



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز

دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف  
-ورقلة-

من إعداد الطالبتين:

أم الخير ورقلي

فضيلة مولاي عمار

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06 /09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ قريشي محمد الصغير
مشرفا ومقررا	(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ مناصرية رشيد
مناقشا	(أستاذة محاضرة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ منصورى إهام

السنة الجامعية: 2023-2024





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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز

دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف  
-ورقلة-

من إعداد الطالبتين:

أم الخير ورقلي

فضيلة مولاي عمار

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06 /09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ قريشي محمد الصغير
مشرفا ومقررا	(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ مناصرية رشيد
مناقشا	(أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ منصورى إلهام

السنة الجامعية: 2024-2023

## إهداء

إلى من تمنعني لها أحاسيسي التي من ملأتني بحنانها وأدفأتني  
بعطفها، إلى من حملتني وهنأ علي وهن، إلى سيدة النساء أمي

الغالية

إلى روح أبي الطاهرة الذي علمني روح الصبر دون استسلام وأن  
الحياة كفاح والعلم سلاح

إلى سدي في الحياة إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كل من كان لي أحسن رفيق في دروب الحياة

إلى كل من علمني حرفاً وكان سبباً لهذا العمل

أم الخير ورقلي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ \*

والصلاة والسلام على أشرف خلق الله

\*وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون\*

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى كل من ساندني في مسيرتي الدراسية، وخاصة إلى والدي

الغاليين والعزيزين أطال الله في عمرهما الذين لن أنس لهما تضحياتهما

وحرصهما على مستقبلتي

مادمه ألفظ أنفاس الحياة

وإلى إخوتي وأخواتي وأحبابي وأقاربي وإلى عائلتي الكريمة وإلى زملائي في العمل، إلى

معلماتي وطالباتي المدرسة القرآنية النسوية عثمان بن عفان

إلى من توممت لساني شيختي الفاضلة

وكل من شاركني في

إنجاز هذا العمل.

فضيلة مولاي عمار

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله وحده جل شأنه على نعمة التوفيق لإتمام ثمرة عملنا

قال رسول الله ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

فيطيب لنا عرفانا بالجميل تقديم جزيل الشكر والعرفان إلى أولائك الذين وقفوا بجانبنا طوال فترة الدراسة ولم يبخلوا علينا بمساعدة أو إرشاد أو توجيه خاصة المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور مناصرية رشيد كما نتقدم بوافر التقدير والشكر للجنة المناقشة التي كرمتنا بقبول مناقشة مذكرتنا وإبداء ملاحظاتهم، ونتقدم أيضا بالشكر الجزيل لكل من أسهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة، والشكر موصول لجميع الأساتذة المحكمين لأدوات الدراسة وجميع الأساتذة الذين تعلمنا منهم، وكل من ساعدنا وحثنا ودعا لنا بظاهر الغيب على إتمام هذا العمل

من زملاء وأصدقاء وإخوة فلهم منا جزيل الشكر والتقدير والود.

فلا الكلمات المهذبة 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 والصلاة والسلام على

سيدنا محمد خاتم

الأنبياء والمرسلين.

## المخلص:

تهدف الدراسة للتعرف على أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية مُجد بوضياف بورقلة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 76 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 27.

توصلت الدراسة في نهايتها إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى كل من الأداء المتميز و سلوك العمل الاستباقي في مستشفى محل الدراسة كان مرتفع، مع وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي بين سلوك العمل الاستباقي كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع، من خلال أبعاد سلوك العمل الاستباقي المتمثلة في (تحمل المسؤولية، صوت العامل، إبداع العامل، الوقاية من المشاكل)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسط استجابات الأطباء في مستشفى محل الدراسة بورقلة حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية المسمى الوظيفي)،

**الكلمات المفتاحية:** أداء المتميز، سلوك العمل الاستباقي، روح المبادرة، مستشفى مُجد بوضياف.

## Abstract:

The study aimed to identify the impact of proactive work behaviors on the outstanding performance of doctors at the public hospital institution, Mohamed Boudiaf Ouargla. The study was conducted on a random sample estimated at 76 doctors. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used to study the subject. Field study and collection were also relied upon. Data were obtained through observation, questionnaire, and statistical processing using the statistical program SPSS version 27 .

At the end of the study, the study reached several results, the most important of which is that the level of both outstanding performance and proactive work behavior in the hospital under study was high, with a moderate positive correlation, in addition to the presence of a significant effect between proactive work behavior as an independent variable and outstanding performance as a dependent variable, through Dimensions of proactive work behavior represented in (bearing responsibility, worker voice, worker creativity, problem prevention). The study also found that there were no differences between the average responses of doctors in the hospital under study in Ouargla regarding outstanding performance due to demographic variables (gender, age, seniority title). career),

### **Keywords:**

outstanding performance, proactive work behavior, entrepreneurial spirit, Med boudiaf hospital

## قائمة المحتويات

IV	الإهداء .....
V	الشكر .....
VI	الملخص .....
VII	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز</b>	
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز
10	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوكيات العمل الاستباقي
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
21	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز للأطباء في مستشفى مُجد بوضياف بورقلة</b>	
33	تمهيد .....
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .....
34	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة .....
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة .....
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها .....
41	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
65	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .....
69	خلاصة الفصل الثاني .....
71	خاتمة .....
75	المراجع .....
81	الملاحق .....
103	الفهرس .....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	28
1-2	نموذج يوضح متغيرات الدراسة	35
2-2	توزيع الأطباء خلال السنوات الآتية: 2019، 2020، 2021، 2022، 2023.	36
3-2	توزيع الأطباء خلال سنة 2024	37
4-2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	37
5-2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	39
6-2	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز)	40
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	41
8-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	42
9-2	توزيع عينة الدراسة حسب مسمى الوظيفي	43
10-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	44
11-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول بعد تحمل المسؤولية	45
12-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول بعد صوت العامل	46
13-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول بعد إبداع العامل	47
14-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول بعد الوقاية من المشاكل	47
15-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول أبعاد سلوكيات العمل الاستباقي	48
16-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول بعد الأداء والإنجاز	49
17-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول بعد سلوك أداء العامل	50
18-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول بعد استمرارية التميز	51
19-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول بعد المواظبة وتحمل المسؤولية	52
20-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأطباء حول أبعاد الأداء المتميز	52
21-2	اختبار التوزيع الطبيعي	54
22-2	العلاقات الارتباطية بين أبعاد سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز	54
23-2	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	55
24-2	تحليل تباين خط الانحدار Anova	55
25-2	قيم معاملات خط الانحدار للأداء المتميز	57
26-2	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	58

## قائمة الجداول

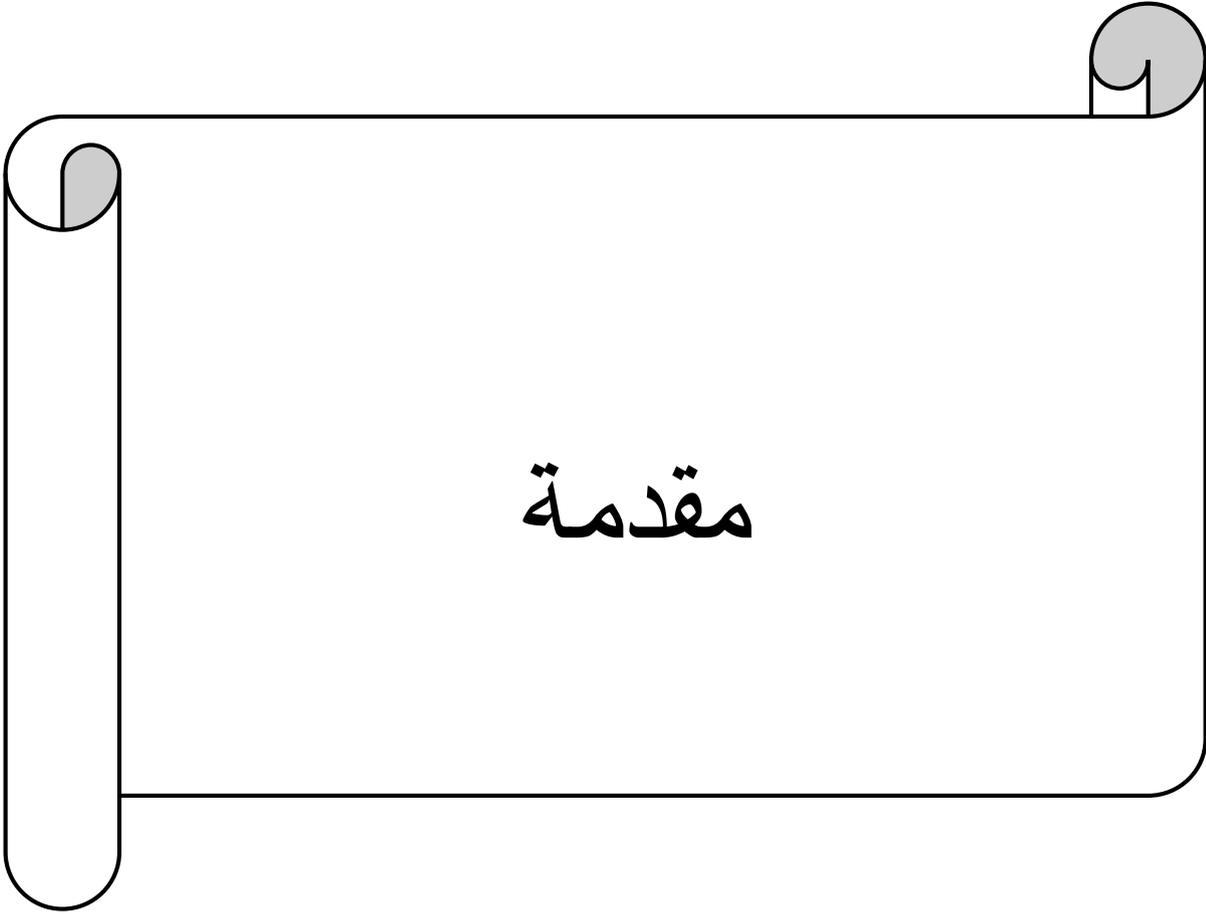
58	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	27-2
59	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	28-2
60	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	29-2
61	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير الجنس بخصوص سلوكيات الأداء المتميز للطبيب	30-2
62	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير الوظيفة بخصوص الأداء المتميز للطبيب	31-2
63	تحليل التباين ANOVA لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير العمر بخصوص الأداء المتميز للطبيب	32-2
64	تحليل التباين ANOVA لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير الأقدمية بخصوص الأداء المتميز للطبيب	33-2
65	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين إجابات الأطباء تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص الأداء المتميز للطبيب	34-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	1-1
19	نموذج أبعاد سلوكيات العمل الاستباقي	2-1
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-2
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	2-2
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	3-2
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (عدد سنوات ممارسة المهنة)	4-2
56	مدى ملائمة خط الانحدار	5-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	استمارة الاستبيان	01
85	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	02
86	المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الاستشفائية مُجَّد بوضياف ورقلة وفق القرار الوزاري رقم 2637 المؤرخ في 2024/12/24	03
86	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية مُجَّد بوضياف	04
87	مخرجات spss v27	05



مقدمة

### أ. توطئة:

نظرا للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، ازدادت أهمية المورد البشري كمحرك أساسي لبقية الموارد الأخرى في المؤسسات وبات هو المحور والركيزة لكل مؤسسة تطمح لتحقيق التميز في الأداء، إذ تسعى معظم المؤسسات ومنها المؤسسات الصحية بشتى الخطط والوسائل لمواجهة التحديات الكبرى والتطورات التكنولوجية الحديثة الحاصلة، من خلال التحول نحو أنماط تنظيمية حديثة أكثر مرونة والتأكد من توافر المهرة المتميزين من خلال تبني مفاهيم إدارية تركز على سلوك العاملين، ومن تلك السلوكيات روح المبادرة أو ما يعرف بسلوك العمل الاستباقي (behavior Proactive) والذي يمثل النهج الأساس الذي تسعى من خلاله مختلف المؤسسات، بما فيها المستشفيات البقاء والتطور وتحقيق الأداء المتميز (outstanding performance)، وأن هذا الأخير من شأنه أن يحدد موقعها وأهميتها في المحيط الذي تنشط فيه وان تبنينهم لهذا السلوك له أثر كبير في إحداث تغيير في أساليب العمل عن طريق المبادرة الذاتية وتقديم أفكار إبداعية و التصدي للمشكلات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم.

تواجه المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر أزمة جودة الخدمة الصحية وإشكالية في تسييرها وتفعيلها، فمع التطورات والتغيرات الناجمة عن الانفجار المعرفي في شتى مجالات الطب والتقنيات الحديثة، أصبح مستوى الخدمات التي تقدمها المستشفيات الجزائرية لا يحظى بالقبول من طرف مختلف شرائح المجتمع، فأصبح النهوض بهذا القطاع و رفع أداء الأطباء العاملين فيه ضرورة حتمية لا اختيارية، وإن تبنينهم لسلوكيات العمل الاستباقي هو السبيل في ذلك.

تحاول الدراسة الحالية التطرق إلى أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز للطبيب العامل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال دراسة ميدانية لمستخدمي المؤسسة العمومية الإستشفائية مُجَّد بوضياف ورقلة.

### ب طرح الإشكالية

ما مدى تأثير سلوك العمل الاستباقي على الأداء المتميز للأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ورقلة؟  
وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى مُجَّد بوضياف ورقلة؟
- 2- ما هو مستوى الأداء المتميز لدى الأطباء العاملين في مستشفى مُجَّد بوضياف؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين العمل الاستباقي والأداء المتميز لدى الأطباء العاملين في مستشفى مُجَّد بوضياف من وجهة نظر أطبائها؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز في مستشفى مُجَّد بوضياف؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز لدى الأطباء العاملين تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الاقدمية والمسمى الوظيفي)

### ت. الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز بالمؤسسة الاستشفائية مُجَّد بوضياف ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

**الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى مُجَّد بوضياف ورقلة.

**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للأداء المتميز لدى أطباء مستشفى مُجَّد بوضياف ورقلة.

## المقدمة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين سلوكيات العمل الاستباقي والاداء المتميز لدى أطباء مستشفى مُجّد بوضياف بورقلة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز لدى أطباء مستشفى مُجّد بوضياف بورقلة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز لدى الأطباء العاملين تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية والمسمى الوظيفي).

### ث- مبررات اختيار البحث:

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- 1- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة أعمال؛
- 2- ازدياد أهمية موضوع سلوكيات العمل الاستباقي (روح المبادرة) في كل المؤسسات بما فيها المؤسسات الاستشفائية؛
- 3- عدم وجود دراسات العربية وأجنبية تدرس الموضوع بمتغيريه من قبل، في حدود علم الطالب.....؛
- 4- محاولة الربط بين سلوكيات العمل الاستباقي (روح المبادرة) وأداء المتميز للطبيب؛
- 5- حداثة هذا الموضوع وقلة الدارسين له خاصة في مجال الطبي؛
- 6- إهتمام الشخصي للباحث بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع.

### ج- أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة سلوكيات العمل الاستباقي، الأداء المتميز؛
- 2- التعرف على مدى توافر سلوكيات العمل الاستباقي لدى الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية مُجّد بوضياف ورقلة؛
- 3- الوقوف على واقع الأداء المتميز للأطباء بالمستشفى محل الدراسة؛
- 4- محاولة إبراز مدى مساهمة سلوكيات العمل الاستباقي في تحقيق الأداء المتميز؛
- 5- إثراء المعلومات في التعرف على سلوكيات العمل الاستباقي؛
- 6- المساهمة في تعميق مفاهيم سلوكيات العمل الاستباقي لدى الأطباء؛
- 7- حسب علمنا هذا البحث هو الأول من نوعه، ونأمل أن يكون إضافة علمية جديدة في حقل المعرفة؛
- 8- إمكانية استفادة جامعة قاصدي مرباح بورقلة عامة والمؤسسة المبحوثة خاصة من نتائج وتوصيات الدراسة؛
- 9- السعي نحو تقديم توصيات علمية تخدم الأطباء بمستشفى مُجّد بوضياف محل الدراسة خاصة، وكذلك القطاع الصحي عامة.

### ح- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

## المقدمة

- 1- يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ حقه من قبل الباحثين سابقا، فهو يوضح العلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز، كما يركز على بيئة عمل واسعة وحساسة تستقي أهميتها من نوعية الخدمة التي تقدمها وهي المؤسسة الاستشفائية؛
- 3- تساهم سلوكيات العمل الاستباقي على طرح حلول للمشاكل قبل وقوعها وبالتالي الحيطه والحذر للطبيب، بالإضافة إلى مساعدته في تنفيذ مهامه بكفاءة وفعالية أكبر؛
- 4- تساهم سلوكيات العمل الاستباقي تعزيز القدرة على التكيف مع تغيرات السرعة للبيئة الطبية.
- 5 - يمكن أن تعد مساهمة متواضعة في إتاحة المجال للباحثين فيما بعد للبحث في مجالات أخرى تتعلق بمتغير من متغيرات هذا البحث وربطه بمتغيرات أخرى.

### خ- حدود البحث:

**الحدود الجغرافية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي المؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف ورقلة -الجزائر.

**الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف ورقلة، بمختلف رتبهم وأصنافهم.

**الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري فيفري وأفريل من سنة 2024.

**فترة الدراسة:** حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/202.

**الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على سلوكيات العمل الاستباقي كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (تحمل المسؤولية، ابداع العامل، صوت العامل، الوقاية من المشاكل ) وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم (حسين بشير الفتلاوي، أحمد عبد الله أمانة الشمري، هاجر قراش، ليليا صالحى...)، أما المتغير التابع وهو الأداء المتميز فتم التركيز على الأبعاد التالية: (الأداء والانجاز، سلوك العامل، استمرارية التميز، المبادرة وتحمل المسؤولية) وهو ما تناوله عديد الباحثين على غرار (سبع نجيب، أحلام غربال، فيروز زروخي.....).

### د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة للسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الاستبيان، ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 27 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

### 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 والدكتوراه؛

- مواقع الانترنت؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بالمؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف ورقلة محل الدراسة.

### ر - صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لطبيعة عمل الأطباء وانشغالهم بمعالجة المرضى وعدم وجود مكاتب مخصصة لهم للتواصل معهم؛

- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم بسبب ضغوط العمل؛

- نقص المراجع باللغة العربية المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي، وعدم توفرها في المكتبات؛

- صعوبة في توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان والذي تزامن مع شهر رمضان الكريم و العطلة العيد الفطر المبارك ؛

- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.

### ز- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

#### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز (الدراسات السابقة)

#### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

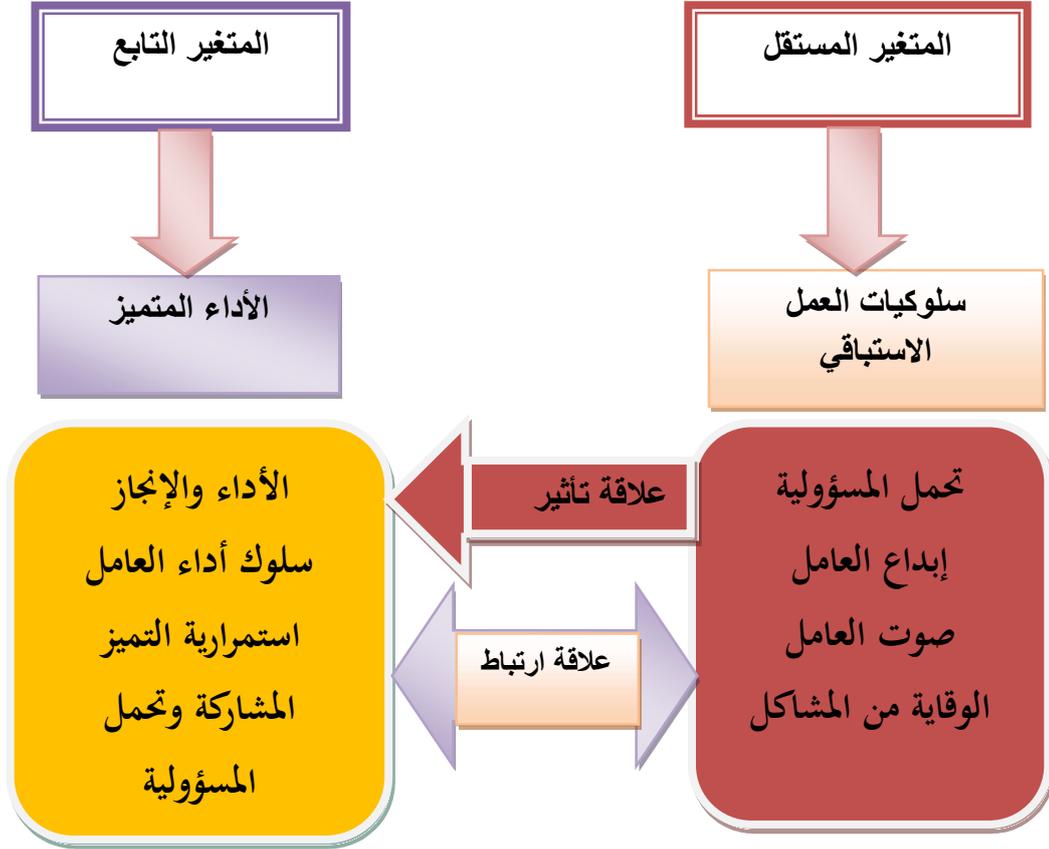
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ - نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم : (1-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والتطبيقية للسلوكيات العمل  
الإستباقي والأداء المتميز

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

### تمهيد:

إن المورد البشري أساس تنمية ونجاح المؤسسات التي سعت لاستثمار قدرات هذا المورد أحسن ما يكون، ودراسة سلوكياته داخل المؤسسة نظرا لأهميته البالغة، في تحقيق أهدافها وتميزها عن باقي المؤسسات، وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز، حيث يعد سلوك العمل الاستباقي للفرد داخل المؤسسة عنصرا هاما وأساسيا في تحقيق الأداء المتميز، وسنظهر ذلك من خلال المطالب والفروع المتكونة منها، التي تضمنها هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز

المطلب الثاني: الإطار النظري لسلوكيات العمل الاستباقي

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز

سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الأداء المتميز إضافة إلى المفاهيم الأساسية ذات الصلة به.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء وتصنيفاته

أولاً: مفهوم الأداء

يعد الأداء من المواضيع الهامة التي طرحت من قبل العديد من الكتاب والباحثين في العلوم الإدارية وعلم الاجتماع وغيرها، حيث تعددت التعاريف حسب تخصصات المفكرين وتوجهاتهم، نذكر منها الآتي:

**الأداء لغة:** في معجم اللغة يتضح لنا أن الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال: "أدى دينه: قضاه"، وأدى الشيء: قام به، وأدى الصلاة: أقامها لوقتها، وأدى الشهادة: أدلى بها، والأداء: التأدية، والأداء: التلاوة.<sup>1</sup>

يعرف الأداء على أنه " ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما.<sup>2</sup>

فأصل الكلمة هو الإنجليزي من الفعل **to perform** والذي يعني حسب قاموس **larousse** تنفيذ (القيام) بنشاط أو مهمة، كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة<sup>3</sup>

#### الأداء اصطلاحاً:

يعرفه الخوامدة والفهداوي بأنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".<sup>4</sup>

أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيعرف الأداء بأنه: " التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده انه تكاملهما معاً، أنه ما تسعى المؤسسة للوصول إليه".<sup>5</sup>

وهناك من يرى أن: " الأداء هو القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما... وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي انتجها النظام في شكل سلع وخدمات، وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة  $\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$ ".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بن سليمان فاطمة، دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث، مذكرة ماستر، إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020، غير منشورة،

ص 01

<sup>2</sup> اللقاني أحمد حسين، الجمل علي أحمد: معجم المصطلحات التربوية، المعرفة، عالم الكتب، القاهرة، ط3، 2003، ص 21

<sup>3</sup> Petit larousse illustre, Librairie Larousse, Paris, 1984, p : 747

<sup>4</sup> نضال الخوامدة، فهمي الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات سلسلة العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتم، الكرك، الأردن، مجلد 17، عدد 2، 2002، ص: 165-200

<sup>5</sup> عصمت سليم القرالة: الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 48

<sup>6</sup> مدحت محمد أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص 62

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

ثانيا: مفاهيم لها علاقة بالأداء

عادة ما يرتبط الأداء ببعض المفاهيم التي نجد من أهمها الكفاءة والفعالية:

تعرف الكفاءة بأنها: "إنجاز الأعمال بطريقة اقتصادية تضمن الوصول للأهداف المرتقب تحقيقها. وهي تعني الحصول على أكبر كمية، نظير ما هو أقل أو أقل تكلفة".<sup>1</sup>

أما الفعالية فيعرفها (Vincent plauchet) بأنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"<sup>2</sup>. وهي: "تشير إلى مستوى تحقيق الأهداف، أي التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد". - مفهوم الأداء الوظيفي: هو "قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على أداء هذا العمل بدقة وبأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، بأقصر وقت وبأقل تكلفة"<sup>3</sup>.

ثالثا: تصنيفات الأداء:

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المؤسسات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية<sup>4</sup>:

- الأداء المتميز: وهو ذلك الأداء الذي يتجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته، فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة؛ الأداء الجيد جدا: هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف؛

- الأداء الجيد هو: الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه؛

- الأداء دون الجيد: هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل؛

- الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود و مهارات العامل الضعيفة، أو بيئة العمل.

<sup>1</sup> - عرابية الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث . جامعة ورقلة . عدد 2012/10.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 19.

<sup>3</sup> - مراد اسماعيل، أمال بولفضاوي، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - عين تموشنت، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2019، ص 245.

<sup>4</sup> - رشيد مناصرية، فريد بن حمو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس - ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 08، 2015، ص 220

### رابعاً: محددات الأداء

حسب نموذج " بورتر لولر " Lawler Porter فإن محددات أداء العاملين هي<sup>1</sup>:

- الجهد المبذول: المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله. وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة (الجزء: مادياً أو معنوياً)، إذ يقاس الجهد بالناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

- القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأياً كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية؛

- إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

### خامساً: تحسين الأداء

عرف محمد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه: " يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما حل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها<sup>2</sup> ".

التعريف الإجرائي لتحسين الأداء: " هو محاولة النهوض بالشئ إلى حالة أفضل من خلال استخدام العاملين الموارد والمهارات وكل الإمكانيات المتاحة لتحسين إنتاجية العمل بكفاءة وفعالية، مما يسمح بتحقيق الأهداف في أقل وقت وأقل تكلفة وجهد ".

### مداخل تحسين الأداء:

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء خاصة أداء الموارد البشرية، هذه المداخل هي<sup>3</sup>:

**1- القيادة الناجحة:** القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، ومن مبادئ القيادة الناجحة (القدرة على إيجاد رؤية مشتركة، الثقة بالنفس وبالآخرين، زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين، توفير فرص التعلم والتدريب، تنمية الابتكار والتكامل في العمل).

**2- تمكين العاملين:** ويقصد به منح المزيد من السلطات للعاملين في أداء أعمالهم، مع تعهدهم والتزامهم بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة

**3- التدريب والتطوير:** التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتحسين مهاراته حتى يصبح أكثر قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بشكل مناسب، مما يساهم في تحسين أدائه وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

**4- التحفيز الفعال:** التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير، وتتألف عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية هي: وجود حاجة غير مشبعة، والسلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة، ثم عملية إشباع الحاجة.

<sup>1</sup> - رشيد مناصرة، فريد بن حمو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين المرجع السابق، ص 220.

<sup>2</sup> - محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013، ص 125.

<sup>3</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز "قياس الأداء\_ تقييم الأداء\_ تحسين الأداء، مؤسسياً وفردياً"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014\_2015، ص 435.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

5-تحسين مناخ وظروف بيئة العمل: من خلال تلطيف جو العمل عن طريق إعادة تصميم العمل مثلا وإتباع عدة أساليب مثل توسيع مجال العمل، والإثراء الوظيفي مما يقلل من الشعور بالملل والروتين وبتيح فرصة الابتكار والتجديد، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل لأن ذلك يشكل حافزا يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية وتقليل الحوادث والمشاكل.

### 6-تنمية قدرات الابتكار

لأنها أصبحت ضرورة تختمها طبيعة العصر، والابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة، ...). لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع.

### الفرع الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز

#### أولاً: مفهوم الأداء المتميز

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير التنظيمي حيث يرى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها لتكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة الشاملة، وبداية علينا تحديد المفهوم اللفظي لكلمة التميز قبل التطرق إلى تعريف الأداء المتميز؛

**تعريف التميز:** اصطلاحاً نعني بالتميز مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة<sup>1</sup>.

كما يعرف التميز بكونه التفوق دون التفرد في أمر ما، لكون التفرد لا يصنع التميز حيث أن الأخير أي التميز يقتضي المفاضلة بين من يتقاربون في صفات أو أعمال وهنا يظهر التفاوت في الأداء والتفكير والفعل وهو ما يولد المقارنة ويفرز المميزين. وبهذا المعنى فإن التميز هو فخر على الآخرين وهو علو منزلة بمقدار التفوق وشعور الآخرين بأن شخص ما هو الأفضل، ولا ضير في أن يشعر هذا الشخص بقليل من الإعجاب بالذات، ما لم تصل الأمور إلى حد الغرور والإعجاب المفرط بالذات، وكلما كان الموظف أكثر تميزاً كانت المعايير الحقيقية للموهبة والإبداع والذكاء والعبقرية والابتكار أكثر بروزاً لديه<sup>2</sup>.

إذن التميز في المفهوم الحديث هو أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير الضرورية لرفع مستوى جودة منتج /خدمة بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف المرسومة للمؤسسة<sup>3</sup>.

#### تعريف الأداء المتميز:

**التعريف الأول:** مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدائة والأصالة والإبداع والتميز<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، الشارقة، شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، 2006، ص، 162.

<sup>2</sup> مجيد كرخي، مؤشرات قياس الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص38.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص38.

<sup>4</sup> أكرم محسن الياسري، وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2016، ص233.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

**التعريف الثاني:** وعرفه مناصرية، (2012) على أنه: "الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو تخفيض ف فترة الوظيفة أو توفير في التكاليف أو في أي مورد آخر، أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام، وذلك من خلال الجهود والمهارات، والذي يسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط<sup>1</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أن الأداء المتميز هو انجاز الأعمال بالوجه الكفاء وبطريقة غير روتينية، وارتقاء بالقدرات والمهارات الفكرية التي يتمتع بها أفراد العاملين بالمؤسسة بحيث تمكنهم من تقديم أفكار ومنتجات تتسم بالإبداع وتساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

### ثانيا: أهمية الأداء المتميز

تظهر أهمية الأداء المتميز من خلال<sup>2</sup>:

- إن الأداء المتميز يساعد المؤسسة على وضع معايير اللازمة لتطوير رسالتها؛  
- يؤدي إلى كشف على العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها؛

- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة؛

- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛

- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على تحسين المستمر؛

- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

كما تبرز أهمية وفوائد تبني تطبيقات التميز في الأداء من خلال (عبد الزيدي والبغدادى، 2021، صفحة 72)<sup>3</sup>:

- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بني الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛

- إرضاء العاملين وتحسين معنوياتهم؛

- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، ومتابعة أدوات قياس أدائها؛

- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر؛

- خلق بيئة تدعم وتساعد على التحسين المستمر.

### ثالثا: خصائص الأداء المتميز

يتسم الأداء المتميز بعدة خصائص حددها (بيصار، 2017) في الآتي<sup>4</sup>:

■ الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف؛

■ الأداء المتميز هو الأداء المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط له؛

■ الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع والمتواصل والجاد؛

■ الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم.

<sup>1</sup> - رشيد مناصرية، سبع نجيب، التمتين الوظيفي وأثره في تميز الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 20، 2020، ص721.

<sup>2</sup> - أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، 2022، ص85.

<sup>3</sup> - أسماء وناس، قراشة دنيا، أثر الممارسات المستندة على الأدلة في تحقيق الأداء المتميز للطواقم الطبي خلال جائحة كورونا، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، جامعة 20 أوت -1955سكيكدة، الجزائر، مجلد07، العدد: 01، 2023، ص433،416.

<sup>4</sup> - حياة باهة، آسيا بجبار، أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، غير منشورة، 2023، ص14.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

ويشير (العبيدي، 2017) إلى جوانب أخرى تميز هذا النوع من الأداء تتمثل في كونه يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة، ويشمل عادة نشاطات ومجالات عديدة ويعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحابه ويجعلهم يتفوقون على ما يقدمه الآخرين كما ونوعا.

### رابعاً: نظريات الأداء المتميز

إن أهمية الأداء في العملية الإنتاجية قد وجها الانتباه الباحثين إلى بلورة نظريات الإدارة التي تفسر أداء المنظمات والتي كان يميزها الاختلاف في المحاور الاهتمام<sup>1</sup>:

فنجد أن نظرية الإدارة العلمية التي يعتبر فريدريك تيلور (F.Faylor) من أبرز روادها فضلة الاستناد على المعيار العلمي لدراسة الوقت والحركة وكذا في اختيار وتدريبه على أنسب طريقة لأداء العمل وهذا في سبيل رفع إنتاجية المؤسسة. أما هافري فايول (H.Fayol) صاحب النظرية التقسيم الإداري فتركيزه تمحور حول إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل، المقسم إلى إدارة وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وإبراز هيكل التسلسل الإداري، حيث تندفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. وقام بتقسيم الأنشطة الإدارية إلى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة كما وضع أربعة عشر مبدءاً من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير.

في حين محور تركيز النظرية البيروقراطية التي تنسب إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max weber) هو أساليب انسياب خطوط السلطة داخل المؤسسات، وحاول توضيح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من التأثير في الأفراد العاملين، ومفهوم السلطة ومسببات نفوذها وأقسامها (الكاريزمة، السلطة التقليدية، السلطة القانونية، الرشيدة) وترى نظرية التوقع التي وضع أسسها فيكتور فروم (vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها، وشعوره بإمكانية الوصول إلى هذه الفوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. ونعتبر قوة الجذب عند فروم المنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي ينتجها له مستوى الأداء. أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالته بمقدار تحقيق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتمثل هذه العلاقات في المعادلة التالية: الدافع للأداء: منفعة الأداء × احتمال تحقق العوائد.\*

### خامساً: متطلبات التميز في الأداء

من متطلبات وشروط التميز في الأداء نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- حب العمل والتفوق فيه؛
- إتباع القادة الناجحين؛
- الصدق والإخلاص في العمل؛
- استعمال العبقرية والإبداع والعمل بأقصى قوة وجهد؛
- الرغبة في التعلم دائماً وعدم ترك أية قدرة غير مستثمرة؛
- التواصل في النجاح رغم الفشل وجعل العقبات سبيلاً للارتقاء؛
- تحويل الأخطاء إلى دروساً مفيدة؛
- الذهاب إلى النجاح وعدم انتظاره؛

<sup>1</sup> - يوسف زيدان، أسماء زينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد العاشر، 2017، ص256.

<sup>2</sup> - مجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص39.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

- الوصول إلى أعلى درجات الإتقان بالمناظرة فهو لا يتحقق فجأة؛

سادسا: الأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز

إن المتتبع لتطور الفكر الإداري لمصطلح الأداء المتميز يشيد بأن هناك العديد من الدوافع التي كانت وراء ظهور هذا المصطلح، ولعل أهمها هي<sup>1</sup>:

• **معدلات تغير سريعة:** لقد صار التغير هو العامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المؤسسات ميمًا كان نوعيا، وكذا حجميا ومجال نشاطها، مما استوجب على المؤسسات وقياداتها أن تجعل من التميز شعارا عام في كل ما تقوم به من أعمال؛

• **منافسة بلا حدود:** لقد هيمن في الوقت المعاصر النموذج الليبرالي نتيجة دعمه من قبل عدة بيئات عالمية، كصندوق النقد الدولي، فأتى بقوانين ومبادئ وشروط تنادي بعمولة المنافسة وتحرير المبادلات التجارية، هذا ما أدى إلى اشتداد الصراع بين المؤسسة التي وضعت أمام خيار واحد وهو التميز في الأداء؛

• **حفظ المكان والمكانة:** إن الأداء غير المتميز وفي ظل المتغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المؤسسة قدريا على السيطرة على المكان، والذي يقصد به مكان العمل، أي جميع القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة بالمؤسسة، وهذا يجعلها تمارس نشاطيا بشكل عشوائي؛

• **تنامي الشعور بالجودة:** فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وازدياد وعيه، فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغبات وبغض النظر عن البعد والسعر أحيانا؛

• **اقتصاد المعرفة:** فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمؤسسات من أي مورد آخر من مواردها؛

سابعا: سلوكيات الفرد نحو تحقيق الأداء المتميز:

وجد علماء الاجتماع بأن هناك خطوات يتعين أن يسلكها الفرد لكي يكون متميزا، وتدور حول سلوكيات وسمات الأشخاص وهي كالآتي<sup>2</sup>:

- 1- الحصول على ثقة في العمل: من خلال الإتقان ومعرفة أسراره ومواطن الضعف والقوة فيه أي الإحاطة بكل ما يتعلق بالعمل.
- 2- القدرة على إقامة علاقات عمل ودية: مع الرؤساء وكسب احترامهم وإعجابهم وتقديرهم لما يقومون به.
- 3- عرض نتائج الأعمال التي ينجزها الموظف على الرؤساء وكسب احترامهم وإعجابهم وتقديرهم لما يقومون به.
- 4- عدم التردد في قبول المهام الصعبة لأن معظم الرؤساء يعهدون بالمسؤوليات والواجبات للموظف الذي يلمسون لديه التحمل، ويفوضونه لأداء المزيد من المسؤوليات والواجبات
- 5- إجادة العلاقات الإنسانية والتعايش مع الآخرين بغض النظر على الظروف الصعبة والاختلاف في وجهات النظر معهم.
- 6- الحماسة في العمل: الإصرار على أداء المسؤوليات بروح عالية وفعالة وثمرية.
- 7 - مواجهة الاعتراضات والمواقف بكل هدوء ورحابة صدر وعدم إظهار مشاعر الغضب والسخط والتذمر ودعم الاعتراضات بالمنطق والعقل.
- 8 - عدم التردد في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر المحتملة.
- 9- التفتيش عن المسؤوليات مهما كانت صعوبتها لان الشخص الذي يتملص من المسؤولية لن يتقدم للعودة إلى القمة.
- 10- التطوير والتدريب الذاتي ومواجهة التحديات مهما كانت .

<sup>1</sup> - يوسف زيدان، أسماء زينة، مرجع سبق ذكره، ص 257.

<sup>2</sup> - مجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

### ثامنا: أبعاد الأداء المتميز

إن دراسة الأداء المتميز تستدعي معرفة أبعاده التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف الدراسة ضمن الحدود المرسومة، وفي هذا الإطار نجد اختلاف في وجهات نظر العديد من الباحثين حول تفصيل الأداء المتميز وتحديد أبعاده ومن بين أهم هذه الأبعاد التي ركز عليها الباحثون ما ورد في دراسات كل من ( سبع نجيب 2021) و(غانم هاجر 2017) و(وناس أسماء، فراشة دنيا 2022)، حيث ركزوا على أربع أبعاد أساسية وهي (الأداء والإنجاز، المشاركة وتحمل المسؤولية، سلوك الأداء، استمرارية التميز)، وقد اعتمدنا على هذه الأبعاد في دراستنا الحالية لكونها الأكثر انسجاما مع متطلبات الدراسة، فضلا عن سهولة تطبيقها وتفوقها مع أهداف الدراسة.

\***الأداء والإنجاز:** يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تفوق على متطلبات عمله الوظيفي ويتضمن كذلك إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتا وجهدا يفوق الجهد المطلوب<sup>1</sup>.

\***سلوك الأداء:** وتعني السلوكيات والتصرفات التي تصدر من الفرد أثناء أدائه لعمله<sup>2</sup>. ويقصد به مجموعة من السمات أو الخصائص الشخصية التي تصف كيفية أداء الفرد للمهام الموكلة إليه في المؤسسة، وتتجسد هذه الخصائص على شكل سلوكيات وتصرفات في سياق ممارسة الأعمال والمهام، وتشير هذه السلوكيات إلى نواحي جيدة في أداء الفرد والتي يمكن توظيفها في مواقف أداء الفرد والتي يمكن توظيفها في مواقف أداء العمل بصورة متميزة، ومن أبرز هذه السلوكيات نذكر منها ما يلي: (القيادة، التخطيط، التنظيم، التفويض، الرقابة، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاتصالات المكتوبة، تحديد الأولويات، العلاقة مع الآخرين، الدقة في المواعيد)<sup>3</sup>.

\***استمرارية التميز:** ويقصد بها قدرة الفرد على البقاء والاستمرار في تحسين أدائه وتميزه عن الآخرين طيلة مساره المهني والوظيفي، من خلال التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والعمل على تحسين الأداء والاستمرارية في تحسینه للوصول إلى قمة الأداء. فالأداء المتميز ليس مجرد تحقيق نتائج أعلى من حيث الأهداف بل الاستمرار في ذلك<sup>4</sup>.

\***المشاركة وتحمل المسؤولية:** يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بتطوير أساليب للتواصل بين الموارد البشرية تساهم في تعزيز العلاقة بين مختلف المستويات والفئات الوظيفية وبما يحقق إستراتيجيات وأهداف المؤسسة<sup>5</sup>.

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك العمل الاستباقي

عادة ما يوصف سلوك العمل الاستباقي بأنه سلوك يهدف التأثير على الفرد أو على بيئة العمل نظرًا لأن سلوك العمل الاستباقي مرتبط بزيادة الأداء الفردي والتنظيمي، مثل الأداء العام، النتائج المتعلقة بالوظيفة، حجم المبيعات، والنجاح التنظيمي... وبالتالي فهو مفيد للمنظمات. خاصة في المؤسسات التي تتميز باللامركزية في الإدارة، وتشجع العمل الجماعي، بالإضافة إلى التغييرات السريعة في البيئة الخارجية بما في ذلك إدخال الابتكارات والتكنولوجيا الجديدة، وكذا ضغوط العمل ومحاوله تجنبها أو

<sup>1</sup> - غانم هاجر، دور تسيير موارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، ميله، الجزائر، 2017، ص 145.

<sup>2</sup> - أسماء وناس، فراشة دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 423.

<sup>3</sup> - سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 49.

<sup>5</sup> - غانم هاجر، المرجع نفسه، ص 147.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

التقليل منها، لذلك تلجأ المؤسسات إلى السيطرة في السوق ومحاولة التميز عن المنافسين ولا تستطيع المنظمات تحقيق ذلك إلا إذا كانت قادرة على تحفيز موظفيها على التصرف بطريقة استباقية.

**الفرع الأول: مفهوم سلوك العمل الاستباقي والمفاهيم المتعلقة به**

**أولاً: تعريف العمل الاستباقي:**

يعني 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 اقتصر النشاط الاستباقي على الدور الإضافي فقط<sup>1</sup>.

✓ يعرف سلوك الاستباقي على أنه عمل موجه ذاتياً ومستقبلاً في المؤسسة، 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 المؤسسة أو إجراء التغيير داخل ذات الفرد نفسه (تعلم الفرد لمهارات جديدة للتعامل مع المطالب المستقبلية)<sup>2</sup>.

✓ كما يعرف أيضاً: السلوك الاستباقي على أنه الظواهر التي يقوم بها الفرد بنفسه باتجاه إجراءات لإتقان وتغيير حالته أو بيئته الخارجية<sup>3</sup>.

✓ 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 المستقبلية<sup>4</sup>.

وبناء على ما سبق نستنتج أن سلوك العمل الاستباقي: 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 الاستباقي 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.

<sup>1</sup>- Parker et al ,Modeling The antecedents of proactive behavior at work, 2006/636

<sup>2</sup>- Bindl & Parker, Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations Work, 2010, p 4.

<sup>3</sup>- Wu, C & Parker, S.K, Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior. Advance in Psychological Science, 2013, p 679.

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

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

◀ **العنصر الثالث:** فإنه يتمثل بالمبادرة أو الشروع الذاتي (self-initiation) إذ يحتاج كل من عنصر التوقعية والسيطرة على الوضع أن يبادر الفرد بهما<sup>1</sup>.

ويختلف مفهوم سلوك العمل الاستباقي، عن مفهوم الإبداع (Innovative)، ومفهوم سلوك العمل التكيفي (adaptivity) فكما هو معروف فإن السلوك الإبداعي يرتبط مع الأصالة والجددة في حين أن سلوك العمل الاستباقي لا يستلزم بالضرورة الحدائة 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 الاستباقي يرتبطان مع بعضهما من خلال نقطتين فكلاهما يركزان على المستقبل وكلاهما يركزان على التغيير، وبفس السياق فإن سلوك العمل التكيفي يختلف عن سلوك العمل الاستباقي فالسلوك التكيفي يعني تعديل الفرد لسلوكه بما ينسجم مع الموقف أو هو يمثل استجابة للتغيير الموجود في حين ان السلوك الاستباقي يمثل المبادرة بإجراء التغيير والشروع به، كذلك فإن السلوك التكيفي الاستباقي مرتبطان يكون كلاهما تظهر أهميته في بيئة عدم التأكد وفي السياقات التي لا يمكن التنبؤ بها<sup>2</sup>.

وهناك العديد من النظورات التي حاولت ترسيخ البنى المعرفية لمفهوم سلوك العمل الاستباقي وأولى هذه النظورات هو منظور الفروقات الفردية<sup>3</sup> يليه المنظور السلوكي<sup>4</sup>.

وفي الآونة الاخيرة، منظور عملية الهدف-<sup>5</sup> 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 المنظور<sup>6</sup> اما المنظور السلوكي الذي يتبناه البحث الحالي فانه يقترح وعلى العكس من المنظور السابق بان الاستباقية هي طريقة تصرف وسلوك أكثر من كونها سمة شخصية تميز بعض الافراد، لذا فان هذا المنظور يرى الاستباقية بانها مبادرة ذاتية يقوم بها الفرد من اجل تغيير بيئة عمله نحو الافضل ويتضمن هذا المنظور العديد من السلوكيات الاستباقية منها على سبيل المثال صوت العامل، والتنشئة الاجتماعية وتحمل المسؤولية<sup>7</sup>.

اما منظور عملية الهدف فانه يمثل امتداد للمنظور السلوكي ويفترض بأنه عندما يحاول الفرد تحقيق مستقبل مختلف عن الواقع الحالي عن طريق التغيير، فانه ينخرط في عمليات موجهة واعية الهدف تتضمن توليد الهدف والسعي نحو تحقيقه، ووفقا لهذا المنظور فان الاستباقية ليست سلوكا يمكن ملاحظته فحسب بل تعكس ايضا عملية اوسع تشمل ايضا عناصر لا يمكن ملاحظتها مثل التصور والتخطيط والتأمل<sup>8</sup>.

ثانيا: مكونات العمل الإستباقي:

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

<sup>2</sup>- Bindl & parker, same as the previous reference.

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

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

<sup>5</sup>- 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.

<sup>6</sup>- Wu & parker, same as the previous reference.

<sup>7</sup>- Parker et al, same as the previous reference.

<sup>8</sup>- Wu & parker, same as the previous reference.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

- 1- **السيطرة:** وتعني ان الموظفين المخترطين في سلوكيات مهنية استباقية يسيطرون بوعي على حياتهم المهنية ومن المرجح ان يتم اختبار السلوكيات المهنية الاستباقية على انها 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 الوظيفي<sup>2</sup>.
- 2- **التوقع /والعمل مسبقا على الوضع الحالي:** قد تبين ان الإدراك والطموح للأهداف المهنية الشخصية للفرد يرتبط ارتباطا إيجابيا بالنجاح الوظيفي الشخصي والعمل على أهداف الفرد يمكن ان يكون أكثر أهمية لتحقيق الرضا الوظيفي من تحقيق أهدافه على الواقع<sup>3</sup>.
- 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 اشكال البحث عن التغذية الرجعية<sup>4</sup>.

### ثالثا: أنواع سلوك العمل الاستباقي:

- صنفت السلوكيات الاستباقية للموظف إلى ثلاث فئات وهي سلوك العمل الاستباقي، والسلوك الاستراتيجي الاستباقي، والسلوك الاستباقي لبيئة الفرد.
- أ. **سلوك العمل الاستباقي:** (Proactive Work Behavior) والمتمثلة في التحكم في البيئة التنظيمية الداخلية وأحداث التغيير فيها، وأنه السلوك الذي يهدف إلى التحسين لبناء العمل التنظيمي أو الجماعي وتدرج السلوكيات المختلفة التي يتم البدء بها ذاتيا تحت مظلة مصطلح سلوك العمل الاستباقي مثلا: نجد سلوكا موجها إلى جعل إجراءات العمل أكثر كفاءة وفعالية، وتولي المسؤولية أو سلوكا موجها لمنع تكرار المشكلات المتعلقة بالعمل والبحث الذاتي عن 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 الرؤساء<sup>5</sup>.
- ب. **السلوك الاستراتيجي الاستباقي:** (Proactive Strategic Behavior) ويتمثل في بدأ التغيير الذي يزيد التوافق بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ويتألف من بعدين المسح الاستراتيجي واستثمار الوقت يتضمن المسح الاستراتيجي مسح المناطق المحيطة بالمؤسسة لاكتشاف التهديدات والفرص التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة، مثل التغييرات في مواقف العملاء أو تكتيكات المنافسين، أما استثمار الوقت يتضمن زيادة الوعي بالتهديدات والفرص الرئيسية التي ستؤثر على المؤسسة<sup>6</sup>.
- ج. **السلوك الاستباقي 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

<sup>1</sup>- Collins & parker, same as the previous reference.

<sup>2</sup>- 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>

<sup>3</sup>- M.Verbruggen & Sels, journal of creer Assessment social cognitive factors affecting clients creer and life satisfaction after counseling, 2018, p107.

<sup>4</sup>- Smale et al, same as the previous reference.

<sup>5</sup>- Meyers, M. C, The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent –management the orizing, Human Resource management Review, 2019, p5.

<sup>6</sup>- Meyers, M.C, same as the previous reference.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

لطلب ملاحظات الأداء، تزود ملاحظات الموظفين بمعلومات قيمة عن القدرات والمهارات اللازمة لتلبية متطلبات بيئة العمل وزيادة 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 الشخصية<sup>1</sup>.

### رابعاً: أهمية سلوك العمل الاستباقي:

تكمن أهميته من خلال:

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

### خامساً: أسباب سلوك العمل الاستباقي:

- تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الاستباقي من خلال تعزيز الاستباقية بين افراد المجموعة بمنحهم احساساً انهم مفوضين وليس اتباع نهج استبدادي.
- على رغم من ان جميع المؤسسات في هذا العصر التنافسي تتجه نحو الاستباقية لكن قادة الخدمات يحتاجون نسبياً إلى موظفين أكثر استباقية من اجل تقديم خدمات أفضل.
- العديد من قادة المؤسسات يشبطون عمداً عن السلوكيات الاستباقية لأنهم يريدون من موظفيهم التركيز على تحقيق اهداف قصيرة المدى يوماً بعد يوم.
- الحالات التحفيزية المعرفية للموظفين يمكن ان تؤثر على السلوكيات الاستباقية في مكان العمل (التمكين النفسي، الكفاءة، التدريب والتوجه).
- ارتباط سلوك العمل الإستهباقي بمستويات اقل من الارهاق عند تحمل الموظفين امور بأيديهم فمن غير الواضح ماهية الاجراءات التي يتخذها لمنع الارهاق الذي يتطور تدريجياً بمرور الوقت واستهلاك كبير للموارد.
- ضغوط العمل (الوقت والقيود الظرفية) تؤثر على دوافع الافراد نحو تحسين أساليب العمل بصورة أكبر.

### الفرع الثاني: آليات تحفيز سلوك العمل الإستهباقي وسوابقه وعواقبه وأبعاده

#### أولاً: آليات تحفيز سلوك العمل الاستباقي:

يوضح كلا من باركر وزملاؤه ان تحديد الهدف الاستباقي والسعي لتحقيقه سيعتمدان على ما إذا كان الافراد يشعرون بأنهم قادرين على ان يكونوا استباقيين (يمكن القيام بالمسار)، وما اذا كان لديهم بعض الشعور بأنهم يريدون ان يحققوا مستقبلاً مختلفاً (سبب المسار)، وما اذا كان لديهم تأثير ايجابي على تعزيز اعمالهم المستقبلية (تنشيط المسار) هذه الآليات الثلاثة التحفيزية

<sup>1</sup> – Meyers, M.C., same as the previous reference.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

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 الاستباقي تعكس تقييمات الفرد على النتائج المحتملة للانخراط في السلوكيات الاستباقية وهي:

أ. **اتساع الكفاءة الذاتية:** مدى شعور الافراد بالثقة بأنهم قادرون على القيام بدور اوسع واكثر استباقية<sup>1</sup>، اذ يشجع اتساع الكفاءة الذاتية على وضع اهداف اعلى واكثر تحديا فضلا عن التعامل مع مستقبل اكثر إبهاما وعلاوة على ذلك يتطلب منه تركيز وتنظيم الجهد والاصرار على اكمال المهمة وعدم التخلي عنها عند ظهور الاحداث السلبية، فعلى سبيل المثال فالسلوك الصوتي وتولي المسؤولية لتحسين أساليب العمل تنطوي على تغيير الوضع الذي يمكن ان تحتفي به في كثير من الاحيان المقاومة والتشكيك من الاخرين، ولذلك يحتاج الافراد إلى الشعور بالثقة بأنهم يستطيعون بدأ أهداف استباقية والتعامل مع عواقبها قبل ان يتصرفوا ويمثل دور الكفاءة الذاتية احد المتطلبات الرئيسة في ان يظهر الافراد سلوكيات استباقية ويبرهنون على الاستباقية في العمل<sup>2</sup>.

ب. **تقييم السيطرة:** فضلا عن الثقة في القدرات الذاتية ذات الهمية فان تقييم السيطرة تشير إلى توقعات الافراد بأنهم قادرون على السيطرة على نتائج سلوكهم، وفيما يتعلق بسلوك العمل الاستباقي ان تقييم السيطرة مهم بالنسبة إلى توقعات الافراد الشخصية إذ يشعرون بأنهم يتحكمون في الوضع ويؤثرون على النتائج حيث تظهر تقييمات السيطرة في مجالين:  
اولا-مجالات السيطرة على النتائج والتحكم في الاجراءات.

ثانيا-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 الاستباقي الذي يركز في الغالب على تغيير جوانب الذات<sup>3</sup>.

ج. **تغيير التوجه:** تظهر أهمية مرونة التوجه في التزام الموظفين الاستباقيين بأهداف الوحدة الذي ينتمون إليها، والشعور بالمسؤولية عن نجاحها الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بمشاعرهم اتجاه الوحدة وأهدافها وعملياتها<sup>4</sup>. والموظفين الذين لديهم مرونة في أدوارهم هم أكثر عرضة للانخراط في حل المشاكل الاستباقية.

**ثانيا: سوابق سلوك العمل الاستباقي:**

لابد من معرفة السوابق البعيدة أكثر للسلوك الاستباقي والتي يمكن توضيحها في مختلف العوامل الفردية والظرفية من خلال العمليات التحفيزية المذكورة سابقا، إذ لا يعرف سوى القليل جدا عن كيفية تأثير هذه السوابق على السلوك الاستباقي والنظريات التي تفسر ذلك التأثير<sup>5</sup> إلى أن السوابق مثل الاستقلال الذاتي والوظيفي تؤثر على الدوافع مثل الكفاءة الذاتية لتوسيع الدور مما يؤدي بدوره إلى السلوك الاستباقي وهذه السوابق هي:

<sup>1</sup>- Parker et al, same as the previous reference.

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

<sup>3</sup>- Parker et al, same as the previous reference.

<sup>4</sup>- Campbell, Donald J.,(2000), "The proactive employee: Managing workplace initiative", Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 3.

<sup>5</sup>- 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 ,p289-310.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

1- **الفروق الفردية:** الأفراد عموماً يختلفون في درجة ميلهم لاتخاذ الإجراءات التي تؤثر وتغير بيئتهم إذ يمكن لبعض 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 الاستباقي في العمل على سبيل المثال يوجد قدراً أقل من الاستباقية للعمال المسنين<sup>1</sup> في حين أن الأفراد الأصغر سناً لا يكونون 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 النساء والرجال في إنجاز الأعمال إذ أوضح أن النساء يتمتعن بمزيد من الصفات الشعبية (التعبير، الارتباط، اللطف، الدعم، والحداد) في حين أن الرجال مرتبطون بمزيد من الصفات الوسيطة (الاستقلال، العدوانية، والشجاعة)<sup>2</sup>.

ب. الشخصية الاستباقية: وهي التي تعرض المبادرة ويجددون الفرص ويتصرفون بناء عليها ويتأثرون حتى يحققوا أهدافهم، وكذلك يواجهون ويحلون المشاكل ويتحملون المسؤولية الفردية من أجل التأثير على المحيط من حولهم، ويتوقعون التغيرات البيئية والاستفادة من الفرص لتحسين أوضاعهم<sup>3</sup> فعلى سبيل المثال اتضح أن اتجاهات النزعة الضمنية والسلوكيات المتعلقة بالاعتمادية والامتثال والمثابرة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتولي المسؤولية والبحث الاستباقي عن الوظائف، والابتكار الفردي، وسلوكيات التخطيط الوظيفي، والسلوك الصوتي<sup>4</sup>

ج. المعرفة/القدرة: تتوقع من المؤهلات الوظيفية سلوكاً استباقياً أكبر ووضع أهداف أكثر استباقية فضلاً عن احتمال التفكير المرن وبالتالي إدارة عملية التغيير بفعالية أثناء السعي الاستباقي<sup>5</sup> ويتوقع من تأثير التجارب مثل النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الاستباقية فضلاً عن الاختصاصات المعطاة لهذه النتائج.

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

أ. الدعم التنظيمي: فالمؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الدعم التنظيمي المدرك تتسامح مع إخفاقات الموظفين أو التجارب والأخطاء، فإن موظفي هذه المؤسسات يتصورون أن سلوكهم الاستباقي أو المخاطرة قد أقرته منظماتهم وبالتالي فإنهم يتصرفون بشكل أكثر استباقياً في العمل<sup>6</sup>.

ب. القيادة: للقيادة دور كبير في تشكيل السلوك الاستباقي من خلال تأثيرهم على الدوافع وعلى بيئة العمل وبوجه عام فإن القادة الذين يميلون إلى التعبير عن اعتباراتهم الداعمة للمؤوسين، يوفرون الفرص للمشاركة في صنع القرار، ويكون لديهم موقف إيجابي وانفتاح نحو التغيرات فإنهم عرضة لتعزيز السلوك الاستباقي للفرد بمختلف أشكال القيادة التي تلعب دوراً مهماً في تشكيل الحافز لمجموعة من الأهداف الاستباقية<sup>7</sup>.

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

<sup>2</sup>- 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 .

<sup>3</sup>- Gupta & Bhawe, same as the previous reference

<sup>4</sup>- Wu &Parker, same as the previous reference, 2013/683.

<sup>5</sup>-Bindle, same as the previous reference, 2010/33.

<sup>6</sup>- Shim & Kim, same as the previous reference, 2014/p5.

<sup>7</sup>- Wu &Parker, same as the previous reference, 2013/684.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

ج. تصميم الوظيفة (خصائص الوظيفة): إن تصميم الوظيفة أهمية خاصة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال تمكين الفرد من اختيار أسلوب التقدم والتطور في عملهم، وتعزيز الشعور بالمسؤولية في العمل. ولابد من الإشارة إلى وجود تفاعل بين السوابق الفردية والظروف للسلوك الاستباقي للتأثير على دوافع السلوك الاستباقي وعمليات الهدف، فعلى سبيل المثال يمكن للجوانب المتعلقة بالمهمة والجوانب التنظيمية للوظيفة ان توفر الظروف التي تنشط الشخصية للتأثير على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

### ثالثا: عواقب السلوك العمل الاستباقي:

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

أ-الأداء الوظيفي: يرتبط السلوك الاستباقي بالأداء المتفوق مثلا تولى 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 تحسين أداء المؤسسة مثل السلوك الصوتي أو الشخصية الاستباقية، وثانيا عند ربط أشكال السلوك الإستباقي بإدارة الحياة الوظيفية (تولي المسؤولية مثلا)<sup>2</sup>.

ب -النجاح الوظيفي: عند بناء الأفراد العلاقات التي يمكن ان تساعدهم في أدائهم، وإقامة علاقات إرشاد فعالة أو التفاوض 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 بالوظيفة<sup>3</sup>.

ج -الرضا الذاتي: هو شعور الفرد بالإنجاز والنجاح في العمل وكذلك يرتبط بالإنجاز 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 العمل<sup>4</sup>.

### رابعا: سلوك العمل الاستباقي والمفاهيم المرتبطة به

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالسلوك العمل الاستباقي بينهما أوجه التشابه وأوجه الاختلاف نذكر منها<sup>5</sup>:

#### 1/ الفرق بين الابتكار والسلوك الاستباقي

يعرف الابتكار " Innovation " على أنه المحاولة والسعي إلى التفوق بالمبادرة وإدراك أول الشيء والسبق إليه، فهو يتضمن الاستكشاف بالبحث عن مجالات جديدة والنظر إلى الأمور من زوايا متعددة، والانفتاح على رؤية الأشياء كما هي وكما تكون. مما ينتج القدرة على تقديم الجديد غير المسبوق وانتاج عمل يتصف بأنه مفيد وملائم<sup>6</sup>.

بينما السلوك الاستباقي هو فرد لديه المبادرة والتوجه من طرف الافراد للقيام بعمل مستقبلي يهدف إلى تغيير وتحسين مواقف معينة والبيئة التي يعملون فيها من ناحية، ومن ناحية أخرى يسعون إلى خلق فرص لاكتساب المهارات وتعزيز فرصهم نحو تحقيق أعلى

<sup>1</sup>- Parker et al, same as the previous reference, 2013/p684.

<sup>2</sup>- Wu& Parker ,same as the previous reference, 2013/684.

<sup>3</sup>- 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.

<sup>4</sup>- Wu& Parker ,same as the previous reference,2013/622

<sup>5</sup>- أحمد بيداري، مسعودة بوغرة، أثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، الجزائر، غير منشورة،2022،ص13.

<sup>6</sup>- عابدي محمد السعيد، الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في راس المال البشري-حالة المؤسسات الجزائرية- أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج باجي مختار عنابة، 2015ص32

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

المراتب الوظيفية في المؤسسة<sup>1</sup>. أي ان السلوك الاستباقي يقتصر على العمليات الداخلية للمنظمة والسير اليومي للنشاط بدون ضغوط عمل وتحقيق أفضل أداء فقط، بينما الابتكار يشمل جميع نشاطات المؤسسة الداخلية منها والخارجية مما يعني ان الابتكار أشمل من السلوك الاستباقي.

رغم الاختلافات الموجودة بين الابتكار والسلوك الاستباقي إلا أن هناك علاقة تربطهما وتمثل في أن كلاهما يساهم في تطوير المؤسسة. وتتجلى العلاقة بين السلوك الاستباقي والابتكار في أن أفكار الأفراد الذين لديهم سلوك استباقي يؤثر بشكل إيجابي على الدافع لاتخاذ المبادرة والعمل لمواجهة الموقف وغالبا ما يولد الشخص الذي لديه سلوك استباقي أفكارا جديدة وسيكون لديه الدافع للقيام بالابتكار والابداع.

### 2/ الكفاءة الذاتية وسلوك العمل الاستباقي

تعرف الكفاءة الذاتية بأنها معتقدات الأفراد حول قدراتهم على ضبط الأحداث التي تؤثر على حياتهم ويعرفها دوفان ووكر بأنها الإمكانية والقدرة على أداء السلوك المطلوب، ومن تم التأثير في العمليات ومجريات الأمور لإحداث التغيير والتطوير<sup>2</sup>. حيث أنه عندما يكون الشخص استباقيا، فإنه يتصرف قبل حدوث أمر مستقبلي. وعادة ما يفعل الموظفون الاستباقيون أعمال لا داعي لأن يطلب منهم القائد القيام بها، وهذا الأمر يتطلب خبرة ومعرفة وإن يكون الفرد ذو كفاءة ذاتية متميزة.

### 3/ سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

سلوك المواطنة التنظيمية هو نشاط اجتماعي يمارسه العامل رغبة منه، ولا ينتظر مقابلة أي مردود مادي او معنوي، وهو سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية، ولا تربطه أية علاقة تعاقدية مع متطلبات الوظيفة الرسمية، ويسهم في زيادة فاعلية المؤسسة وذلك من خلال<sup>3</sup>:

- مساعدة العامل لزملائه في العمل كتوجيه في الموظفين الجدد حتى ولم يطلب منه ذلك؛
- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمر لا تتعلق بالسلع والخدمات كإرشادهم والاستعانة بهم؛
- احترام مواقيت الحضور والانصراف والعناية بوسائل والموارد التنظيمية المستعملة؛
- تقديم مقترحات تحسين من سير العمل بالمؤسسة.

من خلال مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك العمل الاستباقي نستطيع التفريق بين المفهومين حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية يكون لا إراديا من طرف الموظف أو الفرد داخل المؤسسة أي أن القيام به ليس له هدف معين أو غاية يريد الوصول اليها بل من أجل أن الفرد يعتبر المؤسسة كالوطن لا ويقدم لها دون مقابل، عكس سلوك العمل الاستباقي الذي غالبا ما يكون بغية تحقيق غاية معينة أو الوصول إلى مرتبة راقية أو يقوم به العامل لتجنب أو التخلص من ضغوط العمل التي قد تواجهه. وكذلك المواطنة التنظيمية تساهم بشكل فعال وكبير في تعزيز السلوك الاستباقي بين أفراد المؤسسة.

### 4/ الالتزام التنظيمي العاطفي والسلوك الاستباقي

يعرف ما ير وألين الالتزام التنظيمي العاطفي بأنه " ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة والتعرف عليها والمشاركة فيها".

<sup>1</sup> - Kadar Nurjaman, M Sandi Marta\*, Anis Eliyana, Dewi Kurniasari, Dedeh Kurniasari. Reference already mentioned, pp 03

<sup>2</sup> - أحمد الشوا، الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغوط النفسية التي يعانيها أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية المجلد 30(8)، جامعة الاستقلال، اريحا، فلسطين، 2016، ص11

<sup>3</sup> - بن اعمر سليم، برهمون عبد المنعم، دور القيادة التحويلية في تعزيز، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ورقة، غير منشورة، 2021، ص28.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

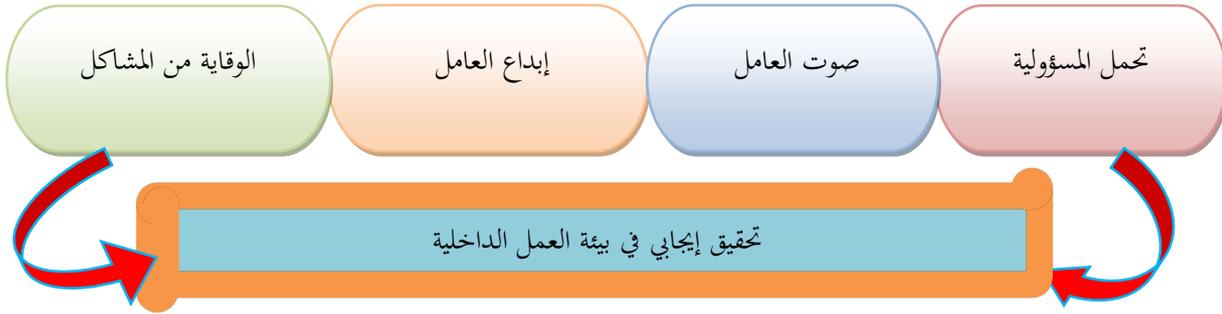
ويهتم الموظفون الملتزمين بدرجة عالية بنجاح مؤسستهم لأنهم يريدون البقاء مع هذه المؤسسة، ويرى وألين بأن الموظفين الملتزمين للغاية لديهم الحافز لبذل جهد إضافي لمنظمتهم، ويعتبر بمثابة شرط مسبق حاسم ليكونوا استباقيين.

يجب على المؤسسات التي لديها موظفين ملتزمين للغاية تحقيق مستويات أعلى من السلوك الاستباقي الجمع بين موظفيها. نظرا لأن غالبية الموظفين مرتبطون بالمؤسسة المعنية ومهتمون بنجاحها، فقد يتعاونون مع بعضهم البعض وبالتالي يشاركون بشكل جماعي في سلوك الاستباقي. علاوة على ذلك، قد يكون لدى بعض الموظفين أفكار حول كيفية تحسين البيئة الداخلية. من خلال تجربة الالتزام العالي من زملائهم في العمل، يمكنهم بسهولة حث الموظفين الملتزمين الآخرين على دعمهم لذلك، وبالتالي لن يتم تنفيذ السلوك الاستباقي من قبل هؤلاء الموظفين الأولين فقط، بل سيتم نشره بين العديد من الموظفين. نتيجة لذلك نستطيع القول أن الالتزام التنظيمي العاطفي يؤثر إيجابيا على السلوك الاستباقي ويعتبر شرطا من شروط نجاحه في المؤسسة<sup>1</sup>.

### خامسا: أبعاد السلوك العمل الاستباقي:

بالاعتماد على مقياس شات الذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: تحمل المسؤولية (Taking charge) صوت العامل (Voice) وإبداع العامل (Innovation) 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 الآخرين<sup>2</sup>. وفي أدناه توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد كما يوضحها الشكل التالي:

### الشكل (1-2): أبعاد سلوك العمل الاستباقي



### المصدر: من إعداد الطالبتين

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 (التطوير) تعزيز فعالية الإدارة وجلب رؤى جديدة للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار.

2-صوت العامل: يحدث السلوك الاستباقي للصوت عند تعبير الفرد عن أفكاره لتغيير الإجراءات لتحسين الإجراءات القياسية في بيئة العمل، يتضمن الصوت أيضا تطوير وإيصال مقترحات بناءة على الرغم من أن آراءهم قد تختلف عن الآخرين من مجموعة

<sup>1</sup>-المرجع نفسه ص29.

<sup>2</sup>- Cha et al ,” Predictors of career success among lodging revenue managers : Investigating Roles of Proactive Work Behavior,2017, p4.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

العمل أو المؤسسات يرتبط بهذا حقيقة أن الاتصال قد تم تحديده على أنه مهارة مهمة للنجاح الوظيفي والشكل أكثر مصداقية على نطاق واسع.

3-إبداع العامل: يتضمن الابتكار الفردي التعرف على الفرص الجديدة والناشئة، وتوليد طرق جديدة وتنفيذ الأفكار والقدرة على تحويل التحديات إلى فرص جديدة يضيف المزيد من القيمة والمكاسب 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 مستقبلا، مما يؤكد على أهمية منع حدوث المشكلة أصلا بدلا 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 المؤسسات تطمح إلى تطبيق هذا الأسلوب لإدارة المشاكل إلى أن المستوى الضروري من الالتزام(الوقت والموارد)غالبا ما يكون محدد<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز

بعد هذه الدراسة النظرية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز استخلصت الطالبتين أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز حيث تم استخلاص أثر كل من بعد من أبعاد سلوك العمل الاستباقي على الأداء المتميز على حدى.

#### أولا: أثر تحمل المسؤولية على الأداء المتميز:

إن تحمل المسؤولية هي جهود بناء وطوعية لدى الموظفين العاملين، رغبة في إحداث تغيير وظيفي من جانب التنظيم، ومن تمركز الباحثون على فهم العوامل التي لها تأثير إيجابي في تحمل المسؤولية. وبالإمكان تصنيف هذه العوامل إلى نوعين العوامل السياقية، مثل قواعد مجموعة العمل والعدالة التنظيمية... والعوامل التي تكون على مستوى الفرد، مثل الشعور بالمسؤولية عن تسهيل التغيير، الكفاءة الذاتية، كفاءة الأدوار والشعور بالواجب، والشخصية الاستباقية، وفاعلية الأدوار الشاملة، وإن تفاعل هذه العوامل فيما بينها تمتلك المجال السلوكي نفسه وتختص على الجهود المبذولة لتعزيز الأداء الفعال (المتميز) في مكان العمل، وسوف تخلق مثل هذه السلوكيات الذاتية التغييرات إلى العاملين الفرديين وأخيرا إلى التميز في الأداء.

#### ثانيا: أثر صوت الموظف على الأداء المتميز:

إن صوت الموظف يتعلق بإيصال الرؤية والتحدث عن المشاكل المهمة إلى المسؤول المباشر والمدير والتي لها دور في المشاركة في صنع القرار وفي التغيير الوضع الحالي والذي يحمل في مضمونه أفكارا أو مخاوف أو اقتراحات أو معلومات حول المشاكل أو الآراء التي تتعلق بقضايا العمل وترسل إلى الأفراد الذين لهم القدرة على اتخاذ الإجراءات الجيدة بهدف تحقيق التغيير وإن هذه الامتيازات التي يتحلى بها صوت الموظف تقود إلى تعزيز الأداء المتميز.

#### ثالثا: أثر الإبداع العامل على الأداء المتميز:

الإبداع الفردي في عصر العوملة هو أساس الأداء العالي في مكان العمل، وقد تم اعتماده كمصدر رئيس للإبداع الراسخ الذي قد يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، وهكذا يسهم سلوك الإبداع الفردي بشكل إيجابي في الفاعلية الفردية من خلال توليد الآراء والأفكار الجديدة والبحث عن الفرص وأيضا يعد سلوكا مصوب نحو تطبيق وتنفيذ المعرفة الحديثة، لغرض تعزيز وتحسين الأداء الشخصي أي السلوك الذي يرتبط بالتنفيذ.

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

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

### رابعاً: أثر الوقاية من المشاكل على الأداء المتميز

إن إدارة المشاكل الاستباقية تعمل على منع حدوث المشاكل أو إعادة وقوعها عن طريق تحديد الأخطاء في جوانب الأداء أو تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم واتخاذ القرارات المنطقية وكلما كان هذا التحديد أكثر دقة كلما كان الأداء أكثر فاعلية وأكثر تميزاً.

وهنا نختتم العلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز، حيث أن السلوك العمل الاستباقي أن يكون للفرد قدرة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً واتخاذ الإجراءات والتصرفات المناسبة لتفادي المشاكل والاستفادة من الفرص ومن المنطقي أن تؤدي هذه السلوكيات إلى تعزيز الأداء المتميز، حيث يتيح هذا السلوك للفرد إمكانية التعامل بشكل أفضل مع الظروف المتغيرة والمتقلبة.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للأداء المتميز والسلوكيات العمل الاستباقي

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي، وبمثابة المسار الذي يتبعه الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلاته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وبعدها تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة كل منهما على حدة، السلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز، وكذا العلاقة بينهما، سنتناول في هذا المبحث مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع السلوك الاستباقي وكذلك الأداء المتميز في المؤسسات وعلاقتها معاً أو مع بعض المتغيرات الدراسية الأخرى.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

تعددت دراسات الطالبين لموضوع سلوكيات العمل الاستباقي بأبعاده، والأداء المتميز وأبعاده فمنهم من تطرق إلى دراسة المتغيرين معاً وحاول تفسير العلاقة بينهما، ويوجد من درس أحد المتغيرين بدراسة استقصائية بالواقع أو حاول تفسير علاقة أحد المتغيرات بمتغيرات شخصية أو تنظيمية أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات بإيجاز.

#### الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

#### 1. دراسة: (أسماء وناس، قراشة دنيا، 2023)<sup>1</sup>

بعنوان: أثر الممارسات المستندة على الأدلة في تحقيق الأداء المتميز للطاقم الطبي خلال جائحة كورونا -دراسة استكشافية على عينة من الأطباء في المستشفيات الحكومية- عناية - سكيكدة.

هدفت الورقة البحثية إلى التعرف على تأثير الممارسات المستندة على الأدلة على الأداء المتميز. لتحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي في مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع، من ثم إعداد استبيان تم توزيعه على عينة ملائمة مكونة من (50) طبيباً. حيث تم تحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على برنامج (20ver,spss)، باستخدام مختلف الطرق والاختبارات الإحصائية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر بين متغيرات الدراسة وخلصنا إلى مجموعة من النتائج منها: امتلاك الطاقم الطبي المعتقدات الكافية حول الممارسات المستندة على الأدلة وتطبيقها في مهامهم.. بناء على هذه النتائج قدما الباحثين اقتراح محركات التجارب الناجحة في الممارسات المعتمدة على الأدلة في المؤسسات الصحية، تشجيع الأطباء على توليد الأفكار الجديدة في الأداء وتطوير أخرى من خلال الأدلة، بالإضافة لتعزيز نظام الحوافز والمكافآت.

#### 2- دراسة: (قراش هاجر، صالح ليليا 2023)<sup>2</sup>

بعنوان: أثر السلوك العمل الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية موبليس-قسم -ورقلة- هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر السلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي -دراسة ميدانية في المديرية الجهوية موبليس - قسم -ورقلة - ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت (35) عبارة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي بلغ عددها (53) مفردة، في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS) الإصدار، هذا وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها : -اتضح من خلال الدراسة أن هناك مستوى تطبيق عالي لمفهوم السلوك الاستباقي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

<sup>1</sup> - أسماء وناس، قراشة دنيا، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> هاجر قراش ، ليليا صالح ، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

- هناك اهتمام بالسلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية؛

- لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق (الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة)، في حين توجد فروق في متغير الشهادة العلمية؛

### 3-دراسة: (عابد هبة، كحيو ريان، 2023)<sup>1</sup>

بعنوان أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ميله - هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله، واعتبار ان سلوك المواطنة التنظيمية من الوسائل الهامة و الفعالة في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات وتحسين أداء ومهارات عمالها وبالتالي تقدمها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وعليه تم تصميم استبيان شمل (45) سؤال بحثي لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (110) مفردة، وبعد تحليل النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى أن لسلوكيات المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.

### 4-دراسة: (أيمن بوادي، إيهاب أحمد نجيب بشان 2023)<sup>2</sup>

بعنوان: تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة-مؤسسة الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية واطارات العجلات -IRIS سطييف-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية بأبعادها (الإبداع، المبادرة، حساسية القائد للمشكلات، التحفيز) على تحقيق الأداء المتميز للعاملين لدى مؤسسة الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية واطارات العجلات -IRIS سطييف-، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولأغراض البحث وجمع البيانات لجأ الطالبان إلى استخدام الاستبيان، حيث تم توزيع 40 نسخة، استرجع منها 38 نسخة كانت كلها صالحة للدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الإبداعية لبعدي الإبداع والمبادرة.

### 5-دراسة:(بجبار اسيا، باها حياة، 2023)<sup>3</sup>

بعنوان: أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز، دراسة حالة (شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز)، ماستر 2023، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر المعرفة الضمنية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز ، ويعود ذلك إلى كون المعرفة الضمنية من المفاهيم الحديثة في العمل والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على الأداء المتميز ، وبذلك فإن الارتباط بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتيجتها وهو وجود علاقة طردية بين أبعاد المعرفة الضمنية و الأداء المتميز ، بما أن العلاقة طردية فمن الطبيعي أن تساعد هذه المهارات في تحسين الأداء. فقد كانت القيمة الارتباطية بين بعد الخبرة و المتغير التابع بنسبة (78.1%)،

<sup>1</sup> - هبة عابد، ريان كحيو ، أهمية سلوك المواطنة في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، الجزائر، غير منشورة، 2023.

<sup>2</sup> - أيمن بوادي، إيهاب أحمد نجيب بشان، تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، غير منشورة، 2023.

<sup>3</sup> حياة باهة، آسيا بجبار، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

ثم يليه مباشرة بعد المهارة حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (77.1%)، ثم يأتي بعد الحدس حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (76.4%)، ويليه بعد النماذج الذهنية بدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت (71.1%)، وتختلف هذه النتائج مع دراسة التي وجدت أن أقوى علاقة ارتباط مع الأداء كانت مع مهارة الخبرة.

كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الأداء المتميز للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

6-دراسة: (هناء حمد زكي 2022)<sup>1</sup>

بعنوان: "أثر الشخصية الاستباقية في التصور الأخلاقي والتمكين النفسي والسلوك العمل المبدع لدى العاملين.

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الشخصية الاستباقية للمعلم وكل من التصور الأخلاقي والتمكين النفسي والكشف عن إسهام أبعاد في هذه المتغيرات وأبعادها ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة عينة تكونت من 312 معلم ومعلمة بالمدارس الخاصة بالإدارة مدينة النصر القاهرة

وقد خلصت نتائج الدراسة على وجود ارتباط موجب دال احصائي عند مستوى 2.25 بين أبعاد الشخصية الاستباقية والدرجة الكلية وكل بعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة والدرجة الكلية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمتغيرات الثلاثة باختلاف مستوى الشخصية الاستباقية كما وجد تأثير موجب دال إحصائياً لأبعادها على التصور الأخلاقي.

6-دراسة (حسين بشر الفتلاوي، احمد عبد الله امانة الشمري، 2022)<sup>2</sup>

بعنوان: "تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقي في تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة طبقت في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة، العراق، 2022.

هدف البحث إلى اختبار تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، إذ تم تطبيق البحث في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة لاختبار فرضيات البحث عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض، وقد شملت عينة البحث 220 مستجيباً بشكل قصدي متمثلة ب (مديري ورؤساء الأقسام ومديري الشعب ومسؤولي الوحدات في المديرية)، سلوكيات العمل الاستباقية والريادة الاستراتيجية ( كان من مشكلة البحث في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً أبرزها "هل يؤثر تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية" إذ تجلت مشكلة البحث في ضعف جودة الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع واعتمادها على الإشارة الإلكترونية لإنجاز اغلب المهام الخاصة بتقديم الخدمات اليومية للأفراد او المؤسسات على حد سواء، وتجلت أهمية البحث الميدانية في أنها طبقت في القطاع الحكومي الأمني والذي يؤدي النشاط الخدمي، والذي يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير على الجوانب الأمنية والاجتماعية في البلد. وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أهمها معامل ارتباط (Pearson) باستخدام SPSS V. 23 ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام (Amos. 20V) وقد توصلت البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها وجود إدراك لدى افراد العينة عن متغيرات البحث، وان تبني سلوكيات العمل الاستباقية ستحقق الريادة الاستراتيجية في المديرية مجتمع البحث.

7-دراسة: (الشايب عبد الرؤوف، شريف حمزة، سليمان يوسف، ربح الله عادل، 2022)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -هناء حمد زكي، اثر الشخصية الاستباقية في التصور الأخلاقي والتمكين النفسي والسلوك العمل المبدع لدى العاملين، المجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات الأداب والعلوم والتربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، العدد الاول، 2022.

<sup>2</sup> -حسين بشر الفتلاوي، احمد عبد الله امانة الشمري ' تأثير تبني سلوكيات العمل الإستباقي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة طبقت في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة، العراق، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة الريادة للمال والاعمال-المجلد الثالث-(العدد2) 2022.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

بعنوان: دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي-

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاستشفائية وكذلك توضيح العلاقة بين التغيرين حيث تم توزيع استبيان يتكون من 75 استبانة تم استرجاع 45 استبانة تتكون من مجتمع الدراسة من عمال واداريين المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 25 V توصلت الدراسة الى أنه توجد فروق ذو دلالة احصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينية الدراسة كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية معنوية تثبت مساهمة تنمية الكفاءات البشرية في الأداء المتميز في المؤسسة. دراسة: 8-دراسة:(نجيب سبع، 2021)<sup>2</sup>

بعنوان: أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة والاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المستفيدين من التدريب الإلكتروني بجمع سونلغاز والبالغ عددهم 1493 متدرب، والعينة المستخدمة هي العينة القصدية وتحددت بـ 302 متدرب، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز، ومستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز وكان للتدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري أثر ذو دلالة إحصائية، ولا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لمستوى التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

09-دراسة (سبع نجيب، مناصرية رشيد، 2020)<sup>3</sup>

بعنوان: " التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمتين الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) ووحدة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في التمتين الوظيفي بأبعاده (كشف مواطن القوة، تعزيز مواطن القوة)، ومتغيري تابع مثل في الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده الثلاثة (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز) ، وأعتمد الباحثان في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل علاقات الارتباط كتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحثان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات، والذي تم توزيع على عينة بلغ تعدادها 58 عامل، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، مستوى عالي للأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) ووحدة المغير، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

10- دراسة: (فيروز زروخي، عبد القادر قطاف 2019)<sup>1</sup>

<sup>3</sup>-الشاب عبد الرؤوف، دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، غير منشورة، 2022.

<sup>1</sup>-نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup>سبع نجيب، مناصرية رشيد، التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

بعنوان: أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها ممثلة في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج كمنهج، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستعمال الاستبانة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، حيث تم أخذ عينة ميسرة قدرت ب 50 فرد وزعت عليهم الاستبانة وكانت 43 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية، ونتج عن الدراسة أن مستوى ممارسة أساتذة الكلية محل البحث لسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع، ويقوم أساتذة هذه الكلية بأن مستوى أدائهم التدريسي والبحثي مرتفع أيضا وأن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثر إيجابا في تحسين أداء أساتذة الكلية المبحوثة.

### 11-دراسة: (فيروز زروخي، فاتح غلاب، مختار بن عابد 2019)<sup>2</sup>

بعنوان: أثر التفكير الإبداعي في تحسين مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإبداعي في تحسين مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستعملوا الاستبانة لجمع البيانات وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، حيث وزعت عليهم 70 استمارة استبيان استرجع منها 55 وكانت 34 قابلة للمعالجة الإحصائية، ونتج عن الدراسة أن مستوى التفكير الإبداعي لأفراد العينة المدروسة مرتفع، كما جاء تقييم أفراد العينة لمستوى أدائهم التدريسي والبحثي مرتفع كذلك، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الأساتذة على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وحثهم على تبادلها بتوفير مناخ تنظيمي مساند للإبداع، يشتمل على تنويع الحوافز وفق حاجاتهم ودوافعهم، وكذلك حرص الجامعة على مشاركة أساتذتها في دورات تدريبية أو مؤتمرات لزيادة معارفهم.

### 12-دراسة: (أزهار مراد عوجة، 2018)<sup>3</sup>

بعنوان " الشخصية الاستباقية وانعكاسها في الأداء الإبداعي للعاملين"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من ملاك التمريض العاملين في مستشفى الفرات، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 25، 2018؛

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الشخصية الاستباقية في الأداء الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة روح المجازفة، المرونة، المنهجية العلمية للتفكير، حل المشكلات، الإقناع) في مستشفى الفرات في دولة العراق وكانت الدراسة استطلاعية، وعينة الدراسة هي ملاك التمريض البالغ عددهم (160) عامل، وتم استخدام برنامج Spss لتحليل البيانات المتحصل عليها، حيث كان الاستبيان أداة الدراسة.

<sup>1</sup> فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج

بوعرييج، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2019، ص: 153-161

<sup>2</sup> - فيروز زروخي، فاتح غلاب، مختار بن عابد، أثر التفكير الإبداعي في تحسين مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2019، ص: 13-30

<sup>3</sup> - أزهار مراد عوجة الشخصية الاستباقية و انعكاسها في الأداء الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 25، 2018.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

وتوصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الشخصية الاستباقية تمتلك تأثير معنوي في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها العمل على الاهتمام بالشخصية الاستباقية لدى ملاك التمريض في مستشفى الفرات وتشجيعهم في البحث عن طرق جديدة للعمل وتدريبهم وفق خطط واضحة ومدروسة لتحسين مستواهم.

13-دراسة: (بن تريح بن تريح، عيسى معزوزي، 2018)<sup>1</sup>

بعنوان: أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الجودة في مجال الخدمات الصحية والتي تعتبر من أهم المراحل التي تتطلبها المؤسسات العمومية للوصول إلى مستوى التميز، بحيث أن تفعيل ممارسات الجودة بمجال الصحة بأبعادها المتعارف عليها واستبقائها لأطول فترة ممكنة، يمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات التميز وتحقيق مكانة ريادية على أعلى مستوى، لتساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة لدى مستهلكي الخدمة الصحية، لذلك هدفت دراستنا لإظهار واقع جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات العمومية والوصول بها لمرحلة التميز، خاصة وأن هذه الجودة تعتبر أولى مراحل تحقيق التميز المؤسساتي، ومن خلال استطلاع آراء بعض المرضى بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط، بتوزيع استبانة تضمنت مجموعة من الفقرات شملت موضوع البحث وزعت على عينة عشوائية، وقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لاختبار مدى صحة فرضياتنا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الاحصائية ولقد توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى انعدام جودة الخدمات الصحية بأبعادها المعروفة بالمستشفى لتؤثر بذلك على سمعة المؤسسة الاستشفائية وتميزها، ونظرا لمعاملات الارتباط التي جاءت منخفضة كذلك، وكذا للإجابات التي تراوحت جلها في فئة الحياد. بذلك نوصي المؤسسة بتبني برامج حديثة ووسائل متقدمة تساعد على تطبيق ممارسات الجودة في مجال الخدمة الصحية من خلال تبني أنظمة تسيير حديثة قد تستوجب تغيير تنظيمي شامل على جميع مستويات إدارات المستشفى إلى جانب الاستفادة من خبرات المؤسسات الصحية السابقة بنفس المجال والتي تتميز بجودة خدمات عالية.

14-دراسة:(رشيد مناصرية، فريد بن ختو، 2015)<sup>2</sup>

سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، حيث بعد إجراء مسح مكثي للدراسات السابقة في الموضوع و وكذا التعرض لبعض جوانبه النظريّة تم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية والاستمارة الاستبائية ومعالجتها الإحصائية، إذ تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

### الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

فيما يلي دراسات باللغة الأجنبية التي تناولت بعض الجوانب من الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وهي متنوعة من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

1- دراسة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - بن تريح بن تريح، عيسى معزوزي، أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2018.

<sup>2</sup> - رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

**AldonaMalgorzataDereń, Jan Skonieczny, 2021 « Proactive and Reactive Actions of the organization Duringcovid -19 pandemic Crisis ».**

**عنوان بالعربية: الإجراءات الاستباقية والتفاعلية للمنظمة اثناء ازمة 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 المؤسسة، وقاما الباحثان بإجراء محاولة لتطوير تدابير استباقية وتفاعلية للمؤسسة من اجل البقاء والازدهار واكتساب المرونة في ازمة الوباء، حيث طبقت الدراسة على مؤسستين بولنديتين تعملان في الإنتاج والتجارة، وبناء على الدراسات الأدبية والتقارير البحثية تم تمييز الإجراءات الرئيسية التي اتخذتها المؤسسات 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 المؤسسات التي تتصدى لتحدي أزمة جائحة كوفيد 19 .

2-دراسة: ( Omar.N aser khmour . Samir Al Abbadi 2014)2

بعنوان " the Impact of the Implant entation of Organizational Excellence poticieson the contextual performance " A Case Sturdy in the Cardiovascular S surgery Hospital .

**عنوان بالعربية: أثر تنفيذ سياسات التميز المؤسسي على محتوى الاداء دراسة حالة في مستشفى جراحة القلب والأوعية الدموية.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم التميز والمتطلبات التنظيمية ونماذجه المختلفة، وكذلك تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين في المستشفى ، فضلا عن دراسة أثر سياسات التميز المؤسسي على إبعاد الأداء، تم تطبيق الدراسة على عينة من 76 من تخصصات كل من (أطباء، الممرضات) الذين يعملون في مستشفى جراحة القلب في مدينة حلب، سوريا. يوجد لدى العاملين ممارسة معتدلة لسياسات كل من التميز المؤسسي (التمكين والتدريب والأجور والحوافز) وإبعاد لأداء السياقية (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي).

3-دراسة<sup>3</sup>:

Study of Thiago Dal Molin, João Lucas Campos de Oliveira, Nelsi Saletе Tonini, Rafael Muniz de Oliveira Ronan Felipe de Souza, Drieli Wawzeniak de Anchieta, Gleicy Kelly Teles da Silva: PROACTIVE BEHAVIOR OF HOSPITAL NURSES: COMPARISON BETWEEN JOBS 2019.

**عنوان بالعربية: سلوكيات العمل الاستباقي للممرضات**

هدفت الدراسة إلى تحليل السلوك الاستباقي للممرضات في المستشفيات ومقارنة مستويات النشاط بين الممرضات اللائي يؤدين وظائف مختلفة. ومحل الدراسة كان في مستشفى جامعي عام في بارانا البرازيل على 41 عينة من الممرضات في رعاية المرضى مباشرة و 21 عينة من الممرضات المنسقات العاملين في الوظائف الادارية، بعد برجمة البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:اعتبرت الممرضات أن سلوكهن الاستباقي إيجابي،وخاصة الممرضات المنسقات

<sup>1</sup>-AldonaMalgorzataDereń, Jan Skonieczny« Proactive and Reactive Actions of the organization Duringcovid 19 pandemic Crisis »,volume24,Issue 02,2021.

<sup>2</sup>Omar.N aser khmour . Samir Al Abbadi the Impact of the Implant entation of Organizational Excellence poticieson the contextual performance, A Case Sturdy in the Cardiovascular S surgery Hospital. International Business Research .7(9),

<sup>3</sup> Thiago Dal Molin, João Lucas Campos de Oliveira, Nelsi Saletе Tonini, Rafael Muniz de 1 Oliveira Ronan Felipe de Souza, Drieli Wawzeniak de Anchieta, Gleicy Kelly Teles da Silva: PROACTIVE BEHAVIOR OF HOSPITAL NURSES: COMPARISON BETWEEN JOBS, ARTICLE Cogitare enferm. 24: e58174, 2019.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

العاملين في الوظائف الإدارية، وجود اختلاف في درجات الاستباقية بين مجموعات الممرضات، وذلك فيما يتعلق التوقع والاستعداد للتغيرات في مكان العمل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بندين من الأداة، مما يشير على وجود سلوك استباقي أقوى بين الممرضات اللائي لديهن وظائف إدارية.

### 4- دراسة<sup>1</sup>:

(C.R.Clark, A. Kazennov, A.Kossilov, T. Mazour, J.Yoder, 2004)

بعنوان: "Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة والتعليم والتدريب في تحقيق التميز في الأداء البشري للعاملين في قسم هندسة الطاقة النووية التابع للوكالة الدولية للطاقة الذرية (IAEA)، وتوصلت الدراسة إلى أن التزام الإدارة العليا للوكالة الدولية للطاقة الذرية ببرامج التعاون مع مختلف المؤسسات المختصة في مجال التدريب والمحاكاة أدت إلى تحسينات مستدامة في أداء العاملين وتميزه، حيث عملت هذه الوكالة على أن يكون أحد الأهداف الرئيسية لأنشطة إدارة موارد البشرية بما في ذلك التدريب والتعليم هو تحقيق مستويات عالية من الأداء البشري، واعتبرت أن التدريب استثماراً وليس تكلفة.

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها

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

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2015 إلى 2023، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: فلسطين، الأردن، العراق، بولندا، ماليزيا، الجزائر، البرازيل، سوريا، مصر.	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023 / 2024، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مستشفى مُجد بوضياف ورقلة (الجزائر)	من حيث الزمان والمكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من عاملين إلى مديرين وقوى عاملة في مختلف المؤسسات الاقتصادية والقطاعات المؤسسات الا	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من الأطباء بمختلف الأصناف (طب عام واختصاصين) في المؤسسة محل الدراسة	من حيث العينة

<sup>1</sup>- C.R.Clark, A. Kazennov, A.Kossilov, T. Mazour, J.Yoder, Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training. International Conference on Fifty Years of Nuclear Power - the Next Fifty Years, Moscow/Obninsk, Russian Federation, 2004.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

<p>اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان ومنهج المقابلة والملاحظة</p>	<p>اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بسلوكيات الأداء الاستباقي والأداء المتميز، وحاولنا ربطه بأداء الطبيب داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى المقابلة</p>	<p>من حيث منهج الدراسة</p>
<p>كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص والعام فنجد (الخدمائية، الصناعية، التجارية، العلمية)</p>	<p>استهدفت الدراسة عينة من المؤسسة ذات الطابع العمومي وهي (مستشفى مُجد بوضياف ورقلة)</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالآتي: تبني سلوكيات العمل الاستباقية و الريادة الاستراتيجية، الأداء المتميز الأستاذ الجامعي، سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين أداء العاملين، أداء العاملين، سلوك العمل الاستباقي، أثر الممارسات المستندة على الأدلة والأداء المتميز، أثر المعرفة الضمنية على سلوك العمل الاستباقي، سلوك العمل الاستباقي والأداء الابداعي، التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز، أساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز، رأس المال النفسي الإيجابي و سلوك العمل الاستباقي....</p>	<p>ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: سلوكيات العمل الاستباقي (تحمل المسؤولية، ابداع العامل، صوت العامل والوقاية من المشاكل) ثم تبيان أثر السلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز لدى الاطباء</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>تناولت بعض الدراسات سلوكيات العمل الاستباقي، وأهميته، وخصائصه وأوجه تطبيقه كما تناولت دراسات أخرى استمرارية الأداء المتميز</p>	<p>ركزت الدراسة على (أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز) وهو الأول من نوعه الذي يطرح بهذا الشكل على حد علمنا</p>	<p>من حيث الموضوع</p>
<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان سلوكيات العمل الاستباقي وكذا سبل تقييمه وتحسينه، وكذلك الوقوف على واقع استخدامه للتميز في الاداء في شتى القطاعات والمؤسسات</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على سلوكيات العمل الاستباقي والتعرف على دورها في تحسين الأداء وتميز الطبيب في المؤسسة محل الدراسة وكيفية الاستفادة منه في المجال الصحي</p>	<p>من حيث الهدف</p>

## الفصل الأول: أدبيات نظرية وتطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

### • أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة
- ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق
- إثراء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة
- صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة
- تحديد مشكلة الدراسة
- الاستفادة من دراسات الدراسات
- توضيح أهمية وأهداف الدراسة
- فهم أعمق للموضوع وبناء خطة العمل
- التحقق من النتائج وصياغة التوصيات

### خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز، من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء، ثم تحسين الأداء، ثم مفهوم الأداء المتميز وهذا بعد تقديمنا لمفهوم مصطلح التميز، وخصائص وأهمية الأداء المتميز، وكذا ونظريات ومتطلبات الأداء المتميز، و شرح أبعاده ، بالإضافة إلى الإطار النظري لسلوكيات العمل الاستباقي حيث تطرقنا فيه إلى مفهومه، بعض المفاهيم المتعلقة به، أهميته، ، وكذا أهم آليات تحفيز سلوك العمل الاستباقي، وكما تطرقنا إلى أبعاده ، وفي الأخير أبرزنا أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز من الناحية النظرية.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع، العينة، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا، ثم إبراز مجالات الاستفادة منها. أما فيما يخص معرفة أثر سلوكيات العمل الاستباقي ومدى مساهمته في تحقيق الأداء المتميز الأستاذ الباحث من الناحية التطبيقية فنسقوم بتبينه في الفصل الموالي من البحث.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لواقع سلوكيات

العمل الاستباقي وأداء المتميز

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

بوضيف بورقلة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

### تمهيد:

بغرض الإلمام بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من أطباء العام والمختصين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مُجد بوضياف ورقلة، عن طريق توزيع استمارة استبيان.

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 المستعملة في الدراسة الميدانية

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

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم استعمال مجموعة من الطرق من أجل تحليل المعطيات المجمعة وعرضها ومقارنتها مع الفرضيات و سيتم التطرق لها من خلال:

#### الفرع الأول: منهج 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 ما يلي:

**أولاً: المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع الأطباء بمختلف اختصاصاتهم، وكذلك مع بعض رؤساء المصالح والمسؤولين، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة، بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة حول مستوى العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى مُجد بوضياف، التي يرغبون بها في هذا الجانب، وانطباعات وآراء المسيرين حول مستوى الأداء الفعلي للأطباء، ومدى مساهمة العمل الاستباقي التي تعد من العوامل الشخصية الاستباقية في تميز أداء الطبيب الباحث بغض النظر عن العوامل التنظيمية، وقد كانت نتائج المقابلات متباينة ولا تصب في نفس الاتجاه من حيث رأيهم في مستوى العمل الاستباقي لدى الأطباء و مدى تأثيرها على الأداء، ولكن متقاربة من حيث رأيهم في مستوى الأداء بأبعاده الثلاثة.

**ثانياً: الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر مع الأطباء تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف وواقع الأطباء بالمستشفى محل الدراسة، وكذا مدى تبنيتهم سلوكيات العمل الاستباقي واستخدامهم في مجال العمل، كما اطلعنا على مستوى أدائهم.

#### ثالثاً: الوثائق الرسمية

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها و تفسيرها ..

#### رابعاً: الاستبيان

تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات

#### المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم دور سلوكيات العمل الاستباقي لطبيب في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة العمومية الاستشفائية مُجد بوضياف ورقلة، وذلك من خلال

عينة عشوائية بسيطة من الأطباء.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

ثالثاً: متغيرات الدراسة

جدول رقم ( 2-1 ) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	الأداء المتميز
المتغير المستقل:	سلوكيات العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبين

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يعرف المستشفى من قبل الهيئة الأمريكية للمستشفيات (American Hospital Association) على أنه: مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة، وذلك لإعطاء التشخيص والعلاج اللازمين. وفي عام 1981 تحولت المؤسسات العمومية الاستشفائية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تسمى "القطاع الصحي" من خلال تقسيمها إلى نوعين جديدين من المؤسسات هما: " المؤسسة العمومية الاستشفائية" و " المؤسسة العمومية للصحة الجوارية" وتتمتع كل من المؤسستين بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري توضع تحت وصاية الوالي.

تقديم المؤسسة محل الدراسة:

تقديم عام حول مستشفى مُجد بوضياف:

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية مُجد بوضياف بورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي، تلعب دور هاماً في المنطقة من الناحية الاستشفائية، وحيث تقع في وسط المدينة نّج سي. أنشئ في 22 مارس 1982م الموافق 14 شعبان 1409هـ، فتح أبوابه بشهر جانفي 1988م، وتم تدشينه من طرف رئيس الحكومة السابق قاصدي مرياح بتاريخ 22 مارس 1989م، حيث يرتبع على مساحة إجمالية تقدر بـ 48000م<sup>2</sup> وتبلغ قدرته الاستيعابية 501 سريراً مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية.

مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية:

حسب المادة 09 تمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الأتية:

- ضمان تنظيم وبرجمة توزيع العالج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والألغات الاجتماعية؛
- تشجيع وترقية البحوث الطبية والصحية؛
- توسعة دائرة المعرفة في المجتمع من خلال إيصال رسائل توعية لإفراده تتمثل في محاضرات ومنشورات والحملات التثقيفية؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

من خلال ما سبق نرى أن المؤسسة الاستشفائية تهدف الى خدمة المجتمع من خلال العاملين والقطاع كله بما فيه جهود الدولة للنهوض بالصحة العمومية من جهة ومن جهة أخرى تصنع إطارا وكوادر طبية ذات مهارة عالية من اجل ضمان حصول الافراد على الرعاية الصحية في الوقت المناسب وتحسين معايير الجودة في مرافق الرعاية الصحية. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مُجد بوضياف ورقلة:

تطبيق لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الاول عام 1428 هـ الموافق ل 19 ماي 2007م، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، حيث يشمل هذا التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوع تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال، حسب ما يلي:

### 1-المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتشمل على ثلاث مكاتب (03)

\*مكتب الميزانية والمحاسبة.

\*مكتب الصفقات العمومية.

\*مكتب الوسائل العامة والهيكل.

### 2-المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتشمل على مكاتبين (02)

\*مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

\*مكتب التكوين.

### 3-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتشمل على مكاتبين (02)

\*مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

\*مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

### 4-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتشمل على ثلاث مكاتب (03)

\*مكتب القبول والدخول.

\*مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

\*مكتب التنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

كما تتكفل المديرية الفرعية للمصالح للصحة بالأنشطة الصحية للقطاع الصحي والاشراف على المصالح الاستشفائية الداخلية والوحدات الخارجية. أما المصالح الاستشفائية الداخلية فدورها هو العالج والسهر على راحة المرضى من يوم دخولهم إلى غاية يوم خروجهم.

### جدول (2-2): احصائيات أطباء مستشفى مُجد بوضياف بورقلة من سنة 2019 الى سنة 2023

السنة	2019	2020	2021	2022	2023
طبيب عام	48	58	72	86	86
طبيب مختص	71	89	102	131	151

كما يمكننا توضيح توزيع الأطباء:

### جدول رقم (2-3): توزيع الأطباء خلال السنة /2024

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

المجموع	عدد الأطباء		الطب
	إناث	ذكور	
86	76	10	الطب العام
164	105	49	الطب المتخصص
240	181	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين بالمستشفى

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية مُجَّد بوضياف والبالغ عددهم 240 طبيب بمختلف اختصاصهم: أطباء العام، أطباء أخصائيين.

2/ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة

وفق معادلة ستيفن ثامبسون

N حجم المجتمع 240

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

من أجل مجتمع البحث يساوي 240 طبيب، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوبة هو 148 طبيب، ولكن تم توزيع 120 استبانة بسبب صعوبة التواصل مع كل أفراد العينة، وبعد القيام بفرز وتصفية استمارات الاستبيانات الموزعة، حصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول التالي الذي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (2-4): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	120	عدد الاستمارات الموزعة
67.50%	81	عدد الاستمارات المسترجعة
4.16%	5	عدد الاستمارات الملغاة
63.33%	76	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم الأساليب الإحصائية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

#### الفرع الأول: الأدوات والبرامج 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 27 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 تنازلياً؛
- 2- مصفوفة الارتباطات سبيرمان Spearman لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الأداء المتميز)؛
- 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، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة.

##### أولاً: الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى سلوكيات العمل الاستباقي (روح المبادرة) والأداء المتميز بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتمكين من إخراجه في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: سلوكيات العمل الاستباقي (روح المبادرة) ويحتوي على 13 عبارة؛

الجزء الثاني: يتعلق بالأداء المتميز ويحتوي على 31 عبارة؛

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة أطباء المؤسسة الاستشفائية مُجَّد بوضياف مثل (الجنس، العمر، الأقدمية، المسمى الوظيفي).

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظراً 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؛

✓ أحياناً تعطى لها 3 درجات؛

✓ معارض تعطى لها درجتان؛

✓ معارض بشدة تماماً تعطى لها درجة واحدة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:  
صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترتيب لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه  $0.80 = 5/4$  إذا:

جدول رقم (2-5): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
معارض بشدة	من 1 إلى 1.80
معارض	من 1.80 إلى 2.60
أحيانا	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، مكتبة خوارزم العلمية، جدة- السعودية، 2008، ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ( $5 - 1 = 4$ ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( $0.80 = 5/4$ )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.80 قليل جدا ومن 1.80 إلى 2.60 قليل ومن 2.60 إلى 3.40 متوسط ومن 3.40 إلى 4.20 مرتفع ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفع جدا ).

ثانيا: وثائق المؤسسة:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بالمستشفى بصفة عامة، والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية لدراستنا، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الأطباء بالمستشفى من مختصين وعام.

### ✓ صدق وثبات أداة الدراسة

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

#### • صدق المحكمين:

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

#### • ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات أطباء المؤسسة الاستشفائية مُجَّد بوضياف نسبتها 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 (2-6) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
44	0.955

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS v27

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 95.5%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سننتقل في هذا المطلب إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وربطها بالفرضيات.

#### الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، العمر، الأقدمية، مسمى الوظيفي).

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

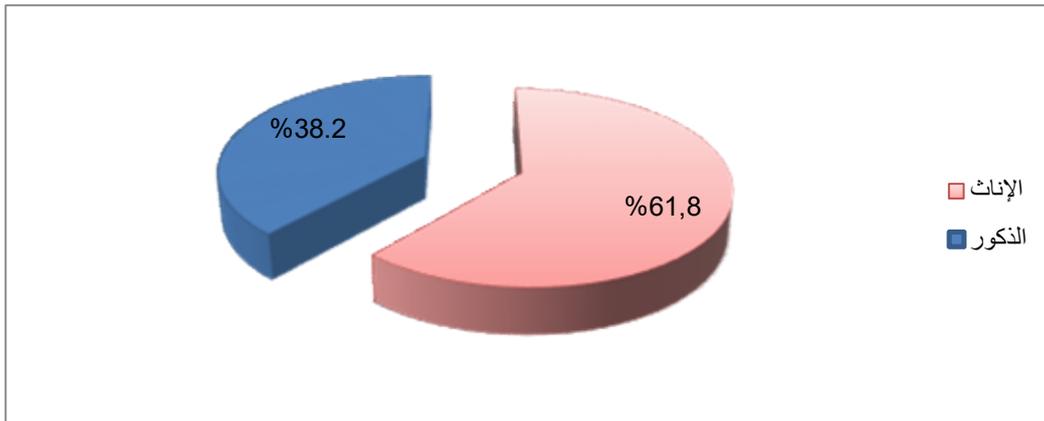
الجدول رقم (2-7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
38.2 %	29	الذكور
61.8 %	47	الإناث
100 %	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يبين الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 38.2% مستجوباً بنسبة قدرها 38.2%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 47 مستجوباً بنسبة قدرها 61.8% وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس الأطباء المستجوبين:

شكل رقم (2-1) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم 61.8%، أي 47 فرد من الإناث، أما نسبة الذكور فبلغت 38.2%، أي 29 فرد من الذكور، وهذا راجع لارتفاع نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة والتي بلغت نسبة 75.41% من مجموع أطباء المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.  
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

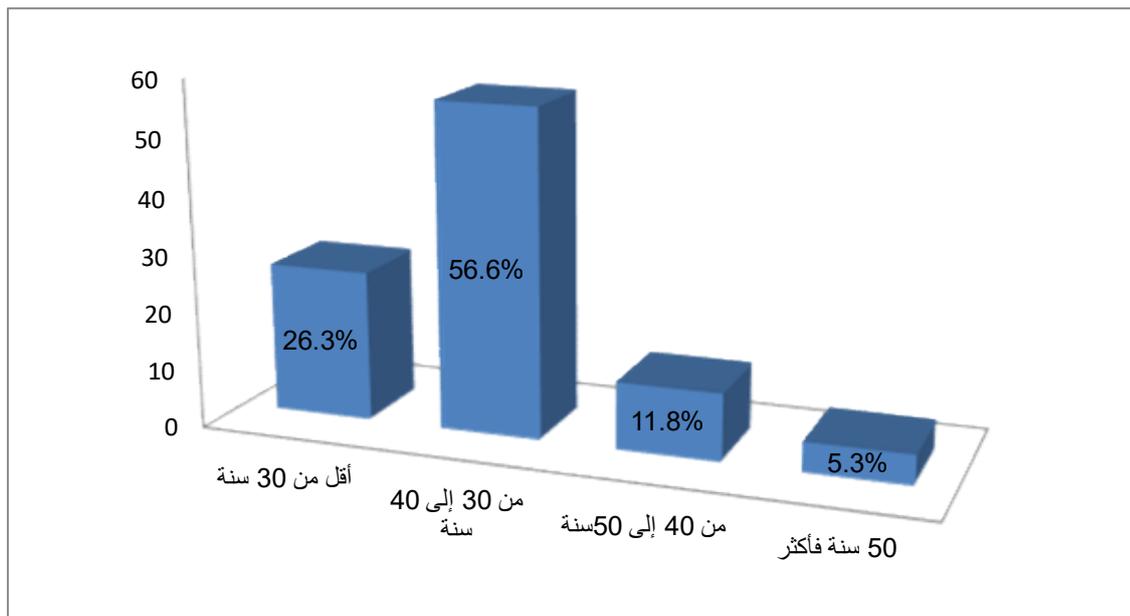
الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
26.3%	20	أقل من 30 سنة
56.6%	43	من 30 إلى أقل من 40 سنة
11.8%	09	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5.3%	04	50 سنة فأكثر
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 20 مستجوب، بنسبة قدرها 26.6%، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغ 43 مستجوبا، أي بنسبة 56.6%، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغ عددهم 09 مستجوبا بنسبة 11.8%، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 5 مستجوبين أي بنسبة 5.3%.  
والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

شكل رقم (2-2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 56.6% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها الفئة التي أعمارهم أقل من 30 والتي بلغت نسبتها 26.3%، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 بنسبة 11.8% أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر قد بلغت نسبتها 5.3%، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 30 إلى أقل من 40 سنة بمعنى أن معظم أطباء المؤسسة الاستشفائية هم شباب ويعكس ذلك جهود الدولة وفرضها لضرورة العمل في المؤسسة العمومية للصحة لمدة معينة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب مسمى الوظيفي:

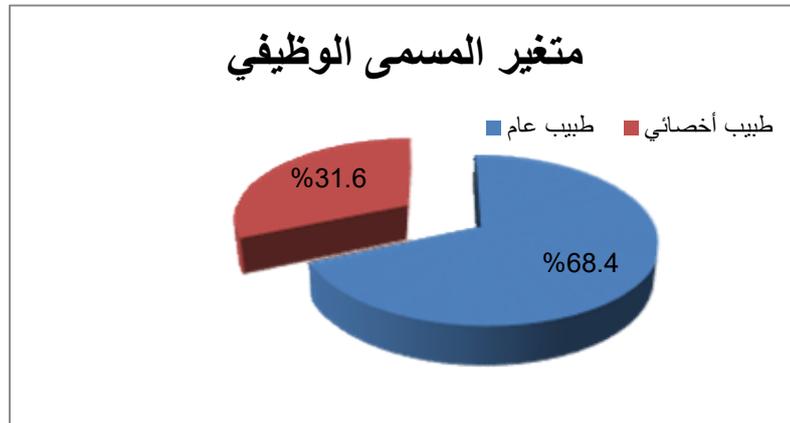
الجدول رقم (2-9) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	صفة الطبيب
68.4%	52	عام
31.6%	24	أخصائي
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة طبيب عام بلغ 52 مستجوبين أي بنسبة 68.4%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة طبيب أخصائي 24 مستجوبا أي بنسبة 31.6%.

شكل رقم (2-3) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن عدد المستجوبين الأكبر كان عند أطباء العام، حيث بلغ 52 مستجوب بنسبة قدرها 68.4% رغم أن عدد أطباء العام أقل مقارنة بالأطباء المختصين، وهذا راجع إلى تواجد الطبيب العام بصفة يومية بالمؤسسة الاستشفائية في مكاتبهم مقارنة بالنسبة للمختصين الذين هم غالبا ما في العمليات او معاينة المرضى في المصالح الاستشفائية او مؤسسات الصحة الجوارية تليها فئة أطباء المختصين التي بلغت 24 مستجوبين بنسبة 31.6% وهي تعد نسبة أقل نوعا ممن أطباء العام، رغم عددهم أكبر مقارنة بالأطباء العام.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

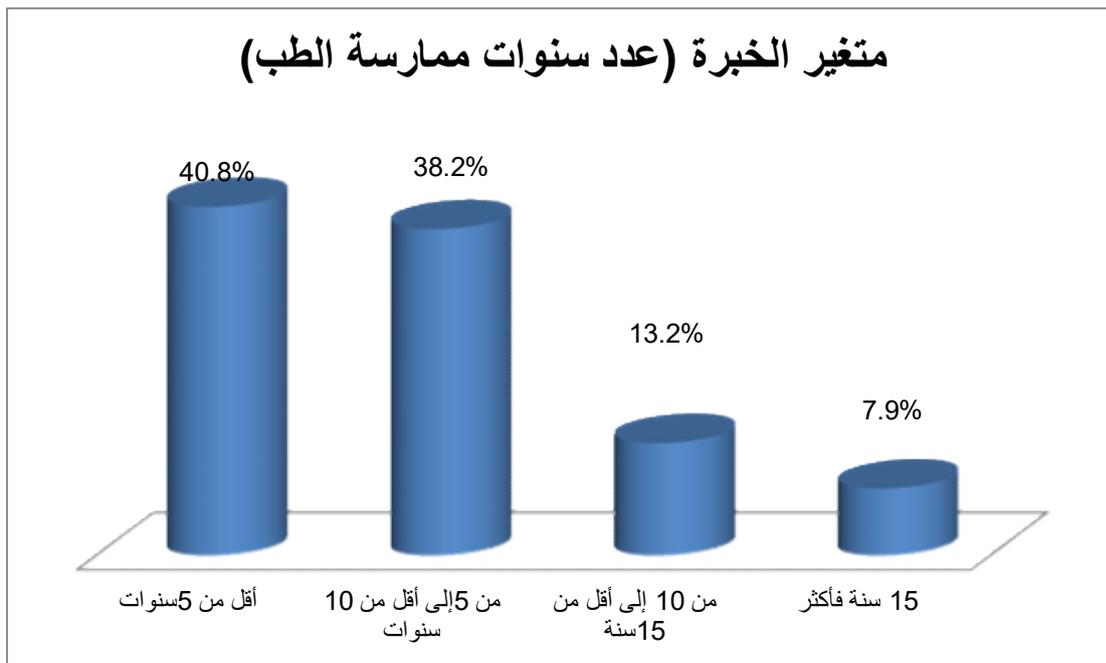
الجدول رقم (2-10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية (عدد سنوات ممارسة الطب):

الخبرة ( عدد سنوات العمل)	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	31	40.8 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	38.2 %
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	13.2 %
15 سنة فأكثر	6	7.9 %
المجموع	76	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم أقدمية تقل عن 5 سنوات وهذا راجع الى فرض الدولة الى ضرورة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية لإتمام التريض حيث بلغ عددهم 31 مستجوبين أي بنسبة 40.8 %، أما المستجوبين الذين لديهم أقدمية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 29 مستجوبا، أي بنسبة 38.2 %، في حين أن المستجوبين الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فيبلغ عددهم 10 مستجوبا، أي بنسبة 13.2 %، أما المستجوبين الذين لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة فيبلغ عددهم 6 أفراد، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 7.9 %.

شكل رقم (2-4) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (عدد سنوات ممارسة الطب):



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات في مجال العمل بنسبة قدرها 46.6%، تليها الفئة التي لديها أقدمية ما بين 05 إلى أقل من 10 سنة بنسبة قدرها 38.2%، ثم بعد ذلك الفئة التي لديها أقدمية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة قدرها 13.2%، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها أقدمية 15 سنة فأكثر بنسبة قدرها 7.9%.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان:

لدراسة الفرضية الأولى والثانية سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا لمعرفة توجهات المستجوبين

#### المحور الأول: سلوكيات العمل الاستباقي:

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى وواقع العمل الاستباقي من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاد سلوكيات العمل الاستباقي.

#### البعد الأول: تحمل المسؤولية

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد تحمل المسؤولية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	أقوم بجهود تطوعية لإجراء تغييرات وتحسينات في مكان العمل	3.88	0.84	2	موافق
02	أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل	3.85	0.84	3	موافق
03	أحاول اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة	3.96	0.80	1	موافق
	البعد الأول: تحمل المسؤولية	3.89	0.68	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (تحمل المسؤولية) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.68)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من الاطباء لحس تحمل المسؤولية بنسبة مرتفعة وهذا بالرغم مما يواجهون من صعاب بسبب ظروف العمل، وأنهم يولونها أهمية كبيرة في مجال العمل والحياة عموما، وقد احتلت العبارة رقم 3 (أحاول اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.80) وهو ما يعطي انطباع على المحاولة الدائمة للطبيب اقتراح وتنفيذ حلول للمشاكل التي تواجهه في حين جاءت العبارة رقم 2 (أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.84) ويدل على قيام الطبيب بعمل تطوعي بهدف إجراء تغييرات تساعد على قيامه بعمله في أحسن الظروف، وحسب العبارة رقم (2) التي كانت بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الكلي مما يؤكد صرامة الطبيب في تأدية مهامه؛ واتفقت هذه النتائج مع دراسة (قراش هاجر، صالح ليليا 2023) التي أكدت أن تحمل المسؤولية بالنسبة للموظفين يساعد على الانسجام والتفاهم فيما

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

بينهم وهو ما يولد سلوك ابداعي الذي خلق تطبيق عالي لسلوك العمل الاستباقي لدى العاملين؛ ودراسة ( Aldona & Jan 2021 ) ، وكذلك دراسة (Thiago Dal Molin & João Lucas 2019) التي أكدت على تحمل المسؤولية للممرضات العاملات في رعاية المرضى جعلت سلوكهن الاستباقي إيجابي على خلاف الممرضات العاملات في الإدارة

البعد الثاني: صوت العامل

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد صوت العامل

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
04	اعرض وجهة نظري للآخرين في قضايا العمل	4.00	0.73	1	موافق
05	أقوم بتشجيع الآخرين للانخراط في قضايا العمل	3.77	0.97	3	موافق
06	أملك معلومات على جميع قضايا العمل	3.23	0.95	4	احيانا
07	أبدي رأبي عن أفكار جديدة أو إجراء تغيير في بيئة العمل	3.86	0.83	2	موافق
	البعد الثاني: صوت العامل	3.72	0.69	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني ( صوت العامل) وهذا البعد يعني بمكان العمل الذي يسعى من خلاله الطبيب تقديم وجهة نظره بهدف تحسين بيئة العمل حيث كانت الإجابات بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.69)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة وهم الاطباء لمهارة إيصال صوتهم بنسبة مقبولة من وجهة نظرهم كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموما والفهم الجيد لها، وهذا يعزز مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات لأنها تساعد على الإبداع وإيجاد حلول ابتكارية في مجال العمل عموما ومجال الطب خصوصا، ويعكس ذلك رغبة الاطباء في توفير خدمات طبية ذات جودة عالية بالتفكير وطرح حلول إبداعية، وذلك ما ذكرته كل من العبارتين رقم 4 ورقم 7 اللتان حظيتا بأعلى درجة موافقة، حيث احتلت العبارة رقم 4 (اعرض وجهة نظري للآخرين في قضايا العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.73) المرتبة الأولى، في حين جاءت العبارة رقم 6 (أملك معلومات على جميع قضايا العمل) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري بلغ (0.95)، وفيما يخص احتلال العبارة رقم 6 المرتبة الأخيرة فيمكن تفسيره بالتحفظ من قبل الإدارة وإتباع أسلوب الحياد عموما اتجاه غموض المعلومات المتدفقة ، وعدم رغبة الطبيب في التفاخر بامتلاكه معلومات على جميع قضايا العمل ، وقد اتفقت نتائج هذه النتائج مع كل من دراسة ( أيمن بوادي، إيهاب أحمد نجيب 2023) التي أكدت على أن القيادة التي تستمع لصوت العامل وتشجع على عمليات التفكير الحر تنتهي بإيجاد الحلول الصحيحة، وكذلك دراسة ( هناء حمد زكي 2022) التي أوضحت ان سماع صوت العامل يساهم بشكل كبير في تطوير العمل الاستباقي لدى العاملين، ودراسة (حسين بشر الفتلاوي، أحمد عبد الله 2022).

البعد الثالث: إبداع العامل

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد إبداع العامل

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
08	أستطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل	3.46	0.88	3	موافق
09	أحاول البحث دائما عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل	3.64	0.85	2	موافق
10	أعزز وأشجع الآخرين على تقديم أفكار جديدة في العمل	3.78	0.98	1	موافق
البعد الثالث: إبداع العامل					
		3.63	0.82	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (إبداع العامل) جاءت كلها بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.82) وهذا ما يفسر ميل الطبيب لتقديم الأفضل دائما أثناء قيامه بعمله، وقد احتلت العبارة رقم 10 (أعزز وأشجع الآخرين على تقديم أفكار جديدة في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.98) في حين جاءت العبارة رقم 8 (أستطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.88)، عموما نلاحظ ممارسة أفراد العينة لمهارة الابداع وهذا عائد الى بيئة العمل الصارمة التي لا مجال للخطأ فيها بالإضافة الى اختلاف الفئات العمرية وكذا الحالات المرضية التي يتعامل معها الطبيب، كما يعكس ذلك حرص الاطباء على البحث عن أفكار واقتراحات تهدف الى تغيير الوضع وهذا ما ذكرته العبارة رقم 10 التي احتلت المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة، إلا أننا لاحظنا أنهم يرون أن هناك عدم تناسب بين بعض القوانين أي عدم ملائمتها لتقديم الابداع المطلوب كاملا مما يضع الطبيب تحت الضغط وهذا هو سبب احتلال العبارة رقم 08 المراتب الأخيرة من حيث موافقة أفراد العينة؛ وتتفق نتائج هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة، دراسة (عابدهبة، كحيو ريان 2023) ، إضافة لدراسة (ازهار مراد عوجة، 2018) والتي أكدت على أن الأداء الإبداعي للعاملين له تأثير كبير على سلوكيات العمل الاستباقي ، ودراسة ( C.Clark, A.Kazenov, ) (A.Kossilov, J.Yoder, 2004)

البعد الرابع: الوقاية من المشاكل

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد الوقاية من المشاكل

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
11	أحاول دائما تطوير الإجراءات والنظم التي تكون فعالة في العمل	3.72	0.97	3	موافق
12	أحاول دائما العثور على الأسباب الجذرية لحدوث المشكلات في العمل	3.80	1.10	1	موافق
13	أفضي بعض الوقت للتخطيط في كيفية منع حدوث المشكلات في العمل والوقاية منها	3.72	1.05	2	موافق
البعد الرابع: الوقاية من المشاكل					
		3.75	0.94	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (الوقاية من المشاكل) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.94)، مما يؤكد حرص أفراد العينة وهم الأطباء على منع وقوع حوادث أثناء تأديتهم لمهامهم بنسبة كبيرة من وجهة نظرهم والعمل على عدم تكرارها في حالة حدوثها، كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموماً والفهم الجيد لها، وذلك نعزوه إلى أهميته في مجال العمل الخاص بالأطباء، وقد احتلت العبارة رقم 12 (أحاول دائماً العثور على الأسباب الجذرية لحدوث المشكلات في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.94) في حين جاءت العبارتين رقم 11 و13 في نفس المتوسط الحسابي في عبارات هذا البعد بقيمة (3.72)، إلا أننا نلاحظ أن أفراد العينة لا يميلون إلى تغيير النظم والإجراءات، ونجد أن هذا يناقض رغبة أو حرص القيادة على تقليل الأخطاء والوقوع في المشاكل، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الإدراك بأن من مقومات القائد والقيادة الناجحة هي تقبل المشورة من التابعين والمحيطين وعدم التطبيق الحرفي للقوانين ومراعات توفير بيئة عمل جيدة، وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (باجبار اسيا، باها حياة، 2023) التي أكدت على أن التعلم والرضا الوظيفي ترفع من كفاءة العاملين، كما أن المعرفة الضمنية، التدريب والخبرة تساهم إلى حد كبير في الوقاية من المشاكل، إضافة إلى دراسة (Thiago Dal Molin & Aldona Malgorzata Dereñ, Jan Skonieczny, 2021) ودراسة (João Lucas 2019)

### João Lucas (2019)

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول أبعاد سلوكيات العمل

الاستباقي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد تحمل المسؤولية	3.89	0.68	1	موافق
02	المتوسط العام لبعد صوت العامل	3.72	0.69	3	موافق
03	المتوسط العام لبعد إبداع العامل	3.63	0.82	4	موافق
04	المتوسط العام لبعد الوقاية من المشاكل	3.75	0.94	2	موافق
	المتوسط العام لسلوكيات العمل الاستباقي	3.75	0.65	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات سلوكيات العمل الاستباقي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.65)، حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت موافق، بعد تحمل المسؤولية جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.68) حيث جاء في المرتبة الأولى، وهذا يدل على وجود إجماع من طرف الأطباء حول أهمية تحمل المسؤولية كونها الأساس الذي تقوم عليه مهنة الطب لأنها في الأصل تهدف إلى الحفاظ على صحة المريض، ويؤدي من خلالها الطبيب كل أدواره، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد إبداع العامل بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.82)،

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

ونعزو ذلك إلى كون أغلب الأطباء يعانون من مشاكل في إظهار ابداعهم بحرية مطلقة لتقيدهم بالنظم الموضوعية من الوزارة وكذا سياسة المستشفى، مما يجعل الطبيب تحت الضغط الجسدي والنفسي ويؤثر سلبا على ابداعهم، عموما لدى الأطباء المستشفى درجة موافقة حول عبارات سلوك العمل الاستباقي وفهم جيد لها، ولديهم نظرة إيجابية حول مستوى هذه السلوكيات المتوافرة لديهم ومدى أهميتها.

المحور الثاني: الأداء المتميز

البعد الأول: الأداء والانجاز

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد الأداء والانجاز

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للإعجاب.	3.82	0.77	6	موافق
02	يمتاز عملي بالدقة في تشخيص الحالة المرضية.	4.18	0.66	2	موافق
03	أقدم عملا بحجم يفوق حجم العمل المطلوب (المتوقع).	3.82	0.95	7	موافق
04	أحرص على تحقيق مواصفات الجودة في الخدمات الطبية وبالشكل السريع والدقيق	4.09	0.86	4	موافق
05	امتلك مهارات متنوعة لإنجاز مهامي بكفاءة واقتدار، بالرغم التعقيد والصعوبة في المهام التي أقوم به.	4.00	0.84	5	موافق
06	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	4.25	0.69	1	موافق بشدة
07	يمتاز الطاقم الذي اعمل معهم بالكفاءة والمصدقية في أداء عملهم	4.09	0.73	3	موافق
	البعد الأول: الأداء والانجاز	4.03	0.60	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الأداء والانجاز) جاءت بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.60)، مما يدل على أن الأداء والانجاز لعينة الدراسة كان جيد وأنهم عموما راضون على مستواهم في هذا الجانب، وقد احتلت العبارة رقم 06 (أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.69) وقد جاء توجهها موافق بشدة وهذا يدل على تمتع الطبيب باليقظة التامة والتركيز أثناء تأدية مهامه، في حين جاءت العبارتين رقم 01 و03 (أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

للإعجاب.) (أقدم عملا بحجم يفوق حجم العمل المطلوب (المتوقع) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.77) و(0.95) على التوالي وهذا ما يفسر أن أغلب الأطباء يقومون بالعمل المطلوب حسب البروتوكول المتعارف عليه من الجهات الوصية.

### البعد الثاني: سلوك الأداء

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد سلوك الاداء

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
08	أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.	3.76	0.86	5	موافق
09	تتميز اقتراحي بالحدائة والريادة والابداع.	3.67	0.85	6	موافق
10	أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة.	3.72	0.77	7	موافق
11	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض بسير العمل.	3.94	0.83	3	موافق
12	اتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات مماثلة ومبدعة.	3.86	0.82	4	موافق
13	أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه.	3.42	0.88	8	موافق
14	أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	4.26	0.73	2	موافق بشدة
15	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	4.27	0.64	1	موافق بشدة
	البعد الثاني: سلوك الأداء	4.03	0.58	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (سلوك الأداء) جاءت جلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.58)، مما يدل على رضا أفراد العينة عن سلوك ادائهم، وقد احتلت العبارة رقم 15 (أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين) المرتبة الأولى بتوجه موافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري بلغ (0.58) في حين جاءت العبارة رقم 13 (أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه.) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (0.88)، لكن لاحظنا أن هناك نظرة سلبية لجانب الاتصال التوافقي بين الاطباء، حيث يوجد بعض الصعوبة مثلا في التواصل بين الأطباء المختصين من نفس الاختصاص و/أو اختصاص مختلف، مما يؤثر سلبا على التطور في الاداء، والاطلاع على آخر المستجدات في المجال، وهذا ما نلاحظه في العبارة 15 (أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين) التي كانت موافق بشدة حيث يفسر بان تصرفات الأطباء النابعة من ضميرهم المهني وسلوك تصرفهم بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

البعد الثالث: استمرارية التميز

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد استمرارية التميز

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
16	لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف	3.69	1.03	8	موافق
17	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قياسي بعلمي	4.19	0.63	3	موافق
18	أطور معارفي ومهاراتي وأحرص على الارتقاء بمستوى أدائي المهني.	4.39	0.56	2	موافق بشدة
19	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات أطباء الأكثر خبرة	4.50	0.55	1	موافق بشدة
20	أتابع ما يحدث من مستجدات في مجال الطبي باستمرار وأحاول الإلمام بما وتوظيفها لخدمة المريض.	4.09	0.83	4	موافق
21	أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والابداع.	3.90	0.91	6	موافق
22	أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	4.06	0.80	5	موافق
23	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين في مستوياته	3.72	0.87	7	موافق
البعد الثالث: استمرارية التميز					
		4.14	0.56	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (استمرارية التميز) تنوعت التوجهات بين موافق بشدة وموافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.56)، مما يدل على وجود نظرة إيجابية لهذا البعد وفهم جيد لعباراته ويفسره حرص الطبيب على مواكبة ما يحدث من تغيرات في مجال مهنة الطب، وقد احتلت العبارة رقم 19 (أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات أطباء الأكثر خبرة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.50) وانحراف معياري بلغ (0.55) الذي يوضح حرص الطبيب على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات أطباء الأكثر خبرة منهم في حين جاءت العبارة رقم 23 (تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين في مستوياته) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.87)، حصول العبارة رقم 18 على درجة موافق بشدة حيث أفراد العينة تسعى الى تطوير مهاراتها والارتقاء بمستوى ادائها، مما يدل على وجود نظرة إيجابية وشعور بالانتماء والرضا عن مكان العمل أي المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

البعد الثالث: المواظبة وتحمل المسؤولية

جدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد المواظبة وتحمل المسؤولية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
16	أشارك بفاعلية في أي نشاطات رسمية أو غير رسمية تخص المهنة	3.72	0.87	8	موافق
17	أحرص بحماس في تكوين أطباء خلال العمل او حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي.	3.78	0.92	7	موافق
18	أحافظ على السر المهني وخصوصية المريض	4.67	0.61	1	موافق بشدة
19	أتعامل مع المرضى عند تقديمهم شكوى في مجال تقديم الخدمات الصحية	4.13	0.75	5	موافق
20	أستطيع التصرف في الحالات الطارئة	4.36	0.58	4	موافق بشدة
21	أتحمل المسؤولية وأتجنب إلقاء اللوم على الآخرين.	4.39	0.59	3	موافق بشدة
22	أعمل على تحقيق راحة المريض وتلبية احتياجاته	4.47	0.59	2	موافق بشدة
23	أقتحم المشكلات لحلها ولا أنتظر حدوثها	4.02	0.92	6	موافق
	<b>البعد الثالث: المواظبة وتحمل المسؤولية</b>	<b>4.19</b>	<b>0.50</b>	<b>-</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (المواظبة وتحمل المسؤولية) كانت بتوجيهين موافق بشدة وموافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.50)، مما يدل على وجود نظرة إيجابية لهذا البعد وفهم جيد لعباراته، وقد احتلت العبارة رقم 18 (أحافظ على السر المهني وخصوصية المريض) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.67) وانحراف معياري بلغ (0.61) في حين جاءت العبارة رقم 16 (أشارك بفاعلية في أي نشاطات رسمية أو غير رسمية تخص المهنة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.87)، حيث أفراد العينة تتميز بتحملها للمسؤولية وحرصها على أداء المهمة السامية على أفضل حال.

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول أبعاد الأداء المتميز

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد الأداء والانجاز	4.03	0.60	3	موافق
02	المتوسط العام لبعد سلوك الأداء	3.86	0.58	4	موافق
03	المتوسط العام لبعد استمرارية التميز	4.14	0.56	2	موافق
04	المتوسط العام لبعد المواظبة وتحمل المسؤولية	4.19	0.50	1	موافق

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

موافق	-	0.47	4.06	المتوسط العام للأداء المتميز
-------	---	------	------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الأداء المتميز في مستشفى مُجَّد بوضياف ورقلة مرتفع، وجاء بوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.47)، وجاءت أدوار أفراد العينة مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولاً: المواظبة وتحمل المسؤولية حسابي قدره (4.19)

ثانياً: استمرارية التميز بوسط حسابي قدره (4.14)

ثالثاً: الأداء والانجاز بوسط حسابي قدره (4.03)

رابعاً: سلوك الاداء بوسط حسابي قدره (3.86)

فالأطباء يولون أهمية كبيرة لدورهم الرئيسي المتمثل في العلاج الطبي، حيث أصبح الطبيب مطالباً بمسايرة الواقع العملي، مما يستدعي أن يكون الطبيب ملماً بمختلف المعارف ومتحكماً بالمهارات السلوكية والتقنية، وكل هذا دون إغفال الدور المهم للطبيب المتمثل في الراحة التي يقدمها للمريض من ناحية الخدمة العلاجية، حيث يهتم الأطباء بتوفير متطلبات الترقية والتقدم في المسار الوظيفي.

ربط النتائج بالفرضيات:

أولاً: مستوى سلوكيات العمل الاستباقي

من خلال المتوسط العام لسلوكيات العمل الاستباقي المقدر بـ(3.75) وانحراف معياري (0.65) وعليه فإن هناك مستوى مرتفع لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى مُجَّد بوضياف.

مما يؤدي الى قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى مُجَّد بوضياف بورقلة

ثانياً: مستوى الأداء المتميز

من خلال المتوسط العام للأداء المتميز المقدر بـ(4.06) وانحراف معياري (0.47) وعليه فإن هناك مستوى مرتفع لأبعاد الأداء المتميز لدى أطباء مستشفى مُجَّد بوضياف.

مما يؤدي الى قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع للأداء المتميز لدى أطباء مستشفى مُجَّد بوضياف بورقلة

**الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بطبيعة العلاقة بين المتغيرين**

**الفرضية الثالثة:** دراسة وجود علاقة طردية قوية بين سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز لأطباء مستشفى مُجَّد بوضياف على ضوء طريقة القياس المذكورة سابقاً لمعرفة طبيعة العلاقة ومد تأثير ابعاد سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز.

وللاجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير مستقل سلوكيات العمل الاستباقي والمتغير التابع الأداء المتميز.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يوضح أهم النتائج:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

جدول رقم (02-21) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		المتغير المستقل سلوكيات العمل الاستباقي	المتغير التابع الأداء المتميز
N		76	76
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.7503	4.0633
	Std. Deviation	.65972	.47649
Most Extreme Differences	Absolute	.090	.057
	Positive	.089	.057
	Negative	-.090-	-.052-
Test Statistic		.090	.057
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.200 <sup>d</sup>	.200 <sup>d</sup>
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	.130	.780
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.122
		Upper Bound	.139

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

من الجدول لدينا القيمة الاحصائية قدرت بـ 0.200 ونجد مستوى المعنوية للمحور الأول (سلوكيات العمل الاستباقي) قدرت بـ 0.130، ومستوى المعنوية للمحور الثاني (الأداء المتميز) قدرت بـ 0.780 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن البيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الدراسية. ثانياً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-22): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

المتغير التابع: الأداء المتميز			الأبعاد
حجم العينة	مستويات الدلالة	قيم الارتباطات	
76	0.00	0.447	البعد الأول: تحمل المسؤولية
76	0.000	0.447	البعد الثاني: صوت العامل
76	0.005	0.560	البعد الثالث: ابداع العامل
76	0.000	0.554	البعد الرابع: الوقاية من المشاكل
76	0.000	0.623	المتغير المستقل سلوكيات العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة سلوكيات العمل الاستباقي وهي (تحمل المسؤولية، صوت العامل، ابداع العامل، الوقاية من المشاكل) والأداء المتميز كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدى، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز نسبة (62.3%) وهي قيمة تؤكد على وجود علاقة طردية متوسطة بين سلوكيات العمل الاستباقي و الأداء المتميز، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أسماء وناس، دنيا قراشة)، حيث كانت القيمة الارتباطية بين المتغير المستقل الممارسات المستندة على الأدلة والمتغير التابع الأداء المتميز للطواقم الطبي 59.6% مما يدل على وجود علاقة طردية

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

متوسطة بين المتغيرين .وكانت العلاقة الارتباطية بين بعد إبداع العامل والمتغير التابع بنسبة (56%) مما جعلها تمثل أقوى العلاقات مع المتغير التابع، ثم يليه مباشرة بعد الوقاية من المشاكل حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (55.4%)، ثم يأتي بعد تحمل المسؤولية وبعد صوت العامل بنفس معامل الارتباط ، وقد لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع هذين البعدين بنسبة (47.7%).

ربط النتائج بالفرضيات:

من خلال النتائج المتحصل عليها هنا نرفض صحة الفرضية وجود علاقة طردية قوية بين سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز للطبيب في مستشفى مُجد بوضياف بورقلة ونقبل بوجود علاقة متوسطة بينهما

### الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالأثر

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز لدى أطباء مستشفى مُجد بوضياف بورقلة،

أولاً: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (سلوكيات العمل الاستباقي) والمتغير التابع هو (الأداء المتميز)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (2-23): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الخطأ المعياري
	0.623	0.389	0.37506
a. المتغير المستقل (سلوك العمل الاستباقي)			
b. المتغير التابع (الأداء المتميز)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

من الجدول أعلاه، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز للطبيب في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي  $R=0.623$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 62.3%، بمعنى أنه توجد علاقة سلوكيات العمل الاستباقي كمتغير مستقل وبين الأداء المتميز للطبيب كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R Square (38.9%)، والتي تبين مدى دقة سلوكيات العمل الاستباقي في تقدير الأداء المتميز للطبيب، أي أن (38.9%) من الأداء المتميز يعود للسلوكيات العمل الاستباقي، والنسبة المتبقية (61.1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

رابعا: تبين خط الانحدار:

جدول رقم (2-24): يوضح تحليل تباين خط الانحدار<sup>b</sup> ANOVA

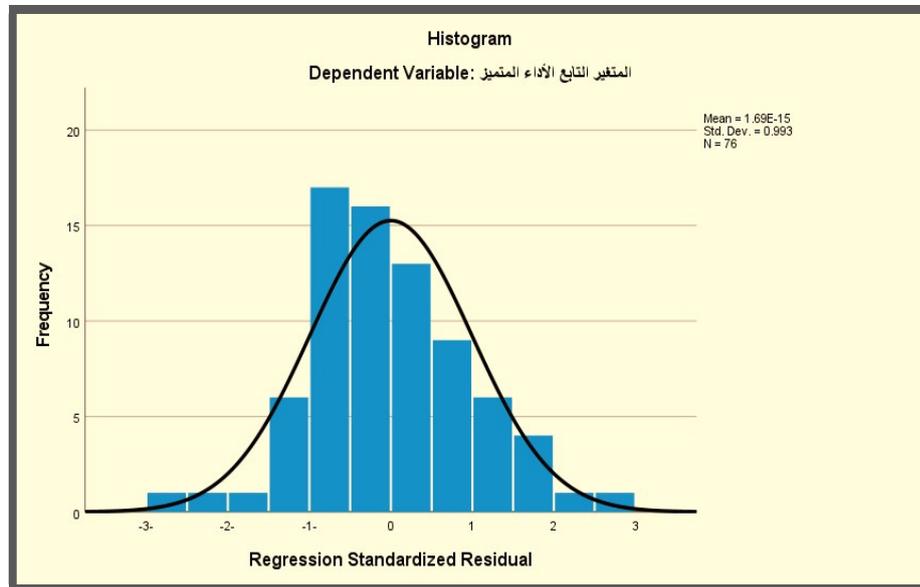
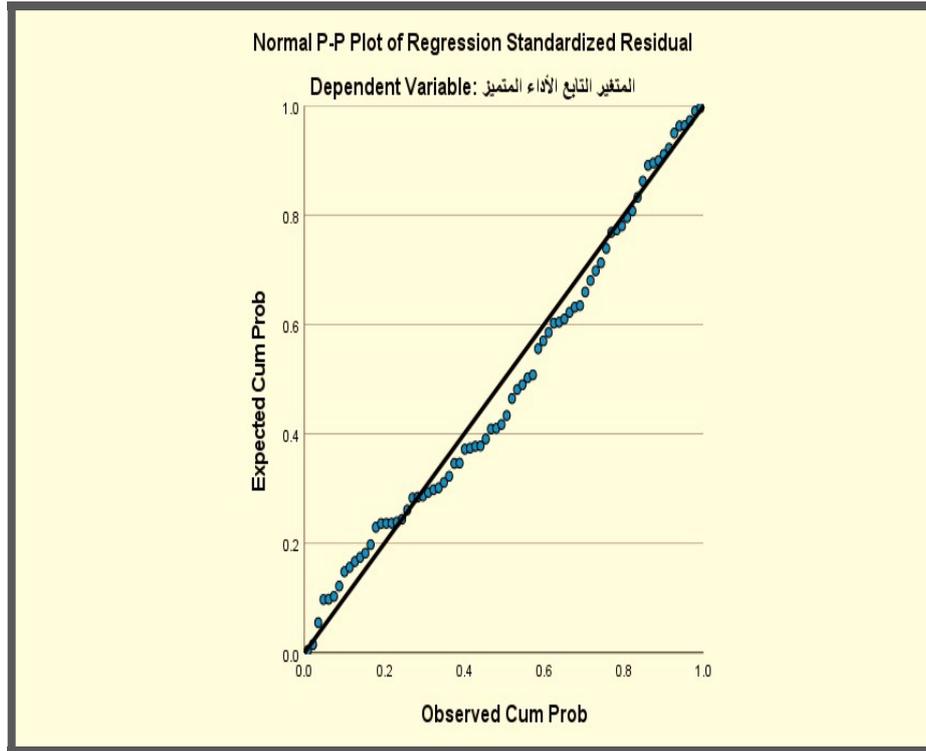
مستوى الدلالة	اختبار تحليل التباين	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع مربعات الانحدار	نموذج
0.000	47.052	6.619	1	6.619	تراجع
		0.141	74	10.409	ومجموع مربعات البواقي
			75	17.028	المجموع
a: متغير المستقل (سلوك العمل الإستباقي)					
b: متغير التابع (الأداء المتميز)					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.619 ومجموع مربعات البواقي هو 10.409 ومجموع المربعات الكلي يساوي 17.028؛
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 74؛
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 6.619 ومعدل مربعات البواقي 0.141؛
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 47.057؛
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (2-5) يوضح: مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

خامسا: دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء المتميز

جدول رقم (2-25): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للأداء المتميز

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

معاملات					
القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الموحدة	المعاملات غير المعيارية		نموذج
			B	الخطأ المعياري	
0.000	9.501		0.250	2.375	الثابت
0.000	6.859	0.623	0.066	0.450	المتغير المستقل: سلوك العمل الإستباقي
<b>a</b> المتغير التابع : الأداء المتميز					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss 27

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 2.37 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار B الذي يساوي 0.45، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\beta$  هي موجبة دلالة على العلاقة خطية طردية بين سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز للطبيب، وهي تعني أنه كلما زادت المحفزات المحققة لأبعاد العمل الاستباقي بوحدة واحدة كلما زاد الأداء المتميز للطبيب بمقدار 45%.

معادلة خط الانحدار هي:  $Y=2.37+0.45x$

$x$ : يمثل المتغير المستقل (سلوكيات العمل الاستباقي)

$Y$ : يمثل المتغير التابع (الأداء المتميز)

التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Régression)

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

جدول رقم (2-26): يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثالث: ابداع العامل	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).
2	البعد الاول: تحمل المسؤولية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعد الثالث: ابداع العامل	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
2	البعد الاول: تحمل المسؤولية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز :

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة النهائي هما ابداع العامل وتحمل المسؤولية فقط. الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة: جدول رقم (2-27) : يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل $R^2$	الخطأ المعياري
1	0.560 <sup>a</sup>	0.314	0.304	0.39738
2	0.610 <sup>b</sup>	0.372	0.355	0.38276

A . البعد الثالث: ابداع العامل.  
b . البعد الثالث: ابداع العامل، البعد الأول: تحمل المسؤولية.  
b . المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما ابداع العامل وتحمل المسؤولية وهذا ما يتوافق مع نتائج التحليل الاحصائي المتعدد السابقة. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (ابداع العامل وتحمل المسؤولية) والمتغير التابع (الأداء المتميز) نسبة (61%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي متوسط بينها. حيث أن (37.2%) من الأداء المتميز للطبيب تعود إلى ابداع الطبيب وتحمله للمسؤولية والنسبة المتبقية (62.8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل ابداع العامل لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (56%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم (2-28): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA					
القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات الانحدار	نموذج
0.000	33.834	1.732 .158	1 74 75	5.343 11.685 17.028	1 الانحدار البقايا المجموع
0.000	21.616	3.167 .147	2 73 75	6.334 10.695 17.028	2 الانحدار البقايا المجموع
<p>a. البعد الثالث: ابداع العامل b. البعد الثالث: ابداع العامل، البعد الأول: تحمل المسؤولية c. المتغير التابع: الأداء المتميز</p>					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- . مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.334 ومجموع مربعات البواقي هو 10.695 ومجموع المربعات الكلي يساوي 17.028؛
  - . درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 73؛
  - . معدل مربعات الانحدار هو 3.167 ومعدل مربعات البواقي 0.147؛
  - . قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 21.616؛
  - . مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار
- جدول رقم (2-29): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

القيمة الاحتمالية	T	المعاملات غير المعيارية		نموذج
		المعاملات المعيارية	B	
		بيتا	الخطأ المعياري	

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

0.000	13.903		0.208	0.886	الثابت	1
0.000	5.817	0.560	0.056	0.324	البعد الثالث: ابداع العامل	
0.000	8.971		0.269	2.416	الثابت	2
0.000	4.103	0.431	0.061	0.250	البعد الثالث: ابداع العامل	
0.011	2.600	0.273	0.073	0.190	البعد الأول: تحمل المسؤولية	
a تأثير ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (الأداء المتميز)						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

وعند دراسة قيم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 ونستنتج أن أهم المؤثرات في تميز أداء الطبيب هي: وفقا للنموذج الاول يكمن في ابداع الطبيب، ومن الجدول أعلاه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a، ميل خط الانحدار بالنسبة لإبداع العامل وفق المعادلة التالية:

$Y=a+Cx$  العلاقة بين إبداع العامل والأداء المتميز هي قيمة C بمعنى كلما زاد ابداع الطبيب بمقدار وحدة واحدة زاد أداءه المتميز بقيمة 32.4% ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=0.88+0.324x$$

وفقا للنموذج الثاني نجد أن أهم مؤثرين في تميز الطبيب هما إبداعه الطبيب وتحمله للمسؤولية، من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a، ميل خط الانحدار بالنسبة لإبداع العامل وميل خط الانحدار بالنسبة لتحمل المسؤولية وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+Cx_1+bx_2$$

العلاقة بين ابداع العامل والأداء المتميز هي قيمة C بمعنى كلما زاد ابداع الطبيب بمقدار وحدة واحدة زاد أداءه المتميز بقيمة 25%

العلاقة بين تحمل المسؤولية والأداء المتميز هي قيمة b بمعنى كلما زاد تحمل الطبيب للمسؤولية بمقدار وحدة واحدة زاد أداءه المتميز بقيمة 19%

ومنه معادلة خط الانحدار هي:  $Y=2.41+ 0.25x_1 + 0.19x_2$

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز)

C: ابداع العامل

b: تحمل المسؤولية

ربط النتائج بالفرضيات:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

من خلال النتائج المتحصل عليها هنا نقبل صحة الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز للطبيب في مستشفى محمد بوضياف بورقلة ومن أهم الأبعاد وأكثرها تأثيراً لسلوكيات العمل الاستباقي بعدي (إبداع العامل، تحمل المسؤولية).

الفرع الخامس: دراسة فروق المتوسطات بين الأطباء بخصوص الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز لدى الأطباء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية والمسمى الوظيفي) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ولاختبار الفرضية اعتمدنا على اختبار T واختبار تحليل التباين ANOVA.

أولاً: تحليل اختبار T لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع

جدول رقم (2-30): تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير الجنس بخصوص أداءهم المتميز

الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المتغير التابع: الأداء المتميز
0.46491	0.08633	4.0727	29	ذكر	
0.48839	0.07124	4.0576	47	انثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

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									
0.21058	0.24077	0.11326	0.01510	0.894	74	0.133	0.907	0.14	افتراض تساوي الفروقات	المتغير التابع الأداء المتميز
-									افتراض عدم تكافئ الفروقات	
0.20867	0.23886	0.11193	0.01510	0.893	61.700	0.135				
-										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

حجم تأثير العينات المستقلة

فاصل الثقة الفرق 95%		النقطة التقديرية	القيمة المعيارية		
أدنى	أعلى				
-0.431	0.494	0.31	0.47964	Cohen's d	المتغير التابع: الأداء المتميز
-0.427	0.489	0.31	0.48457	Hedges' correction	
-0.432	0.494	0.31	0.48839	Glass's delta	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

من خلال الجدول أعلاه نجد أن  $F$  المحسوبة تساوي 0.14 أما مستوى المعنوية لاختبار  $T$  من خلال الجدول أعلاه للاختبار بلغ 0.907 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص إجابات أفراد العينة حول الأداء المتميز

جدول رقم (2-31): يوضح تحليل اختبار  $T$  لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعا لمتغير الوظيفة بخصوص أداءهم

المتميز

الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المسمى الوظيفي	المتغير التابع: الأداء المتميز
0.7079	0.51049	4.0159	52	طب عام	
0.7810	0.38261	4.1661	24	طب متخصص	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

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									
-0.38352	0.8306	0.11326	-0.15023	0.203	74	-1.283	0.175	1.871	افتراض تساوي الفروقات	المتغير التابع: الأداء المتميز
-0.36119	0.06073	0.10541	-0.15023	0.159	58.509	-1.425			افتراض عدم تكافئ الفروقات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

حجم تأثير العينات المستقلة

فاصل الثقة الفرق 95%		النقطة التقديرية	القيمة المعيارية		
أدنى	أعلى				
-0.802	0.171	-0.317	0.47445	Cohen's d	المتغير التابع: الأداء المتميز
-0.794	0.169	-0.313	0.47933	Hedges' correction	
-0.885	0.108	-0.393	0.38261	Glass's delta	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

من خلال الجدول أعلاه نجد أن  $F$  المحسوبة تساوي 1.871 أما مستوى المعنوية لاختبار  $T$  من خلال الجدول أعلاه للاختبار بلغ 0.175 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة بخصوص إجابات أفراد العينة حول الأداء المتميز.

جدول رقم (2-32): يوضح تحليل اختبار ANOVA لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير العمر بخصوص الأداء المتميز

القيمة الاحتمالية	F	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع المربعات	
0.025	3.320	0.690	3	2.069	بين المجموعات
		0.208	72	14.959	داخل المجموعات
			75	17.028	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

المتغير التابع: الأداء المتميز						
درجة الثقة 95%		القيمة الاحتمالية	قيمة الخطأ	متوسط الفرق (I - J)	العمر J	العمر I
أدنى	أعلى					
0.0180	0.5099	0.036	0.12337	0.26393	من 30 إلى أقل 40 سنة	أقل من 30 سنة
-0.5560	0.1735	0.299	0.18296	-0.19125	من 40 إلى أقل 50 سنة	
-0.4562	0.5392	0.868	0.24966	0.04152	50 سنة فأكثر	
-0.5099	-0.0180	0.036	0.12337	-0.26393	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
-0.7882	-0.1221	0.008	0.16708	-0.5517	من 40 إلى أقل 50 سنة	
-0.6974	0.2526	0.354	0.23827	-0.22241	50 سنة فأكثر	
-0.1735	0.5560	0.299	0.18296	0.19125	أقل من 30 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
0.1221	0.7882	0.008	0.16708	0.45517	من 30 إلى أقل 40 سنة	
-0.3133	0.7788	0.398	0.27391	0.23276	50 سنة فأكثر	
-0.5392	0.4562	0.868	0.24966	-0.04152	أقل من 30 سنة	50 سنة فأكثر

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

-0.2526	0.6974	0.354	0.23827	0.22241	من 30 الى أقل 40 سنة
-0.7788	0.3133	0.398	0.27391	-0.23276	من 40 الى أقل 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج **spss v27**

من خلال الجدول أعلاه نجد أن **F** المحسوبة تساوي 3.320 أما قيمة **Sig=0.025** وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر بخصوص إجابات افراد العينة حول الأداء المتميز جدول رقم (2-33): يوضح اختبار تحليل التباين **ANOVA** لدراسة فروق المتوسطات بين الأخطاء تبعا لمتغير

الأقدمية بخصوص الأداء المتميز

القيمة الاحتمالية	F	معدل مربعات الانحدار	حرية درجة الانحدار	مجموع المربعات	
0.006	4.446	0.887	3	2.661	بين المجموعات
		0.200	72	14.367	داخل المجموعات
			75	17.028	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج **spss v27**

المتغير التابع: الأداء المتميز						
درجة الثقة 95%		القيمة الاحتمالية	قيمة الخطأ	متوسط الفرق (I - J)	الأقدمية J	الأقدمية I
أدنى	أعلى					
0.0620	0.5221	0.014	0.11540	0.29209	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات
-0.4877	0.1600	0.316	0.16245	-0.16388	من 10 الى اقل من 15 سنة	
-0.6250	0.1693	0.257	0.19923	-0.22787	15 سنة فأكثر	
-0.5221	-0.0620	0.014	0.11540	-0.29209	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10 سنوات
-0.7825	-0.1294	0.007	0.16381	-0.45597	من 10 الى اقل من 15 سنة	
-0.9193	-0.1206	0.011	0.20034	-0.51996	15 سنة فأكثر	
-0.1600	0.4877	0.316	0.16245	0.16388	اقل من 5 سنوات	من 10 الى اقل من 15 سنة
0.1294	0.7825	0.007	0.16381	0.45597	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
-0.5238	0.3959	0.782	0.23067	-0.06399	15 سنة فأكثر	
-0.1693	0.6250	0.257	0.19923	0.22787	اقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

0.1206	0.9193	0.011	0.20034	0.51996	من 5 الى اقل من 10 سنوات
-0.3959	0.5238	0.782	0.23067	0.06399	من 10 الى اقل من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

من خلال الجدول أعلاه نجد أن  $F$  المحسوبة تساوي 4.446 أما قيمة  $Sig=0.006$  وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر بخصوص إجابات افراد العينة حول الأداء المتميز. الجدول رقم (2-34) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين اجابات الأطباء حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية

الملاحظة	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	المتغير
لا توجد فروق	.907	.133	الجنس
لا توجد فروق	.175	1.871	المسمى الوظيفي
توجد فروق	.025	3.320	العمر
توجد فروق	.006	4.446	الأقدمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v27

ربط النتائج بالفرضية

من خلال النتائج نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات أفراد العينة في مستشفى مُجد بوضياف بورقلة لسلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز بالنسبة للجنس والمسمى الوظيفي وتوجد فروقات دلالة احصائية لمتغير العمر والأقدمية

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### الفرع الأول: فيما يخص واقع متغيرات الدراسة

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي سلوكيات العمل الاستباقي كمتغيرات مستقلة والأداء المتميز كمتغير تابع.

-أولا: مستوى سلوكيات العمل الاستباقي لدى الاطباء في المؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام لسلوكيات العمل الاستباقي كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للأطباء لأبعاد هذا المتغير وذلك على أساس الأبعاد المدروسة وهي:

**البعد الاول: مستوى تحمل المسؤولية** من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.89)، فنجد الأطباء لديهم القدرة على تحمل المسؤولية رغم ظروف العمل التي عادة لا تكون مناسبة لأداء مهامهم لدى نجد الطبيب دائما ما يسعى الى إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في أداء المهام الوظيفية من خلال قيامه بالعمل التطوعي وهذا من أجل إجراء تغييرات تساعده على تحسين ظروف العمل، ما يؤكد تحمله للمسؤولية الملقاة على عاتقه.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

**البعد الثاني: مستوى صوت العامل** من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.72)، وهذا البعد يعنى بمكان العمل والذي يسعى من خلاله الطبيب إلى محاولة تحسين بيئة العمل التي يمارس بها مهامه وتقديم وجهات نظره، فنجد ان صوته هو ما يبرز شخصيته فكلما كان صوته مسموعا من خلال المناقشات مع زملاءه او الإدارة فمن غير التفكير الناقد لا تتولد معارف جديدة، كونه يساعد على الإبداع، إضافة إلى ذلك إيجاد حلول ابتكارية غير تقليدية في مجال العمل والحياة، وإذا اجتمع التفكير الناقد وحل المشكلات معا نجعلان يمتلكهما يفكر خارج الصندوق ويصل للتميز في الأداء، من خلال إنتاج أفكار وأبحاث جديدة، وهذا ما يعكس الشخصية الاستباقية لدى الطبيب.

**البعد الثالث: مستوى ابداع العامل** من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.63)، وهذا دليل على ميل الطبيب لتقديم أفضل ما لديه أثناء تأدية مهامه، ما يفسر حرصه على تقديم كل ما هو جديد ويعمل على توليد أفكار ابداعية تساهم في تحسين بيئة العمل ويدل ذلك على أن مهارة الابداع تحظى بأهمية كبيرة لدى الأطباء، وأن هناك شغف كبير من قبلهم لتطويرها واستغلالها في مجال العمل، كونها تساعد على إثبات الذات والنجاح في العمل فكل طبيب يملك الإمكانيات والروح التي تجعله يتميز عن غيره ومنها يحدد معارفه ويطور قدراته.

**البعد الرابع مستوى الوقاية من المشاكل** من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.75)، أي ان الطبيب يحاول دائما العثور على الأسباب الجذرية لحدوث المشكلات في العمل، ويقضي بعض الوقت للتخطيط في كيفية منع حدوثها في العمل والوقاية منها، فأسلوب التفكير الإيجابي يجعله لا اراديا يجسد الوقاية من المشاكل كما أنه يمرن العقل على التفكير بطرق متعددة وعدم الاعتماد على طريقة واحدة كما انها الحل لتخفيف ضغط العمل وآثاره السلبية، و تساعد على تنفيذ الخطط بفاعلية وتحقيق الأهداف بأقل جهد وأقل وقت، حيث يعكس هذا البعد التفكير الاستباقي للطبيب، لكن يبقى توفر الإمكانيات ومنح المزيد من الحرية والمشاركة العائق الأكبر في المستشفى محل الدراسة.

### ثانيا: الأداء المتميز لدى الأطباء في المؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام لأداء للطبيب كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للطبيب لأبعاد هذا المتغير

**البعد الأول مستوى الأداء والانجاز:** من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (4.03)، وهذا ما يؤكد على قيام الطبيب بأداء واجباته وأعماله اليومية والوقوف على انجازاته المهنية على أكمل وجه ووجود رضا كبير من قبل الأطباء على مستوى أدائهم خاصة وأهم دور يقوم به الطبيب هو تقديم العلاج، فتمتع الطبيب باليقظة التامة دائما والتركيز أكثر أثناء تأدية مهامه له تأثير إيجابي. ونفسر سبب هذه النتائج إلى المنافسة الجيدة والمستمرة لهؤلاء الأطباء لتحسين المستوى والتميز، كما يعكس الشغف الكبير لدى الاطباء اتجاه مهنة الطب والاستمرار في البحوث لان ذلك يجعلهم في اطلاع دائم على اخر المستجدات التي تعد من أهم معايير النجاح والتقدم في المسيرة المهنية بالرغم من قلة الإمكانيات وقلة التحفيز المعنوي وعدم وجود مكافآت مادية أو حتى تطبيق أبحاثه في أرض الواقع، إلا أننا لاحظنا أن أطباء المؤسسة محل الدراسة يسعون جاهدا للأداء المهام المطلوبة والتنافس بهدف التميز فيها خاصة الأطباء الجدد من اجل اثبات الذات.

**البعد الثاني: مستوى سلوك الأداء** من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (4.03)، وهو ما يؤكد على السلوكيات والتصرفات الجيدة التي تصدر من الأطباء أثناء قيامهم بأداء مهامهم وهذا دليل على السلوك الجيد للأطباء وتصرفهم بعقلانية في حالة حدوث مواقف حرجة وطارئة دون الاعتماد على الآخرين، وهو كذلك يؤكد على السلوكيات والتصرفات النابعة من ضمير الأطباء المهني وحرصهم على تقديم أفكار وتصورات غير مسبوقة و إعطاء صورة جيدة عن مهنة الطب، وهذه الصورة الجيدة لا بد أن تترجم من خلال العمل لان هذه الصورة تعد هزمة وصل بين المستشفى

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

والمجتمع من خلال ما تقدمه من استشارات طبية وعلاجية. فبالرغم الرغبة الكبيرة لدى الأطباء وبالرغم النقائص المذكورة إلا أننا لاحظنا وجود بعض النماذج الإيجابية المميزة.

**البعد الثالث: مستوى استمرارية التميز:** من خلال الدراسة جاءت النتائج بمتوسط عام قدره (4.14)، أن أغلب آراء أفراد العينة الخاصة بهذا البعد جاءت بتوجه موافق، وهذا كله يصب في حرص الأطباء على مواكبة التكنولوجيا الحديثة وكل المتغيرات التي قد تمس مجال عملهم وخاصة مهنة الطب التي تعرف تطورا مستمرا وسريعا وهذا يعطي انطباع على حرص الأطباء على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الأطباء الآخرين الأكثر منهم خبرة فدايما ما يحاولون الاستمرار في العمل بنفس الوتيرة وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف رغم أنهم يمتلكون مستوى جيد من هذه المهارات التي تساعدهم في مجال العمل وتحسين الأداء، وبالتالي لا يعتمدون فقط على مؤهلاتهم العلمية التي قد يتساوون فيها مع غيرهم بل يستغلون هذا النوع من المهارات من أجل التميز بين أقرانهم وتسويق أفكارهم بشكل أفضل، وهذه النتائج متوقعة لأن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة متجددة في ميدان العمل لكنهم قد يأتي يوم يصبحون فيه غير قادرين على فعل ذلك و يعود ذلك لكبرهم في السن وعدم قدرتهم على تقديم المجهود المطلوب منهم.

**البعد الرابع مستوى المواظبة وتحمل المسؤولية:** من خلال الدراسة جاءت النتائج بمتوسط عام قدره (4.19)، أن أغلب آراء أفراد العينة الخاصة بهذا البعد جاءت بتوجه موافق وموافق بشدة وهذا نظرا لضرورة القطاع، فهم واعون بأهميته لكون الطبيب في بداية مشواره الطبي يصطدم بالواقع ويجد صعوبات في التعامل مع زملائه، والتواصل مع المرضى وصعوبة التحكم بالوضع، وتنظيم الوقت وما إلى ذلك، ويتوصل إلى كون الحل الوحيد هنا هو تنمية مهاراته الشخصية والاستغلال الجيد لها من خلال تقديم الأداء الجيد والتفاني في العمل، واستغلال كل الإمكانيات خاصة قدراتهم الشخصية لتحسين أدائهم. ويعكسه مدى حرص الطبيب على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تخص مجال عمله بهدف الرقي في الأداء والاستمرارية في الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال. ويؤكد مدى تحمل الطبيب للمسؤولية حرص الأطباء على المحافظة على السر المهني مهما كانت الظروف وعلى خصوصية المريض.

### الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقة بالاثري بين المتغيرين

#### أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال الجدول رقم (2-20) لاحظنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد) سلوكيات العمل الاستباقي (روح المبادرة) وهي (تحمل المسؤولية، إبداع العامل، صوت العامل، الوقاية من المشاكل)، والأداء المتميز كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدى، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين سلوكيات العمل الاستباقي (روح المبادرة) والأداء المتميز نسبة (62.3%) وهي تعد قيمة إيجابية متوسطة تؤكد على تأثير سلوكيات العمل الاستباقي (روح المبادرة) على أداء المتميز، حيث اثبتت الدراسة ان هناك اثر بين سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة دالا احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 كما فسرت ابعاد سلوكيات العمل الاستباقي ما مقداره 38.9% من الأداء المتميز اعتمادا على معامل التحديد والباقي يرجع الى عوامل أخرى.

كما توصلنا الى معادلة خط الانحدار التالية:  $y=2.37+0.45x$ ، وهي علاقة خطية طردية أي كل ما زاد سلوك العمل الاستباقي بوحدة واحدة زاد أداءه المتميز بمقدار 45%.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

و كانت القيمة الارتباطية بين بعد ابداع العامل والمتغير التابع بنسبة (56%)، ثم يليه مباشرة بعد الوقاية من المشاكل حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (55.4%)، ثم يأتي كلا من بعد صوت العامل و بعد تحمل المسؤولية بنفس قيمة العلاقة الارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (47.7%)، وبالتالي أقوى العلاقات الارتباطية مع المتغير التابع كانت مع بعد ابداع العامل و بعد الوقاية من المشاكل وأضعفها كانت مع بعدي تحمل المسؤولية، وصوت العامل، وبعد استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تبين لنا من خلال النتائج أنه تم حذف متغيرين مستقلين صوت العامل وبعد الوقاية من المشاكل وإبقاء متغيرين بعد ابداع العامل وبعد تحمل المسؤولية رغم أن العلاقة الارتباطية لبعدي تحمل المسؤولية كانت أقل من بعد الوقاية من المشكل الا أن له أثر كبير على الأداء المتميز للطبيب فهو عامل جوهري يفسر التزام الطبيب بالممارسات الأخلاقية والمهنية واحترافيته في تقديم أفضل رعاية ممكنة حيث يظهر ذلك في ادارته للالتزام وحرصه الدائم على راحة المريض وكسب ثقته، ويمكن التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة كما يلي:

$$Y=2.41+ 0.25x1 + 0.19x2$$

ثانيا: دراسة سبب وجود فروق ذات دلالة إحصائية

✓ من خلال الدراسة لاحظنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر وذلك راجع الى ان الأطباء ذوي الفئة العمرية اقل من 30 سنة تختلف آرائهم وتوجهاتهم مع الفئة التي تليها أي الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة ونفسر ذلك أن الفئة الأولى حديثة التخرج وفي بداية مشوارها المهني فيكون التصادم، فهناك حالات تستدعي عامل الخبرة للتدخل السريع فمهنة الطب تتطلب التدخل السريع والدقيق، بالإضافة الى نقص الإمكانيات المادية والمعدات الطبية التي تجعل الطبيب يعمل تحت الضغط والبحث عن الحلول البديلة، كما هنالك اختلاف بين الفئة العمرية من 30 الى أقل من 40 سنة والفئة التي تليها أي الفئة من 40 الى اقل من 50 ونفسر ذلك بأن الفئة الأخيرة يقل حماسها لان الطبيب يكون قد كون صمعة مهنية وليس بحاجة لإثبات ذاته على عكس الفئة الأولى.

اما بالنسبة للفئة العمرية أكبر من 50 سنة فليس لها اختلاف مع أي فئة وذلك لكون الطبيب في هاته الفئة قد استنزفت قواه فالعمل في المستشفى يكون مضغوط فالعدد الهائل من المرضى واختلاف الحالات المرضية والنقص الدائم في المواد العلاجية والمعدات الطبية وقوانين الإدارة كل هاته العوامل مع مرور الزمن يفتر حماس الطبيب ويؤدي عمله بشكل روتيني.

✓ من خلال الدراسة لاحظنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الاقدمية وذلك نعزوه الى ان الأطباء الذين لديهم اقدمية من 5 الى 10 سنوات لديهم اراء وتطلعات مختلفة عن كل الفئات ويمكن تفسير ذلك ان الأطباء الذين توجهوا نحو التخصص يكونون في فترة مزاوله النشاط في المستشفى مزامنة من توجهه في مجال التخصص لذلك يكون له اراء وتدخلات مغايرة كون انه لايزال في مجال البحث والتطور ومهنة الطب الدراسات والبحوث الاستكشافية لاتزال متواصلة ودائما هناك اكتشافات جديدة فيحاولون الموافقة بين المكتسبات المعرفية من مجال الممارسة مع المكتسبات العلمية لإثراء معلوماتهم الطبية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز

### ✓ خلاصة الفصل:

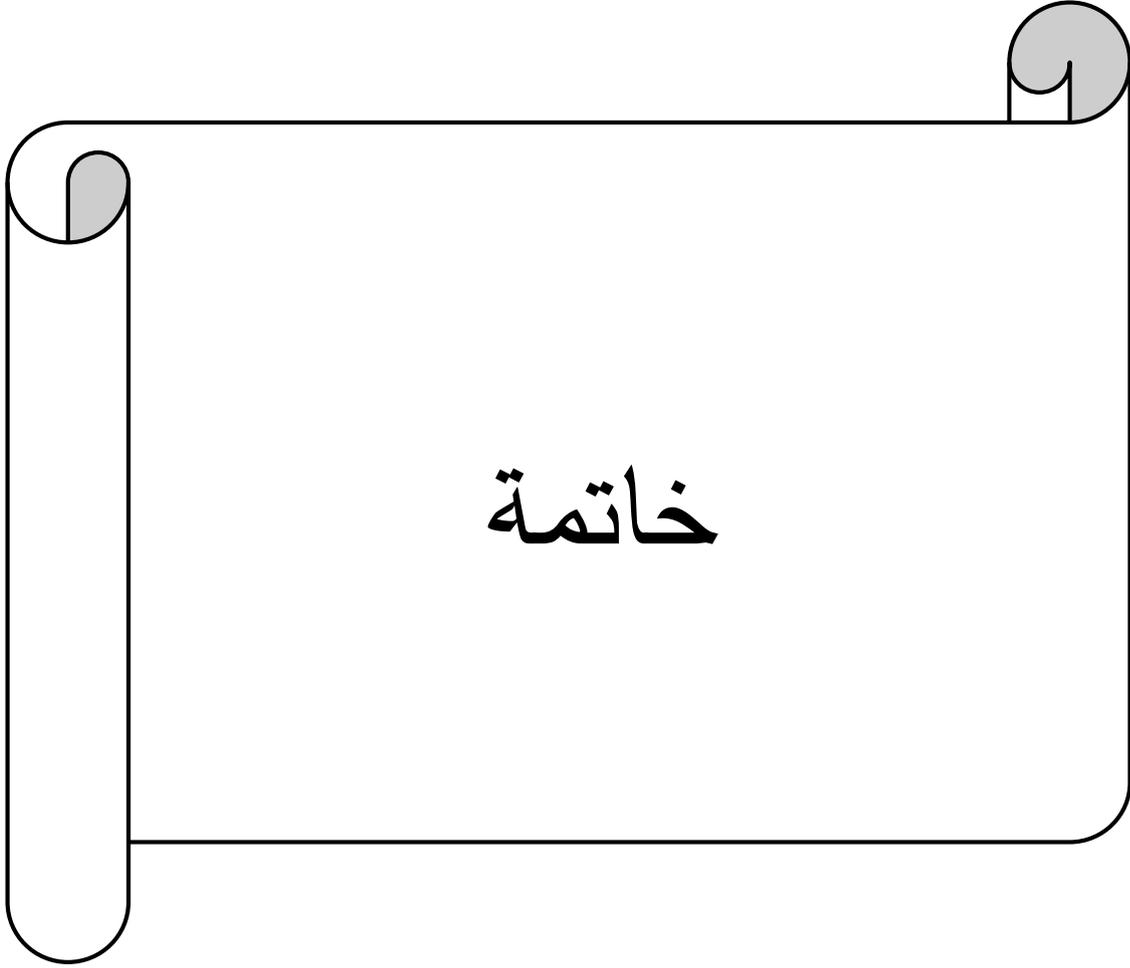
حاولنا في هذا الفصل من الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، معرفة أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز حيث خصصنا المبحث الأول منه للطريقة والأدوات المستخدمة في هاته الدراسة أما في المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تم عرض، تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

كما حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في: ما مدى تأثير سلوك العمل الاستباقي على

الأداء المتميز للأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ورقلة؟

ومن خلال الدراسة الميدانية تحصلنا على ما يلي:

- يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.
- يوجد مستوى مرتفع للأداء المتميز لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز لدى الأطباء العاملين تعزى المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الأقدمية).



خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز للطبيب وذلك عبر الإجابة على التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية للأداء المتميز كمتغير تابع وسلوكيات العمل الاستباقي كمتغير مستقل، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مُجد بوضياف ورقلة.

ولمعرفة مدى تأثير سلوك العمل الاستباقي على الأداء المتميز قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

### أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

**الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى مُجد بوضياف بورقلة، ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى لسلوكيات العمل الاستباقي لأطباء مُجد بوضياف بورقلة

**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للأداء المتميز لدى أطباء مُجد بوضياف بورقلة، ومنه تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى للأداء المتميز لأطباء مُجد بوضياف بورقلة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية قوية بين سلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز لدى اطباء مستشفى مُجد بوضياف بورقلة، ومنه عدم تحقق الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة طردية متوسطة بين سلوكيات العمل الاستباقي كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز لدى الأطباء العاملين تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الاقدمية والمسمى الوظيفي)، ومنه تحقق الفرضية الرابعة من خلال تحليل اختبار T للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين ANOVA.

### ثانياً: نتائج الدراسة

✓ اتضح أن مستوى سلوكيات العمل الاستباقي لدى اطباء المستشفى مقبول فهم واعين بأهمية سلوك العمل الاستباقي في مجال الطب، لدى هم حريصون على التطوير الذاتي واستثمار كل القدرات لتحقيق التميز في ميدان العمل وتحسين أدائهم وأداء مؤسساتهم.

✓ يبدل الطبيب مجهود ذاتي لتطوير مهاراته وسلوكه الاستباقي وهنا نلمس جهود الدولة في التكوين الجيد للطبيب من خلال فرض فترة تدريبية في المستشفى للمتخرجين الجدد فالممارسة خير محفز لتطوير سلوك العمل الاستباقي.

✓ اهتمام الاطباء بهذه المهارات مرتفع لإبقاء تميزه في تأدية المهام.

✓ ترتيب مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء كان كالتالي: ابداع العامل، تحمل المسؤولية، صوت العامل، ثم الوقاية من المشاكل.

✓ هناك مستوى لتمييز أداء الأطباء بمستشفى مُجد بوضياف بورقلة وهذا راجع للمنافسة ومحاوله اثبات الذات.

## الخاتمة

- ✓ توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالعمر والاقدمية، في حين لا توجد فروق فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية.
- ✓ العلاقة الارتباطية بين سلوكيات العمل الاستباقي كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة.
- ✓ أهم بعدين وأعلاهما تأثير في تحسين الأداء المتميز للطبيب هما ابداع العامل وتحمل المسؤولية فنسبة (38,2%) من الأداء المتميز للطبيب تعود لهما.
- ✓ قلة الإمكانيات المادية وضعف التواصل بين الطبيب والإدارة.
- ✓ أغلب الأطباء يلتحقون بمستشفى مُجد بوظائف بهدف الاستفادة من المدة المقلصة للعمل في القطاع الحكومي.
- ✓ المستشفى لا تهتم بتنظيم مؤتمرات وندوات لمناقشة قضايا الأطباء للوقوف على ما يتوجب القيام به لتحسين الخدمة.

### ثالثا: التوصيات

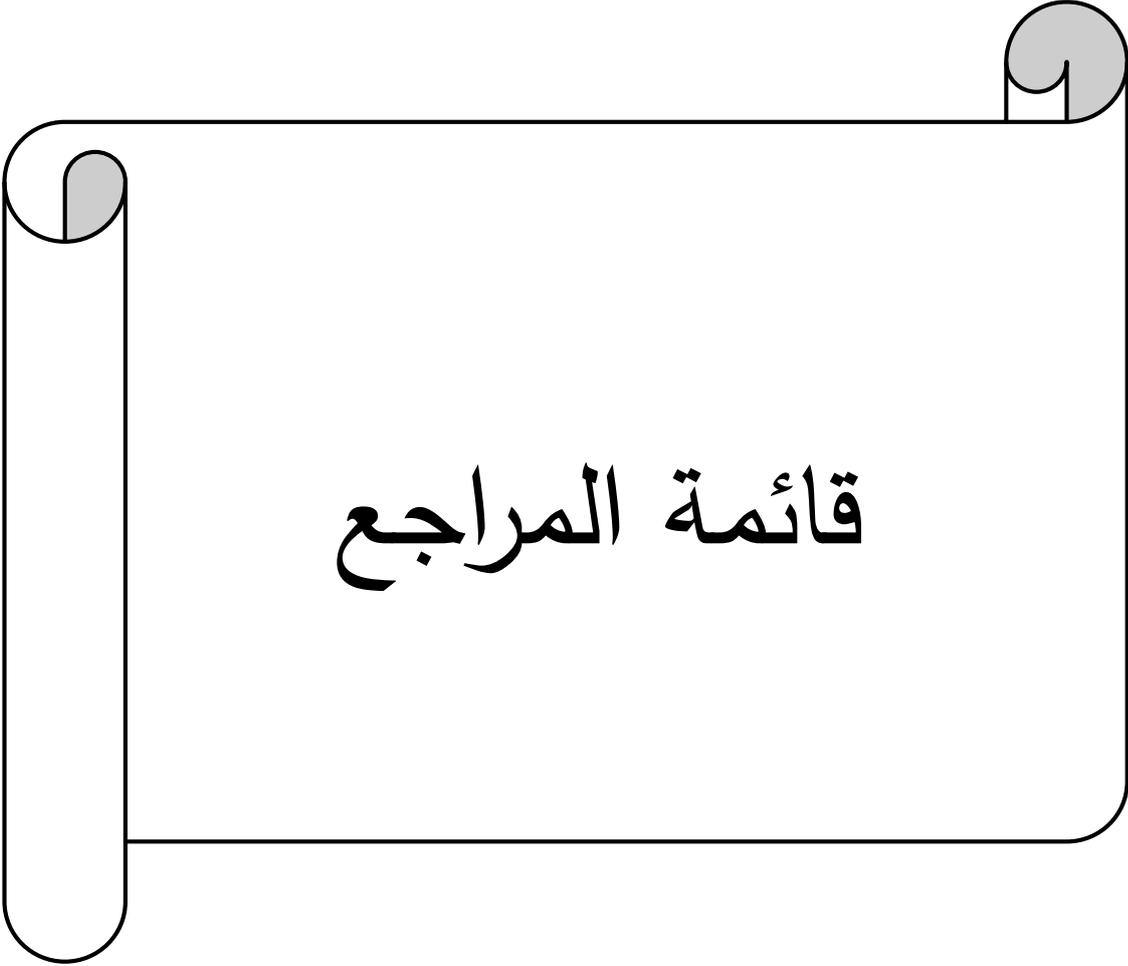
من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ✚ زيادة مشاركة الأطباء في عملية اتخاذ القرارات لما لذلك من أثر على تطوير أدائهم ورفع معنوياتهم، كما أن المستشفى تستفيد من قدراتهم في هذه المهارة خاصة في حالة إتباع بروتوكولات طبية وعلاجية مطورة.
- ✚ تحسين عملية التواصل بين الأطباء
- ✚ تقديم المزيد من التحفيزات المادية والمعنوية لضمان بقاء الطبيب في المؤسسة العمومية بدل التوجه الى الخواص.
- ✚ تحسين الظروف والعوامل التنظيمية للعمل، لخلق الجو والبيئة المناسبة لأداء افضل لان ضغط المهمة كبير.

### رابعا: آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- مقارنة سلوك العمل الاستباقي للطبيب العام بالسلوك العمل الاستباقي للطبيب الخاص
- 2- دراسة ابعاد سلوك العمل الاستباقي بين اطباء في مستشفى عمومي وأطباء في مستشفى خاص
- 3- دراسة الموضوع في مستشفى خاص.
- 4- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوكيات العمل الاستباقي لدى الاطباء.



# قائمة المراجع

### المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- أكرم محسن الياسري، وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة 2016 .
  - 2- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، الشارقة، شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، 2006.
  - 3- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
  - 4- علي أحمد الجمل، اللقاني أحمد حسين، معجم المصطلحات التربوية، المعرفة، عالم الكتب، القاهرة، ط3، 2003،
  - 5- مجيد كرخي، مؤشرات قياس الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2020 .
  - 6- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز "قياس الأداء\_ تقييم الأداء\_ تحسين الأداء، مؤسسيا و فرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014\_ 2015.
  - 7- محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013.
  - 8- مدحت محمد أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ، الطبعة الأولى، 2014.
  - 9- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016
- ### ثانياً- الرسائل الجامعية
- 1- الشايب عبد الرؤوف، دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، غير منشورة، 2022؛
  - 2- أحمد بيداري، مسعودة بوغرة، أثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، غير منشورة، 2022؛
  - 3- أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، 2022؛
  - 4- أيمن بوادي، إيهاب أحمد نجيب بشان، تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، غير منشورة، 2023؛
  - 5- حياة باهة، آسيا بيجار ، أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، غير منشورة، 2023؛
  - 6- سليم بن اعمر، برحون عبد المنعم، دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك العمل الاستباقي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر، ورقلة، غير منشورة، 2021؛
  - 7- عابدي محمد السعيد، الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في راس المال البشري-حالة المؤسسات الجزائرية- أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج باجي مختار عنابة، 2015؛
  - 8- فاطمة بن سليمان ، دور المهارات المعنوية(الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث، مذكرة ماستر، إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020؛
  - 9- غانم هاجر، دور تسيير موارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، ميلة، الجزائر، 2017؛

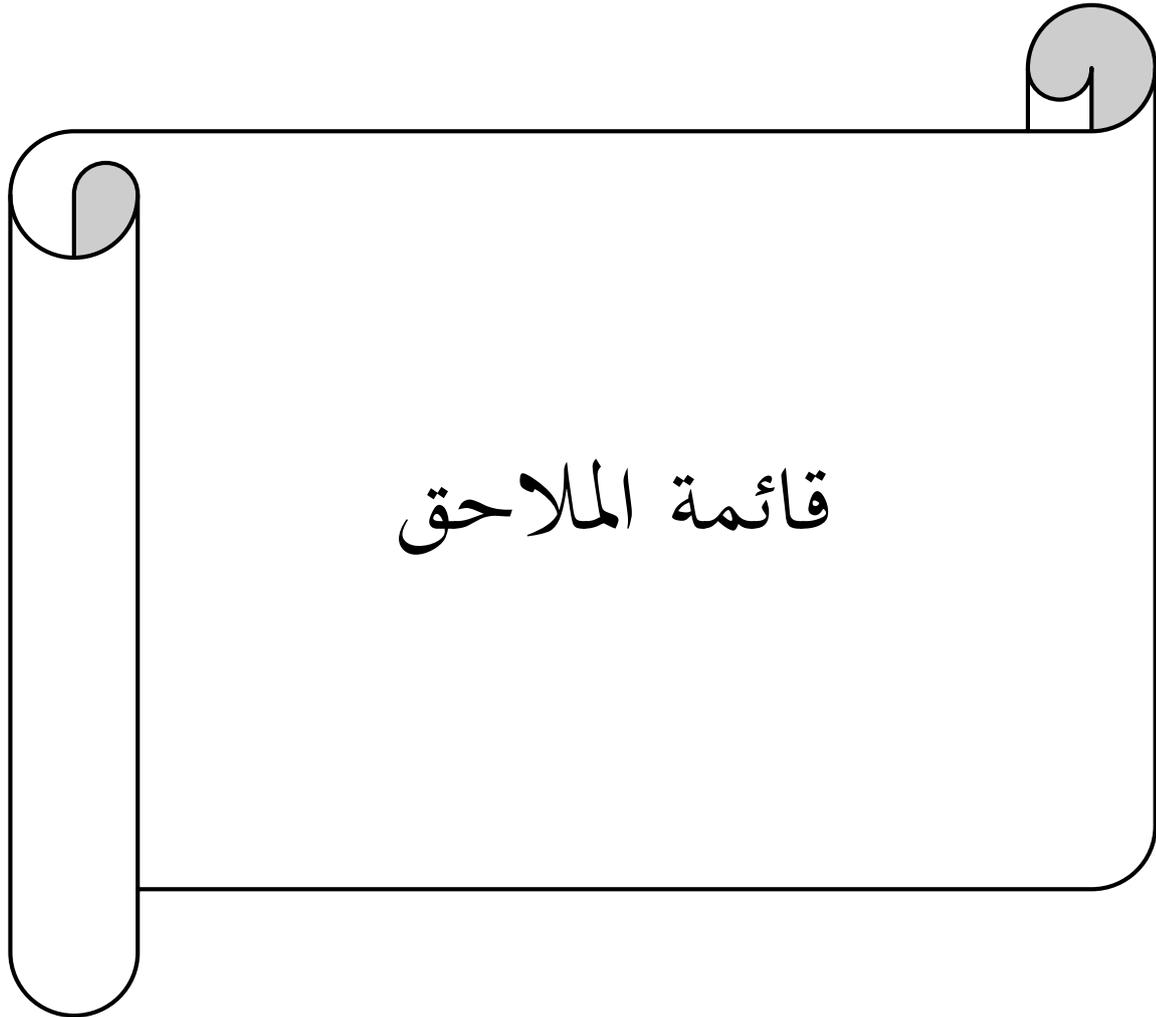
## قائمة المراجع

- (10)-نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022؛
- (11)-هبة عابد ، ريان كحيو، أهمية سلوك المواطنة في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، غير منشورة، 2023؛
- (12)-هاجر قراش ، ليليا صالحى ، أثر السلوك العمل الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، غير منشورة، 2023؛
- ثالثاً- المقالات المنشورة**
- (1)-عرابة الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث . جامعة ورقلة . عدد 2012/10؛
- (2)- أسماء زينة، يوسف زيدام، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد العاشر، 2017؛ أسماء وناس، قراشة دنيا أثر الممارسات المستندة على الأدلة في تحقيق الأداء المتميز للطواقم الطبي خلال جائحة كورونا ، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، جامعة 20 أوت -1955سكيكدة، الجزائر، مجلد07، العدد: 01، 2023؛
- (3)-أزهاراد عوجة ' الشخصية الاستباقية و انعكاسها في الأداء الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد 07، العدد25، 2018؛
- (4)-بن تريح بن تريح، عيسى معزوي، أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد02، العدد01، 2018؛
- (5)-حسين بشر الفتلاوي، احمد عبد الله امانة الشمري تأثير تبني سلوكيات العمل الإستباقي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة طبقت في مديرية الأحوال المدنية والجوزات والإقامة، العراق، البحث عبارة عن مقال نشر بمجلة الريادة للمال والاعمال-المجلد 03، العدد، 2020؛
- (6)- رشيد مناصرية، فريد بن حمو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس - ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 08، 2015؛
- (7)-رشيد مناصرية، سبع نجيب، التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد20، 2020؛
- (8)-فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، 2019؛
- (9)-فيروز زروخي، فاتح غلاب، مختار بن عابد، أثر التفكير الإبداعي في تحسين مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2019؛
- (10)-مراد اسماعيل، أمال بولفضاوي، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - عين تموشنت، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2019؛
- (11)-نضال الحوامدة، فهمي الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، مجلد 17، عدد 2، 2002؛

(12)- هناء حمد زكي، اثر الشخصية الإستباقية في التصوير الأخلاقي والتمكين النفسي والسلوك العمل المبدع لدى العاملين، المجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات الأداب والعلوم والتربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، العدد الاول، 2022؛  
المصادر والمراجع 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 , Awarness of knowledge management in IT industry, Eighth AIMS international Conference 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. C.R.Clark, and others, Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training" ,2004.
- 10.Frese et al, Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. Academy of Management Journal, 1996.
- 11.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 .
- 12.Juliani Pudjowati Susi tri wahyuni :« The Effect of the Application of tacit knowledge performance with variable »,2020.
- 13.kamel Mansouri. Hassina Aoued : Effect of Tacit knowledge in improving the Quality of hatel service: Acase study in ES-Salam hotel 4 stars in skikda state 2020 .
- 14.L. Udmila Mlădková M, SHARING TACIT KNOWLEDGE WITHIN ORGANIZATIONS :EVIDENCE FROM THE CZECH REPUBLIC, GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, VOLUME6, NUMBER2, 2012.
- 15.M.Verbruggen & Sels, journal of creer Assessment social cognitive factors affecting clients creer and life satisfaction after counseling, 2018.
- 16.Meyers, M.C ,The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing, Human Resource management Review ,2019.
- 17.Opsata, Bethany, the effects of career motivation and Intellectual curiosity on proactive career Behaviors in Undergraduate college students ,2020.

18. Omar. Naser Khdour , Samir Al Abbadi, the Impact of the Implant entation of Organizational Excellence poticieson the contextual performance A Case Sturdy in the Cardiovascular S surgery Hospital, 2014.
19. Parker & Collins, Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. Journal of Management, 2010, 36(3).
20. 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.
21. 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.
22. Rexwhite Tega Enakrire , Ndubuisigloria uloma:« The Effect of Tacit knowledge for Effective processes among lecturers at the Delta state university,abrak » ,2012.
23. Sharon k.Parke Chiia-huei wu :« The role of leader support in facilitating proactive word behavior: . Aperspective frome attachment theory » ,2017.
24. Sharon k.Parke uta. Bindl : « Proactive work behavior :Forward-Thinking and change-oriented action in Organizations. » ,2020.
25. 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.
26. Thiago Dal Molin, and others, PROACTIVE BEHAVIOR OF HOSPITAL NURSES: COMPARISON BETWEEN JOBS 2019.
27. 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>
28. Wu, C & parker, S.K, Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior. Advance in Psychological Science, 2013.



## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : بين أداة الدراسة ( استمارة الإستبيان )

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى : ثانية ماستر ادارة اعمال

### استمارة الاستبيان

السيدات والسادة أطباء المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز ) " ، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الرجاء وضع X في الخانة المناسبة.

المحور الاول : المعلومات العامة

		انثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 40 الى اقل من 50 سنة	من 30 الى اقل من 40 سنة	اقل من 30 سنة	العمر
15 سنة فأكثر	من 10 الى اقل من 15 سنة	من 05 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 05 سنوات	الأقدمية
		طبيب مختص في:	طبيب عام	المسمى الوظيفي

المحور الثاني

العبارات

المتعلقة بسلوكيات العمل الاستباقي

## قائمة الملاحق

					الرقم
موافق بشدة	موافق	أحيانا	معارض	معارض بشدة	تحمّل المسؤولية: يركّز هذا المعيار على الجهود التي يقوم بها الطبيب المتوجهة نحو التغيير وتهدف إلى التحسين وتحدي الواقع
					1. أقوم بجهود تطوعية لإجراء تغييرات وتحسينات في مكان العمل
					2. أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل
					3. أحاول اقتراح وتنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة
موافق بشدة	موافق	أحيانا	معارض	معارض بشدة	صوت العامل: إرسال صوته إلى الجهات ذات العلاقة عندما يمتلك في جعبته اقتراحات أو وجهات نظر يمكن ان تكون مفيدة لتحسين بيئة العمل
					4. اعرض وجهة نظري للآخرين في قضايا العمل
					5. أقوم بتشجيع الآخرين للانخراط في قضايا العمل
					6. أملك معلومات على جميع قضايا العمل
					7. أبدي رأيي عن أفكار جديدة أو إجراء تغيير في بيئة العمل
موافق بشدة	موافق	أحيانا	معارض	معارض بشدة	إبداع العامل: ميل الطبيب في مكان العمل بشكل مقصود وهادف لتوليد أفكار أو طرق جديدة
					8. أستطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل
					9. أحاول البحث دائما عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل
					10. أعزز وأشجع الآخرين على تقديم أفكار جديدة في العمل
موافق بشدة	موافق	أحيانا	معارض	معارض بشدة	الوقاية من المشاكل: عمل ذاتي قائم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها وتكرارها في المستقبل
					11. أحاول دائما تطوير الإجراءات والنظم التي تكون فعالة في العمل
					12. أحاول دائما العثور على الأسباب الجذرية لحدوث المشكلات في العمل
					13. أفضي بعض الوقت للتخطيط في كيفية منع حدوث المشكلات في العمل والوقاية منها

## قائمة الملاحق

### المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالأداء المتميز

التقييم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	أحيانا	معارض	معارض بشدة
<b>الأداء والإنجاز: يركز هذا المعيار على أداء الطبيب وإنجازاته المهنية.</b>						
01	أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للإعجاب.					
02	يمتاز عملي بالدقة في تشخيص الحالة المرضية.					
03	أقدم عملا بحجم يفوق حجم العمل المطلوب (المتوقع).					
04	أحرص على تحقيق مواصفات الجودة في الخدمات الطبية وبالشكل السريع والدقيق					
05	امتلك مهارات متنوعة لإنجاز مهامي بكفاءة واقتدار، بالرغم التعقيد والصعوبة في المهام التي أقوم به.					
06	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل					
07	يمتاز الطاقم الذي اعمل معهم بالكفاءة و المصداقية في أداء عملهم					
<b>سلوك الأداء: وتعني السلوكيات والتصرفات التي تصدر من الفرد أثناء أدائه لعمله</b>						
08	أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.					
09	تتميز اقتراحاتي بالحدثة والريادة والابداع.					
10	أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات ماثلة ومبدعة.					
11	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض بسير العمل.					
12	اتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات ماثلة ومبدعة.					
13	أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه.					
14	أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة					
15	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين					
<b>استمرارية التميز: يركز هذا المعيار على مدى حرص الطبيب لمواكبة ما يحدث من متغيرات في مجال تخصصه</b>						
16	لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف					

## قائمة الملاحق

					لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملية	17
					أطور معارفي ومهاراتي وأحرص على الارتقاء بمستوى أدائي المهني.	18
					أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات أطباء الأكثر خبرة	19
					يحدث من مستجدات في مجال الطبي باستمرار وأحاول الإلمام بها أتابع ما وتوظيفها لخدمة المريض.	20
					أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والابداع.	21
					أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	22
					تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين في مستوياته	23
معارض بشدة	معارض	أحيانا	موافق	موافق بشدة	المواظبة وتحمل المسؤولية: يركز هذا المعيار على مدى حرص الطبيب على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها	
					أشارك بفاعلية في أي نشاطات رسمية أو غير رسمية تخص المهنة	24
					أحرص بحماس في تكوين أطباء خلال العمل او حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي.	25
					أحافظ على السر المهني وخصوصية المريض	26
					أتعامل مع المرضى عند تقديمهم شكوى في مجال تقديم الخدمات الصحية	27
					أستطيع التصرف في الحالات الطارئة	28
					أتحمل المسؤولية وأتجنب إلقاء اللوم على الآخرين.	29
					أعمل على تحقيق راحة المريض وتلبية احتياجاته	30
					أفتحم المشكلات لحلها ولا أنتظر حدوثها	31

شكرا لكم لتعاونكم الإيجابي

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية
01	الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	أحمد بن عيشاوي	أستاذ التعليم العالي (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	طاهر خامرة	أستاذ التعليم العالي (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	رشيد مناصرية	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	نبيل حللمي	أستاذ محاضر (ب)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
06	عبد الجليل طواهر	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
07	ريم خليفة	أستاذ مساعد ب	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
08	قطاي خديجة	أستاذ مساعد ب	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم 03 المصالح المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف



الملحق رقم (05) : مخرجات spss نسخة 27

## أثر سلوكيات العمل الاستباقية على الأداء نتائج تحليل استبيان (المتميز)

معام اتساق الفا كرونبيخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.955	44

قيمة الفا كرونبيخ	البعد او المحور
0.763	البعد الاول تحمل المسؤولية
0.804	البعد الثاني صوت العامل
0.887	البعد الثالث إبداع العامل:
0.888	البعد الرابع الوقاية من المشاكل
0.875	البعد الاول الأداء والإنجاز
0.872	البعد الثاني سلوك الأداء:
0.874	البعد الثالث استمرارية التميز:
0.829	البعد الرابع المواظبة وتحمل المسؤولية
0.919	المتغير المستقل سلوكيات العمل الاستباقية
0.949	المتغير التابع الأداء المتميز

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

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	38.2	38.2	38.2
	انثى	47	61.8	61.8	100.0

## قائمة الملاحق

Total	76	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

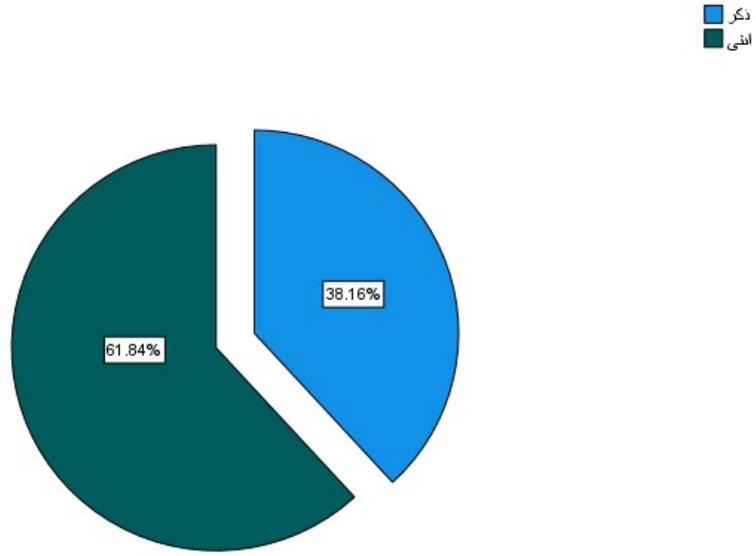
		العمر			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	سنة 30 اقل من	20	26.3	26.3	26.3
	سنة 40 الى اقل من 30 من	43	56.6	56.6	82.9
	سنة 50 الناقل من 40 من	9	11.8	11.8	94.7
	سنة فاكثر 50	4	5.3	5.3	100.0
Total		76	100.0	100.0	

		الاقدمية			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	سنوات 5 اقل من	31	40.8	40.8	40.8
	سنوات 10 سنوات الى اقل من 5 من	29	38.2	38.2	78.9
	سنة 15 الناقل من 10 من	10	13.2	13.2	92.1
	سنة فاكثر 15	6	7.9	7.9	100.0
Total		76	100.0	100.0	

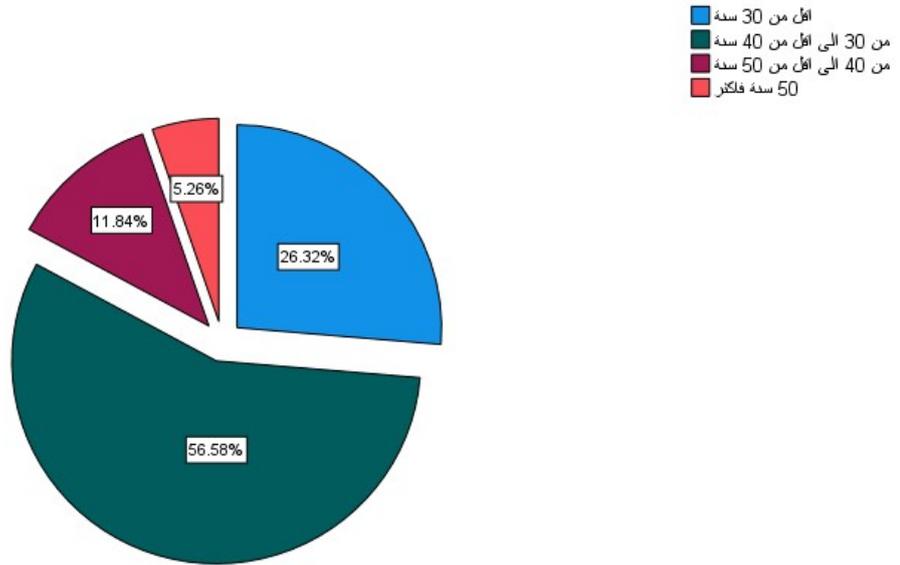
		الوظيفي_المسمى			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	طبيب عام	52	68.4	68.4	68.4
	طبيب مختص	24	31.6	31.6	100.0
Total		76	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

الجنس



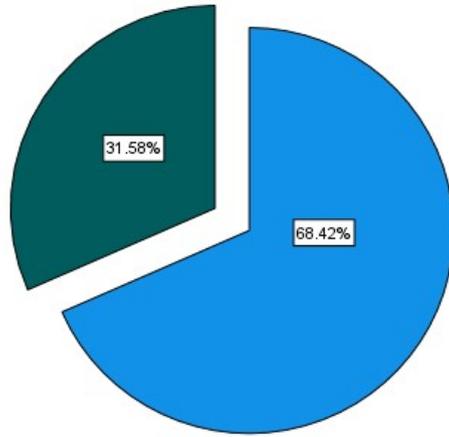
العمر



## قائمة الملاحق

المسمى الوظيفي

طبيب عام  
طبيب مختص



Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أقوم بجهود تطوعية لإجراء تغييرات لتحسين اتقينا العمل	76	3.8816	.84801
أحاول لاساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في العمل	76	3.8553	.84386
أحاول لأقترأ حوتنفيذ حلول للمشكلات تنظيمية ملحة	76	3.9605	.80731
أعرض وجهتي نظر بلأخرين في قضايا العمل	76	4.0000	.73030
أقوم بتشجيع الآخرين بلأخرين لأطيقضايا العمل	76	3.7763	.97432
أملك معلومات على جميع أعضاء العمل	76	3.2368	.95035
أبدبرأيي عن أفكار جديدة أو إجراء تغيير في بيئة العمل	76	3.8684	.83813
أستطيع توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل	76	3.4605	.88605
أحاول لألبحث أنا عن تقنيات أو طرق جديدة للعمل	76	3.6447	.85952
أعزز وأشجع الآخرين بلأخرين لتقديم أفكار جديدة في العمل	76	3.7895	.98408
أحاول لأنا أطور الإجراءات أو النظم التي تكون فعالة في العمل	76	3.7237	.97432
أحاول لأنا أعالج المشاكل الجذرية بلأخرين في العمل	76	3.8026	1.10779
أقضي بعض أوقاتي لأتخطب طيفاً من مبادئ العمل الوافية منها	76	3.7237	1.05323
أحقق إنجازات أو نتائج ملهمة للآخرين	76	3.8289	.77267
يمتاز عملي بالدقة في تشخيص الحالة المرضية	76	4.1842	.66754
(المتوقع) أقدم عملاً بحجم يفوق حجم العمل المطلوب	76	3.8289	.95761
أحرص على تحقيق مميزات أو صفات الجود في الخدمات الطبية بالشكل السري والدقيق	76	4.0921	.86684
أمتلك مهارات أو امتنوعة لإنجاز مهام بكفاءة أو اقتدار بالرغم من تعقيد أو صعوبة المهام التي أقوم بها	76	4.0000	.84853
أتمتع باليقظة التامة في التركيز أثناء العمل	76	4.2500	.69522
يمتاز الطاقم الذي أعمل معه بالكفاءة والمصداقية في أداء عملهم	76	4.0921	.73353
أقدم بشكل شبيه منظم أفكار وأساليب عمل فعالة عملية	76	3.7632	.86207
تتميز أفكار احتيابي بالحدائق أو الريادة أو الإبداع	76	3.6711	.85461
أمنطق في تحديد أهدافي بأفكار وأقترأحتمالاتي مبدعة	76	3.7237	.77629
أبتعد عن تقليد الآخرين بلأخرين في حل مشكلاتي التي تعتبر ضيق العمل	76	3.9474	.83098
أتابع بحرص صمدت تطبقها أقدمها أقترأحتمالاتي مبدعة	76	3.8684	.82206
أقدم أفكاراً وتصورات جديدة مسبوقة	76	3.4211	.88337
أنتصر في عقلانية في العمل أو الفالحر جهتي الطارئة	76	4.2632	.73699
أقوم بأداء الأعمال أو الأمانة اعتماداً على جهد الآخرين	76	4.2763	.64495
لدي القدرة على الاستمرار في العمل بنفس مستوى الأداء المرغوب في جميع الظروف	76	3.6974	1.03305
لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعمل	76	4.1974	.63287
أطور معارف أو مهارات أو أحرص على الأمانة بقاها بمستوى أدائها المهني	76	4.3947	.56754

## قائمة الملاحق

أحر صلحا التعلم والاستفادة من خبر اتومهار اتأطباء الأكثر خبرة	76	4.5000	.55377
أتابعما يحدثنمستجداتقيمجالاطببباستمرار وأحوالالإلمامبهاوتوظيفهاالخدمةالمريض	76	4.3421	.70338
أطور معارفبومهار اتبواستثمر هافيمجالالاتالابتكاروالإبداع	76	4.0921	.83551
أنامهمكثير البتقديمافكار جديدةلأساليبالعمل	76	3.9079	.91181
تشكلالملعوماتالمر تدةعنتقييماذانيمصداهاماللتحسينفيمستوياته	76	4.0658	.80557
أشار كبقاعليقياينشأطائر سميةأو غيررسميةتتخصصالمهنة	76	3.7237	.87329
أحر صبجماسفيتكوينأطباءخلالالعملواحتتبعانتهاؤساعاتالعملالرسمى	76	3.7895	.92831
أحافظعلبالس المهنيوخصوصيةالمريض	76	4.6711	.61942
اتعاملمعالمريضعندتقديمهمشكو بفيمجالالتقديمالخدماتالصحية	76	4.1316	.75440
أستطيعالتصرفيالاحالاتالطارئة	76	4.3684	.58520
أتحملالمسؤوليةوأتجنبإلقاء اللومعلالآخرين	76	4.3947	.59057
أعملعنتحقيقراحةالمريضوتلبيةأحتياجاته	76	4.4737	.59941
أقتحمالمشكلاتلحلهاولأنتظر حدوثها	76	4.0263	.92338
<b>البعدالأولتحملالمسؤولية</b>	<b>76</b>	<b>3.8991</b>	<b>.68642</b>
<b>البعدالثانيصوتالعامل</b>	<b>76</b>	<b>3.7204</b>	<b>.69758</b>
<b>البعدالثالثأيداعالعامل</b>	<b>76</b>	<b>3.6316</b>	<b>.82296</b>
<b>البعدالرابعالوقايةمنالمشاكل</b>	<b>76</b>	<b>3.7500</b>	<b>.94614</b>
<b>المتغير المستقلسلوكياتالعملالاستباقي</b>	<b>76</b>	<b>3.7503</b>	<b>.65972</b>
<b>البعدالأولالأداءوالإنجاز</b>	<b>76</b>	<b>4.0395</b>	<b>.60276</b>
<b>البعدالثانيسلوكالأداء</b>	<b>76</b>	<b>3.8668</b>	<b>.58429</b>
<b>البعدالثالثاستمراريةالتميز</b>	<b>76</b>	<b>4.1497</b>	<b>.56311</b>
<b>البعدالرابعالمواظبةوتحملالمسؤولية</b>	<b>76</b>	<b>4.1974</b>	<b>.50467</b>
<b>المتغير التابعالأداءالمتميز</b>	<b>76</b>	<b>4.0633</b>	<b>.47649</b>
Valid N (listwise)	76		

### المتغيرات تبين الارتباطا فرضيات اختبار

عند مستوى دلالة 0.05 Entry الصغرى المربعات طريقة باستخدام الخطى الانحدار تحليل

حيثالمتغيرالمستقلوالمتغيرالتابعحيثالجدولالمواليووضحاالارتباطالخطيبينهما :

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقلسلوكياتالعملالاستباقي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابعالأداءالمتميز

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 <sup>a</sup>	.389	.380	.37506

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقلسلوكياتالعملالاستباقي

## قائمة الملاحق

b. Dependent Variable: المتغير التابع لأداء المتميز

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.619	1	6.619	47.052	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10.409	74	.141		
	Total	17.028	75			

a. Dependent Variable: المتغير التابع لأداء المتميز

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل سلوكيات العمل لاستباقي

### Coefficients<sup>a</sup>

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.375	.250		9.501	.000
	المتغير المستقل سلوكيات العمل لاستباقي	.450	.066	.623	6.859	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع لأداء المتميز

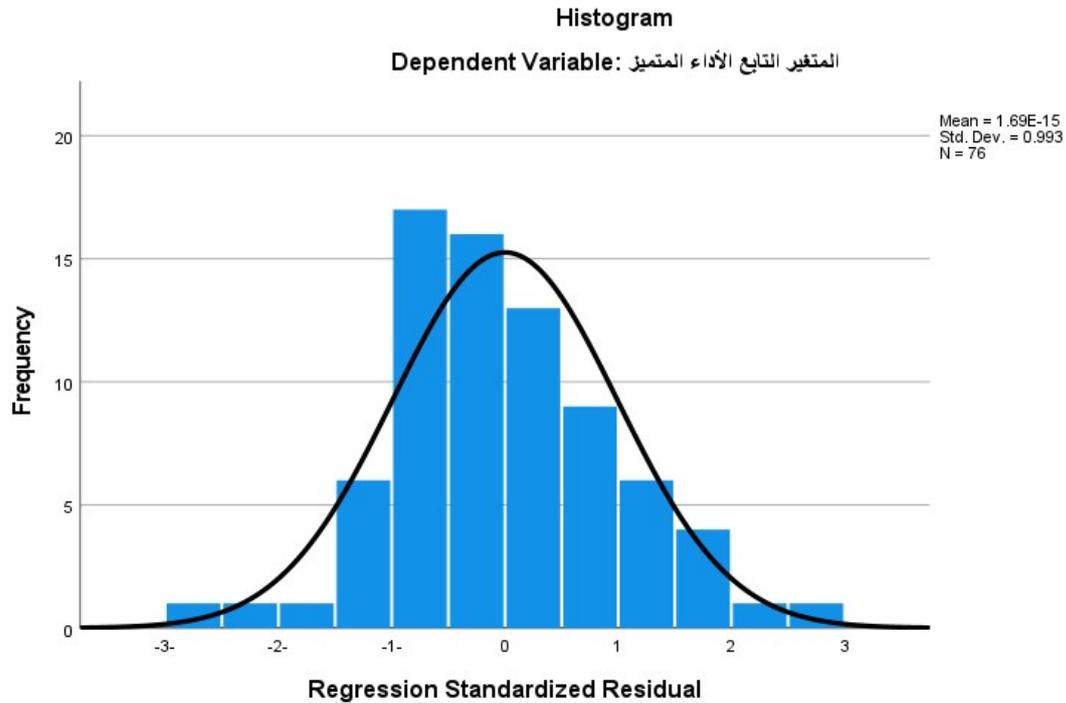
### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2470	4.6261	4.0633	.29707	76
Residual	-.98827-	1.00117	.00000	.37255	76
Std. Predicted Value	-2.748-	1.894	.000	1.000	76

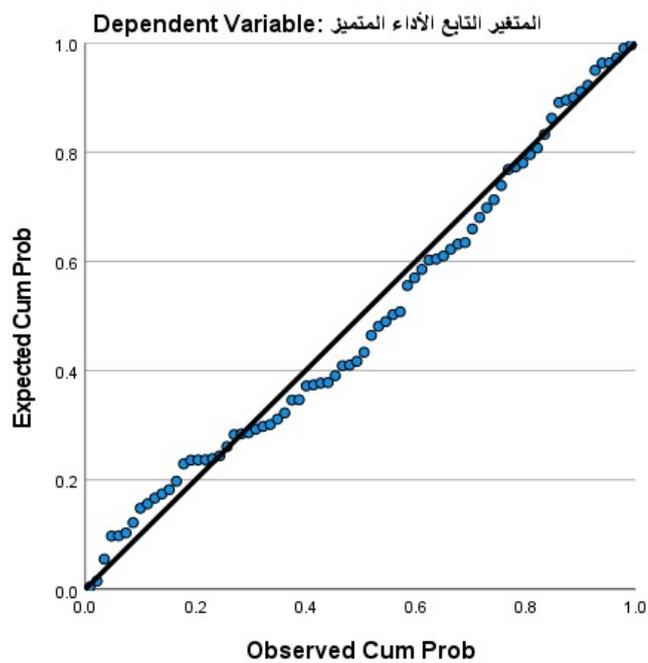
## قائمة الملاحق

Std. Residual	-2.635-	2.669	.000	.993	76
---------------	---------	-------	------	------	----

a. Dependent Variable: المتغير التابع للأداء المتميز



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث إبداع العامل:	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= .050, Probability-of- F-to-remove >= .100).
2	البعد الاول وتحتملا لمسؤولية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= .050, Probability-of- F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المتغير التابع لأداء المتميز

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 <sup>a</sup>	.314	.304	.39738
2	.610 <sup>b</sup>	.372	.355	.38276

a. Predictors: (Constant), العامل إبداع الثالث البعد

b. Predictors: (Constant), العامل إبداع الثالث البعد , تحمل الاول البعد , المسؤولية

c. Dependent Variable: المتغير التابع لأداء المتميز

## قائمة الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.343	1	5.343	33.834	.000 <sup>b</sup>
	Residual	11.685	74	.158		
	Total	17.028	75			
2	Regression	6.334	2	3.167	21.616	.000 <sup>c</sup>
	Residual	10.695	73	.147		
	Total	17.028	75			

a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء المتميز

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث إيداع العامل

c. Predictors: (Constant), البعد الثالث إيداع العامل , البعد الأول وتحتمل المسؤولية

### Coefficients<sup>a</sup>

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.886	.208		13.903	.000
	البعد الثالث إيداع العامل	.324	.056	.560	5.817	.000
2	(Constant)	2.416	.269		8.971	.000
	البعد الثالث إيداع العامل	.250	.061	.431	4.103	.000
	البعد الأول وتحتمل المسؤولية	.190	.073	.273	2.600	.011

a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء المتميز

### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
-------	---------	---	------	---------------------	--------------------------------------

## قائمة الملاحق

1	البعد الاول لتحمل المسؤولية	.273 <sup>b</sup>	2.600	.011	.291	.778
	البعد الثاني صوت العامل	.247 <sup>b</sup>	2.218	.030	.251	.710
	البعد الرابع الوقاية من المشاكل	.303 <sup>b</sup>	2.062	.043	.235	.412
2	البعد الثاني صوت العامل	.142 <sup>c</sup>	1.136	.260	.133	.546
	البعد الرابع الوقاية من المشاكل	.228 <sup>c</sup>	1.550	.126	.180	.390

a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء المتميز

b. Predictors in the Model: (Constant), البعد الثالث ايداع العامل:

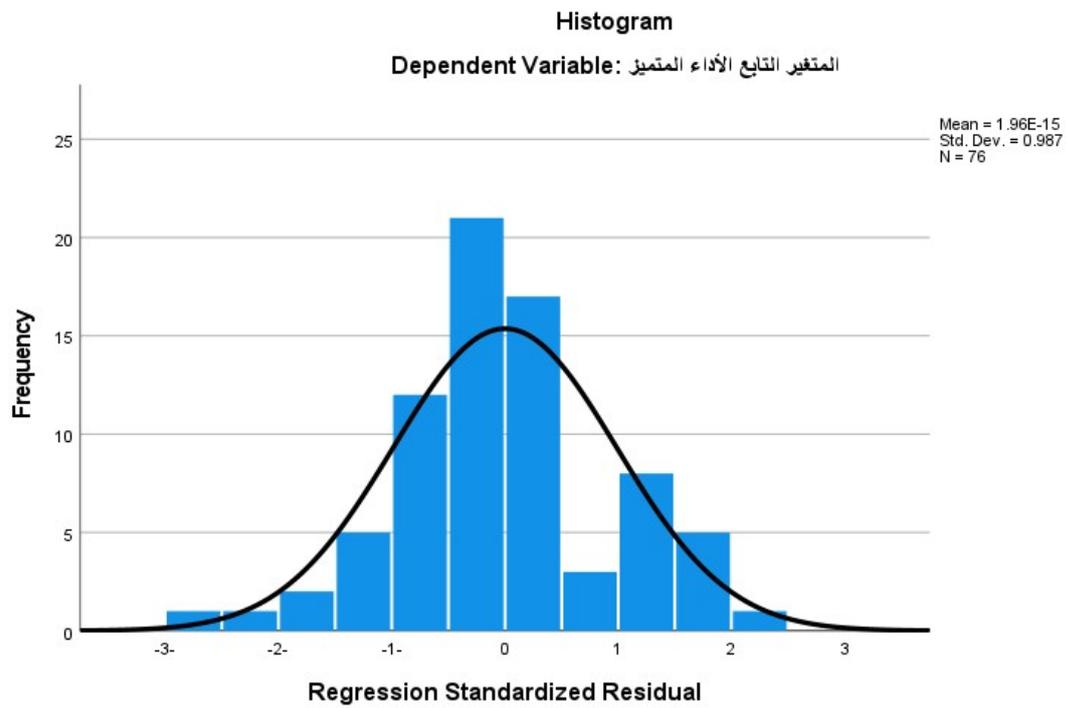
c. Predictors in the Model: (Constant), البعد الاول وتحمل المسؤولية , البعد الثالث ايداع العامل

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

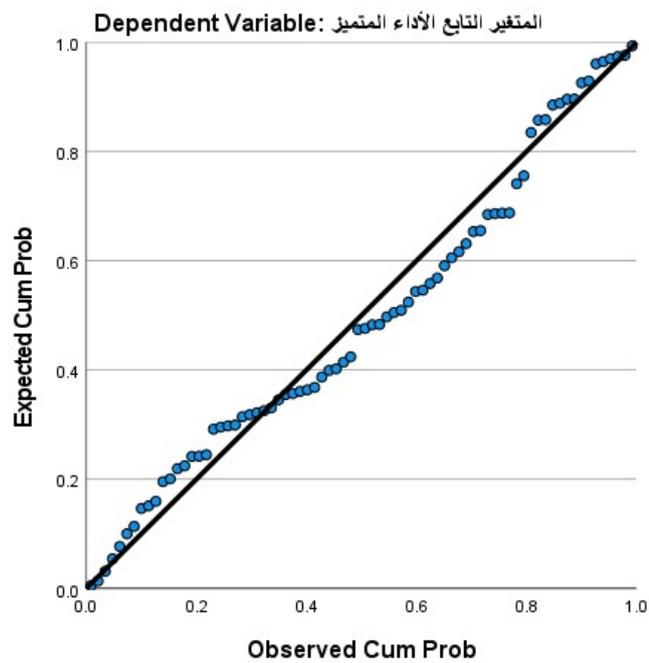
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.4252	4.6141	4.0633	.29060	76
Residual	-.98699-	.94504	.00000	.37762	76
Std. Predicted Value	-2.196-	1.895	.000	1.000	76
Std. Residual	-2.579-	2.469	.000	.987	76

a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء المتميز

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## قائمة الملاحق

		المتغير التابع الأداء المتميز
البعد الأول لتحمل المسؤولية	Pearson Correlation	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
البعد الثاني صوت العامل	Pearson Correlation	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
البعد الثالث إبداع العامل:	Pearson Correlation	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
البعد الرابع الوفاة من المشاكل	Pearson Correlation	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
المتغير المستقل سلوكيات العمل للاستباقي	Pearson Correlation	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء المتميز المتغير التابع	ذكر	29	4.0727	.46491	.08633
	انثى	47	4.0576	.48839	.07124

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع الأداء المتميز	Equal variances assumed	.014	.907	.133	74	.894	.01510	.11326	-.21058-	.24077
	Equal variances not assumed			.135	61.700	.893	.01510	.11193	-.20867-	.23886

### Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع الأداء المتميز	Cohen's d	.47964	.031	-.431-	.494
	Hedges' correction	.48457	.031	-.427-	.489
	Glass's delta	.48839	.031	-.432-	.494

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

ثانياً اختبار تي تاست اثر الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للوظيفة عمل المتغير التابع

### Group Statistics

	الوظيفي المسمى	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع الأداء المتميز	طبيب عام	52	4.0159	.51049	.07079
	طبيب مختص	24	4.1661	.38261	.07810

## قائمة الملاحق

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع المتميز	Equal variances assumed	1.871	.175	-1.283-	74	.203	-.15023-	.11708	-.38352-	.08306
	Equal variances not assumed			-1.425-	58.509	.159	-.15023-	.10541	-.36119-	.06073

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع المتميز	Cohen's d	.47445	-.317-	-.802-	.171
	Hedges' correction	.47933	-.313-	-.794-	.169
	Glass's delta	.38261	-.393-	-.885-	.108

a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the pooled standard deviation. Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor. Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

## ANOVA

المتغير التابع المتميز					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.069	3	.690	3.320	.025
Within Groups	14.959	72	.208		
Total	17.028	75			

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: المتغير التابع  
المتميز

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
العمر (I)	العمر (J)				Lower Bound	Upper Bound
سنة 30 اقل من	سنة 40 الناقل من 30 من	.26393*	.12337	.036	.0180	.5099
	سنة 50 الناقل من 40 من	-.19125-	.18296	.299	-.5560-	.1735
	سنة فاكثر 50	.04152	.24966	.868	-.4562-	.5392
سنة 40 الناقل من 30 من	سنة 30 اقل من	-.26393-	.12337	.036	-.5099-	-.0180-
	سنة 50 الناقل من 40 من	-.45517-	.16708	.008	-.7882-	-.1221-
	سنة فاكثر 50	-.22241-	.23827	.354	-.6974-	.2526
سنة 50 الناقل من 40 من	سنة 30 اقل من	.19125	.18296	.299	-.1735-	.5560
	سنة 40 الناقل من 30 من	.45517	.16708	.008	.1221	.7882
	سنة فاكثر 50	.23276	.27391	.398	-.3133-	.7788
سنة فاكثر 50	سنة 30 اقل من	-.04152-	.24966	.868	-.5392-	.4562
	سنة 40 الناقل من 30 من	.22241	.23827	.354	-.2526-	.6974
	سنة 50 الناقل من 40 من	-.23276-	.27391	.398	-.7788-	.3133

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ANOVA

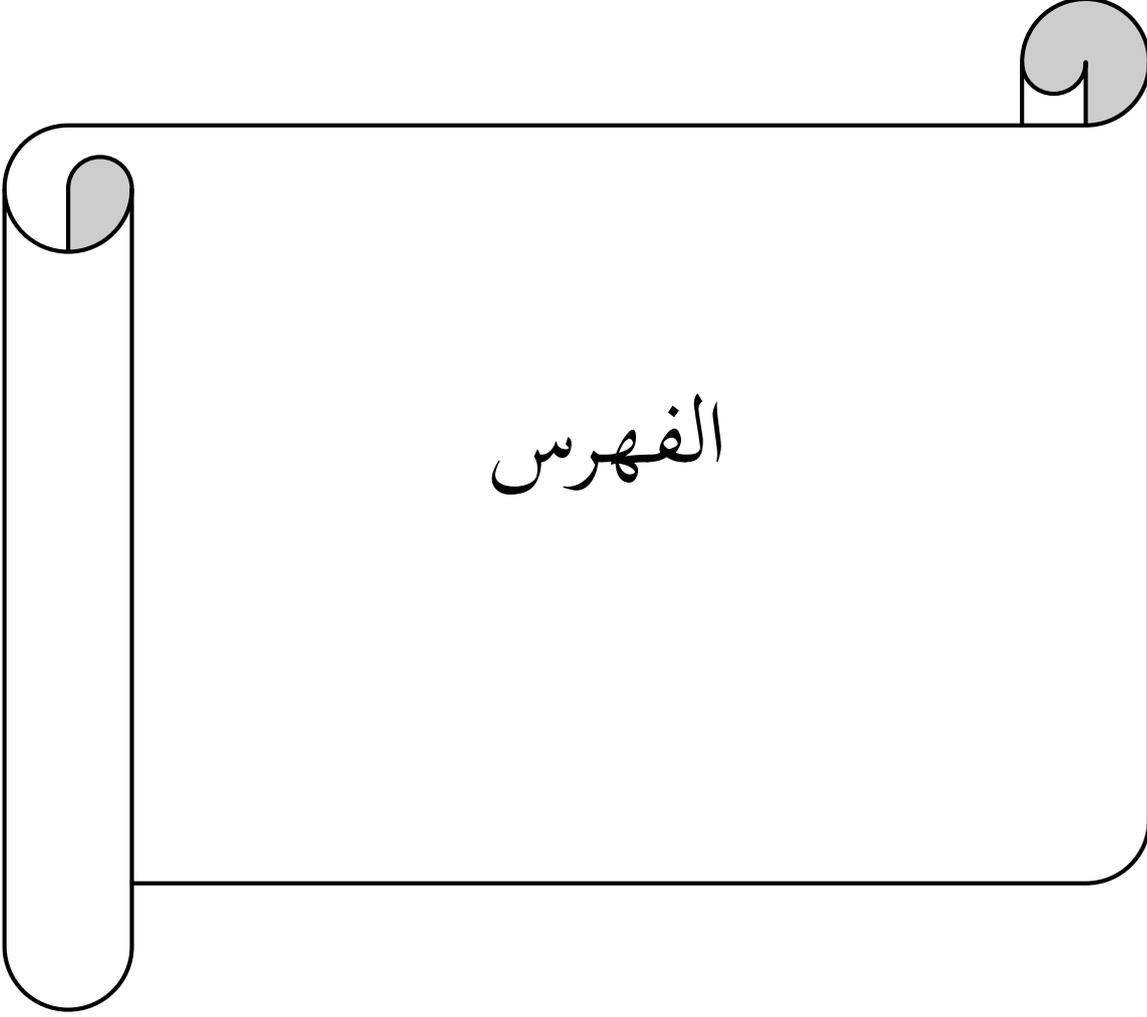
المتغير التابع المتميز					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.661	3	.887	4.446	.006

## قائمة الملاحق

Within Groups	14.367	72	.200		
Total	17.028	75			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: المتغير التابع الأداء المتميز						
LSD						
الاقدمية (I)	الاقدمية (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنوات 5 اقلمن	سنوات 10 سنواتالناقلمن 5 من	.29209*	.11540	.014	.0620	.5221
	سنة 15 الناقلمن 10 من	-.16388-	.16245	.316	-.4877-	.1600
	سنةفاكثر 15	-.22787-	.19923	.257	-.6250-	.1693
سنوات 10 سنواتالناقلمن 5 من	سنوات 5 اقلمن	-.29209-	.11540	.014	-.5221-	-.0620-
	سنة 15 الناقلمن 10 من	-.45597-	.16381	.007	-.7825-	-.1294-
	سنةفاكثر 15	-.51996-	.20034	.011	-.9193-	-.1206-
سنة 15 الناقلمن 10 من	سنوات 5 اقلمن	.16388	.16245	.316	-.1600-	.4877
	سنوات 10 سنواتالناقلمن 5 من	.45597	.16381	.007	.1294	.7825
	سنةفاكثر 15	-.06399-	.23067	.782	-.5238-	.3959
سنةفاكثر 15	سنوات 5 اقلمن	.22787	.19923	.257	-.1693-	.6250
	سنوات 10 سنواتالناقلمن 5 من	.51996*	.20034	.011	.1206	.9193
	سنة 15 الناقلمن 10 من	.06399	.23067	.782	-.3959-	.5238

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



الفهرس

الصفحة	خطة البحث
	❖ الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء المتميز وسلوكيات العمل الاستباقي
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء المتميز وسلوكيات العمل الاستباقي
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز
03	الفرع الأول: الأداء والمفاهيم المتعلقة به
03	أولاً: مفهوم الأداء
04	ثانياً: مفاهيم لها علاقة بالأداء
04	ثالثاً: تصنيفات الأداء
05	رابعاً: محددات الأداء
05	خامساً: تحسين الأداء
06	الفرع الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز
06	أولاً: تعريف الاداء المتميز –تعريف التميز
07	ثانياً: أهمية وأهداف الأداء المتميز
07	ثالثاً: خصائص الأداء المتميز
08	رابعاً: نظريات الأداء المتميز
08	خامساً: متطلبات التميز في الأداء
09	سادساً: الأسباب الدافعة للأداء المتميز
09	سابعاً: سلوكيات الفرد نحو تحقيق الأداء المتميز
10	ثامناً: أبعاد الأداء المتميز
10	المطلب الثاني: الإطار النظري لسلوكيات العمل الاستباقي
10	الفرع الأول: مفهوم سلوكيات العمل الاستباقي والمفاهيم المتعلقة به
10	أولاً: مفهوم سلوكيات العمل الاستباقي
12	ثانياً: مكونات سلوك العمل الاستباقي

13	ثالثا: أنواع سلوك العمل الاستباقي
14	رابعا: أهمية سلوك العمل الاستباقي
14	خامسا: أسباب سلوك العمل الاستباقي
14	الفرع الثاني: آليات تحفيز سلوك العمل الاستباقي وسوابقه وعواقبه وأبعاده
14	أولا: آليات تحفيز سلوكيات العمل الاستباقي
15	ثانيا: سوابق سلوك العمل الاستباقي
16	ثالثا: عواقب سلوك العمل الاستباقي
17	رابعا: سلوك العمل الاستباقي والمفاهيم المرتبطة به
19	خامسا: أبعاد سلوك العمل الاستباقي
20	الفرع الثالث: أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز
20	أولا: أثر تحمل المسؤولية على الأداء المتميز
20	ثانيا: أثر صوت العامل على الأداء المتميز
20	ثالثا: أثر إبداع العامل على الأداء المتميز
20	رابعا: أثر الوقاية من المشاكل على الأداء المتميز
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوكيات العمل الاستباقي والأداء المتميز
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
21	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
26	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
28	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
	❖ <u>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لسلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف - ورقلة-</u>
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
34	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

34	الفرع الأول: منهج الدراسة
35	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
38	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
38	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
41	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
41	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
45	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
53	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بأثر وطبيعة العلاقة بين المتغيرين
61	الفرع الرابع: دراسة فروق المتوسطات بين الأطباء بخصوص الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية
65	المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة
65	الفرع الأول: فيما يخص واقع متغيرات الدراسة
67	الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقة والاثر بين المتغيرين
69	خلاصة الفصل
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
81	الملاحق
103	الفهرس