشعرون بأنهم قادرين على أن يكونوا استباقيين (يمكن القيام بالمسار)، وما إذا كان لديهم بعض الشعور بأنهم يريدون أن يحققوا مستقبلا مختلفا (سبب المسار)، وما إذا كان لديهم تأثير ايجابي على تعزيز أعمالهم المستقبلية (تنشيط المسار) هذه الآليات الثلاثة التحفيزية تتفق مع نظرية النظام التحفيزي حسب فورد من خلال رسم الخرائط على القوى الثلاثة في نظام دافع الفرد، الإيمان بالقدرة الشخصية، والدافع الذاتي والقوة العاطفية.

واستنادا إلى ذلك يمكن تحديد ثلاثة متغيرات معرفية تحفيزية للسلوك العمل الإستباقي تعكس تقييم الفرد على النتائج المتوقعة للانخراط في السلوك الإستباقي وهي:

أ. **اتساع الكفاءة الذاتية:** مدى شعور الأفراد بالثقة بأنهم قادرين على القيام بدور أوسع وأكثر استباقية¹، إذ يشجع اتساع الكفاءة الذاتية على وضع أهداف أعلى وأكثر تحديا فضلا عن التعامل مع مستقبل أكثر إبهاما وعلاوة على ذلك يتطلب منه تركيز وتنظيم الجهد والإصرار على إكمال المهمة وعدم التخلي عنها عند ظهور الأحداث السلبية، فعلى سبيل المثال فالسلوك الصوتي وتولي المسؤولية لتحسين أساليب العمل تنطوي على تغيير الوضع الذي يمكن أن تحتفي به في كثير من الأحيان المقاومة والتشكيك من الآخرين، ولذلك يحتاج الأفراد إلى الشعور بالثقة بأنهم يستطيعون بدأ أهداف استباقية والتعامل مع عواقبها قبل أن يتصرفوا ويمثل دور الكفاءة الذاتية احد المتطلبات الرئيسة في أن يظهر الأفراد سلوكيات استباقية ويبرهنون على الاستباقية في العمل².

ب. **تقييم السيطرة:** فضلا عن الثقة في القدرات الذاتية ذات الأهمية فان تقييم السيطرة تشير إلى توقعات الأفراد بأنهم قادرين على السيطرة على نتائج سلوكهم، وفيما يتعلق بسلوك العمل الإستباقي ان تقييم السيطرة مهم بالنسبة إلى توقعات الأفراد الشخصية إذ يشعرون بأنهم يتحكمون في الوضع ويؤثرون على النتائج حيث تظهر تقييمات السيطرة في مجالين: أولا-مجالات السيطرة على النتائج والتحكم في الإجراءات.

¹- Parker et al, same as the previous reference.

²- Crantet al, same as the previous reference/p450.

ثانياً- يرتبط تقييم السيطرة بالاعتقاد ان الفرد قادر على التأثير في قرارات العمل ومن المرجح ان تكون تقييمات السيطرة أكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستباقية التي تنطوي على تغيير الوضع أكثر من العمل الإستباقي الذي يركز في الغالب على تغيير جوانب الذات¹.

ج. **تغيير التوجه:** تظهر أهمية مرونة التوجه في التزام الموظفين الإستباقيين بأهداف الوحدة الذي ينتمون إليها، والشعور بالمسؤولية عن نجاحها الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمشاعرهم اتجاه الوحدة وأهدافها وعملياتها². والموظفين الذين لديهم مرونة في أدوارهم هم أكثر عرضة للانخراط في حل المشاكل الاستباقية.

2- سوابق سلوك العمل الإستباقي:

لا بد من معرفة السوابق البعيدة أكثر للسلوك الإستباقي والتي يمكن توضيحها في مختلف العوامل الفردية والظرفية من خلال العمليات التحفيزية المذكورة سابقاً، إذ لا يعرف سوى القليل جداً عن كيفية تأثير هذه السوابق على السلوك الإستباقي والنظريات التي تفسر ذلك التأثير³ إلى أن السوابق مثل الاستقلال الذاتي والوظيفي تؤثر على الدوافع مثل الكفاءة الذاتية لتوسيع الدور الذي يؤدي بدوره إلى السلوك الإستباقي وتمثل في:

1- **الفروق الفردية:** الأفراد يختلفون في درجة اتجاههم لاتخاذ الإجراءات التي تغير وتؤثر في بيئتهم إذ يمكن لفئة من الأفراد أن يتحكموا بسهولة ويحدثون التغيير المطلوب بينما لا يستطيع البعض الآخر ذلك، وهذا يرجع إلى الاختلاف في الخصائص الفردية بينهم وهذه الخصائص هي:

أ. الديمغرافية: وتظهر في العلاقة بين العوامل الديمغرافية والسلوك الإستباقي في العمل على سبيل المثال يوجد قدراً أقل من الاستباقية للعمال المسنين⁴ في حين أن الأفراد الأصغر سناً لا يكونوا وصلوا إلى وضعهم الوظيفي النهائي وبالتالي من المرجح أن يشاركوا في السلوكيات الاستباقية بدرجة أعلى كذلك فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي هناك اختلاف في القوالب النمطية بين الجنسين في إنجاز الأعمال إذ اتضح أن النساء يتمتعن بمزيد من الصفات الشعبية (الارتباط، التعبير، اللطف، والدعم) و بالمقابل أن الرجال يتصفون بمزيد من الصفات الوسيطة (الاستقلال، العدوانية، والشجاعة)⁵.

ب. الشخصية الاستباقية: وهي التي تعرض المبادرة ويحددون الفرص ويتصرفون بناء عليها ويتأثرون حتى يحققوا أهدافهم، وكذلك يواجهون المشاكل ويتحملون المسؤولية الفردية من أجل التأثير على المحيط من حولهم، ويتوقعون التغييرات البيئية والاستفادة من الفرص لتحسين أوضاعهم⁶ فعلى سبيل المثال اتضح أن اتجاهات النزعة الضمنية والسلوكيات المتعلقة بالاعتمادية والامتثال والمثابرة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتولي المسؤولية والبحث الإستباقي عن الوظائف، والابتكار الفردي، وسلوكيات التخطيط الوظيفي، والسلوك الصوتي⁷

1- Parker et al, same as the previous reference.

2- Campbell, Donald J., "The proactive employee: Managing workplace initiative", Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, No. 3.

3- Shim, Y and kim, M.J: 'Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: application of the theory of planned behavior', Asia Pacific Journal of Management, 2015, p289-310.

4- Axtell, C.M. and Parker, S.K 'Promoting role breadth self efficacy through involvement, work redesign and training'. Human Relations, 2003, 56: 1, 112-131.

5- Gupta, Vishal k & Bhawe, Nachiket M, "The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women's Entrepreneurial Intentions" Journal of Leadership and organizational Studies, 2007, Vol. 13, No. 4.

6- Gupta & Bhawe, same as the previous reference

7- Wu & Parker, same as the previous reference, 2013/683.

ج. المعرفة/القدرات: تتوقع من المؤهلات الوظيفية سلوكا إستباقيا أكبر ووضوح أهداف أكثر استباقية فضلا عن احتمال التفكير المرن وبالتالي إدارة عملية التغيير بفعالية أثناء السعي الإستباقي¹ ويتوقع من تأثير التجارب مثل النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الاستباقية فضلا عن الاختصاصات المعطاة لهذه النتائج.

2-السوايق الظرفية: إذ تعد ظروف العمل عوامل حاسمة بالنسبة للسلوك الإستباقي لأنها تمثل الظروف التي تسمح أو تشجع (تقيد أو تمنع) الفرد من ممارسة السلوك الإستباقي ومن السوايق الظرفية نجد الدعم التنظيمي، القيادة والخصائص الوظيفية:

أ. الدعم التنظيمي: فالمنظمات التي تتمتع بمستوى عال من الدعم التنظيمي المدرك تتسامح مع إخفاقات الموظفين أو التجارب والأخطاء، فإن موظفي هذه المنظمات يتصورون أن سلوكهم الإستباقي أو المخاطرة قد أقرته منظماتهم وبالتالي فإنهم يتصرفون بشكل أكثر استباقيا في العمل².

ب. القيادة: هناك دور كبير للقيادة في تشكيل السلوك الإستباقي وذلك خلال تأثيرهم على الدوافع وعلى بيئة العمل، فإنهم يميلون إلى التعبير عن اعتباراتهم الداعمة للمرؤوسين، يوفرون الفرص للمشاركة في صنع القرار، ويكون لديهم موقف إيجابي وانفتاح نحو التغييرات فإنهم عرضة لتعزيز السلوك الإستباقي للفرد بمختلف أشكال القيادة التي تلعب دورا مهما في تشكيل الحافز لمجموعة من الأهداف الاستباقية³.

ج. تصميم الوظيفة (خصائص الوظيفة): إن تصميم الوظيفة أهمية خاصة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي من خلال تمكين الفرد من اختيار أسلوب التقدم والتطور في عملهم، وتعزيز الشعور بالمسؤولية في العمل. ولا بد من الإشارة إلى وجود تفاعل بين السوايق الفردية والظروف للسلوك الإستباقي للتأثير على دوافع السلوك الإستباقي وعمليات الهدف، فعلى سبيل المثال يمكن للجوانب المتعلقة بالمهمة والجوانب التنظيمية للوظيفة ان توفر الظروف التي تنشط الشخصية للتأثير على الأداء الوظيفي⁴.

3- عواقب السلوك العمل الإستباقي:

توجد ثلاث عواقب (الأداء الوظيفي، النجاح الوظيفي، الرضا الذاتي)

أ. الأداء الوظيفي: يرتبط السلوك الإستباقي بالأداء المتفوق مثلا تولي المسؤوليات، البحث عن المعلومات الاستباقية، الوقاية من المشاكل وبناء علاقات مع المديرين، ودوافع السلوك في الابتكار بالإضافة لارتباطه بالسلوكيات الاستباقية التنظيمية والشخصية وهذا يكمن في نقطتين أولا التي تهدف أساسا إلى تحسين أداء المنظمة مثل السلوك الصوتي أو الشخصية الاستباقية، وثانيا عند ربط أشكال السلوك الإستباقي بإدارة الحياة الوظيفية (تولي المسؤولية مثلا)⁵.

ب. النجاح الوظيفي: عند بناء الأفراد العلاقات التي يمكن ان تساعدهم في أدايتهم، والتفاوض على أدوار تتناسب بشكل أفضل مع العلاقات الفردية كل ذلك يمكن أن يؤدي إلى خطة وظيفية واضحة ومستوى أداء عالي وزيادة فرص العمل، الحصول على الدعم العاطفي وتقديم المشورة فيما يتعلق بالوظيفة⁶.

¹-Bindle, same as the previous reference, 2010/33.

²- Shim & Kim, same as the previous reference, 2014/p5.

³- Wu & Parker, same as the previous reference, 2013/684.

⁴- Parker et al, same as the previous reference, 2013/p684.

⁵- Wu & Parker «same as the previous reference, 2013/684.

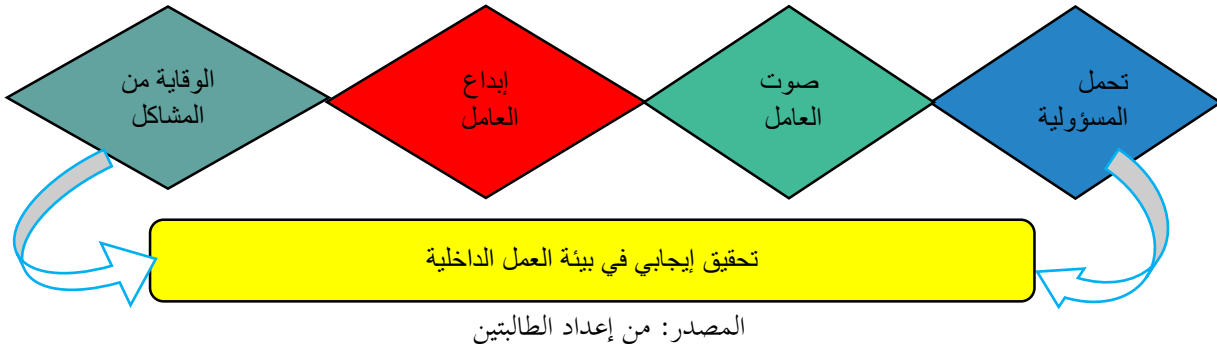
⁶- Ashford, Susan J & Black J. Stewart , "Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control", Journal of Applied Psychology Vol. 81. No. 2, 199-214, 1996, p203.

ج. الرضا الذاتي: هو شعور الفرد بالإنجاز والنجاح في العمل وكذلك يرتبط بالإنتاجية والرفاهية الشخصية وأن الأفراد الإستباقيين يكونوا أكثر ارتياحا لوظائفهم لأنهم سيزيلون العقبات التي تحول دون النجاح فعندما يسعى الأفراد لتحمل المسؤولية ومعالجة المشاكل وتقديم المقترحات فمن المؤكد أنهم سوف يشعرون بالارتياح والإنجاز والنجاح ومن ثم الرضا عن عملهم وانخفاض النية لمغادرة العمل¹.

4- أبعاد السلوك العمل الإستباقي:

بالاعتماد على مقياس شات الذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: صوت العامل (Voice) وإبداع العامل (Innovation) و تحمل المسؤولية (Taking charge) والوقاية من المشاكل (Problèmes Prévention) كل هذه الأبعاد تركز على تحقيق تغيير إيجابي في بيئة العمل الداخلية مثل تحسين طرق العمل أو التأثير في الزملاء الآخرين². وفي أدناه توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1-2): أبعاد سلوك العمل الإستباقي



1- **تولي المسؤولية:** يشير إلى جهود الأفراد التطوعية للتأثير على المستوى التنظيمي والتغيير الوظيفي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل بحيث يبذل الأفراد الذين يظهرون خصائص تولي المسؤولية جهودا لبناء لتحسين الإجراءات في مكان العمل والمساهمة في التغييرات الاستراتيجية بعبارة أخرى يعتبر تولي المسؤولية سمة من سمات سلوكيات الاستباقية لأنه ينطوي على أخذ زمام المبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين وتساعد في تحدي الواقع وتسهيل التغيير وتعزيز فعالية الإدارة وجلب رؤى جديدة للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار.

2- **صوت العامل:** يحدث السلوك الإستباقي للصوت عند تعبير الفرد عن أفكاره لتغيير الإجراءات لتحسين الإجراءات القياسية في بيئة العمل، يتضمن الصوت أيضا تطوير وإيصال مقترحات بناء على الرغم من أن آراءهم قد تختلف عن الآخرين من مجموعة العمل أو المنظمات يرتبط بهذا حقيقة أن الاتصال قد تم تحديده على أنه مهارة مهمة للنجاح الوظيفي والشكل أكثر مصداقية على نطاق واسع.

1- Wu& Parker ,same as the previous reference,2013/622.

2- Cha et al " Predictors of career success among lodging revenue managers : Investigating roles of proactive Work Behavior,2017, p4.

3- الابتكار الفردي: يتضمن الابتكار الفردي التعرف على الفرص الناشئة والجديدة، وتوليد طرق جديدة وتنفيذ الأفكار والقدرة على تحويل التحديات إلى فرص جديدة يضيف المزيد من المكاسب والقيمة المفيدة للمنظمة، واختبار قنوات وأسواق معاملات جديدة لتحسين مخزونهم المعرفي والعملية.

4- الوقاية من المشاكل: يعرف مفهوم الوقاية من المشاكل على أنه عمل ذاتي قائم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلاً، مما يؤكد على أهمية منع حدوث المشكلة أصلاً بدلاً من انتظار حدوثها ثم إيجاد الحل المناسب لها من خلال اتخاذ إجراءات استباقية لمنع حدوث تكرار المشاكل في بيئة العمل أي أن هذا يؤكد على ضرورة الاستجابات المستقبلية لمنع تكرار حدوث تلك المشاكل في العمل وعلى الرغم من أن جميع المنظمات تطمح إلى تطبيق هذا الأسلوب لإدارة المشاكل إلى أن المستوى الضروري من الالتزام (الوقت والموارد) غالباً ما يكون محدد¹.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية

باعتبار المعرفة وسيلة من وسائل التطور التي تتميز بها المنظمات المعاصرة، أصبح إلزاماً على هذه الأخير الاهتمام بالمعرفة وإعطائها أولوية من أجل مواكبة التغيرات الحديثة في المجال المعرفي. لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

1- تعريف المعرفة:

- لغة: بحسب المنجد مشتقة من الفعل عرف، عرفه وعرفان ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه. كما ويقوم العلم مقام المعرفة كما في قوله تعالى: "الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم، وإن فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون" (سورة البقرة، 146).²

وفي اللغة الإنجليزية عرفها قاموس (oxford) بأنها معلومات أو حقائق عن شيء ما يمتلكها الفرد في عقله³. كما كتب باكمان (1997) أن المعرفة هي معلومات بالإضافة إلى الاختيار والخبرة والمبادئ والقيود والتعلم.⁴

¹- Meyers, M.C :The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing, Human Resource management review, 2019 , p5.

²- قرارية ريمة: "أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات"، دراسة تحليلية مقارنة بين جيزي، وموبيليس، اوريدو (2010-2015)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2017، ص4.

³- غسان عيسى،: "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2004، ص8.

⁴- L Udmila Mlădková M: SHARING TACIT KNOWLEDGE WITHIN ORGANIZATIONS :EVIDENCE FROM THE CZECH REPUBLIC ,GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, VOLUME6, NUMBER 2, 2012, P106.

- اصطلاحاً: هي مزيج من الأفكار والمفاهيم والإجراءات والقواعد التي تهدي القرارات والأفعال، بمعنى هي مزيج من معلومات متمتجة بالتجربة وبالأحكام والحقائق والقيم التي تتكاتف بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.¹

2- خصائص المعرفة:

تقسم خصائص المعرفة الضمنية إلى ما يلي:

✓ المظهر الشخصي للمعرفة ويتضمن²:

1. المعرفة الشخصية: حيث تمثل جزءاً من فهم الأفراد فطالما تعلقت بشخص فقد أصبحت فهماً ضمناً يمكن مشاركتها مع الآخرين. وهذه المشاركة غالباً ما تفهم أو توصف على أنها معرفة جماعية أو تنظيمية.
2. زيادة الكفاءة: إن الكفاءة تتحسن عن طريق عدة محاولات متعددة.

✓ المظهر البيئي للمعرفة ويتضمن:

1. الاعتماد البيئي: وهو يحدث عندما يتفاعل الأفراد في موقف معين.
2. الثقة في العلاقات الإنسانية: وترتبط هذه العلاقات بالمعرفة المستخدمة فيما يتعلق بالأفراد بالإضافة إلى تحقيق العوامل الإنسانية في ظروف متنوعة.

✓ المهارات المعرفية المتاحة وتتضمن:

1. القدرة على الوصف والإدراك: وهذا يعني أن المعرفة الضمنية هي الإجراء أو التصرف العلمي حينما يتطلب الأمر عملية صياغة منظمة للتصورات.
2. اللياقة الطبيعية والمهارات: وتتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الفرد وهذه تشمل التعبيرات عن طريق الجسم (لغة الجسم) والتنسيق وإعداد الرسوم التخطيطية والرقابة اليدوية والأدوات الآلية وتلك التي تتطلب المعرفة الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتحرك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الاتجاه الصحيح سعياً لتحقيق المهام المحددة³.

✓ الخبرات المعرفية المتاحة وتتضمن⁴:

1. القدرة على التمييز ونفاذ البصيرة: وهذا يتطلب قدرة التمييز للتنبؤ بالمشكلات المحتملة وتحقيق النتائج المحتملة إذا كانت المقاييس الموضوعية لذلك مناسبة.
2. الاعتماد على المسار الوظيفي: أي الخبرة الشخصية.

3- مصادر المعرفة:

¹ - نضال محمد الزلطة: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص14.

² - بيداء فاضل جاسم: "دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التدقيق"، دراسة تطبيقية في أقسام التدقيق والرقابة لكليات جامعة القاسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص 254.

³ - افراح رحيم عيدان، عموده عبيد حسين: "دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة"، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 32، 2019، ص132.

⁴ - بيداء فاضل جاسم: المرجع السابق، ص254.

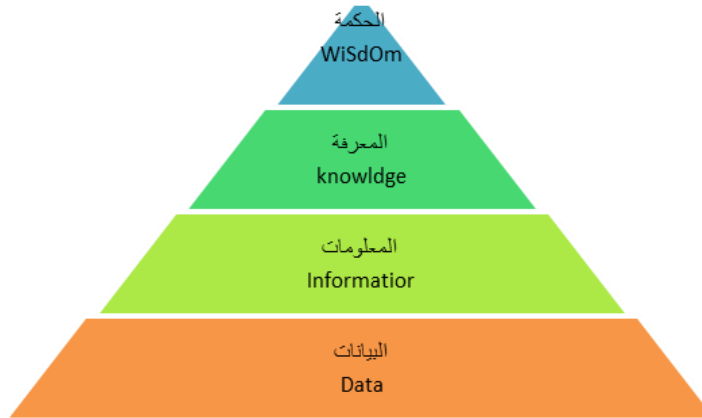
أ - **المصادر الداخلية:** حيث تعد أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال: خبراتهم، افتراضاتهم، معتقداتهم وذاكرتهم، ومذكراتهم وفي اغلب الأحيان يكون هذا النوع صعب شرحه ونقله في الوقت نفسه لذلك قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ب - **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هاته المصادر:

(المشاركة في المؤتمرات، جمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين، التعاون مع المنظمات، متابعة الصحف والمجلات، استئجار خبراء...).

4- هرمية المعرفة: تتمثل مستويات هذا الهرم فيما يلي:

- **البيانات (Data):** هي عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها.¹
 - **المعلومات (Information):** هي بيانات مصنفة، تم مراجعتها وفحصها بدقة.²
 - **المعرفة (Knowledge):** وهي القدرة على معالجة المعلومات لتحويلها إلى أفعال. والفعل يكون هنا موافق لمعنى حل المشاكل.³
 - **الحكمة:** تعرف على أنها الذكاء الذي يعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي، والتعلم، والفهم، والقدرة على الابتكار واكتساب المعرفة، وهي تساعد على فهم الصحيح من الخطأ، والحقيقي من الزائف وتشمل القدرة على قبول التوجهات الجديدة.⁴
- الشكل رقم (1-3):** يوضح هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



المصدر: حفاظ زحل، المرجع السابق، ص21

¹ - بوزيدواوي محمد: إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز " دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 4.

² - بن طاطة عتيقة: "أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية"، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017، ص 42.

³ - بن طاطة عتيقة: المرجع السابق، ص42.

⁴ - حفاظ زحل: "إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري"، دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2018، ص20.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2) أن الهرم يبدأ في قاعدته بالبيانات Data التي تعتبر القاعدة الأساسية للهرم سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية، حيث تسمح عملية ترتيبها وتبويبها ومعالجتها من أن تنتقل إلى المستوى الثاني للهرم وتصبح معلومات، ثم معرفة معمقة تمثل في المعرفة، حيث تقترب المعرفة من الحكمة من خلال المعارف الضمنية، وأخيرا تصل إلى المعرفة المتكاملة متمثلة في الحكمة.¹

5- دورة حياة المعرفة:

* تمر دورة بأربعة خطوات أو مراحل وهي:

- أ. **النفاذ إلى مصادر المعرفة:** وتهدف هذه المرحلة إلى البحث عن المعلومات التي تمثل المعرفة والوصول إليها واعادتها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمكتسبات، وأن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة، الأمر الذي أصبح يشكل خطرا على الملكية الفكرية مما جعل العديد من حكومات بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.
- ب. **استيعاب المعرفة:** ونعني بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها واستخلاص ما يمكن بها من أفكار ومفاهيم. ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة.
- ج. **توظيف المعرفة:** وتوضح استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود.
- د. **توليد المعرفة:** وتشير إلى استغلال المعرفة الموجودة في توليد معرفة جديدة غير موجودة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة، وهذا الدور تقوم به أقسام البحث والتطوير وتتم في هذه المرحلة عملية المزاجية والتآلف بين المعرفتين الصريحة والضمنية.²

6- أنواع المعرفة:

لقد قدم الباحثون والمختصون في إدارة المعرفة، تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة، حيث يعتبر Polanyi من الأوائل من قدم تصنيف لأنواع المعرفة 1961 حيث ميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مشيرا للمعرفة الضمنية من خلال مقولته المشهورة "أنا نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قوله"، وفي سنة 1995 قدم Nonaka تصنيفا أشمل للمعرفة³:

أ - **المعرفة الصريحة Explicit knowledge:** هي المعرفة الرسمية، الرمزية، النظامية، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعلم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة، لإمكانية تسربها خارج المنظمة⁴. وهي ما يمكن توصيلها، معالجتها ونقلها وتخزينها بسهولة نسبية، يمكن مشاركتها في شكل بيانات وما شابه ذلك⁵.

¹ - حفاظ زحل: المرجع السابق، ص 2.

² - مناصرية رشيد: محاضرات مقياس إدارة المعارف، سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية .

³ - زيان أمنة، دحماني عزيز، "دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي"، دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، ص 102.

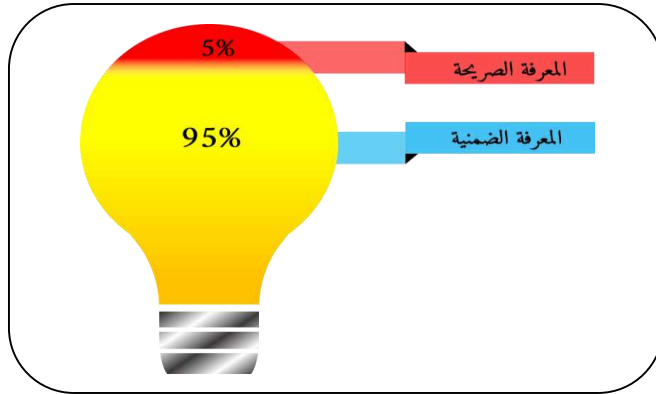
⁴ - نجم عبدو نجم، "إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)"، ط2، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 42.

⁵ - RAGNA SEIDLER-DE ALWIS, & others, **The rola of tacit knowledge in innovation management**, Competitive paper submitted to the .20 Annual IMP Conference in Copenhagen, 2th-4th September 2004.

ب - المعرفة الضمنية **Implicit knowledge**: هي المعرفة الغير رسمية، الذاتية غير قابلة للنقل والتعلم، وتسمى المعرفة الملتصقة¹.

وبناء على ذلك فهي تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني المتمثل بالخبرة والحس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة أما المعرفة الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ أنها تأخذ شكل القواعد الإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وخبرة مقارنة بالمنافسين².

الشكل رقم (1-4): يوضح تصنيف المعرفة



المصدر: مناصرية رشيد، محاضرات مقياس، إدارة المعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، غير منشورة.

الفرع الثاني: ماهية المعرفة الضمنية

1- مفهوم المعرفة الضمنية:

عرفتها الليحاني (2013) بأنها المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها محفوظة داخل عقل صاحب المعرفة³.

ويرى (NONAKA) صعوبة صياغة المعرفة الضمنية وتحديدها بشكل رسمي فهي معرفة غير نظامية ويصعب تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، إلا أن هذا لا يعني وجود حواجز أمام المؤسسات للانتفاع منها⁴. بينما وضح (Spender1996) أن المعرفة الضمنية لا تعني المعرفة التي لا يمكن ترميزها وإنما المقصود بذلك أن جملة من أبعادها لا يمكن جعلها بشكل تام معلنة سواء كانت متجسدة في القدرات المعرفية أم المادي⁵.

¹ - نجم عبدو نجم، المرجع السابق، ص43.

² - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص58.

³ - باسم محمد مرهج: "العلاقة بين المعرفة الضمنية للمدقق وتقليل فجوة التوقعات"، دراسة استطلاعية لآراء عينة موظفي دوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد4، 2018، ص10.

⁴ - Veran Allen, **The knowledge and Evaluation** MA Boston Butter worth Heine ram, 1998, P37.

⁵ - مصطفى خيضر حسين: "المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد96، 2017، ص7.

وقد بين (NONAKA) أن للمعرفة الضمنية بعدين أساسيين هما¹:

- **البعد الإدراكي:** وهو الذي يركز على النماذج العقلية للفرد المستعملة بوصفها نماذج للعمل والتي تتضمن الأفكار والقيم والعواطف.
 - **البعد الفني (التقني):** أي كيفية القيام بشيء معين من خلال المهارات والخبرة المستندة على المعرفة التي يمتلكها الفرد. كما يشير Wiig إلى: أن المعرفة الضمنية تكمن في ذات الفرد من معارف فنية، سلوكية وإدراكية والتي لا يسهل تقاسمها أو نقلها مع الآخرين ومنه هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، ويمكن المنظمة أن تزيد فعاليتها وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم إليها هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لديهم تتعلق بطبيعة أعمالها².
- ومنه نستنتج في الأخير أن المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد نتيجة الخبرة الطويلة، حيث تتسم بالصبغة الشخصية جدا ويصعب وضعها في صبغة رسمية وتحويلها للآخرين لأنها ضمن الإدراك العام للعقل البشري، وبهذا فهي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

2- خصائص المعرفة الضمنية:

تقسم خصائص المعرفة الضمنية إلى ما يلي:

✓ المظهر الشخصي للمعرفة ويتضمن³:

- 1/ **المعرفة الشخصية:** باعتبار المعرفة الضمنية من مدارك الأفراد، وارتباطها بفرد فقد أصبحت فهما ضمنا يمكن مشاركتها مع الآخرين. وهذه الأخيرة غالبا ما تفهم أو توصف على أنها معرفة تنظيمية أو جماعية.
- 2/ **زيادة الكفاءة:** إن الكفاءة تتحسن عن طريق عدة محاولات متعددة.

✓ المظهر البيئي للمعرفة ويتضمن:

- 1/ **الاعتماد البيئي:** ويتولد هذا الاعتماد عندما يتفاعل الأفراد في موقف معين.
- 2/ **الثقة في العلاقات الإنسانية:** وترتبط العلاقات الإنسانية بالمعرفة المستخدمة بالإضافة إلى تحقيق العوامل الإنسانية في ظروف متنوعة.

✓ المهارات المعرفية المتاحة وتتضمن:

- 1/ **القدرة على الوصف والإدراك:** يعني أن المعرفة الضمنية هي التصرف العلمي أو الإجراء عندما يتطلب الأمر عملية صياغة منظمة للتصورات.
- 2/ **اللياقة الطبيعية والمهارات:** وتتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الفرد وهذه تشمل التعبيرات عن طريق الجسم (لغة الجسم) والتنسيق وإعداد الرسوم التخطيطية والرقابة اليدوية والأدوات الآلية وتلك التي تتطلب المعرفة

¹- Archara Singh & Niraj Kumer **Awariness of knowledge management in IT industry**, Eighth AIMS international Conference on management. Jun, 2011 , P1451.

²- وناس أسماء، ججيق عبد المالك: "دور المعرفة الضمنية في عملية ابتكار الخدمات الجديدة"، دراسة ميدانية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (MOblis-Ooredoo-Djezzy)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 25، 2، ص73.

³- بيداء فاضل جاسم: "دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التدقيق"، دراسة تطبيقية في أقسام التدقيق والرقابة لكليات جامعة القاسية، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9، العدد1، 2019، ص254.

- الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتحرك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الاتجاه الصحيح سعياً لتحقيق المهام المحددة¹.
- ✓ الخبرات المعرفية المتاحة وتتضمن²:
2. القدرة على التمييز ونفاذ البصيرة: ان قدرة التمييز تؤدي الى التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتحقيق النتائج المقدره إذا كانت المعايير الموضوعية لذلك مناسبة.
3. الاعتماد على المسار الوظيفي: أي الخبرة الشخصية.

3- مصادر المعرفة الضمنية:

بعد الاطلاع على العديد من وجهات النظر وأراء الباحثين ومنهم (Chilton:2014) وبما جاء بالتعلم التنظيمي بأنها عملية اكتساب المعلومات ونشر المعرفة وتفسير مشاركة المعرفة وخزنها بوصفها الذاكرة التنظيمية، وان رأس المال البشري والتعلم التنظيمي هما مصدر تدفق المعرفة الضمنية والإبداع في المنظمات واتفاقاً مع ما سبق يمكن وضع مصادر المعرفة الضمنية الرئيسية كالآتي³:

أ- رأس المال البشري: ان الافراد العاملون في أي مجال هم مصدر للمعرفة الضمنية ولكن ليس كل العاملين يمتلكونها، وانما من لديهم معارف وخبرات ومهارات في كيفية إنجاز الأعمال والتي تتطلب إبداعاً في العمل.

ب- الذاكرة التنظيمية: تمثل جميع المعرفة في المنظمة ومنها الضمنية (استناداً على خبرة الموظفين) والبيانات والمعلومات التي يمكن خزنها في أرشيف الشركة.

ج- التعلم التنظيمي: هو جهد مستمر تمارسه المؤسسة في بناء المعرفة الضمنية وتحسينها. وتنظيمها بمن اجل الوصول إلى مفاهيم مشتركة يمكن الإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

4- أبعاد المعرفة الضمنية:

أ- النماذج الذهنية (التفكير): يعبر عن قدرة الفرد على فهم البيئة المحيطة به وتحليل متغيراتها والآثار الناجمة عنها والتي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات⁴.

¹ افراح رحيم عيدان، عموده عبيد حسين: "دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة"، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 32، 2019، ص 132.

² بيداء فاضل جاسم، المرجع السابق، ص 254.

³ يعرب عدنان السعيد، محمد قاسم عبد الخالق البيردار: "أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية بحث ميداني في مستشفى طوز العام"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص 301.

⁴ عمر بن عبيد وآخرون: "توظيف المعرفة الضمنية في تفعيل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة من العاملين في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية أدرار الجزائر"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص 108.

ب - المهارة (Skill): هي الناتجة عن عملية التفكير والتي تشير إلى القدرة على التصرف بشكل فعلي في المواقف المختلفة التي من الممكن أن يواجهها الفرد في العمل¹.

ت - الخبرة (Expertise): هي التي يكتسبها الإنسان، عادة من المشاركة في الأعمال أو أحداث معينة، يؤدي تكرار هذه الأعمال غالباً إلى تعميق هذه الخبرة واكتسابها عمق أكبر وعفوية. لهذا تترافق دائماً مع كلمة تجربة Experiment، كما تترافق مع المعرفة الإجرائية، أي معرفة كيفية عمل شيء ما².

كما عرف (Fernandez et al, 2004) الخبرة بأنها معرفة عميقة حول موضوع معين. وهناك عدة أنواع من الخبرات³:

- الخبرة التشاركية: وهي معرفة يحصل عليها الإنسان من معرفة العلاقات بين مدخلات ومخرجات مختلفة؛
- خبرة المهارات الحركية: وتشمل الخبرة الحركية الجسدية وليس العقلية وتعتبر من المعارف الأكثر صعوبة للتقليد؛
- الخبرة النظرية: هي معرفة عميقة لمجال معين تسمح بحل مشكلات لم يتم حلها سابقاً، ويتم الحصول عليها من التدريب النظامي، وحل المشكلات المتنوعة.

ث - الحدس (intuition): الحدس لغة، هو لتخمين والظن، أما اصطلاحاً هو المقدرة على فهم الحقيقة مباشرة دون استدلال منطقي تمهيدي. حيث يدرك به ما هو معقول وما هو غير معقول، أي ما هو منطقي وما هو غير منطقي⁴.

ج- التدريب: إن التدريب ذو أهمية للعاملين، و ذلك لإنجاح تنفيذ إدارة المعرفة، كما أنه نشاط يهدف لتحسين أداء شاغلي الوظائف بالمنظمة، و أيضاً يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات و المعارف لإكسابهم مهارات أداء المهام، وخبرات لزيادة كفاءته الآتية و المستقبلية⁵.

¹ - حسين وليد حسين: "توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 93، 2016، ص 323.

² - بلونيس سعاد، "تأثير المعرفة الضمنية على الابتكار في مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عناية 2018/2017، ص 46.

³ - Fernandez, I.B. Conzalez., A. Sabherwal, R (2004) .

⁴ - رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري: " استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة تحليلية في عدد من فروع مصر الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد 29، السنة 9، ص 121.

⁵ - هشام خجيل أحمد الدهيسات: أثر المعرفة الضمنية في الابداع الإداري، دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، 2021.

الشكل (1-5): يوضح أبعاد المعرفة الضمنية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث لأهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من قبل حيث قسمناها لدراسات عربية ودراسات أجنبية وتطرقنا لمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

يشمل هذا العنصر الدراسات التي كانت في البيئة العربية التي تشترك مع دراستنا في العديد من الخصائص.

1-دراسة (حسين بشر الفتلاوي، احمد عبد الله أمانة الشمري، 2022)، بعنوان "تأثير تبني سلوكيات العمل الإستباقي في تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة طبقتفي مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة، العراق، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة الريادة للمال والأعمال-المجلد الثالث- (العدد 2) 2022.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير سلوكيات العمل الإستباقي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث قام الباحثان بتطبيق البحث في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 220 مستجيباً بشكل قصدي متمثلة في (مديري ورؤساء الأقسام ومديري الشعب ومسؤولي الوحدات في المديرية)، وتم تحليل هذه الاستبانة باستعانة ببرنامج (spss v.23) و(Amosv.20).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحث ان وجود إدراك لدى أفراد العينة عن متغيرات البحث، وتبني سلوكيات العمل الإستباقي ستحقق الريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع البحث.

2-دراسة (عادل ولي إبراهيم الديلفي، 2021)، بعنوان "دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز السلوك الإستباقي"-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة بغداد للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء -العراق.

هدفت الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والسلوك الإستباقي لعينة من الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، حيث قام البحث بتوزيع استبانة مكونة من (110) استمارة، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة لتحليل (103) استبانة، وتم تحليلها بالاستعانة بالأساليب الإحصائية من أهمها نمذجة المعادلات الهيكلية في اختبار التأثير المباشر والمتعدد بين المتغيرات.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث، أن توافر متغير رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الهيكلية، المعرفي، والعلائقي) يؤدي إلى تعزيز مستوى السلوك الإستباقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية.

3-دراسة (ليث علي يوسف الحكيم، ارزاق محمود جهاد الطائي 2019)، بعنوان "رأس المال الفكري الأزرق ودوره في تشجيع السلوك الإستباقي- دراسة استطلاعية لآراء عدد من الأطباء العاملين في مستشفى الامام الصادق، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد10، العدد01، 2019.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات رأس المال الفكري الأزرق وسلوك العمل الإستباقي، حيث قام الباحثان بتطبيق الدراسة على وفق آراء عدد من الأطباء العاملين في مستشفى الامام الصادق في محافظة بابل، وذلك بتوزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 110 طبيب من أصل 133 طبيب، وتم استرجاع 100 استبانة، وتم الاعتماد في

تحليل هذه الاستبانة على البرنامجين الإحصائيين (Amos. V22, spss. V20). والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين رأس المال الفكري الأزرق والسلوك الإستباقي.

4-دراسة (حسين صبيح محسن الكعبي، 2018)، بعنوان "تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الإستباقي من خلال دور الوسيط للعلاقات الاجتماعية-دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء، مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2018.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير التسييس التنظيمي على السلوك العمل الإستباقي، واختبار جودة العلاقات الاجتماعية (بين الرئيس والمرؤوس) كوسيط بينهم، وتم تحليل العلاقة بينهم من خلال أراء عينة العاملين في معمل الاسمنت كربلاء، والاعتماد على المنهج التحليلي، والاستعانة في جمع البيانات بتوزيع استبانة مكونة من 260 استمارة على عدد من العاملين، وتم استرجاع 204 استبانة صالحة لتحليل الإحصائي، وتحليل البيانات تم استعمال البرنامجين الإحصائيين (Amos. V21, spss. V25).

ومن أهم النتائج المتوصل إليها توافر التسييس التنظيمي والعلاقات الاجتماعية والسلوك الإستباقي في معمل الاسمنت كربلاء، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوي سالب متمثل بتأثير التسييس التنظيمي على العلاقات الاجتماعية بين القائد والعضو والسلوك الإستباقي، ودور إيجابي لجدة العلاقات الاجتماعية في التأثير على السلوك الإستباقي، إضافة إلى أن متغير جودة العلاقات الاجتماعية يؤدي دور الوسيط بين التسييس التنظيمي والسلوك الإستباقي.

5-دراسة (منصوري هوارى، تونسعدي حنان، 2021)، بعنوان "استخدام المعرفة الضمنية في تحقق التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية في الجزائر: دراسة حالة"، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة الشرق للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 01، العدد 05، 2021.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط المعرفة الضمنية بالإدارة الالكترونية مع وظائف الإدارة الالكترونية في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ادرار بالجزائر من وجهة نظر العاملين من اجل تحسين مردودية العمل والأداء وتقديم أفضل الخدمات، حيث طبقت الدراسة على عينة قصدية في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ادرار، وتم توزيع استبانة مكونة من 100 استمارة استرجع منها 96 استمارة، واعتمد في تحليل هذه البيانات على برنامج الإحصائي Spss. V24، استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتوجهات عينة الدراسة فيما يخص أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) تعزى للمتغيرات الشخصية، ووجود دلالة إحصائية لبعد المهارة على تفعيل الإدارة الالكترونية في صناديق الضمان الاجتماعي.

6-دراسة (فتح الله خالصة، بن عيسى عبد القادر، 2022)، بعنوان "تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات - دراسة حالة مجمع صيدال"، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد السادس، العدد 02 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الاستراتيجية، وهذا من خلال وساطة نظم دعم القرارات، حيث تم تطبيق الدراسة على موظفي مجمع صيدال، وتم الاعتماد في جمع البيانات على استبانة مكونة من 60 موظفاً، وتحليل هذه البيانات، استخدام البرنامج الإحصائي Spss و Smart pls.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن نظم دعم القرارات تلعب دور وسيط في التأثير على العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الاستراتيجية، ونوع هذه الوساطة هي وساطة كلية أي ان تأثير متغير المعرفة الضمنية بأبعاده (الخبرة، المهارة، الإبداع) على جودة القرارات الاستراتيجية تمر كلها عبر المتغير نظم دعم القرارات.

7-دراسة (هشام خجيل احمد الدهيسات، ، 2021)، بعنوان "اثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري -دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد المعرفة الضمنية (التأهيل، التدريب، الخبرة) في الإبداع الإداري واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت في جمع البيانات على توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 2440 موظفاً من العاملين بالبنك الإسلامي الأردني.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها الباحث، أن مستوى المعرفة الضمنية بالبنك الإسلامي الأردني مرتفع نسبياً، وان مستوى الإبداع الإداري بالبنك الإسلامي الأردني مرتفع نسبياً، ويعزى ذلك إلى أن البنك يشجع على تقديم أفكار مبتكرة خلال فترة زمنية قصيرة لتطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (التأهيل، التدريب، الخبرة) والإبداع الإداري.

8-دراسة (الخير عمارة محمد علي، ادم يعقوب أبكر حماد، 2020)، بعنوان " الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقات بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي-دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية"، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد الرابع، العدد 02، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقات بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي بشركات الاتصالات السودانية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 65 استمارة تم استرجاع 62 منها، واستخدام البرنامج الإحصائي Spss وأسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، وبين المعرفة الضمنية والتوجه الريادي، ووجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي، وان التوجه الريادي يتوسط بشكل جزئي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

يشمل هذا المطلب الدراسات التي تمت في بيئة أجنبية حتى تتمكن من معرفة خصوصيات المجتمع الخارجي وتأثير ذلك على نتائج هذه الدراسات.

1- Aldona Malgorzata Dereń, Jan Skonieczny, 2021 « Proactive and Reactive Actions of the organization During covid -19 pandemic Crisis ».

عنوان بالعربية: الإجراءات الاستباقية والتفاعلية للمنظمة أثناء أزمة جائحة كوفيد 19. البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة الدراسات البحثية الأوروبية، المجلد الرابع والعشرون، العدد 02، 2021.

هدفت الدراسة إلى تقديم أنشطة استباقية تفاعلية للمنظمات، والتي تهدف من ناحية إلى وقف انتشار الأزمة، ومن ناحية أخرى تقليل أثارها السلبية على المنظمة، وقاما الباحثان بإجراء محاولة لتطوير تدابير استباقية وتفاعلية للمؤسسة من أجل البقاء والازدهار واكتساب المرونة في أزمة الوباء، حيث طبقت الدراسة على مؤسستين بولنديتين تعملان في الإنتاج والتجارة، وبناء على الدراسات الأدبية والتقارير البحثية تم تمييز الإجراءات الرئيسية التي اتخذتها المنظمات في ظرف الأزمة الناجمة عن كوفيد 19، تم تحليل هذه الإجراءات، مما سمح بتقسيمها إلى مجموعتين، الإجراءات الاستباقية والتفاعلية، لوحظت اختلافات في ديناميكيات هاتين المجموعتين من الإجراءات الاستباقية والتفاعلية لمختلف المنظمات التي تتصدى لتحدي أزمة جائحة كوفيد 19.

2- Sharon k.Parke uta. Bindl 2020: « Proactive work behavior: Forward-Thinking and change- oriented action in Organizations. »

عنوان بالعربية: سلوك العمل الإستباقي: التفكير المستقبلي والعمل الموجه نحو التغيير في المنظمات.

هدفت الدراسة إلى تبيان أن سلوك العمل الإستباقي يهدف إلى تغيير الموقف أو تغيير الذات، ومن الأمثلة على ذلك تحمل مسؤولية التحسين في أساليب العمل، وحل المشكلات الاستباقية، واستخدام المبادرات الشخصية وعقد الصفقات الالكترونية، والبحث عن ردود الفعل الإستباقي.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها تصميم هياكل العمل والسلوكيات القادة ومناخات العمل التي تعزز ثقة الموظفين، تفعيل الأهداف الصعبة، وتعزيز التأثير الإيجابي.

3- Sharon k.Parke, Chiia-huei wu2017 : « The role of leader support in facilitating proactive word behavior: Aperspective from attachment theory »

عنوان بالعربية: دعم القائد في تسهيل سلوك العمل الإستباقي: من منظور نظرية الارتباط.

البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة الإدارة، المجلد الثالث والأربعون، العدد 04، 2017 : هدفت الدراسة إلى إثبات ان دعم القائد يساعد الموظفين على التصرف بشكل استباقي في العمل، يمكن لدعم القائد تسهيل الفرص للموظفين لإحداث التغيير، بإضافة إلى دوافعهم للقيام بذلك، هذه الدراسة لا توضح كيفية دعم القائد لتحفيز سلوك الإستباقي للموظفين، خاصة الموظفين الذين لديهم ارتباط اقل مع بعضهم البعض، يرى هؤلاء الباحثان في المحتوى واليات الوساطة لدعم القائد في تشكيل سلوك الإستباقي للموظفين بناء(استنادا) على نظرية الارتباط، يقترح، يقترح الباحثان أن الدعم الآمن من القائد في شكل) توافر القائد والتشجيع وعدم التدخل) يتنبأ بشكل إيجابي لسلوك العمل الإستباقي للموظفين من خلال زيادة دورهم واتساع الكفاءة

والدوافع الذاتية، واستخدمت هذه الدراسة مقياس (Parker and collins2010) لقياس السلوك الإستباقي ويتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد (الابتكار الفردي، الوقاية من المشاكل، السلوك الصوتي، تولي المسؤولية) واختبار فرضيات الدراسة قاما بمسح عينة على الأنترانات تبلغ 138 موظفا وعينة من شركة كبيرة للغاز والنفط في الصين تبلغ 212 موظفا.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن دعم القائد في شكل توافر تشجيع وعدم التدخل هو قائد مهم لاستباقية الموظفين وزيادة كفاءاتهم ودوافع الذاتية، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يعانون من القلق.

4- kamel Mansouri, Hassina Aoued 2020: Effect of Tacit knowledge in improving the Quality of hotel service: A case study in ES-Salam hotel 4 stars in skikda state.

عنوان بالعربية: أثر المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمات الفندقية - دراسة حالة في فندق السلام 4 نجوم بولاية سكيكدة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة الفندقية في فندق السلام -سكيكدة، واعتمد في جمع البيانات على استبانة وزعت على 44 موظف يعملون في جميع الأقسام، وتحليل البيانات استخدم البرنامج الإحصائي Spss. وتوصلت النتائج إلى اهتمام فندق السلام بتنمية معارف الموظفين الضمنية.

5- Rexwhite Tega Enakrire , Ndubuisigloria uloma,2012 :« The Effect of Tacit knowledge for Effective processes among lecturers at the Delta state university,abrak »

عنوان بالعربية: أثر المعرفة الضمنية في التعليم والتعلم الفعال. البحث عبارة عن مقال نشر المجلة الإلكترونية فلسفة المكتبة وممارستها.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المعرفة الضمنية على عمليات التدريس والتعلم الفعال بين المحاضرين في جامعة ولاية دلتا، أبركة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم توزيع استبانة مكونة من 120 استمارة على المحاضرين من قسم علم المكتبات والمعلومات والتوجيه والإرشاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الحيوان والكيمياء الحيوية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن ليس كل المحاضرين على دراية بماهية المعرفة الضمنية في جامعة دلتا، وهناك حاجة لتنظيم برنامج تدريب للمحاضرين لتعزيز المعرفة الضمنية لديهم، فضلا على وجود بنية تحتية لتسخير المعرفة الضمنية، لأن المعرفة هي أداة لعملية التدريس والتعلم الفعال، واحتفاظ بعض المحاضرين بمعارفهم لأنفسهم خوفا من الانتحال.

6- Juliani Pudjowati Susi tri wahyuni, 2020:« The Effect of the Application of tacit knowledge performance withh variable ».

عنوان بالعربية: تأثير تطبيق المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في تحسين أداء الموظف بوساطة المنظمات المتعلمة: دراسة في المكتب الإقليمي الثاني بولاية سرايا وكالة الخدمة المدنية إندونيسيا، البحث عبارة عن مداخلة في المؤتمر الدولي الأول للأعمال والعلوم الاجتماعية (ICOBUSS) في سرايا من 3 إلى 4 أكتوبر 2020.

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل تأثير المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في تحسين أداء الموظف بوساطة المنظمات المتعلمة، وتم تطبيق الدراسة في المكتب الإقليمي الثاني بولاية سرايا وكالة الخدمة المدنية، واعتمد في جمع البيانات بتوزيع استبانة بطريقة عشوائية على 70 فرد، وتحليل هذه الاستبانة استخدم SMART PLS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان للمعرفة الضمنية والصريحة تأثير إيجابي على أداء الموظف، بإضافة إلى ذلك تعمل المنظمات المتعلمة بشكل إيجابي على تعزيز الارتباط بين المعرفة الضمنية وأداء الموظف.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

ارتأينا في هذا المطلب تلخيص أوجه الشبه والاختلاف للمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الجدول رقم (1-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف		أوجه الشبه	معايير المقارنة
الدراسة الحالية	الدراسات السابقة		
من حيث الزمان والمكان	أجريت الدراسات السابقة زمنيا بين السنوات 2012 إلى 2022 وتمت في بيئة محلية، عربية، وأجنبية حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: العراق، السودان، الأردن، إندونيسيا، نيجيريا، الصين بولنדה، الجزائر.		
من حيث العينة	ركزت الدراسات السابقة على عينات مختارة أي موجهة إلى القادة والموظفين والمدبرين، والأطباء وحتى الأساتذة المحاضرين في الجامعة	بالنسبة لعينة الدراسة تتفق الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في استخدام عينة محددة.	
من حيث منهج وأدوات الدراسة	أغلب الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكذا الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS و SMART PLS و AMOS	بالنسبة لأداة جمع البيانات تم استخدام الاستبيان، والبرنامج الاحصائي Spss	
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتي، صناعية، تجارية، إنتاجية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر تخصصية.		استهدفت الدراسة القطاع الخاص، حيث كانت على عينة من: " الأطباء بمصحة عادة بولاية ورقلة.

<p>اعتمدت الدراسة الحالية على متغيرين: المعرفة الضمنية كمتغير مستقل بأبعاده (التفكير، الحدس، التدريب، الخبرة، المهارة)، ثم سلوك العمل الإستباقي كمتغير تابع، لكن لا توجد هناك دراسة أجنبية أو عربية أو محلية درست الجمع بين متغيرات البحث بينما تميز البحث الحالي بالجمع بينهما.</p>	<p>اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية حيث ارتبطت المعرفة الضمنية كمتغير مستقل بالتحول الرقمي، جودة القرارات، الابداع الإداري، الأداء الاستراتيجي، جودة الخدمات لتعليم والتعلم الفعال والمتغير التابع سلوك العمل الإستباقي بمتغيرات أخرى منها رأس المال الفكري الأزرق، رأس المال الاجتماعي، التسييس التنظيمي دعم القائد، التغيير في المنظمات وغيرها...</p>		<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي في مصحة عادة (الخاصة) ورقلة.</p>	<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى معرفة أثر المعرفة الضمنية في المؤسسات المختلفة، وكذا مدى تأثيرها وعلاقتها بمتغيرات مختلفة منها بالتحول الرقمي، جودة القرارات الاستراتيجية، الابداع الإداري، الأداء الاستراتيجي، جودة الخدمات، التعليم والتعلم الفعال وغيرها من متغيرات أخرى.</p>		<p>من حيث الهدف</p>

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- يمكن تحديد نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل عام فيمايلي:
- ✓ أسهمت في إثراء وإعداد الجانِب النظرية وصياغة فرضيات الدراسة؛
- ✓ ضبط أبعاد متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل المعرفة الضمنية والمتغير التابع سلوك العمل الإستباقي؛
- ✓ التعرف على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال لإعداد المنهجية المتبعة؛
- ✓ ساهمت الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، بعد إجراء التحكيم العلمي لها؛
- ✓ الإلمام بالوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، مما مكن من اختيار الوسائل المناسبة لدراسة الحالية؛

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن المعرفة الضمنية هي من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في نجاحها وتطورها، بالإضافة إلى دورها الكبير في تعزيز الميزة التنافسية لها، وهذا من خلال سلوك العمل الإستباقي الموظفين، حيث تم التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من المعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي والمتمثلة في الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية، وسلوك العمل الإستباقي. كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة بالعتين العربية والأجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة ومجال الاستفادة منها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للمعرفة

الضمنية وسلوك العمل

الإستباقي لعيادة عادة

بورقلة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي لعيادة عادة بورقلة**تمهيد**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبعد التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من المعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي واستعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تهدف إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في ما مدى تأثير المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لأطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة عن طريق توزيع استمارة الاستبيان.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى : عرض ومناقشة نتائج الدراسة؛

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج .

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

ثانياً: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء في عيادة عادة (خاصة) بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من أطباء العيادة محل الدراسة.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2): يوضح متغيرات الدراسة

متغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	سلوك العمل الإستباقي
المتغير المستقل:	المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

1- تقديم المؤسسة عيادة طبية عادة

هي مشروع استثماري يندرج في إطار برنامج الكوادر المتميزة لفخامة السيد عبد العزيز بوتفليقة من أجل الترويج وتشجيع القطاع الخاص. بدأ مشروع البناء العيادة في نوفمبر 2015، واستمر العمل مدة عامين ونصف، وتم تكليف العيادة من قبل والي ولاية ورقلة في 2018/10/01.

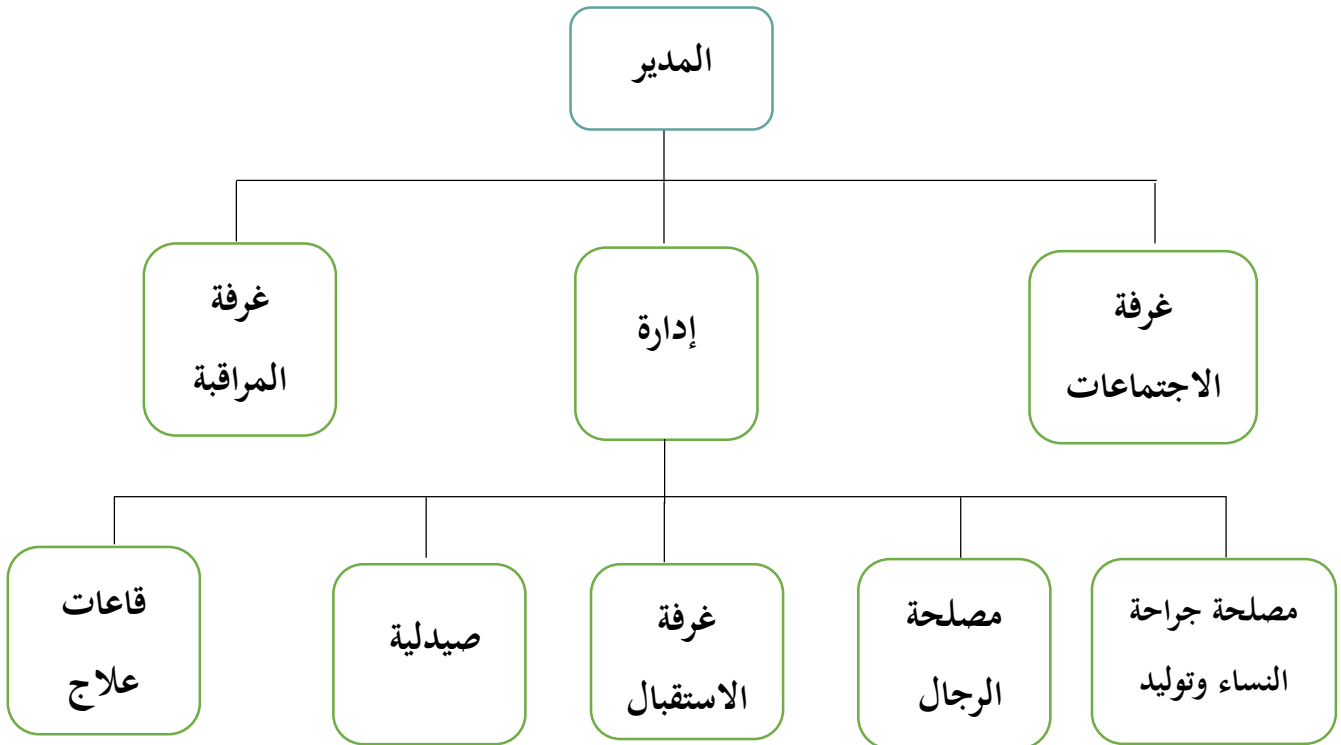
تبلغ المساحة الإجمالية للمشروع ب 3000 متر مربع وتقع العيادة على قاعدة 1000 متر مربع مكونة من أربع طوابق.

2- أهداف المؤسسة:

يتمنى الدكتور محمد كمال عبازي (مدير العيادة) مع الطاقم الطبي والإداري:

- وضع أفضل الممارسات الطبية في خدمة المرضى.
- تقديم خدمات فنية ومهنية عالية الجودة.
- تحفيز العمل الجماعي.
- توفير بيئة مهنية نظيفة وآمنة، تضمن أفضل ظروف العمل والكفاءة.

3- الهيكل التنظيمي لعيادة عادة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

4- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من مختلف أطباء عيادة عادة (الخاصة) بولاية ورقلة.

5- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وبناءا عليها تم تحديد عينة الدراسة في (40) استمارة شملت

الفئة المعنية والجدول التالي يبين عينة الدراسة

جدول رقم (2-2) يبين إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	40	100%
عدد الاستمارات غير المسترجعة	4	10%
عدد الاستمارات المسترجعة	36	90%
عدد الاستمارات الملغاة	4	10%
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	32	80%

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

2- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي)؛

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

1- الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي بالنسبة لعيادة

محل الدراسة.

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الأطباء لعيادة عادة بورقلة مثل (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية).

المحور الثاني: يتعلق بالمعرفة الضمنية ويحتوي على 24 عبارة.

المحور الثالث: يتعلق بالسلوك العمل الإستباقي ويحتوي على 12 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الأطباء إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- موافق تعطى لها 4 درجات؛
- محايد تعطى لها 3 درجات؛
- غير موافق تعطى لها درجتان؛
- غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة؛

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

- وصف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه $0.8 = 5/4$ إذا:

جدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
من 2.60 إلى 3.40	محايد
من 3.40 إلى 4.20	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص 538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة ($0.80 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي: (من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة ومن 1.80 إلى 2.60 غير موافق ومن 2.60 إلى 3.40 محايد ومن 3.40 إلى 4.20 موافق ومن 4.20 إلى 5.00 موافق بشدة).

2- الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالعيادة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الأطباء واختصاص كل طبيب، الهيكل التنظيمي، الخدمات التي تقدمها العيادة.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1- صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم اخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

2- ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات للاستبيان الموزع على المؤسسة محل الدراسة نسبته مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-4): يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات
0.881	36

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمختلف محاور أداة الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.881) لإجمالي فقرات الاستبيان (36)، وكل هذه النتائج المحصل عليها جيدة للثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف بنسبة 88.1%. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تتوزع الخصائص لعينة الدراسة كمايلي:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

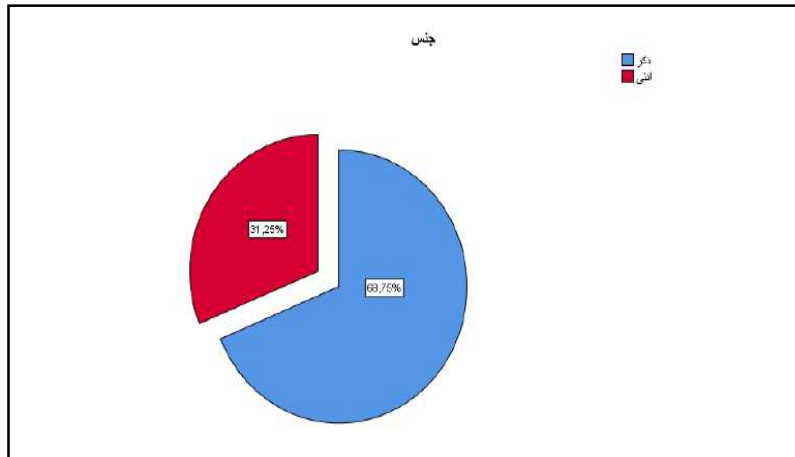
جدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	22	68.8
أنثى	10	31.3
المجموع	32	100,0

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يظهر من الجدول رقم (2-5): أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور ((68.8% في حين بلغت نسبة الإناث (31.3%) من مجموع أفراد العينة ويعود ذلك لدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

الشكل (2-1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.26

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

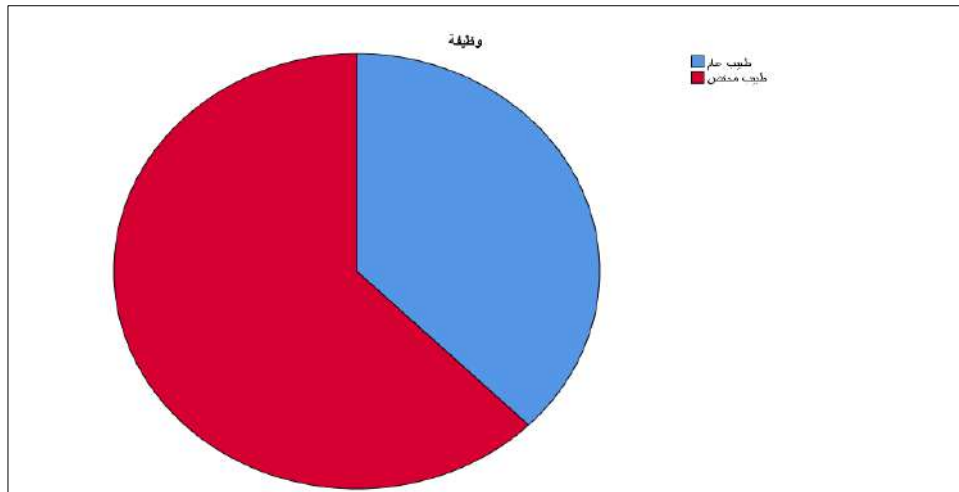
جدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الفترة	التكرار	النسبة
طبيب عام	12	37.5
طبيب مختص	20	62.5
المجموع	32	100,0

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (2-6): الموضح أعلاه نجد أن (20) طبيباً ما نسبته 62.5% من إجمالي أفراد العينة يشغلون وظيفة طبيب مختص، و(12) طبيباً ما نسبته 37.5% يشغلون وظيفة طبيب عام، وترى الطالبتين من النسب المبينة أن أكثر الفئات التي تفاعلت مع الاستبيان هي الأطباء ذوي الاختصاص ويعود هذا لطبيعة العينة من حيث العدد.

الشكل (2-2) يوضح نسبة توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V. 26

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

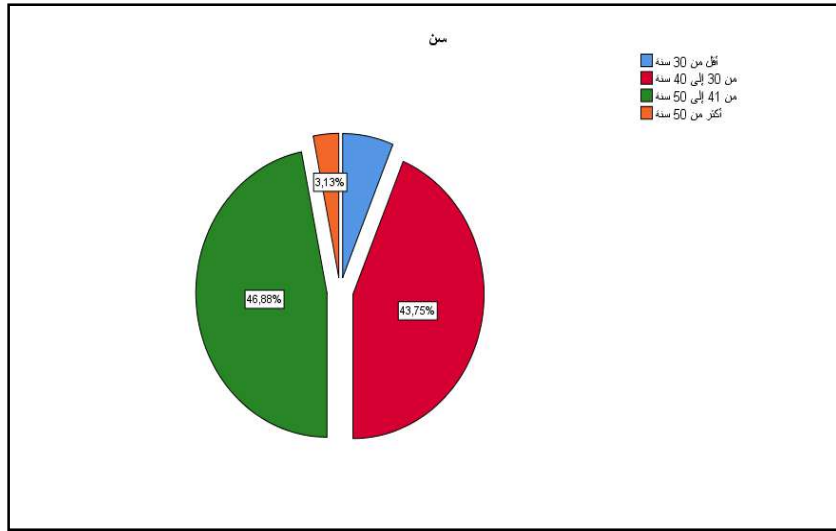
جدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	2	6,3
من 30 إلى 40 سنة	14	43,8
من 41 إلى 50 سنة	15	46,9
أكثر من 50 سنة	1	3,1
المجموع	32	100,0

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-7): الموضح أعلاه يبين أن (15) من طبيب ما نسبته 46.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 32 فرد يتراوح سنهم ما بين 41 إلى أقل من 50 سنة، في حين أن (14) طبيب يتراوح سنهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 بنسبة 43.8%، في حين أن (2) طبيبان الذين يتراوح سنهم أقل من 30 سنة بنسبة 6.3%، وأخيراً (1) طبيب يفوق سنه الـ 50 سنة بنسبة 3.1%. وترى الطالبتين أن أفراد الفئة الأخيرة قليل جدا بالمقارنة مع باقي الفئات الأخرى من المبحوثين، وهذا راجع إلى حاجة العيادة إلى خبرة الطبيب في هذا المجال، ويمكن توضيح ذلك بيانيا كما يلي:

شكل رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V .26

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

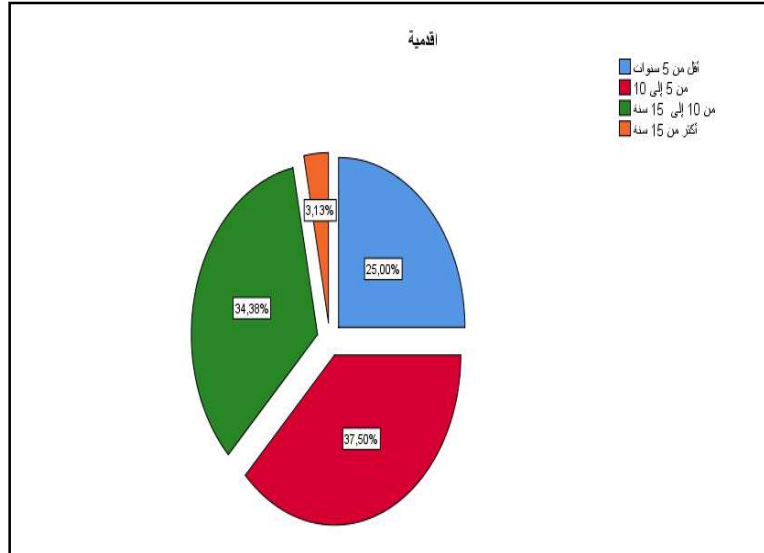
الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	25,0
من 5 إلى 10	12	37,5
من 10 إلى 20 سنة	11	34,4
أكثر من 20 سنة	1	3,1
المجموع	32	100,0

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-8) : الموضح أعلاه نجد أن حسب الأقدمية في العمل بين أن (12) فئة الأطباء الذين لديهم أقدمية في العمل ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (37.5 %) وهي نسبة مرتفعة، ثم تليها (11) طبيب من فئة الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة (34.4%)، ثم يليها (8) أطباء من فئة أقل من 05 سنوات بنسبته (25%)، و في الأخير (1) طبيبا ما نسبته 3.1% من إجمالي أفراد العينة تتراوح اقدميتهم من 20 سنة فأكثر وهي

الأقل نسبة بين الفئات الأخرى، حيث ترى الطالبان أن هذا راجع إلى أن هناك منافسة كبيرة بين العيادات الخاصة في استقطاب هذه الفئة، ويمكن توضيح ذلك بيانيا كما يلي:

شكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V .26

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى توفر أبعاد المعرفة الضمنية لدى الأطباء محل الدراسة
1- بعد التفكير

الجدول (2-9): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التفكير (النماذج الذهنية)

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
لدي القدرة على التفكير في كافة متغيرات البيئة الخارجية للعيادة.	3.875	0.659	04	مرتفع
توفر العيادة أجهزة طبية للكشف والاختبار تساعد بالتفكير في البحث والتطوير.	3.937	0.669	03	مرتفع
خصص وقتنا للتفكير في بناء الصورة الجيدة للعيادة في ذهن المرضى.	4.250	0.672	02	مرتفع جدا
تساعدني تجاربي الواقعية السابقة والمعلومات التي اكتسبتها في تكوين تصورات لحلول مختلفة.	4.375	0.491	01	مرتفع جدا
المتوسط الإجمالي لفقرات بعد التفكير	4.109	0.396	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول (2-9) أعلاه أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد التفكير، قد بلغ (4.109) وانحراف معياري (0.396)، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (تساعدني تجاربي الواقعية السابقة والمعلومات التي اكتسبتها في تكوين تصورات لحلول مختلفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.375) وانحراف معياري (0.491) وبمستوى مرتفع جدا، تليها العبارة (خصص وقتا للتفكير في بناء الصورة الجيدة للعيادة في ذهن المرضى). بمتوسط حسابي (4.250) وانحراف معياري (0.672)، ونجد (لدي القدرة على التفكير في كافة متغيرات البيئة الخارجية للعيادة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.875) وانحراف معياري (0.659)، وحسب النتائج نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعث التفكير مرتفع في عيادة عادة، وهذا يدل على استخدام الأطباء للتفكير أي قدرتهم على فهم البيئة المحيطة بهم وتحليل متغيراتها... والتي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات لدى عيادة عادة.

2- بعد الخبرة:

الجدول (2-10): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الخبرة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
استفيد من اللقاءات العلمية والمهنية، خبرات ومهارات التي تغير أحيانا بعض القناعات لدي.	4,437	0,504	03	مرتفع جدا
أتواصل مع أصحاب الخبرات من داخل العيادة وخارجها عندما تواجهني مشكلة يصعب علي حلها.	4,343	0,700	04	مرتفع جدا
استفيد من ممارساتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها	4,500	0,622	02	مرتفع جدا
استعين الكتب والانترنت ذات الاختصاص لمواجهة التعقيدات التي أصادفها أثناء تنفيذ عملي.	4,593	0,614	01	مرتفع جدا
امتلك الخبرات الفنية والتقنية لأداء المهام.	4,187	0,535	05	مرتفع
امتلك قدرات أستطيع بها الموازنة بين سرعة والدقة في الإنجاز.	4,093	0,734	06	مرتفع
المتوسط الإجمالي لفقرات بعد الخبرة	4.359	0.333	/	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول (2-10) أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الخبرة (4.359) بانحراف معياري (0.333)، حيث يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا للأطباء على محتوى العبارات. ونجد العبارة (استعين بالكتب والانترنت ذات الاختصاص لمواجهة التعقيدات التي أصادفها أثناء تنفيذ عملي). كانت في المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.593) وانحراف معياري (0.614)، وتليها العبارة (استفيد من ممارساتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها) بمتوسط حسابي (4.500) وانحراف معياري (0.622)، أما أخيرا نجد العبارة (امتلك قدرات أستطيع بها الموازنة بين سرعة والدقة في الإنجاز). بمتوسط حسابي (4.093) وانحراف معياري (0.734). وحسب النتائج نجد أن المتوسط الحسابي العام

لبعد الخبرة مرتفع جدا وهذا يدل على أن أطباء عيادة عادة يكتسبون خبرة من خلال دورات تدريبية ومشاركة في الأعمال أو أحداث معينة وتبادل الأفكار وتقديم الاقتراحات فيما بينهم لاتخاذ القرارات المناسبة في وقتها، مما يؤشر على وجود استخدام مقبول للخبرة لدى أطباء عيادة عادة بورقلة.

3- بعد المهارة

الجدول(2-11): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد المهارة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
امتلك مهارات في التعامل مع المرضى.	4,000	0,672	02	مرتفع جدا
تتوفر لدي مهارات تحليلية للحالات المعقدة	3,718	1,023	04	مرتفع
يشجعني زملائي في العمل عند محاولتي الأولى لتطبيق مهارة جديدة تم تعلمها	3,593	1,160	05	مرتفع
أتلقي تدريب لتنمية مهاراتي لمسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية.	3,812	0,895	03	مرتفع
تتوفر لدي مهارات في استخدام الوسائل التكنولوجية في مجال عملي.	4,281	0,851	01	مرتفع جدا
المتوسط الإجمالي لقرارات بعد المهارة	3.881	0.671	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول (2-11) أعلاه أن الحسابي لعبارات بعد المهارة، قد بلغ (3.881) وانحراف معياري (0.671)، حيث يعكس درجة موافقة بمستوى مرتفع حول هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (تتوفر لدي مهارات في استخدام الوسائل التكنولوجية في مجال عملي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.281)، وانحراف معياري (0.851) وبمستوى مرتفع جدا، تليها العبارة (امتلك مهارات في التعامل مع المرضى). بمتوسط حسابي (4.000) وانحراف معياري (0.672)، أما العبارة (يشجعني زملائي في العمل عند محاولتي الأولى لتطبيق مهارة جديدة تم تعلمها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.593) وانحراف معياري (1.160) وحسب النتائج نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد المهارة جاء بمتوسط حسابي مرتفع وهذا يدل أنه هناك استخدام فعلي للمهارة والتي تشير إلى القدرة على التصرف في المواقف المختلفة التي يواجهها الأطباء في العمل وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذا البعد .

4- الحدس

الجدول(2-12): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الحدس

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
لدي مشاعر ايجابية تجاه مستقبل عملي.	4,031	0,782	01	مرتفع
امتلك القدرة على التنبؤ والتعامل مع المواقف غير المتوقعة.	3,812	0,737	03	مرتفع
اعتمد على حدسي في إيجاد الحل بسهولة عندما تكون لدي البيانات الداعمة لعدة خيارات.	3,750	0,718	04	مرتفع
عندما أكون يقظا ومنتبها تكون لدي القدرة على حل المشكلات.	3,937	0,840	02	مرتفع

المتوسط الإجمالي لفقرات بعد الحدس	3.882	0.466	/	مرتفع
-----------------------------------	-------	-------	---	-------

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-12) المبين أعلاه نلاحظ أن: المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الحدس قد بلغ (3.882) وانحراف معياري (0.466) حيث أنه يعكس درجة مرتفعة على محتوى هذه العبارات، فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (لدي مشاعر ايجابية تجاه مستقبل عملي). بمتوسط حسابي (4.031) وانحراف معياري (0.782) بدرجة موافقة مرتفعة، تليها العبارة (عندما أكون يقظا ومتنبها تكون لدي القدرة على حل المشكلات). بمتوسط حسابي (3.937) وانحراف معياري (0.840) وفي الأخير العبارة (اعتمد على حدسي في إيجاد الحل بسهولة عندما تكون لدي البيانات الداعمة لعدة خيارات) بمتوسط حسابي (3.750) وانحراف معياري (0.718). وحسب النتائج نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد الحدس جاء بمتوسط حسابي مرتفع في عيادة عادة وهذا يدل على مقدرة الأطباء إلى على فهم الحقيقة مباشرة دون استدلال منطقي أي امتلاكهم الحدس (الضن والتخمين).

5- بعد التدريب:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
اهتم بالتدريب كعملية مستمرة لاكتساب المعارف.	4,218	1,099	02	مرتفع جدا
يجعلني التدريب اواكب التطورات الحاصلة في بيئة العمل، ويزيد من كفاءاتي.	4,625	0,553	01	مرتفع جدا
ابحث عن برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتي الوظيفية.	4,156	0,627	03	مرتفع
أشارك في جلسات العصف الذهني مع الزملاء لحل الحالات المستعصية.	4,093	0,588	05	مرتفع
أشارك في البعثات الخارجية للاطلاع على التجارب الناجحة للاستفادة منها في مجال عملي.	4,125	0,609	04	مرتفع
المتوسط الإجمالي لفقرات بعد التدريب.	4.243	0.385	/	مرتفع جدا

الجدول (2-13): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-13) المبين أعلاه نلاحظ أن: المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الحدس قد بلغ (4.243) وانحراف معياري (0.385) حيث أنه يعكس درجة مرتفعة جدا على محتوى هذه العبارات، فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (يجعلني التدريب أواكب التطورات الحاصلة في بيئة العمل، ويزيد من كفاءاتي) بمتوسط حسابي (4.625) وانحراف معياري (0.553) بدرجة موافقة مرتفعة جدا، تليها العبارة (اهتم بالتدريب كعملية مستمرة لاكتساب المعارف). بمتوسط حسابي (4.218) وانحراف معياري (1.099) وفي الأخير العبارة (أشارك في جلسات العصف الذهني مع الزملاء لحل الحالات المستعصية) بمتوسط حسابي (4.093) وانحراف معياري (0.588). وحسب النتائج نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد التدريب جاء بمتوسط حسابي مرتفع جدا في عيادة عادة وهذا يدل على اهتمام الأطباء بالتدريب في مجال عملهم الذي يساعدهم على زيادة كفاءتهم.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى توفر أبعاد سلوك العمل الإبتدائي لدى الأطباء محل الدراسة

1- تحمل المسؤولية

الجدول(2-14): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تحمل المسؤولية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أقوم بجهود تطوعية لإجراء تغييرات وتحسينات في مكان العمل	4,093	0,588	02	مرتفع
أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل	4,093	0,465	01	مرتفع
أحاول اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة	4,000	0,622	03	مرتفع
المتوسط الإجمالي لفقرات بعد تحمل المسؤولية	4.062	0.435	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-14) المبين أعلاه نلاحظ أن:

المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تحمل المسؤولية قد بلغ (4.062) وانحراف معياري(0.435) حيث أنه يعكس درجة مرتفعة على محتوى هذه العبارات، فنجد أن أعلى متوسط الحسابي (4.093) في هذا البعد كان للعبارتين الأولى (أقوم بجهود تطوعية لإجراء تغييرات وتحسينات في مكان العمل) بانحراف معياري (0.588)، و الثانية (أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل) بانحراف معياري (0.465) بدرجة موافقة مرتفعة، وفي الأخير العبارة (أحاول اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة) بمتوسط حسابي (4.000) وانحراف معياري(0.622). وحسب النتائج نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد تحمل المسؤولية جاء بمتوسط حسابي مرتفع في عيادة عادة وهذا يدل على أن الأطباء في العيادة يحاولون المبادرة دائما، لتقديم الحلول للمشاكل الطبية التي تحدث فضلا عن استخدامهم لأفضل الأساليب لإنجاز الأعمال في العيادة.

2- إبداع العامل

الجدول(2-15): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد إبداع العامل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أستطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل	3,968	0,822	02	مرتفع
أحاول البحث دائما عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل	4,187	0,859	01	مرتفع
يشجعني الآخريين على تقديم أفكار جديدة في العمل	3,937	0,913	03	مرتفع
المتوسط الإجمالي لفقرات بعد إبداع العامل	4.031	0.749	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-15) المبين أعلاه نلاحظ أن:

المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد إبداع العامل قد بلغ (4.031) وانحراف معياري (0.749) حيث أنه يعكس درجة مرتفعة على محتوى هذه العبارات، فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (أحاول البحث دائما عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل). بمتوسط حسابي (4.187) وانحراف معياري (0.859) بدرجة موافقة مرتفعة، تليها العبارة (أستطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (3.968) وانحراف معياري (0.822) وفي الأخير العبارة (يشجعني الآخريين على تقديم أفكار جديدة في العمل) بمتوسط (3.937) وانحراف معياري (0.913). وحسب النتائج نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد إبداع العامل جاء بمتوسط حسابي مرتفع في عيادة عادة وهذا يشير إلى أن الأطباء في عيادة عادة يسعون إلى تقديم أفكار إبداعية تخدم مجال عملهم تمكن العيادة من تحقيق ميزة تنافسية في هذا المجال.

3- صوت العامل

الجدول (2-16): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد صوت العامل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أحرص دائما على تشجيع زملائي على المشاركة في مناقشة القضايا التي تؤثر في عملنا.	4,156	0,574	01	مرتفع
نتحدث دائما عن أفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل.	3,968	0,739	02	مرتفع
أنا على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأي فيها مفيدا للعيادة.	3,750	0,718	03	مرتفع
المتوسط الإجمالي لفقرات بعد صوت العامل	3.958	0.566	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-16) المبين أعلاه نلاحظ أن: المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد صوت العامل قد بلغ (3.958) وانحراف معياري (0.566) حيث أنه يعكس درجة مرتفعة على محتوى هذه العبارات، فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (أحرص دائما على تشجيع زملائي على المشاركة في مناقشة القضايا التي تؤثر في عملنا). بمتوسط حسابي (4.156) وانحراف معياري (0.574) بدرجة موافقة مرتفعة، تليها العبارة (نتحدث دائما عن أفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل) بمتوسط حسابي (3.968) وانحراف معياري (0.739) وفي الأخير العبارة (أنا على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأي فيها مفيدا للعيادة). بمتوسط حسابي (3.750) وانحراف معياري (0.718). وحسب النتائج نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد صوت العامل جاء بمتوسط حسابي مرتفع في عيادة عادة وهذا يدل على أن الأطباء يتحدثون فيها بشكل جيد ويشجع بعضهم البعض لإنجاز المهام والمشاركة في الأمور ذات التأثير في مجال عملهم.

4- لوقاية من المشاكل:

الجدول(2-17): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الوقاية من المشاكل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أحاول العثور عن السبب الحقيقي للأشياء السيئة التي تواجهني في عملي.	4,000	0,622	02	مرتفع
يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها.	3,218	0,832	03	مرتفع
أحرص دائما على المساعدة في البحث عن أساليب وإجراءات جديدة لتطوير العمل.	4,218	0,490	01	مرتفع جدا
المتوسط الإجمالي لفقرات بعد الوقاية من المشاكل	3.812	0.405	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-17) المبين أعلاه نلاحظ أن: المتوسط الحسابي العام لعبارة بعد الوقاية من المشاكل قد بلغ (3.812) وانحراف معياري(0.405) حيث أنه يعكس درجة مرتفعة على محتوى هذه العبارات، فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (أحرص دائما على المساعدة في البحث عن أساليب وإجراءات جديدة لتطوير العمل.) بمتوسط حسابي (4.218) وانحراف معياري (0.490) بدرجة موافقة مرتفعة جدا، تليها العبارة (أحاول العثور عن السبب الحقيقي للأشياء السيئة التي تواجهني في عملي.) بمتوسط حسابي (4.000) وانحراف معياري (0.622) وفي الأخير العبارة (يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها) بمتوسط حسابي (3.218) وانحراف معياري(0.832) بدرجة موافقة مرتفعة. وحسب النتائج نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد الوقاية من المشاكل جاء بمتوسط حسابي مرتفع في عيادة عادة وهذا يدل على أن الأطباء في العيادة يعملون على اكتشاف الأسباب الحقيقية للمشاكل التي تحدث في العمل بهدف القيام بالمعالجة المثلى وأفضل بأقل تكلفة وفي اقل وقت.

ثالثا: التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد للمحاور الدراسة:

جدول رقم (2-18): المتوسط العام للمعرفة الضمنية ضمن إجابات أطباء عيادة عادة

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	المتوسط العام لبعد التفكير	4,109	0,396	03	مرتفع
02	المتوسط العام لبعد الحدس	4,359	0,333	01	مرتفع جدا
03	المتوسط العام لبعد الخبرة	3,881	0,671	05	مرتفع
04	المتوسط العام لبعد المهارة	3,882	0,466	04	مرتفع
05	المتوسط العام لبعد التدريب	4,243	0,385	02	مرتفع جدا

المتوسط العام للمعرفة الضمنية	4,095	0,333	/	مرتفع
-------------------------------	-------	-------	---	-------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق، يتبين لنا بأن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حول كل أبعاد المعرفة الضمنية جاءت بمستوى مرتفع ماعدا بعد الحدس وبعد التدريب الذي جاء بمستوى مرتفع جدا، وكان أعلى متوسط حسابي هو لبعد الحدس بلغ (4.359) وانحراف معياري قدره (0.333)، وهذا يدل على أن هناك استخدام عالي جدا للحدس لأطباء عيادة عادة، وهذا راجع لمساهمته في التفادي من حالات الحرجة والذي يسمح بالتنبؤ و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لان عامل الوقت مهم جدا و بالتالي تجنب تفاقم الحالات المرضية و الذي يمثل ميزة تنافسية للأطباء و العيادة معنا، ثم يليه بعد التدريب بمتوسط حسابي بلغ (4.243) وانحراف معياري قدره(0.385)، هذا مما يسمح بتعزيز إمكانيات الأطباء وتحسين أدائهم ويدفع لتحقيق التناسق بين مكونات العيادة مما يؤدي إلى نجاحهم ونجاح العيادة على المستوى البعيد، ثم يليه بعد التفكير بمتوسط حسابي (4.109) و انحراف معياري (0.396) وهذا يدل على أن الأطباء يمنحون وقتا لتفكير من اجل الاستفادة من تجاربهم الواقعية السابقة والمعلومات التي اكتسبوها من أجل تكوين تصورات لحلول مختلفة. ثم يأتي في المرتبة الرابعة بعد المهارة بمتوسط حسابي بلغ (3.882) وانحراف معياري قدره (0.466) ، وبعد الخبرة بمتوسط حسابي بلغ (3,881) وانحراف معياري قدره (0,671) هذا يدل على أن الأطباء في العيادة تتوفر لديهم مهارات في استخدام الوسائل التكنولوجية بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب والانترنت ذات الاختصاص لمواجهة التعقيدات التي تصادفهم وتساعدهم في تشخيص الحالات في مجال عملهم.

اختبار الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع لأبعاد سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (خاصة) ورقلة.

جدول رقم (2-19): المتوسط العام لسلوك العمل الإستباقي ضمن إجابات أطباء عيادة عادة

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	المتوسط العام لبعد تحمل المسؤولية	4,062	0,435	01	مرتفع
02	المتوسط العام لبعد إبداع العامل	4,031	0,749	02	مرتفع
03	المتوسط العام لبعد صوت العامل	3,958	0,566	03	مرتفع
04	المتوسط العام لبعد الوقاية من المشاكل	3,812	0,405	04	مرتفع
	المتوسط العام لسلوك العمل الإستباقي	3,966	0,365	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق، يتبين لنا بأن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حول كل أبعاد سلوك العمل الإستباقي جاءت بمستوى مرتفع حيث كانت كالتالي بعد تحمل المسؤولية الذي جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.062) وانحراف معياري قدره (0.435)، وهذا يدل على أن الأطباء يقومون بجهود تطوعية لإجراء تغييرات وتحسينات في العيادة في حين محاولتهم المباشرة في حل المشاكل، ثم يليه بعد إبداع العامل بمتوسط حسابي بلغ (4.031) وانحراف معياري قدره(0.749)، هذا يدل على أن الأطباء يسعون إلى ابتكار أفكار جديد تساعد في التفوق في مجال العمل، ثم يليه بعد صوت العامل بمتوسط حسابي (3.958) و انحراف معياري (0.566) وهذا يدل على أن الأطباء يشاركون بعضهم البعض

الأفكار والآراء ويعملون على تشجيع بعضهم من أجل الوصول إلى الأحسن . ثم يأتي في المرتبة الرابعة بعد الوقاية من المشاكل بمتوسط حسابي بلغ (3.812) وانحراف معياري قدره (0.405) هذا يدل على الأطباء يبحثون على أسباب المشاكل والعمل على حلها من الجذور.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين المعرفة الضمنية والسلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (خاصة) ورقلة.

1- مصفوفة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي
جدول رقم (2-20): يوضح قيم الارتباط لإبعاد المعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي

سلوك العمل الإستباقي			الأبعاد
حجم العينة	مستويات الدلالة	قيم الارتباطات	
32	0.12	0.44	البعد الأول: التفكير
32	0.000	0.64	البعد الثاني: الخبرة
32	0.005	0.48	البعد الثالث: المهارة
32	0.000	0.64	البعد الرابع: الحدس
32	0.015	0.42	البعد الخامس: التدريب
32	0.000	0.70	المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss 26 v

* العلاقة بين مستوى التفكير وسلوك العمل الإستباقي:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي $r = 0.44$ وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية موجبة. وعليه فإن مستوى الدلالة يساوي $0.12 < 0,05$ ويشير ذلك لعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين بعد التفكير وسلوك العمل الإستباقي.

* العلاقة بين مستوى الخبرة وسلوك العمل الإستباقي:

بالرجوع إلى الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط $r = 0.64$ وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية موجبة. وعليه فإن مستوى الدلالة يساوي $0,05 > 0.00$ ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين بعد الخبرة وسلوك العمل الإستباقي.

* العلاقة بين مستوى المهارة وسلوك العمل الإستباقي:

بالرجوع إلى الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط $r = 0.48$ وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية موجبة. وعليه فإن مستوى الدلالة يساوي $0,05 = 0.05$ ويشير ذلك لعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين بعد المهارة وسلوك العمل الإستباقي.

* العلاقة بين مستوى: الحدس وسلوك العمل الإستباقي:

بالرجوع إلى الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط $r = 0.64$ وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية موجبة. وعليه فإن مستوى الدلالة يساوي $0.05 > 0.00$ ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين بعد الحدس وسلوك العمل الإستباقي.

* العلاقة بين مستوى: التدريب وسلوك العمل الإستباقي:

بالرجوع إلى الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط $r = 0.42$ وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية موجبة. وعليه فإن مستوى الدلالة يساوي $0.05 > 0.015$ ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين بعد التدريب وسلوك العمل الإستباقي.

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

الجدول رقم (2-21): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل R^2	الخطأ المعياري
	0.707	0.500	0.483	0.26263
a: المتغير المستقل (المعرفة الضمنية)				
b: المتغير التابع (سلوك العمل الإستباقي)				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss 26 v

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغير المستقل هو (المعرفة الضمنية) والمتغير التابع هو (سلوك العمل الإستباقي) حيث الجدول أعلاه يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع: من الجدول المذكور معامل الارتباط الخطي بين أبعاد المعرفة الضمنية كمتغير مستقل وسلوك العمل الإستباقي كمتغير تابع هو (70.7%) أي أن هناك ارتباط كبير بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.50)، بمعنى أن (50%) من سلوك العمل الإستباقي يعود للمعرفة الضمنية، والنسبة المتبقية (50%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

1- تباين خط الانحدار

جدول رقم (2-22): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

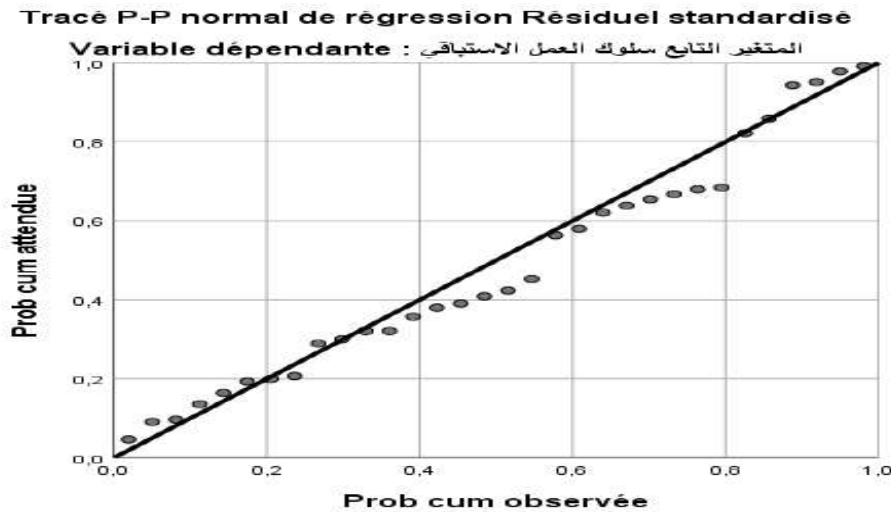
نموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	اختبار تحليل التباين	مستوى الدلالة
تراجع	2.068	1	2.068	29.977	0.000
ومجموع مربعات البواقي	2.069	30	0.069		
المجموع	4.137	31			
a: متغير التابع (سلوك العمل الإستباقي)					

b: متغير المستقل (المعرفة الضمنية)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 26 v

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.068 ومجموع مربعات البواقي هو 2.069 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.137؛
 - درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 30؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 2.068 ومعدل مربعات البواقي 0.069؛
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 29.977؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.
- الشكل رقم (2-5): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



1- دراسة معاملات خط الانحدار

جدول رقم (2-23): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الإستباقي

معاملات					
القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الموحدة	المعاملات غير المعيارية		نموذج
			B	الخطأ المعياري	
0.181	1.368		0.581	0.795	الثابت
0.000	5.475	0.707	0.141	0.774	المتغير المستقل: المعرفة الضمنية
a المتغير التابع : سلوك العمل الإستباقي					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 26 v

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن: مقطع خط الانحدار يساوي 0.795 الذي يمثل b من معادلة المستقيم $Y=ax+b$ ، أما ميل خط الانحدار فهو 0.774 الذي يمثل a ، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة طردية بين أبعاد المعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي، وهي تعني انه كلما زادت المعرفة الضمنية كلما زاد سلوك العمل الإستباقي للأطباء. معادلة خط الانحدار هي: $Y = 0.774x$

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول استخدام سلوك العمل الإستباقي، تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم (الجنس، الوظيفة، السن، الأقدمية).

✓ اختبار T وتحليل التباين الأحادي: لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء بخصوص مساهمة أبعاد المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي للأطباء.

أولاً: متغير الجنس:

جدول رقم (2-24) : يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي للأطباء.

اختبار العينات المستقلة										
اختبار T للمساوات المتوسطات					اختبار ليفين على تساوي الفروقات					
فاصل الثقة الفرق 95%		فرق الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	القيمة الاحتمالية	درجة حرية الانحدار	t	القيمة الاحتمالية	F		
أدنى	أعلى									
-0.265	0.312	0.141	0.023	0.869	30	0.166	0.135	2.365	افتراض تساوي الفروقات	المتغير التابع سلوك العمل الإستباقي
0.268	-0.221	0.119	0.023	0.845	26.779	0.197			افتراض عدم تكافئ الفروقات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن F المحسوبة تساوي 2.365 أما مستوى المعنوية لاختبار T من خلال الجدول أعلاه للاختبار بلغ 0.135 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص إجابات أفراد العينة حول سلوك العمل الإستباقي.

1- تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول المتغير التابع تبعاً

للمتغيرات الديمغرافية:

جدول رقم (2-25) مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الإستباقي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	F	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الجنس	2.365	0.135	لا يوجد تأثير
الوظيفة	0.081	0.923	لا يوجد تأثير
السن	2.870	0.054	لا يوجد تأثير
الاقدمية	1.423	0.257	لا يوجد تأثير

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة من أطباء عيادة محل الدراسة حول سلوك العمل الإستباقي تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، السن، الأقدمية).

2- التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

جدول رقم (2-26): يوضح أبعاد المتغير المستقل التي لها تأثير على المتغير التابع

المعاملات						
القيمة الاحتمالية	t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		نموذج	
			B	الخطأ المعياري	الثابت	البعد الثاني: الخبرة
0.198	1.317		0.666	0.877	الثابت	1
0.000	4.649	0.647	0.152	0.709	البعد الثاني: الخبرة	
0.186	1.356		0.618	0.838	الثابت	2
0.021	2.451	0.401	0.179	0.439	البعد الثاني: الخبرة	
0.021	2.437	0.399	0.128	0.312	البعد الرابع: الحس	

a تأثير ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (سلوك العمل الإستباقي)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 26

من الجدول أعلاه يمكن استخراج معادلة النموذج كما يلي:

$$Y = 0.439 X_2 + 0.312 X_4$$

حيث: X_a : تمثل الحس، X_c : تمثل الخبرة، Y : تمثل سلوك العمل الإستباقي.

عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H_1 ونستنتج أن أهم أبعاد المعرفة الضمنية المؤثرة على سلوك العمل الإستباقي هي الخبرة والحس.

جدول رقم (2-27): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

ANOVA					
نموذج	مجموع المربعات الانحدار	درجة الحرية	متوسط المربع	F	القيمة الاحتمالية

0.000	21.613	1.732	1	1.732	تراجع	1
		0.080	30	2.405	بواسطة سددت	
			31	4.137	المجموع	
0.000	15.557	1.071	2	2.141	تراجع	2
		0.069	29	1.996	بواسطة سددت	
			31	4.137	المجموع	
a. المتغير المستقل و المتغير التابع (سلوك العمل الإستباقي)						
b. التنبؤات : الثابت ، البعد الثاني : الخبرة						
c. التنبؤات : الثابت، البعد الثاني: الخبرة، البعد الرابع: الحدس						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 26

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- . مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.996 ومجموع مربعات البواقي هو 4.137 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.137؛
- . درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 29؛
- . معدل مربعات الانحدار هو 1.071 ومعدل مربعات البواقي 0.069؛
- . قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 15.557؛
- مستوى دلالة الاختبار، 0، أقل من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وعرض النتائج الميدانية من أجل تحليل بعض المتغيرات سنتناول في هذا المطلب تفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والمعطيات النظرية تم التوصل إلى:

1- فيما يخص المعرفة الضمنية لدى أطباء عيادة عادة بورقلة (عيادة خاصة)

المتوسط العام لإجابات العينة حول المعرفة الضمنية كان مرتفع بمقدار 4.095 وانحراف معياري قدره 0.333 مما يدل على النظرة الإيجابية للأطباء لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم:

* فيما يخص التفكير: نجد أن المتوسط الحسابي قدره 4.109 وانحراف معياري 0.396 هذا يدل على مستوى مرتفع مما يعود إلى أن الأطباء يولون أهمية كبير للتفكير، وهذا راجع لضرورته في مجال العمل من أجل التوصل لتشخيص الجيد و الدقيق للحالات المرضية، وهذا ما اتفقت عليه الدراسة (الخير عمارة محمد علي، ادم يعقوب ابكر حماد، 2020) ، و دراسة (Hassina Aoued , kamel Mansouri 2020) ، بالإضافة إلى مساعدتهم على استيعاب و فهم متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بمجال العمل.

* فيما يخص الخبرة: نجد أن المتوسط الحسابي قدره 4.359 وانحراف معياري 0.333 هذا يدل على مستوى مرتفع ويرجع ذلك لطبيعة الفرد وللتجارب التي صادفته في العمل، الاحتكاك بالزملاء في مجال العمل داخليا أو خارجيا، وهذا ما

اتفقت عليه الدراسة (هشام خجيل احمد الدهيسات، 2021)، ودراسة (فتح الله خالصة، بن عيسى عبد القادر، 2022) الاهتمام بالعمل على صقل النقائص لديه في مجال العمل عن طريق الدورات التدريبية والتكوينية.

* فيما يخص المهارة: نجد أن المتوسط الحسابي قدره 3.881 وانحراف معياري 0.671 هذا يدل على مستوى مرتفع ويعود ذلك إلى امتلاك الأطباء تقنيات تحليلية متميزة تساعدهم على التشخيص وانجاز العمل بأدق صورة ممكنة، وهذا ما اتفقت عليه الدراسة (منصوري هوارى، تونسعي حنان، 2021)، ودراسة (فتح الله خالصة، بن عيسى عبد القادر، 2022).

* فيما يخص الحدس: نجد أن المتوسط الحسابي قدره 3.882 وانحراف معياري 0.466 مما تم التوصل إلى مستوى مرتفع جدا وهذا راجع إلى يقظة ونباهة ومقدرة الأطباء على التنبأ بالمواقف غير متوقعة لإيجاد الحلول لها قبل وقوعها.

* فيما يخص التدريب: نجد أن المتوسط الحسابي قدره 4.243 وانحراف معياري 0.385 مما تم التوصل إلى مستوى مرتفع جدا وهذا راجع لأن عملية التدريب تساعد في زيادة واكتساب وتوليد معارف جديدة وزيادة الكفاءة في مجال العمل وهذا ما اتفقت عليه دراسة (Rexwhite Tega Enakrire , Ndubuisigloria uloma,2012) ودراسة (هشام خجيل احمد الدهيسات، 2021)، نظرا لضرورته نتيجة التطور التكنولوجي وما توصلت إليه الابتكارات البشرية في عدة مجالات منها في مجال الطب وهو ما يجعل الأطباء يتصدرون مكانة تنافسية عالية.

2- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال نتائج نجد أن القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية (التفكير، الخبرة، المهارة، الحدس، التدريب) وسلوك العمل الإستباقي ككل (70.7%) وهي قيمة إيجابية بين المتغير المستقلة والمتغير التابع.

* ومنه العلاقة الارتباطية بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، الحدس، التدريب) و سلوك العمل الإستباقي دالة إحصائية وعند مستويات ايجابية بين المعرفة الضمنية و سلوك العمل الإستباقي وهذا راجع إلى أن الخبرة التي يكتسبها الطبيب تعود إلى المشاركة في الأعمال أو الأحداث الطبية، و يؤدي تكرار هذه الأعمال غالبا إلى تعميق هذه الخبرة و بما أن هذه الأخيرة هي معرفة من النوع العالي فنجد أن هناك علاقات بين البيئة الداخلية والخارجية و خبرات الحركية والجسدية التي يصعب تقليدها وكذلك هناك خبرات تأتي من التدريب المستمر لحل المشاكل المتنوعة وهذا يسمح بحل مشكلات لم يتم حلها مسبقا . أما بالنسبة للحدس فنجد أن الأطباء يمتلكون قدرة على التخمين والنظرة البعيدة واستيعاب الحقيقة مباشرة دون بوادر تمهيدات واقعية حيث يدركون الأطباء ما هو واقعي وما هو غير واقعي . أما بالنسبة للتدريب فنجد أن هذا الأخير حسن من أداء الأطباء بالعبادة وزودهم بالمعلومات والمعارف لإكسابهم بمهارات لأداء مهامهم وخبرات لزيادة كفاءتهم.

* وكذا العلاقة الارتباطية بين أبعاد المعرفة الضمنية (التفكير، المهارة) وسلوك العمل الإستباقي غير دالة إحصائيا ويعود ذلك إلى أن قلة التفكير بسبب كثرة المهام الموكلة إلى الطبيب من معاينة وفحصه للمرضى ومتابعتهم، والعمل لساعات طويلة، ونقص المساعدة كل هذا يؤدي إلى ممارسة ضغوطات على الطبيب ينتج عنها قلة التركيز الذي يضعف التفكير عند الطبيب والذي بدوره يؤدي إلى نقص المهارة في المواقف المختلفة التي يواجهها الطبيب في العيادة.

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة في مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، أما المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

اتضح أن هناك مستوى استخدام مرتفع للمعرفة الضمنية لدى الأطباء، وهذا يرجع إلى الاستفادة من تجاربهم السابقة واستعانتهم بالكتب والانترنت ذات الاختصاص، إضافة إلى توفر وسائل تكنولوجية تساعدهم في التشخيص الدقيق للحالات التي تصادفهم في عملهم، إضافة إلى أن العيادة تعزز من إمكانيات الأطباء وتحفزهم على تحسين أدائهم من خلال تحقيق التناسق بين مكوناتها هذا ما يؤدي إلى نجاحها فسلوك العمل الإستباقي هو بمثابة روح المبادرة. من خلال قيام الأطباء بجهود بإحداث تغييرات وتحسينات في العيادة، محاولة منهم لحل المشكلات وابتكار أفكار جديدة تساعدهم على التفوق والتميز في العمل. ووجد بأنه لا توجد فروق بين الأطباء في استخدام سلوك العمل الإستباقي يعزى إلى العوامل الشخصية لديهم (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية).

خاتمة

لقد ارتأينا خلال هذا الموضوع التعرف على تأثير المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين الجانب النظري تناولنا فيه الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في العيادة محل الدراسة.

ولمعرفة مدى تأثير المعرفة الضمنية على السلوك العمل الإستباقي قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية في العيادة محل الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً/ اختبار الفرضيات:

من خلال الفرضيات الموضوعة سابقاً تبين ما يلي:

الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع لأبعاد المعرفة الضمنية لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة. من خلال النتائج المتحصل عليها، وجدنا أن المتوسط العام لمتغير المعرفة الضمنية جاء بدرجة مرتفع، بلغ 4.095 وانحراف معياري قدره 0.333، ومنه يمكن القول تحقق الفرضية الأولى بوجود مستوى مرتفع لأبعاد المعرفة الضمنية محل الدراسة.

الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع لأبعاد سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (خاصة) ورقلة. من خلال النتائج المتحصل عليها، وجدنا أن المتوسط العام لمتغير سلوك العمل الإستباقي جاء بدرجة مرتفع، بلغ 3.966 وانحراف معياري قدره 0.365، ومنه يمكن القول تحقق الفرضية الثانية بوجود مستوى مرتفع لسلوك العمل الإستباقي لدى أطباء العيادة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والسلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (خاصة) ورقلة. ومنه تحقق الفرضية الثالثة بوجود علاقة طردية لكن بالنسبة لدلالة الإحصائية لأبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، الحس، التدريب) وسلوك العمل الإستباقي توجد دلالة إحصائية. أما بالنسبة لبعدي المعرفة الضمنية (التفكير، المهارة) لا توجد دلالة إحصائية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الإستباقي، تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم. ومنه عدم تحقق الفرضية الرابعة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الإستباقي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية) لديهم.

ثانياً/ نتائج الدراسة:

- وجود مستوى مرتفع لأبعاد المعرفة الضمنية والمتمثلة في كل من التفكير والخبرة والمهارة، ومستوى مرتفع جداً لكلا من البعدين الحس والتدريب لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) بورقلة؛
- وجود مستوى مرتفع لأبعاد سلوك العمل الإستباقي والمتمثلة في بعد تحمل المسؤولية وإبداع العامل، صوت العامل والوقاية من المشاكل لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) ورقلة؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية والمتمثلة في الخبرة والحس والتدريب وسلوك العمل الإستباقي وعدم وجود دلالة إحصائية بين بعدي المعرفة الضمنية المتمثلة في التفكير والمهارة لدى أطباء عيادة عادة (الخاصة) ورقلة ويعود ذلك الارتباط إلى عينة الدراسة لا يمكن تعميمه على المجتمع؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أطباء عيادة عادة (الخاصة) ورقلة حول سلوك العمل الإستباقي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية) لديهم.

ثالثا/ الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- التأكد من نتيجة الفحص قبل إعلام المريض بها خصوصا قسم طب النساء وتوليد؛
- يرجى من الإدارة الاهتمام أكثر في كيفية استقبال المريض من الناحية النفسية؛
- تعزيز عملية التدريب بالوسائل الحديثة سمعية وبصرية، والاطلاع على كل ما هو جديد؛
- تشجيع نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قصد توسيع الاستفادة منها وحمايتها من الضياع؛
- بالنسبة لحجز المواعيد يرجى رقمنة هذه الخدمة وتعامل معها بالشفافية؛
- الأخذ بعين الاعتبار الشكاوى المدونة في سجل الشكاوى؛
- اهتمام الإدارة بتحفيز الأطباء من أجل نشر وتوليد معارف تساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية؛

رابعا / آفاق البحث:

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال

البحث على سبيل المثال:

- دراسة مقارنة أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي بين عدة عيادات خاصة؛
- دور المعرفة الضمنية في الرفع من الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور البيئة الداخلية في تعزيز سلوك العمل الإستباقي لدى الأطباء؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية:

1. افراح رحيم عيدان، عموده عبید حسين، "دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة"، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 32، 2019.
2. باسم محمد مرهج، "العلاقة بين المعرفة الضمنية للمدقق وتقليص فجوة التوقعات"، دراسة استطلاعية لآراء عينة موظفي دوان الرقابة المالية الاتحادية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، 2018.
3. بلونيس سعاد "تأثير المعرفة الضمنية على الابتكار في مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة 2018/2017.
4. بن طاطة عتيقة، "أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية"، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017.
5. بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز" دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2014.
6. بيداء فاضل جاسم، "دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التدقيق"، دراسة تطبيقية في أقسام التدقيق والرقابة لكليات جامعة القاسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2019.
7. حسين بشر الفتلاوي، احمد عبدالله امانة الشمري : بعنوان "تأثير تبني سلوكيات العمل الإستباقي في تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة طبقتفي مديرية الأحوال المدنية والجوزات والإقامة"، العراق، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة الريادة للمال والاعمال-المجلد الثالث-(العدد2) 2022.
8. حسين صبيح محيسن الكعبي : "تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الإستباقي من خلال دور الوسيط للعلاقات الاجتماعية-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء"، مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2018.
9. حسين وليد حسين، "توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 93، 2016.
10. حفاظ زحل، "إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري"، دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2018.
11. رافد حميد الحذراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، "استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة تحليلية في عدد من فروع مصر الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد 29، السنة 9.
12. زيان أمنة، دحماني عزيز، "دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأسمال الهيكلية"، دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2.
13. عادل ولي إبراهيم الديلفي: بعنوان "دور راس المال الاجتماعي في تعزيز السلوك الإستباقي"-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة بغداد للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة كربلاء -العراق، 2021 .
14. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

15. عمر بن عبيد وآخرون، "توظيف المعرفة الضمنية في تفعيل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة من العاملين في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية أدرار الجزائر"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد4، العدد1، 2021.
16. غسان عيسى، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2004، ص8.
17. فتح الله خالصة، بن عيسى عبد القادر : تعزيز اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرار - دراسة حالة مجمع صيدال"، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد السادس، العدد02. 2022.
18. قرارية ريمة، "أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات"، دراسة تحليلية مقارنة بين موبيلس، جيزي، اوريدو (2010-2015)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2017، ص4.
19. ليث علي يوسف الحكيم، ارزاق محمود جهاد الطائي : "راس المال الفكري الأزرق ودوره في تشجيع السلوك الإبتعادي - دراسة استطلاعية لأراء عدد من الأطباء العاملين في مستشفى الامام الصادق، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد10، العدد01، 2019.
20. مصطفى خيضر حسين، " المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد96، 2017.
21. مناصرية رشيد : محاضرات مقياس إدارة المعارف، السنة أولى ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية .
22. منصور هوارى، تونسعي حنان : "استخدام المعرفة الضمنية في تحقق التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية في الجزائر: دراسة حالة"، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة الشرق للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد01، العدد05، 2021.
23. نجم عبدو نجم، "إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)"، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
24. نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
25. هشام خجيل أحمد الدهيسات : أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري، دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، 2021 .
26. وناس أسماء، ججيق عبد المالك، "دور المعرفة الضمنية في عملية ابتكار الخدمات الجديدة"، دراسة ميدانية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر(MOblis- Ooredoo- Djezzy)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية.
27. يعرب عدنان السعيدى، محمد قاسم عبد الخالق البيرقدار، "أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية بحث ميداني في مستشفى طوز العام"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد89، 2016.

باللغة الأجنبية

1. Aldona Małgorzata Dereń, Jan Skonieczny « Proactive and Reactive Actions of the organization During covid -19 pandemic Crisis,2021 .
2. Archara Singh & Niraj kumer , Awariness of knowledge management in IT industry, Eighth AIMS international Comference on management. Jun, 2011 ,

3. Ashford , Susan J & Black J . Stewart , "Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control", *Journal of Applied Psychology* Vol. 81. No. 2, 199-214 ,1996.
4. Axtell, C.M. and Parker, S.K. (2003). 'Promoting role breadth self efficacy through involvement, work redesign and training'. *Human Relations*, 56: 1.
5. Bateman,T.S ,& crant, J.M: The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*,1993.
6. Bindl & parker, Totter dell , P and Hagger-johnsonG G Fuel of the self-starter: how mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*,2012.
7. Campbell, Donald J, (2000), "The proactive employee: Managing workplace initiative", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3.
8. Cha et al ,” Predictors of career success among lodging revenue managers : Investigating Roles of Proactive Work Behavior,2017.
9. Frese et al, Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 1996.
10. Gupta ,Vishal k & Bhawe, Nachiket M , "The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women’s Entrepreneurial Intentions" *Journal of Leadership and organizational Studies* ,2007, Vol. 13, No. 4 .
11. Juliani Pudjowati Susi tri wahyuni :« The Effect of the Application of tacit knowledge performance with variable »,2020.
12. kamel Mansouri. Hassina Aoued : Effect of Tacit knowledge in improving the Quality of hotel service: Acase study in ES-Salam hotel 4 stars in skikda state 2020 .
13. L. Udmila Ml̀adkov̀a M, SHARING TACIT KNOWLEDGE WITHIN ORGANIZATIONS :EVIDENCE FROM THE CZECH REPUBLIC, *GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, VOLUME6, NUMBER2, 2012.
14. M.Verbruggen & Sels, journal of creer Assessment social cogmitive factors affecting clients creer and life satisfaction after counseling, 2018.
15. Meyers, M.C ,The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing, *Human Resource management Review* ,2019.
16. Opsata, Bethany, the effects of career motivation and Intellectual curiosity on proactive career Behaviors in Undergraduate college students ,2020.
17. Parker & Collins, Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 2010, 36(3).
18. Parker et al, Modeling The antecedents of proactive behavior at work,2006/636-Bindl &parker, Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations *Work*,2010.
19. RAGNA SEIDLER-DE ALWIS, & others, The rola of tacit knowledge in innovation management ,Competitive paper submitted to the .20 Annual IMP Conference in Copenhagen, 2th-4th September 2004.
20. Rexwhite Tega Enakrire , Ndubuisigloria uloma:« The Effect of Tacit knowledge for Effective processes among lecturers at the Delta state university,abrak » ,2012.
21. Sharon k.Parke Chiia-huei wu :« The role of leader support in facilitating proactive word behavior: . Aperspective frome attachment theory » ,2017.
22. Sharon k.Parke uta. Bindl : « Proactive work behavior :Forward-Thinking and change-oriented action in Organizations. » ,2020.
23. Shim, Y and kim, M.J:‘Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: application of the theory of planned behavior ’, 2015, *Asia pacific Journal of management*.
24. Smale, , A, Bagdadli, S, Cotton, R, et al. Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *J Organ Behav*. 2019; 40: 105 122. <https://doi.org/10.1002/job.2316>

25. Wu, C & parker, S.K, Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior. Advance in Psychological Science, 2013.

الملحق رقم (1) : الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الاستبيان

أخي الطبيب، أختي الطبية:
السلام عليكم ورحمة الله تحية طيبة:

نتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الإستباقي" دراسة حالة بمؤسستكم وذلك من أجل الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية من جامعة قاصدي مرباح- بورقلة أملين منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان وإعادته إلينا، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة. **ولكم منا كل الشكر والتقدير.**

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة.

1- الأسئلة الديمغرافية (الشخصية)

الجنس: ذكر انثى
الوظيفة: طبيب أسنان طبيب عام انثى طبيب مختص
السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

المحور الأول: المعرفة الضمنية:

الأسئلة التالية متعلقة بأبعاد المعرفة الضمنية، وتعريف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة الموجودة في عقول الأفراد و سلوكهم.

البعد الأول: التفكير				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثاني: الخبرة				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

					استفيد من اللقاءات العلمية والمهنية، خبرات ومهارات التي تغير أحيانا بعض القناعات لدي .	05
					أتواصل مع أصحاب الخبرات من داخل العيادة و خارجها عندما تواجهني مشكلة يصعب علي حلها.	06
					استفيد من ممارساتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها	07
					استعين بالكتب والانترنت ذات الاختصاص لمواجهة التعقيدات التي أصادفها أثناء تنفيذ عملي.	08
					امتلك الخبرات الفنية والتقنية لأداء المهام.	09
					امتلك قدرات استطيع بها الموازنة بين سرعة والدقة في الإنجاز.	10
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث : المهارة	
					امتلك مهارات في التعامل مع المرضى.	11
					تتوفر لدي مهارات تحليلية للحالات المعقدة	12
					يشجعني زملائي في العمل عند محاولتي الأولى لتطبيق مهارة جديدة تم تعلمها	13
					أتلقي تدريب لتنمية مهاراتي لمسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية.	14
					تتوفر لدي مهارات في استخدام الوسائل التكنولوجية في مجال عملي ..	15
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع : الحدس	
					لدي مشاعر ايجابية تجاه مستقبل عملي.	16
					امتلك القدرة على التنبؤ والتعامل مع المواقف غير المتوقعة.	17
					اعتمد على حدسي في إيجاد الحل بسهولة عندما تكون لدي البيانات الداعمة لعدة خيارات.	18
					عندما أكون يقظا ومتنبها تكون لدي القدرة على حل المشكلات .	19
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس : التدريب	
					اهتم بالتدريب كعملية مستمرة لاكتساب المعارف.	20
					يجعلني التدريب اواكب التطورات الحاصلة في بيئة العمل، ويزيد من كفاءاتي.	21
					ابحث عن برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتي الوظيفية.	22
					أشارك في جلسات العصف الذهني مع الزملاء لحل الحالات المستعصية .	23
					أشارك في البعثات الخارجية للاطلاع على التجارب الناجحة للاستفادة منها في مجال عملي	24

المحور الثاني: العبارات المتعلقة سلوك العمل الاستباقي

سلوك العمل الاستباقي: هو سلوك المبادرة التوقعي الذاتي، يهدف إلى المثابرة لإحداث تغير ما بدلا من انتظار حدوثه.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول : تحمل المسؤولية	
					أقوم بجهود تطوعية لإجراء تغييرات وتحسينات في مكان العمل	01
					أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل	02

					أحاول اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة	03
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني : إبداع العامل	
					أستطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل	04
					أحاول البحث دائما عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل	05
					يشجعني الآخريين على تقديم أفكار جديدة في العمل	06
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث : صوت العامل	
					أحرص دائما على تشجيع زملائي على المشاركة في مناقشة القضايا التي تؤثر عملنا.	07
					نتحدث دائما عن أفكار جديدة أو تغيرات في إجراءات العمل.	08
					أنا على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأي فيها مفيدا للعبادة.	09
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع : الوقاية من المشاكل	
					أحاول العثور عن السبب الحقيقي للأشياء السيئة التي تواجهني في عملي.	10
					يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها.	11
					أحرص دائما على المساعدة في البحث عن أساليب وإجراءات جديدة لتطوير العمل.	12

شكرا لكم على حسن تعاونكم

ملحق (2) : قائمة الأساتذة المحكمين :

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	الحاج عرابية		جامعة ورقلة
2	عبد الحق بن تفات		جامعة ورقلة
3	أسماء يوسف		جامعة ورقلة
4	سارة بن الشيخ		جامعة ورقلة

ملحق رقم (03) مخرجات نظام spss

نتائج تحليل استبيان أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الاستباقي
معام أتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	36

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

جنس

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	ذكر	22	68,8	68,8	68,8
	انثى	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

وظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عام طبيب	12	37,5	37,5	37,5
	مختص طبيب	20	62,5	62,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

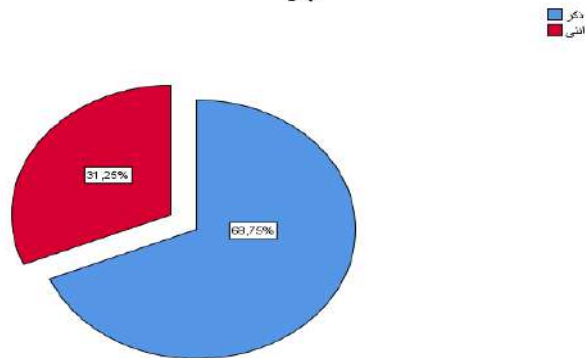
سن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	2	6,3	6,3	6,3
	سنة 40 إلى 30 من	14	43,8	43,8	50,0
	سنة 50 إلى 41 من	15	46,9	46,9	96,9
	سنة 50 من أكثر	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

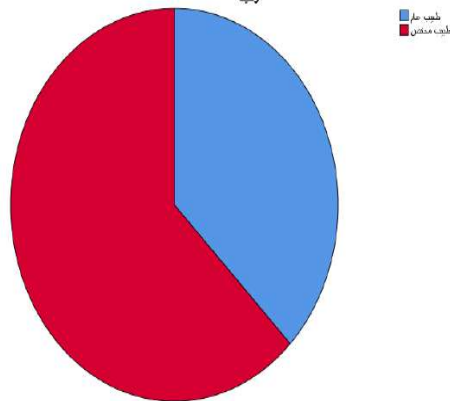
أقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	8	25,0	25,0	25,0
	10 إلى 5 من	12	37,5	37,5	62,5
	سنة 15 إلى 10 من	11	34,4	34,4	96,9
	سنة 15 من أكثر	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

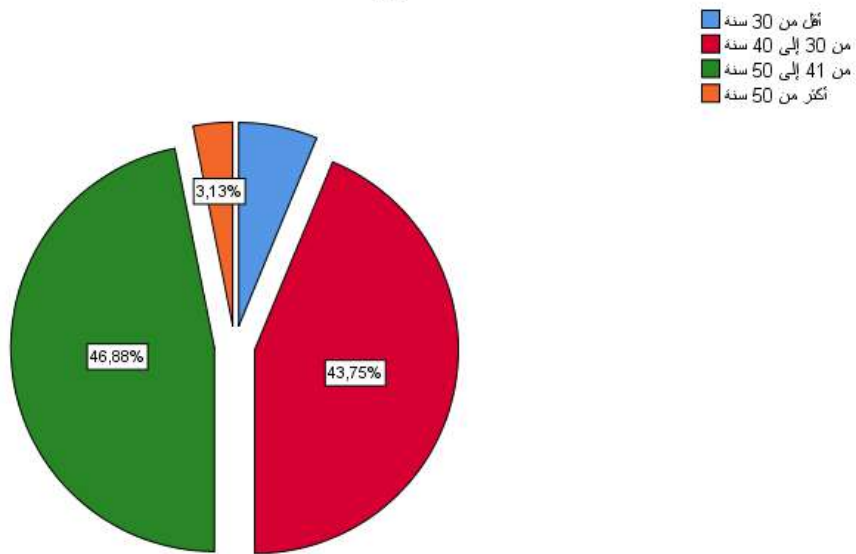
جنس



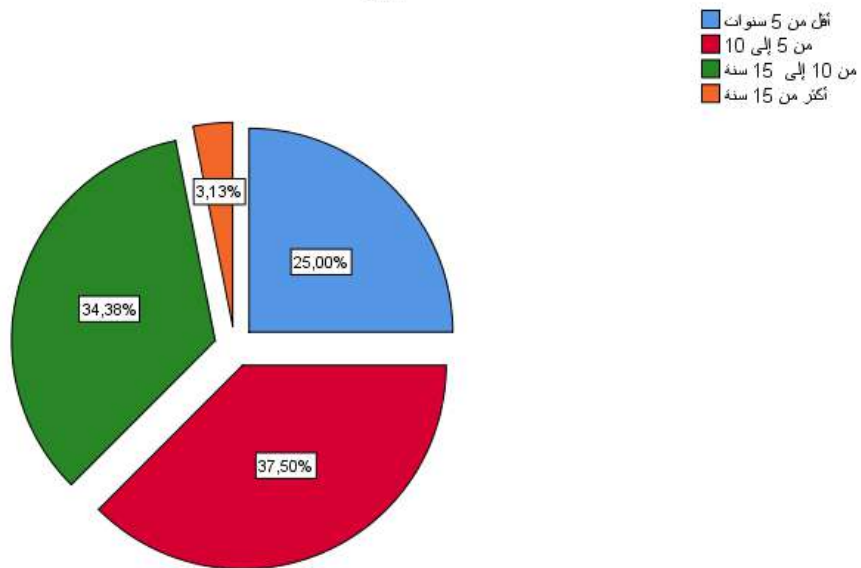
وظيفة



سن



أقدمية



Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على التفكير في كافة متغيرات البيئة الخارجية للعيادة.	32	3,8750	,65991
توفر العيادة أجهزة طبية للكشف والاختبار تساعد بالتفكير في البحث والتطوير.	32	3,9375	,66901
أخصص وقتاً للتفكير في بناء الصورة الجيدة للعيادة في ذهن المرضى.	32	4,2500	,67202
تساعدني تجاربي الواقعية السابقة والمعلومات التي اكتسبتها في تكوين تصورات لحلول مختلفة.	32	4,3750	,49187
استفيد من اللقاءات العلمية والمهنية، خبرات ومهارات التي تغير أحياناً بعض القناعات لدي.	32	4,4375	,50402
تواصل مع أصحاب الخبرات من داخل العيادة و خارجها عندما تواجهني مشكلة يصعب علي حلها.	32	4,3438	,70066
استفيد من ممارساتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها	32	4,5000	,62217
استعين بالكتب والإنترنت ذات الاختصاص لمواجهة التعقيدات التي أصادفها أثناء تنفيذ عملي.	32	4,5937	,61484
متلك الخبرات الفنية والتقنية لأداء المهام.	32	4,1875	,53506
متلك قدرات استطيع بها الموازنة بين سرعة والدقة في الإنجاز.	32	4,0937	,73438
متلك مهارات في التعامل مع المرضى.	32	4,0000	,67202
توفر لدي مهارات تحليلية للحالات المعقدة	32	3,7188	1,02342
يشجعني زملائي في العمل عند محاولتي الأولى لتطبيق مهارة جديدة تم تعلمها	32	3,5937	1,16007
تأقني تدريب لتنمية مهاراتي لمسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية.	32	3,8125	,89578
توفر لدي مهارات في استخدام الوسائل التكنولوجية في مجال عملي..	32	4,2812	,85135
لدي مشاعر ايجابية تجاه مستقبل عملي.	32	4,0312	,78224
متلك القدرة على التنبؤ والتعامل مع المواقف غير المتوقعة.	32	3,8125	,73780
عتمد على حدسي في إيجاد الحل بسهولة عندما تكون لدي البيانات الداعمة لعدة خيارات.	32	3,7500	,71842
عندما أكون يقظاً ومتنبها تكون لدي القدرة على حل المشكلات.	32	3,9375	,84003
هتم بالتدريب كعملية مستمرة لاكتساب المعارف.	32	4,2188	1,09939
يجعلني التدريب واكب التطورات الحاصلة في بيئة العمل، ويزيد من كفاءاتي.	32	4,6250	,55358
بحث عن برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتي الوظيفية.	32	4,1563	,62782
شارك في جلسات العصف الذهني مع الزملاء لحل الحالات المستعصية.	32	4,0938	,58802
شارك في البعثات الخارجية للاطلاع على التجارب الناجحة للاستفادة منها في مجال عملي	32	4,1250	,60907
قوم بجهود تطوعية لإجراء تغييرات وتحسينات في مكان العمل	32	4,0938	,58802
حاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل	32	4,0938	,46555
حاول اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة	32	4,0000	,62217
استطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل	32	3,9688	,82244
حاول البحث دائماً عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل	32	4,1875	,85901
يشجعني الآخريين على تقديم أفكار جديدة في العمل	32	3,9375	,91361
أحرص دائماً على تشجيع زملائي على المشاركة في مناقشة القضايا التي تؤثر عملنا.	32	4,1562	,57414
تحدث دائماً عن أفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل.	32	3,9687	,73985
أنا على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأي فيها مفيداً للعيادة.	32	3,7500	,71842
أحاول العثور عن السبب الحقيقي للأشياء السيئة التي تواجهني في عملي.	32	4,0000	,62217
يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها.	32	3,2188	,83219
أحرص دائماً على المساعدة في البحث عن أساليب وإجراءات جديدة لتطوير العمل.	32	4,2188	,49084
البعد الأول : التفكير	32	4,1094	,39624
البعد الثاني : الخبرة	32	4,3594	,33363
البعد الثالث : المهارة	32	3,8813	,67175
البعد الرابع : الحدس	32	3,8828	,46656
البعد الخامس : التدريب	32	4,2437	,38599
المتغير المستقل المعرفة الضمنية	32	4,0953	,33352
البعد الأول : تحمل المسؤولية	32	4,0625	,43533
البعد الثاني : إبداع العامل	32	4,0313	,74948
البعد الثالث : صوت العامل	32	3,9583	,56638
البعد الرابع : الوقاية من المشاكل	32	3,8125	,40550
المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي	32	3,9661	,36531
N valide (liste)	32		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعرفة المستقل المتغير الضمنية ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,707 ^a	,500	,483	,26263

a. Prédictors : (Constante), الضمنية المعرفة المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير :

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,068	1	2,068	29,977	,000 ^b
	de Student	2,069	30	,069		
	Total	4,137	31			

a. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير :

b. Prédictors : (Constante), الضمنية المعرفة المستقل المتغير,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,795	,581		1,368	,181
	الضمنية المعرفة المستقل المتغير	,774	,141	,707	5,475	,000

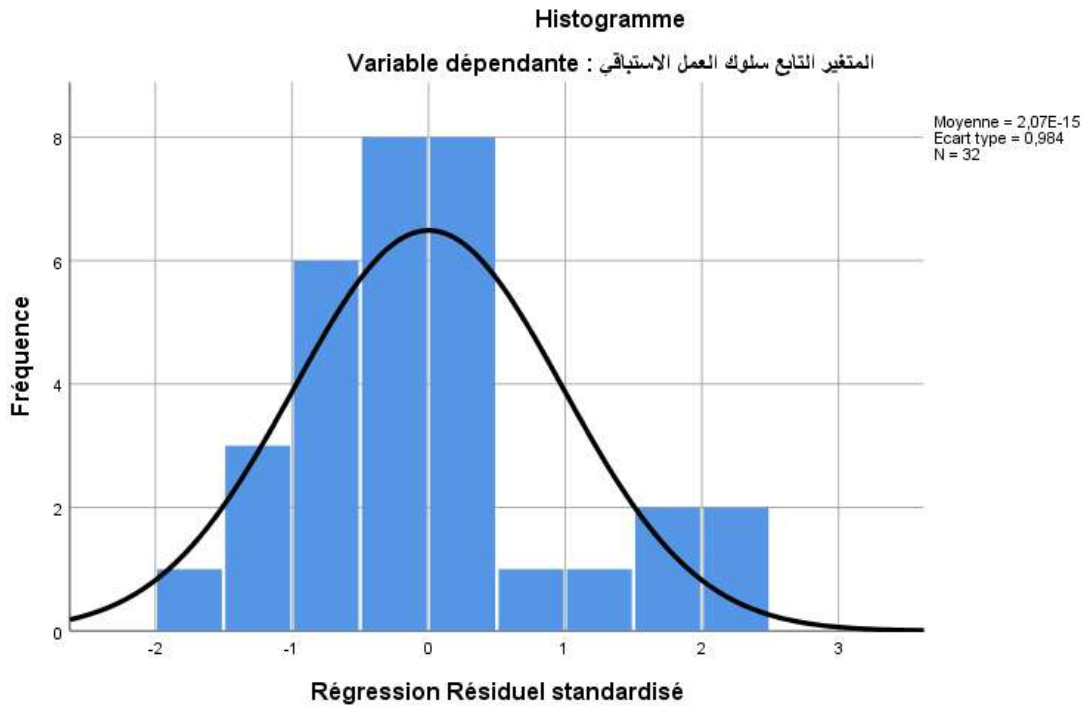
a. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

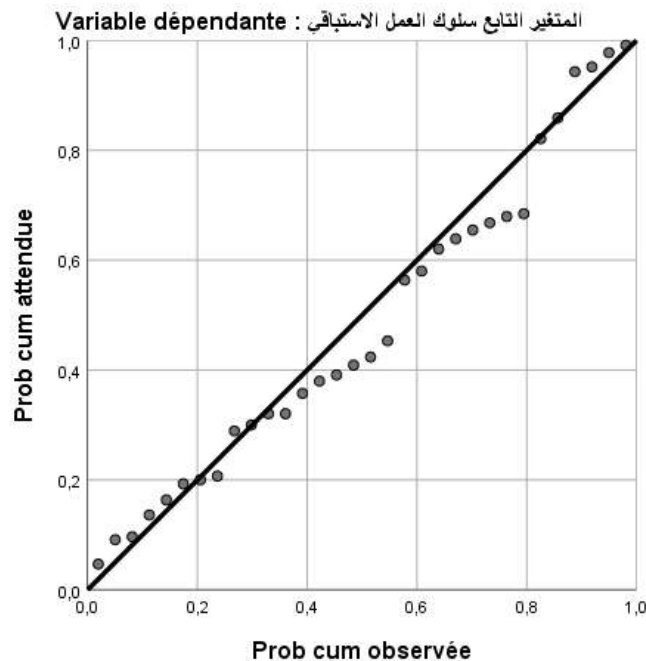
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,1567	4,4550	3,9661	,25826	32
de Student	-,44065	,62241	,00000	,25836	32
Valeur prévue standard	-3,134	1,893	,000	1,000	32
Résidu standard	-1,678	2,370	,000	,984	32

a. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

Graphiques



Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	: الثاني البعد الخبيرة		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	: الرابع البعد الحدس		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,419	,399	,28311
2	,719 ^b	,518	,484	,26233

a. Prédicteurs : (Constante), الثاني البعد, الخبيرة

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني البعد, الخبيرة, الرابع البعد, الحدس

c. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,732	1	1,732	21,613	,000 ^b
	de Student	2,405	30	,080		
	Total	4,137	31			
2	Régression	2,141	2	1,071	15,557	,000 ^c
	de Student	1,996	29	,069		
	Total	4,137	31			

a. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير :

b. Prédictors : (Constante), الخبرة : الثاني البعد

c. Prédictors : (Constante), الحدس : الرابع البعد, الخبرة : الثاني البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,877	,666		1,317	,198
	الخبرة : الثاني البعد	,709	,152	,647	4,649	,000
2	(Constante)	,838	,618		1,356	,186
	الخبرة : الثاني البعد	,439	,179	,401	2,451	,021
	الحدس : الرابع البعد	,312	,128	,399	2,437	,021

a. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير :

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation	Statistiques de
					partielle	colinéarité
						Tolérance
1	التفكير : الأول البعد	,183 ^b	1,176	,249	,213	,792
	المهارة : الثالث البعد	,201 ^b	1,253	,220	,227	,737
	الحدس : الرابع البعد	,399 ^b	2,437	,021	,412	,620
	التدريب : الخامس البعد	,120 ^b	,725	,474	,133	,724
2	التفكير : الأول البعد	,207 ^c	1,449	,158	,264	,789
	المهارة : الثالث البعد	-,028 ^c	-,147	,884	-,028	,473
	التدريب : الخامس البعد	,095 ^c	,616	,543	,116	,721

a. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير :

b. Prédictors dans le modèle : (Constante), الخبرة : الثاني البعد

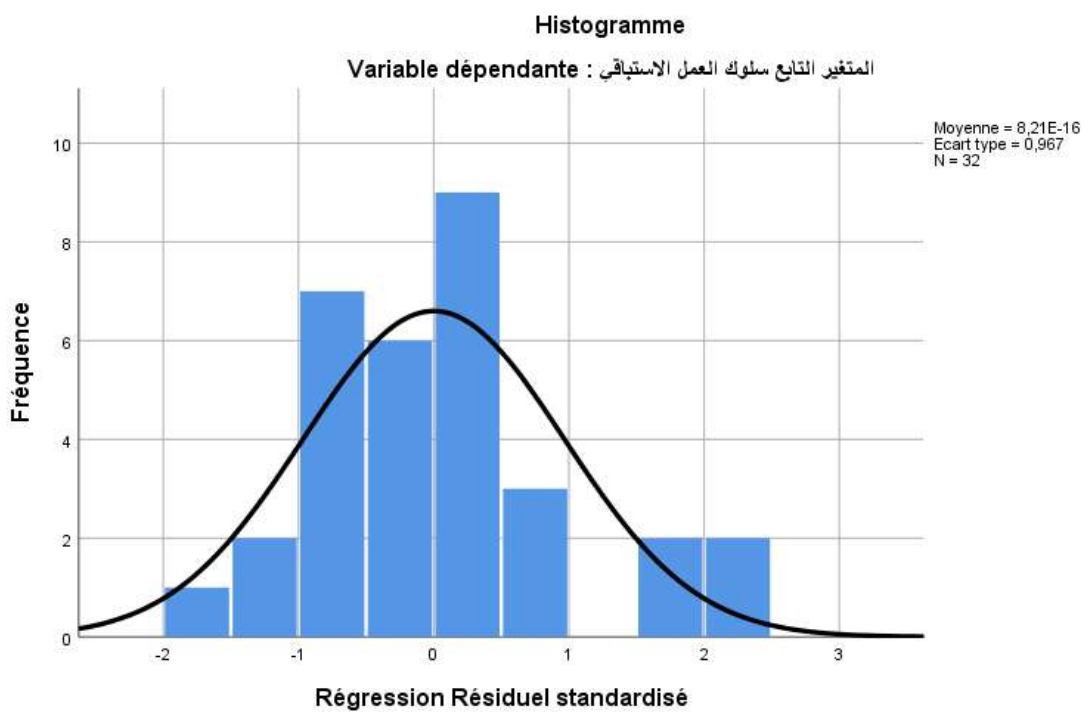
c. Prédictors dans le modèle : (Constante), الحدس : الرابع البعد, الخبرة : الثاني البعد

Statistiques des résidus^a

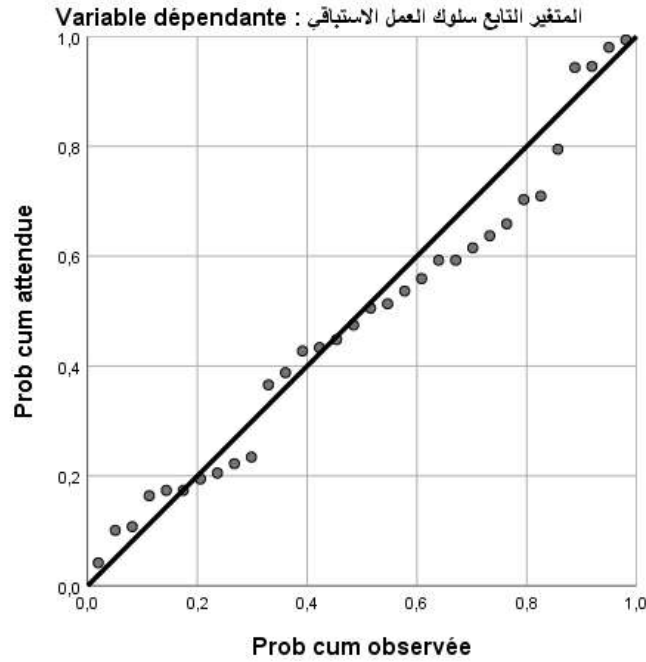
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,2980	4,5235	3,9661	,26281	32
de Student	-,45395	,65481	,00000	,25373	32
Valeur prévue standard	-2,542	2,121	,000	1,000	32
Résidu standard	-1,730	2,496	,000	,967	32

a. Variable dépendante : الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

Graphiques



Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



مصفوفة الارتباطات:

		العمل سلوك التابع المتغير الاستباقي
التفكير : الأول البعد	Corrélation de Pearson	,440 [*]
	Sig. (bilatérale)	,012
	N	32
الخبيرة : الثاني البعد	Corrélation de Pearson	,647 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
المهارة : الثالث البعد	Corrélation de Pearson	,480 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	32
الحدس : الرابع البعد	Corrélation de Pearson	,646 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
التدريب : الخامس البعد	Corrélation de Pearson	,426 [*]
	Sig. (bilatérale)	,015
	N	32
الضمنية المعرفة المستقل المتغير	Corrélation de Pearson	,707 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير	ذكر	22	3,9735	,41098	,08762
	انثى	10	3,9500	,25519	,08070

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
التابع المتغير العمل سلوك الاستباقي	Hypothèse de variances égales	2,365	,135	,166	30	,869	,02348	,14156	-,26562	,31259
	Hypothèse de variances inégales			,197	26,779	,845	,02348	,11912	-,22103	,26800

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛

ثانيا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,023	2	,011	,081	,923
Intragroupes	4,114	29	,142		
Total	4,137	31			

ثالثا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,973	3	,324	2,870	,054
Intragruppes	3,164	28	,113		
Total	4,137	31			

رابعا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,547	3	,182	1,423	,257
Intragruppes	3,590	28	,128		
Total	4,137	31			

الملحق رقم (4) : وثائق تخص محل الدراسة



La Clinique ADA

عيادة ADA

**Qui sommes nous ?**

La Clinique ADA est un projet d'investissement qui rentre dans le cadre du programme de son Excellence Monsieur le Président de la République Monsieur Abdelaziz BOUTEFLIKA, pour la promotion et l'encouragement du secteur privé.

Le projet de réalisation de la Clinique ADA a débuté en novembre 2015, les travaux ont duré deux ans et demi. La Clinique a été mise en service par Monsieur le Wali de la Wilaya de Ouargla le 01 Novembre 2018.

La superficie globale du projet est de **3 000 m²** et la Clinique repose sur une assise de **1 000 m²** réalisée en quatre (04) niveaux :

1. Sous sol : garage, buanderie et cuisine
2. Rez de chaussée : la réception principale et la réception des urgences. Salle de soin et salles d'observation. Les 04 box de consultation. Le laboratoire. La pharmacie. Bloc d'imagerie.
3. Le premier étage : le bloc opératoire et le service chirurgie homme
4. Le deuxième étage : le service chirurgie femme et maternité. L'administration. La salle de conférence et les studios d'hôte.

Missions et Valeurs

Le Docteur Mohamed Kamel ABAZI, propriétaire et gérant de la Clinique, désire avec son staff médical et administratif:

- Mettre le meilleur des pratiques médicales au service des patients.
- Offrir des services techniques et professionnels de hautes qualités.
- Stimuler le travail d'équipe.
- Enfin, assurer aux membres du personnel et du corps médical un environnement professionnel propre et sûr, garantissant les meilleures conditions de travail et d'efficacité.

- Que la science et la recherche soient l'appui réel et solide de la progression en qualité des soins et des pratiques médico-chirurgicales.



Notre offre de soins (spécialités et consultations) :

- Mère et enfant :
 - Une salle de travail
 - Une salle d'accouchement et de réanimation néo-natale (table chauffante, couveuse, monitoring)
- Soins d'urgence 24h/24h et 7j/7. Les urgences sont dotées d'une salle de soin équipée et de deux salles d'observation avec six (06) lits.
- Anesthésie/réanimation : **02** médecin permanent
- Chirurgie :
 - Générale : **01** médecin permanent
 - ORL et chirurgie de la face et du cou : **02** médecins permanents
 - Urologique : **02** médecins conventionnés
 - Pédiatrique : **02** médecins conventionnés
 - Gynécologique : **02** médecins permanents et **05** conventionnés
- Pédiatrie : **02** médecins conventionnés
- Médecine générale : **04** médecins conventionnés

Plateaux médico-techniques :

- Laboratoire d'analyses médicales, touchant tous les paramètres.
- Imagerie médicale :
 - Les examens de radiologie conventionnelle standards et spécifiques
 - Echographie et écho-doppler
 - Scanner APC/SPC (GE : 16 barrettes)

Organisation des services :

Le personnel :

- Le gérant, Dr Mohamed Kamel ABAZI, ORL
- 16 médecins, entre spécialistes et généralistes permanents et conventionnés
- 25 infirmiers, aides soignants et Laborantins
- 05 sages femmes
- 02 chefs de blocs (jour et nuit)
- Et le personnel administratif



Les services :

- Le bloc opératoire avec 02 salles d'opération, doté d'un plateau technique optimal. Ayant pour armada technologique une panoplie d'appareils à même de répondre à toutes les pathologies se faisant à travers le monde en 24h/24h ; et 01 salle de réanimation avec 04 lits. Pour la chirurgie classique et moderne :
 - Celio-chirurgie,
 - Colonnes d'endoscopie,
 - Microscope dernière génération : Digipointeur Navigation Système COLLIN
 - Neuro signal, radio frequency ELLMAN
 - A.R.C. laser COLLIN
- 01 service chirurgie hommes avec 16 lits
- 01 service chirurgie femmes/ maternité/ bloc d'accouchement ; avec 12 lits.
- Les urgences 06 lits
- La salle de réveil post opératoire 04 lits
- 01 pavillon pour les activités scientifiques, composé de :
 - 01 salle de conférence (chirurgie en live)
 - 01 salle de support technique
 - 02 studios d'hôte
 - 01 cafétéria




**CLINIQUE
MEDICO-CHIRURGICALE
A D A**

المصحة متعاقدة مع :

- الخدمات الاجتماعية ENAFOR حاسي مسعود - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية ENSP حاسي مسعود - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية ENTP حاسي مسعود - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية سوناطراك حاسي مسعود - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية الشرطة POLICE
- الخدمات الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية الخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية القرض الشعبي الوطني - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية البنك الوطني الجزائري - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية البنك الجزائري - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية مخبر الاشغال العمومية للجنوب LTPS
- الخدمات الاجتماعية لعمال التربية - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية GRAS SAVOY
- الخدمات الاجتماعية إدارة السجون - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية لولاية - ورقلة
- الخدمات الاجتماعية LIGABU ALGERIE CATRING
- نقابة متقاعدى الاتحاد العام لعمال الجزائريين - ورقلة
- المجلس المحلى للمهندسين المعماريين بورقلة

حسى النصر - الخفجى - ورقلة Cité Ennacer - El khafdj - OUARGLA

Tél : +213 (0)29 60 99 99 - Tél / Fax : +213 (0)29 60 99 80 - Mob. : + 213 (0)659 51 51 42
E-mail : clinique.ada@gmail.com Site web : www.clinique-ada.com

Cité Ennacer - El khafdj - Ouargla 30 000 - ALGERIE
Tél : +213 (0)29 60 99 99 - Tél / Fax : +213 (0)29 60 99 80
E-mail : kamel.abazi@gmail.com Site web : www.clinique-ada.com

I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الملاحق
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي
6	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك العمل الإستباقي
6	الفرع الأول: مفهوم سلوك العمل الإستباقي
6	1-تعريف العمل الإستباقي:
8	2-مكونات العمل الإستباقي:
8	3-أنواع سلوك العمل الإستباقي:
9	4-أهمية سلوك العمل الإستباقي:
10	5-أسباب سلوك العمل الإستباقي:
10	الفرع الثاني: آليات تحفيز سلوك العمل الإستباقي وسوابقه وعواقبه وأبعاده
10	1-آليات تحفيز سلوك العمل الإستباقي:
11	2-سوابق سلوك العمل الإستباقي:
12	3-عواقب السلوك العمل الإستباقي:
13	4-أبعاد السلوك العمل الإستباقي:
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية
14	الفرع الأول: مفهوم المعرفة
14	1-تعريف المعرفة
15	2-خصائص المعرفة

16	3-مصادر المعرفة
16	4-هرمية المعرفة: تتمثل مستويات هذا الهرم فيما يلي:
17	5-دورة حياة المعرفة
18	6-أنواع المعرفة
19	الفرع الثاني: ماهية المعرفة الضمنية
19	1-مفهوم المعرفة الضمنية
19	2-خصائص المعرفة الضمنية
20	3-مصادر المعرفة الضمنية
21	4-أبعاد المعرفة الضمنية
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
28	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي لعيادة عادة بورقلة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
33	أولاً: المنهج الوصفي التحليلي
33	ثانياً: المنهج الإحصائي
33	الفرع الأول: متغيرات الدراسة
33	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
33	1-تقديم المؤسسة عيادة طبية عادة
34	2-أهداف المؤسسة

34	3- الهيكل التنظيمي لعيادة عادة
35	4- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من مختلف أطباء عيادة عادة (الخاصة) بولاية ورقلة.
35	5- عينة الدراسة
35	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
35	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
35	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35	1- الاستبيان
7 3	2- الوثائق
37	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
37	1- صدق المحكمين
37	2- ثبات الاستبيان
38	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الدراسة
38	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
38	1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
39	2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة
39	3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
40	4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
41	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
41	أولا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى توفر أبعاد المعرفة الضمنية لدى الأطباء محل الدراسة
45	ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى توفر أبعاد سلوك العمل الإستباقي لدى الأطباء محل الدراسة
48	ثالثا: التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد للمحاور الدراسة

49	اختبار الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع لأبعاد سلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (خاصة) ورقلة.
50	اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين المعرفة الضمنية والسلوك العمل الإستباقي لدى أطباء عيادة عادة (خاصة) ورقلة.
50	1-مصفوفة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المعرفة الضمنية وسلوك العمل الإستباقي
51	2-تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى
53	الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول استخدام سلوك العمل الإستباقي، تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم (الجنس، الوظيفة، السن، الأقدمية).
53	أولاً:متغير الجنس:
54	1-تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول المتغير التابع تبعا للمتغيرات الديمغرافية:
54	2-التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:
55	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
55	1-يما يخص المعرفة الضمنية لدى أطباء عيادة عادة بورقلة (عيادة خاصة)
56	2-العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:
58	خلاصة الفصل
59	الخاتمة
62	قائمة المراجع
65	الملاحق
83	الفهرس

