



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
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي
لدى الأطباء
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف -
ورقلة-

من إعداد الطالبين:

-إسكندر بوبلوطة.

-محمد نجيب كتمي.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضرة "ب" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذة/ خليفة ريم

الأستاذ/ مناصرية رشيد

الأستاذة/ ميادة قويدري

السنة الجامعية: 2025-2024



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
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي
لدى الأطباء
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف -
ورقلة-

من إعداد الطالبين:

- إسكندر بوبلوطة.

- محمد نجيب كتمي.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضرة "ب" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذة/ خليفة ريم

الأستاذ/ مناصرية رشيد

الأستاذة/ ميادة قويدري

السنة الجامعية: 2025-2024

إِهْدَاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا" (طه: 114)

والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين، محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه الطاهرين.

إلى من بفضلته وكرمه أنعم عليّ بنعمة العلم والتوفيق، وأعانني في كل خطوة من هذا المسار. أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى والدتي التي كانت دائماً السند والدعم، أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية. إلى إخواني وأخواتي أفراد عائلتي.

إلى مشرفي وأساتذتي الأعزاء الذين أمدوني بعلمهم.

إلى زميلي الذي أنجز معي المذكرة محمد نجيب كتمي.

إلى كل من ساهم في تحقيق هذا العمل، سواء بكلمة طيبة، أو نصيحة بناءة، أو دعم صادق.

إسكندر بوبلوطة

بسم الله الرحمن الرحيم

> ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ سورة المجادلة، الآية 11

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي علّم الإنسان ما لم يعلم، وسخر له سُبُل العلم والفهم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، معلم البشرية، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى من غرس في قلبي البذور الأولى للطموح، وظلّ دعاؤه يرافقتني في كل خطوة،

إلى روح والدي الطاهرة، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته...

إلى والدي الحبيبة، أطال الله في عمرها، ومتعها بالصحة والعافية، سندي وملاذي في هذه الحياة...

إلى أختي الكبرى، التي كانت دومًا مصدر دعم وحنان، وعونًا لا ينضب...

إلى أم هداية وفوضيل، التي كانت دائمًا مثالًا للحنان والدعاء الصادق..

وإلى زميلي العزيز إسكندر بوبلوطة، الذي شاركني هذا الإنجاز العلمي بكل جدية والتزام، فكان نعم الرفيق في مسيرة البحث والعمل....

إلى من جمعني بهم أيام الدراسة زملائي الأعزاء في دفعة إدارة الأعمال....

إلى كل من آمن بي وساندني في مسيرتي العلمية، أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجيًا من الله أن يجعل فيه النفع والقبول والبركة.

م نجيب كتمي

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"، الآية 19 من سورة النمل

في ما رواه الإمام البخاري: "لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ"، انطلاقا من قوله

فإننا نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من دعمنا، وساندنا لإتمام هذا العمل، ونخص بالذكر كل من:

أستاذنا ومعلمنا، الأستاذ "مناصيرية رشيد"، لقبوله الإشراف على هذا العمل، وحسن التوجيه والمتابعة، فجزاه الله عنا خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

السادة المحكمين، الذين تفضلوا علينا بتحكيم استبيان هذه الدراسة، وإفادتنا بأرائهم، وتوجيهاتهم كل باسمه، وخاصة الأستاذة المحترمة تيشات سلوى حفظها الله ورزقها العافية، والأستاذ القدير عرابة الحاج.

جميع أفراد هيئة التدريس، الذين درسوا لنا مناهج إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بورقلة وأناروا لنا طريق النجاح، فلو لا هم ما كنا لنصل لمثل هذا اليوم.

كافة الأطباء، العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، على تعاونهم، خاصة أولئك الذين تكرموا علينا بالإجابة على استبيان هذه الدراسة وأخص بالذكر الدكتور كحال عبد الحق لتعاونه معنا ومساندته لنا وتقديم يد العون فيما يخص توزيع الاستبيان وإسترجاعه على زملائه الاطباء، والشكر موصول إلى السيد: "سيروكان نجيب"، عامل بمصلحة تسيير الموارد البشرية، على تأطيره لنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة. شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 93 طبيباً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها بواسطة برنامج SPSS نسخة 27. خلصت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في مستشفى محمد بوضياف بورقلة كان متوسطاً، في حين كان مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء كان مرتفعاً، كما أظهرت نتائج التحليل عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المشاركة التنظيمية، السياسات والإجراءات) على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء، بينما أظهر بعد "التوقعات التنظيمية" وبعد "الالتزام بالوقت" أثراً معنوياً في هذا السلوك، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك العمل الاستباقي تُعزى للمتغيرات الشخصية مثل (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، والمسمى الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، قيم تنظيمية، توقعات تنظيمية، التزام بالوقت، سلوك عمل استباقي، أطباء مستشفى محمد بوضياف.

Abstract :

This study aims to explore the impact of organizational culture on proactive work behavior among physicians at the Mohamed Boudiaf Public Hospital in Ouargla. The study included a random sample of 93 physicians and relied on a descriptive-analytical approach. It also included a field study using a questionnaire as the primary tool for data collection and analysis using SPSS version 27.

The study concluded that the level of organizational culture at Mohamed Boudiaf Hospital in Ouargla was average, while the level of proactive work behavior among physicians was high. The analysis results also showed no statistically significant effect of some dimensions of organizational culture (organizational values, organizational participation, policies and procedures) on proactive work behavior among physicians. However, the dimensions "organizational expectations" and "time commitment" showed a significant effect on this behavior. The study also concluded that there were no statistically significant differences in the sample members' responses regarding proactive work behavior attributable to personal variables such as gender, age, years of seniority, and job title.

Keywords: Organizational culture, organizational values, organizational expectations, time commitment, proactive work behavior, doctors at Mohamed Boudiaf Hospital.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	الملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك العمل الاستباقي
26	المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي
28	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكل من الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
40	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
43	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
51	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
56	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
56	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
96	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
105	خلاصة الفصل الثاني
107	خاتمة

قائمة المحتويات

113	قائمة المراجع
120	الملاحق
156	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
11	أبعاد الثقافة التنظيمية	01-01
41	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	02-01
47	نموذج يوضح متغيرات الدراسة	01-02
49	إحصائيات أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة من سنة 2020 إلى سنة 2024	02-02
50	توزيع الأطباء خلال السنة 2025	03-02
51	إحصائيات الإستيبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	04-02
53	توزيع درجات سلم ليكارت	05-02
53	مجال المتوسط الحسابي المرجح حسب مقياس ليكارت الخماسي	06-02
54	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (أبعاد الثقافة التنظيمية الثقافية التنظيمية وأبعاد السلوك العمل الاستباقي)	07-02
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08-02
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	09-02
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	10-02
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	11-02
60	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد القيم التنظيمية	12-02
61	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد التوقعات التنظيمية	13-02
63	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد الالتزام بالوقت	14-02
64	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد المشاركة التنظيمية	15-02
65	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد السياسات والإجراءات	16-02
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول أبعاد الثقافة التنظيمية	17-02
68	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد تحمل المسؤولية	18-02
69	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد صوت الطبيب	19-02
71	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد إبداع الطبيب	20-02

قائمة الجداول

72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول أبعاد سلوك العمل الاستباقي بدون بعد الوقاية من المشاكل	21-02
74	العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و سلوك العمل الاستباقي لدى الإطباء	22-02
76	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	23-02
77	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA ^a	24-02
79	قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الاستباقي	25-02
80	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	26-02
80	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	27-02
81	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة ANOVA ^a Stepwise	28-02
82	قيم معاملات خط الانحدار	29-02
84	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA ^a	30-02
85	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA ^a	31-02
86	قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الاستباقي	32-02
87	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA ^a	33-02
88	قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الاستباقي	34-02
90	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA ^a	35-02
91	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA ^a	36-02
92	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير الجنس بخصوص سلوك العمل الاستباقي	37-02
94	تحليل اختبار ANOVA لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير العمر بخصوص سلوك العمل الاستباقي	38-02
94	تحليل اختبار التباين ANOVA لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير الأقدمية بخصوص سلوك العمل الاستباقي	39-02
95	تحليل اختبار ANOVA لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بخصوص سلوك العمل الاستباقي	40-02
95	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين اجابات الأطباء حول سلوك العمل الاستباقي تعزى للمتغيرات الشخصية	41-02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
ز	نموذج الدراسة	01
12	نموذج أبعاد الثقافة التنظيمية	01-01
25	نموذج أبعاد سلوك العمل الاستباقي	02-01
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01-02
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	02-02
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (عدد سنوات ممارسة الطب)	03-02
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	04-02
78	مدى ملائمة خط الانحدار	05-02

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
120	استمارة الاستبيان	01
124	موافقة طلب الدراسة الميدانية	02
125	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	03
126	المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة وفق القرار الوزاري رقم 2637 المؤرخ في: 2024/12/24	04
127	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة	05
128	أسئلة المقابلة مع طبيب	06
130	مخرجات spss	07

مقدمة

أ. توطئة:

تواجه المنظومة الصحية تحديات متزايدة نتيجة للتطورات المتسارعة والمتجددة التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، لا سيما في ظل التحولات التكنولوجية، وتنوع احتياجات المرضى، وارتفاع سقف توقعات المجتمع تجاه جودة الخدمات الصحية أدى هذا الواقع إلى تعاظم الضغوط المفروضة على المؤسسات الاستشفائية، ما دفعها إلى السعي الحثيث نحو تحسين أدائها وتجويد خدماتها من خلال الاستثمار في تنمية السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين. وفي قلب هذه المنظومة، يقف الطبيب باعتباره الفاعل الرئيسي في تقديم الخدمة الصحية، حيث لم يعد دوره يقتصر على أداء المهام العلاجية، بل يتسع ليشمل المبادرة، واتخاذ القرارات السريعة في المواقف الحرجة، والمشاركة الفعالة في العمل الجماعي لضمان تقديم رعاية صحية متكاملة.

وفي هذا السياق برز سلوك العمل الاستباقي (**Proactive Work Behavior**) كأحد المؤشرات الحيوية على انخراط الأطباء في بيئة عملهم، من خلال اتخاذ مبادرات ذاتية تساهم في تطوير الأداء، والبحث عن حلول مبتكرة دون الحاجة إلى توجيه مباشر، وهو ما يعكس التزام الأفراد ومسئوليتهم واستعدادهم للتأثير الفعال في مؤسساتهم. غير أن هذا السلوك لا ينشأ بمعزل عن السياق التنظيمي، بل يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي يوجه القيم، والمعتقدات، والتصرفات المهنية داخل بيئة العمل.

تغطي الثقافة التنظيمية (**Organizational Culture**) بأهمية متزايدة، إذ تعد الإطار المرجعي الذي يوجه القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية داخل المؤسسة، ويؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم. وتعد هذه الثقافة بمثابة البيئة الحاضنة التي قد تساهم في تشجيع المبادرة والابتكار، أو في كبحهما، بحسب طبيعتها ومكوناتها. ويؤكد المفكر الإداري **بيتر دريكر Peter Drucker** أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول النامية لا يكمن فقط في الموارد، بل في نوعية الإدارة؛ إذ تمتلك الأولى إدارة متطورة، بينما تعاني الثانية من ضعف إداري، وهو ما يعكس الدور المحوري للثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات. فهي تمثل ذلك النموذج غير المرئي الذي يشكل طريقة تفكير العاملين، ويحدد كيفية تفاعلهم مع بيئة العمل، الأمر الذي يجعلها من أبرز المحددات المؤثرة في الأداء الفردي والجماعي.

ب. طرح الإشكالية:

تعد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي من المواضيع التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في البيئة الاستشفائية الجزائرية، حيث لا تزال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع محدودة، وانطلاقاً من أهمية الدراسة وإطارها النظري والتطبيقي، وسعيًا لتحقيق أهدافها المتمثلة في التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي داخل المؤسسة الصحية، تتبلور إشكالية البحث التي سنحاول معالجتها من خلال تناول التحليلي النظري والميداني، وذلك بالإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

محمد بوضياف بورقلة؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بتجزئته إلى عدة أسئلة فرعية وهي كما يلي:

1. ما هو مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؟
2. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مستشفى محمد بوضياف؟
3. ما طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده القيم التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التوقعات التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الألتزام بالوقت على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة؟
7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المشاركة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة؟
8. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده السياسات والإجراءات على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة؟
9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، والمسمى الوظيفي)؟

ت. الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

1. يتمتع الأطباء في مستشفى بوضياف ورقلة بمستوى مرتفع من سلوك العمل الاستباقي؛
2. يسود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛

3. توجد علاقة إرتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء القيم التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التوقعات التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الالتزام بالوقت في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء المشاركة التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء السياسات والإجراءات في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛
9. لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين تعزى لأحد او كل من المتغيرات الشخصية أو الوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية والمسمى الوظيفي).

ث. أهداف البحث:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1. تحديد مستوى ممارسة سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف؛
2. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل لدى الأطباء العاملين في المؤسسة الاستشفائية؛
3. تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء؛
4. دراسة أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الالتزام بالوقت، المشاركة التنظيمية، السياسات والإجراءات) على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في المؤسسة؛

5. معرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفي.

ح. أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من ثلاث جوانب هما:

1- من الجانب النظري: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، لا سيما في بيئة المؤسسات الصحية التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة في هذا المجال. كما تسلط الدراسة الضوء على أبعاد الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً مهماً وتأثيره المحتمل على السلوكيات المهنية للطواقم الطبية.

2- من الجانب التطبيقي: توفر الدراسة بيانات ومؤشرات ميدانية قيّمة يمكن أن تساعد صناع القرار والإداريين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة، وكذلك في مؤسسات صحية مماثلة، على تعزيز ثقافة تنظيمية تحفز السلوك الاستباقي لدى الأطباء، مما يسهم في رفع كفاءة وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

3- من الجانب السياقي: تتميز الدراسة بمعالجتها لموضوعها ضمن سياق محلي محدد، وهو مستشفى محمد بوضياف بورقلة، مما يمنحها قيمة تطبيقية خاصة، خصوصاً في ظل تبني وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمحاور بحثية ذات صلة بالصحة العامة كأولوية وطنية. وبذلك، تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية تسهم في دعم الجهود الرامية إلى تحسين منظومة الرعاية الصحية.

ج. 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 الأعمال؛
2. الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع؛
3. قلة الأبحاث في هذا الموضوع بالكلية؛
4. الرغبة في نشر الوعي لدى المؤسسات الصحية بأهمية الثقافة التنظيمية وأثارها على سلوك العمل الاستباقي.

خ. حدود البحث:

الحدود المكانية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة - الجزائر؛

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة عشوائية من الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، يختلف رتبهم وتخصصاتهم، والبالغ عددهم 93 طبيباً، حيث شملت العينة أطباء من مختلف المستويات، سواء أطباء عامين أو أطباء مختصين، وذلك بهدف ضمان تمثيل شامل ودقيق لفئة الممارسين في الدراسة؛

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2024، أما الدراسة الميدانية فتتمت في الفترة الزمنية ما بين شهري فيفري و مارس من سنة 2025؛

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الالتزام بالوقت، المشاركة التنظيمية، السياسات والإجراءات)، أما المتغير التابع وهو سلوك العمل الاستباقي فتم التركيز على الأبعاد التالية: (تحمل المسؤولية، صوت الطبيب، إبداع الطبيب، الوقاية من المشاكل).

د. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف المحددة لها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من البحث، حيث تم التركيز على تعريف المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي في المستشفى، وتوضيح المداخل العامة المرتبطة بهما، بعد ذلك تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلات، الاستبيانات، والملاحظة العلمية، وذلك من أجل تحقيق تنوع في مصادر المعلومات وتعزيز موثوقية النتائج. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بينما استُخدمت المقابلات والملاحظة المباشرة كأدوات مساندة لتدعيم النتائج الكمية وتفسيرها، وفيما يخص معالجة البيانات، فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 27) لتحليل بيانات الاستبيان، بهدف دراسة المؤشرات الإحصائية وتحليلها بما يسمح بفهم أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي داخل المؤسسة المعنية بالدراسة.

ذ. مرجعية البحث:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا مجموعة من المراجع بمختلف أنواعها وباللغتين العربية والأجنبية لحل إشكالية الدراسة من خلال اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة، وتتمثل هذه المراجع في: (مذكرات الدكتوراه والماجستير والماستر المنشورة وغير المنشورة، الكتب، المقالات العلمية الحديثة، والمجلات العلمية).

ر. صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل من العراقيل والصعوبات سواء كان باحث مبتدئ أو متمكن ومن الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا منها ما هو متعلق بالجانب النظري ومنه ما هو متعلق بالجانب التطبيقي والمتمثل في:

- صعوبة الحصول على دراسات سابقة حديثة تجمع المتغيرين معاً؛
- صعوبة تحديد أبعاد المتغيرين بشكل دقيق؛
- نقص المراجع باللغة العربية المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي، وعدم توفرها في مكتبة الجامعة؛

- صعوبة في الوصول إلى العينة محل الدراسة بسبب ضغط العمل والجدول الزمني المزدحم للأطباء.

ز. هيكل البحث:

لمعالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء المنهجية المعتمدة، تم تقسيم هيكل البحث إلى فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي، حيث يمثل الفصل الأول الإطار النظري والتطبيقي، فقد اشتمل على مبحثين، تم تخصيص المبحث الأول لاستعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، بهدف وضع الأساس المفاهيمي للدراسة وتوضيح أبعاد المتغيرات، في حين تناول المبحث الثاني استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي شكلت مرجعية أساسية للدراسة الحالية، أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب الميداني، حيث احتوى مبحثه الأول على شرح مفصل للطريقة والإجراءات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، بينما استعرض المبحث الثاني نتائج الدراسة الميدانية، وتمت مناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

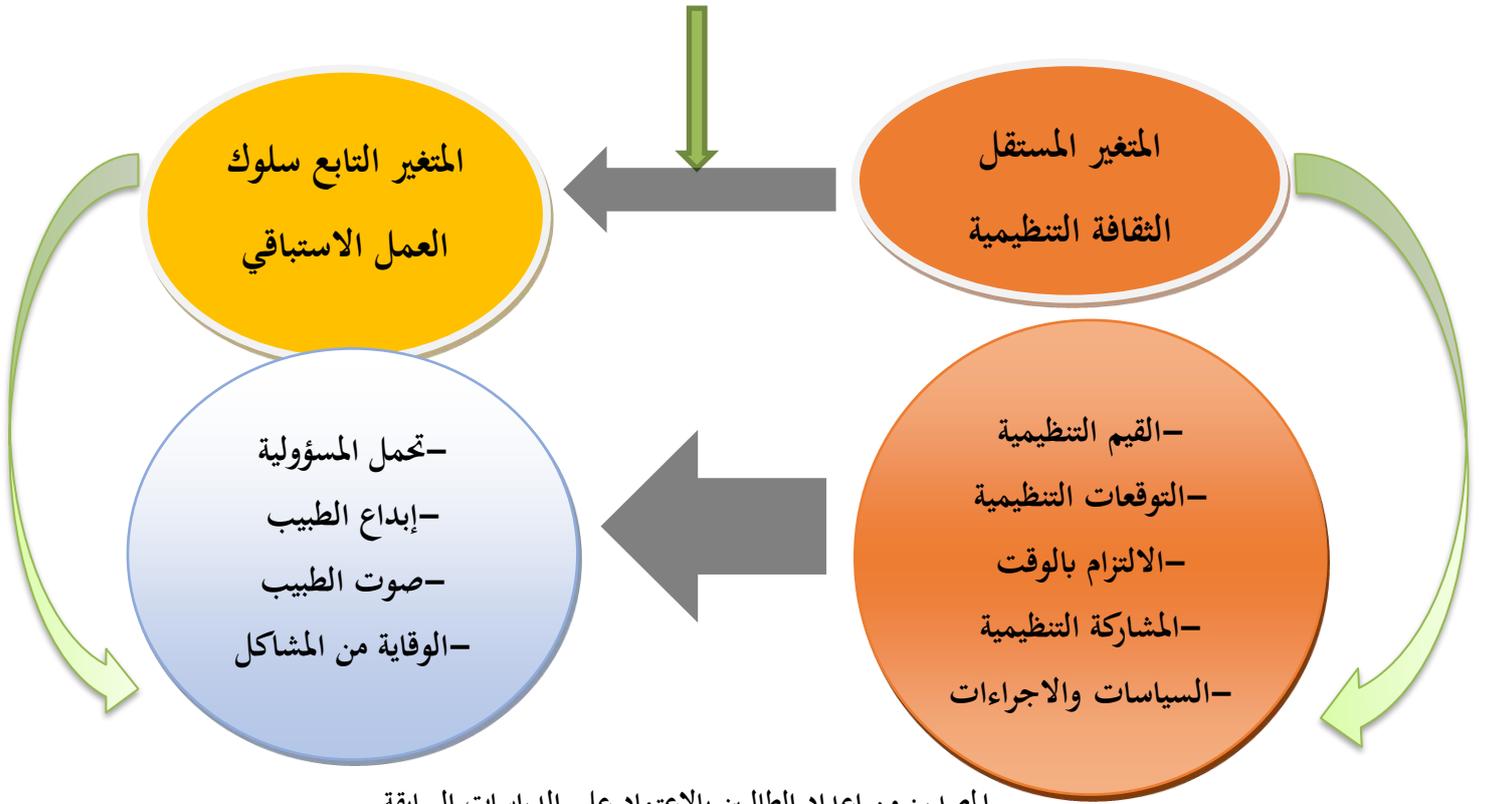
س. نموذج الدراسة:

إستناداً إلى الأطر النظرية التي تناولت كلاً من الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، وبناءً على المسح المنهجي للدراسات السابقة في هذا المجال، تبين أن معظمها قد حدد الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية: (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المشاركة التنظيمية، الالتزام بالوقت، والسياسات والإجراءات)، وبعد إجراء تحليل معمق للمفاهيم المطروحة، تبين أن سلوك العمل الاستباقي يُمثل ممارسة فردية يقوم بها الأطباء، كما يُعبر عن استراتيجية تنظيمية يعتمد عليها المستشفى، وبناءً على ذلك، تم تطوير نموذج يُعد إضافة نوعية لهذا المجال، حيث يتناول أبعاداً مختلفة للثقافة التنظيمية مقارنةً بالنماذج التي تناولتها الدراسات السابقة، لا سيما تلك المعتمدة في مذكرات الماجستير، حيث سيكون هذا النموذج وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة

المتغير الوسيط متغيرات ديمغرافية

- الجنس
- العمر
- الاقدمية
- المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ش. تحديد المفاهيم الإجرائية:

1. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي توجه سلوك الأطباء والموظفين في المستشفى، وتؤثر في جودة الرعاية الصحية وفعالية الأداء من خلال الالتزام بالمعايير الطبية والتعاون والتطوير المهني.

2. سلوك العمل الاستباقي: هو المبادرات التي يتخذها الأطباء لتحسين الرعاية الصحية بشكل استباقي، مثل اقتراح تحسينات علاجية وحلول مبتكرة، وتعزيز التعاون، وتطوير المهارات دون الحاجة لتوجيهات مباشرة.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لثقافة التنظيمية وسلوك

العمل الاستباقي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

تمهيد:

يُعدّ المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات في سعيها نحو تحقيق التميز والاستدامة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال بناء ثقافة تنظيمية راسخة تُسهم في توجيه سلوك الأفراد نحو العمل الإيجابي والمبادرة، وتُعدّ الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل التي تؤثر في سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل، لا سيما في تعزيز سلوك العمل الاستباقي الذي يعكس مدى ديناميكية الأفراد في التفاعل مع تحديات العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي ظل أهمية هذين المتغيرين تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي من خلال تناول الخلفيات النظرية والدراسات التطبيقية ذات الصلة، وذلك في إطار فصل ينقسم إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: يعرض الإطار النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، من حيث المفاهيم، والأبعاد، والنماذج.

أما المبحث الثاني: فيتضمن عرضاً للأدبيات التطبيقية باللغتين العربية والأجنبية، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف، وتحديد أوجه الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، وتحليل الأطر الفكرية والنماذج التي تناولتهما في أدبيات السلوك التنظيمي. ويساعد هذا التناول النظري في وضع أساس علمي رصين للدراسة الحالية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

يُعنى هذا المطلب بتوضيح المفاهيم العامة للثقافة التنظيمية باعتبارها مدخلاً لفهم طبيعة القيم والمعتقدات التي تسود داخل المنظمات، حيث سيتم التطرق لتعريفاتها ومكوناتها الأساسية، إضافة إلى المفاهيم ذات الصلة التي تؤسس لفهم دورها في توجيه سلوك الأفراد والجماعات.

الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يهدف هذا الفرع إلى توضيح ماهية الثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلى مفهوم الثقافة لغة واصطلاحاً، ثم الانتقال إلى تعريف الثقافة التنظيمية كما وردت في أدبيات الفكر الإداري الحديث، مع إبراز أهم خصائصها وأبعادها التي تشكل الإطار المرجعي لسلوك العاملين في المؤسسات.

أولاً: تعريف الثقافة

1/ مفهوم الثقافة في اللغة:

تنسب مفردة "الثقافة" إلى سلامة موسى فهو من أدخلها إلى الأدب العربي سنة 1927، وقد اقتبسها عن ابن خلدون، الذي كان يستخدمها في مفهوم قريب من مفردة "culture" بالإنجليزية، وقال إن ما عبر عنه ابن خلدون بعلم العمران، يمكن التعبير عنه في الوقت الحالي بعلم الثقافة، وهو يهتم بالمجتمعات الإنسانية وأزماتها وما يطرأ عليها من تغيرات اجتماعية¹.

والثقافة لغوياً: اسم مشتق من الفعل ثقف، فيقال ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً، وتفوقه تعني فهمه، ورجل ثقف أي رجل فطن وحاذق.

2/ مفهوم الثقافة في الاصطلاح:

أورد تايلر Taylor تعريف كلاسيكي لها، فقال البناء المتشابه الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية مهارات يتعلمها الإنسان كجزء من المجتمع.

¹لينا هاشم عبد الله الواكد، عبد الإله العطار، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثاني-العدد22، 20 أغسطس 2021، ص.ص131-132.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business Week** ، وأدرجت مجلة **Fortune** ركنا خاصا ودائما تحت عنوان **Corporate Culture** ، إلى أن جاء الباحثان كندي و ديل (**A.A.Kenned et T.E.Deal**) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان **Culture Corprate** واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم¹.

يعرفها **shemerborn شيمربورن** أنها : "نظام من القيم والمعتقدات يتشارك فيها العاملون في المنظمة وينمو هذا النظام في المنظمة الواحدة"².

كما يعرفها **Kossen كوسن**: "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظم"³.

ويعرفها "**هاريسون Harrison** " على أنها: "المعتقدات حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل ، طريقة ممارسة السلطة ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي . كثافة التخطيط ومداه والنظرة للمرؤوسين في المنظمة"⁴.

وينظر جلاب بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والافتراضات المشتركة المحددة للكيفية التي سوف يتصرف بموجبها الاعضاء⁵.

ويرى **Goodman جودمان**: "انه يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها قلب المؤسسة التي تشكل كيف تتصرف وحداتها، وأنها مجموعة من معارف ومعتقدات العاملين، وتعليم العاملين الجدد كيف يفكرون ويتصرفون مع العملاء، العمل الجماعي، الابتكار واتخاذ القرار الجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة"⁶.

ويعرفها (هو فستاد): "على أنها برهجة فكرية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة التجاء بيئة معينة بجنا عن التلائم و التكيف معها"⁷.

¹اعمر عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 13/14/2010، ص4.

² زوهري جليبة، صحراوي بن شيحة، الثقافة التنظيمية وانعكاسها على الالتزام الوظيفي في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بسيدي بلعباس-، مجلة MECAS، المجلد 20/ العدد 1، جوان 2024، ص372.

³ طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجللفة-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد: 12 - العدد: 01، 2021/05/31، ص108.

⁴ ريفي رحمة، معمر حمزة، (2021)، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية -غرداية-، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، المجلد 12 (العدد 2)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجللفة، ص213.

⁵جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 162.

⁶رياحي معمر، مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي: دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17 / العدد 27، 2021/11/10، ص344.

⁷Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise: un actif stratégique**, 3ème édi, Dunod, Paris, 2005, P. 7.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

ويعتبر تعريف **E.H.Schien** إي.إتش.شين: وهو أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها: "مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول للمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاحتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل"¹.

وأما منظمة الإدارة والهندسة الصناعية العربية: "فتعرفها على أنها مجموعة القيم والمفاهيم التي يؤمن بها العاملون داخل المنظمة، والتي يمكن التعرف عليها من خلال القصص المتداولة داخل المنظمة، الشعارات والمبادئ المعلنة، الرموز، المراسم، أو الاحتفالات المعينة التي تعتمدها المنظمة"².

وبناءً على ما سبق يتبين أن الثقافة التنظيمية تُعدُّ منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتسهم في توجيههم نحو تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تبني أساليب مبتكرة وتطوير مستمر، عوضاً عن الاكتفاء بالتكيف مع الأنماط التقليدية السائدة.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

يقترح الباحثون أن هنالك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة المنظمة وهي³:

- (1) الابداع والمغامرة درجة تشجيع العاملين على الابداع والمغامرة؛
- (2) درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
- (3) الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- (4) التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الافراد داخل المنظمة؛
- (5) التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد؛
- (6) مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات الفرعية؛
- (7) الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة محافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

¹ اعمر عزاي، أحمد علمواي، مرجع سبق ذكره، ص5.

² مائدة حميد تايه المسعودي، احمد محمد فهمي البرزنجي، سالم محمد عبود، رأس المال البشري الاستراتيجي المفاهيم .. الأسس .. الأبعاد، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، 2019، ص87.

³ جعفر خانو الزبياري، مرجع سبق ذكره، ص163-164.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية يعترف بما على نطاق واسع كعنصر أساسي للنجاح التنظيمي، حيث أظهرت الأبحاث أن للثقافة التنظيمية الإيجابية والقوية يمكن أن يكون لها تأثيراً كبيراً على سلوك الموظف والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي العام، فيما يلي بعض النتائج الرئيسية حول أهمية الثقافة التنظيمية¹:

1. دليل الإدارة العاملين: تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، ويشير "المرسي وآخرون إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها".

2. سلوك الموظف: يمكن للثقافة التنظيمية تشكيل سلوك الموظف ومواقفه تجاه العمل وجدت الأبحاث أن الموظفين الذين يتماهون بقوة مع ثقافة مؤسستهم هم أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات التي تدعم أهداف المنظمة وقيمتها. وهذا يشمل أن يكونوا أكثر التزاماً بعملهم، وأخذ زمام المبادرة، والذهاب إلى أبعد مما هو متوقع منهم.

3. الرضا الوظيفي: يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية الإيجابية تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف. لقد وجدت الأبحاث أن الموظفين الذين يرون ثقافة مؤسستهم بشكل إيجابي هم أكثر عرضة للإبلاغ عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والمشاركة والرفاهية العامة. هذا يمكن أن يؤدي إلى معدلات دوران أقل وزيادة الاحتفاظ بالموظفين.

4. الأداء: تم ربط الثقافة التنظيمية بتحسين الأداء التنظيمي. لقد وجدت الأبحاث أن المؤسسات ذات الثقافات القوية والإيجابية تميل إلى امتلاك مستويات أعلى من إنتاجية الموظفين وأداء مالي أفضل ورضا أكبر للعملاء. يمكن أن تساعد الثقافة القوية أيضاً في جذب أفضل المواهب وتحسين سمعة المؤسسة في السوق.

5. الابتكار: يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر أيضاً على قدرة المنظمة على الابتكار، توصلت الأبحاث إلى أن المؤسسات ذات الثقافة القوية للابتكار تميل إلى أن تكون أكثر نجاحاً في تطوير منتجات وخدمات جديدة والتكيف مع التغيرات في السوق، يمكن للثقافة التي تقدر الإبداع والتجريب والمخاطرة أن تعزز بيئة يزدهر فيها الابتكار.

¹ ناصر سيف الشهراني، طارق محمد الجهني، الفصيل عبد الحميد محمد، فايز علي جراد، الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص: دراسة تطبيقية على المختبر الشامل للتحاليل الطبية، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الإصدار (03)، العدد (08)، أغسطس 2024، ص.ص 578-579.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما¹:

- 1- **الثقافة القوية:** هي التي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم والموظفين اهتماما ملحوظا.
 - 2- **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يهتم فيها المدبرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين
- كما أشار المالك بأنه يوجد أكثر من شكل للثقافة التنظيمية، وتتميز الثقافة التنظيمية من موقع لآخر، وفق التصنيف المتبع، وكذلك تتميز من مؤسسة لأخرى، وبين القطاعات المختلفة، وتوضح أهم أشكالها فيما يلي²:
- 1) **الثقافة البيروقراطية:** يجرى فيها تنظيم الواجبات والسلطات حيث يكون النشاط مرتب، ويكون هناك تناغم بين مختلف الأقسام، وتترتب المسؤولية في صورة هرمية وتستند على الانضباط والسيطرة.
 - 2) **الثقافة المساندة:** يجرى العمل خلالها في مناخ من التعاون والدعم بين الموظفين فيعملون كعائلة واحدة متناغمة ومكتاتفة، وتدعم المؤسسة قيم الصدق والعدل والتكاتف، وتلي أهمية خاصة للوجه للبعد الإنساني.
 - 3) **ثقافة العمليات:** تهتم هذه الثقافة بكيفية أداء العمل بغض النظر عن مخرجاته، فيسود جو من الترقب والحذر بين العاملين الذين يسعون للحفاظ على أنفسهم، والعامل المميز هو الأنجح في الدقة والنظام، والملفت لكل تفصيل يخص وظيفته.
 - 4) **الثقافة الإبداعية:** يسودها مناخ من التحفيز على الابتكار والتفكير خارج الصندوق، ويبادر العاملين في ظلها بإصدار قرارات شجاعة وجريئة، ويواجهون التحديات.
 - 5) **ثقافة المهمة:** ولي هذه الثقافة اهتمام كبير لأداء العمل المطلوب، وتهتم بمخرجاته وبلوغ الغايات المرجوة، وتسعى لتحقيق استهلاك أمثل للموارد للوصول على أحسن النتائج وتكلفة. منخفضة قدر الإمكان.
 - 6) **ثقافة الدور:** لأساس هذا هو نوع الوظيفة، فهي تهتم بالوصف الوظيفي أكثر من العامل نفسه، وتعنى بالمبادئ واللوائح، وتحقق الأمن الوظيفي والاستمرار ودوام العمل.

¹قويدر بوقبة، رحمة مجدة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد (03) العدد (04) عدد خاص، 2020/10/13، ص.ص 14-15.

²لينا هاشم عبد الله الواكد، عبد الإله العطار، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

الفرع الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

يتناول هذا الفرع أساسيات الثقافة التنظيمية من حيث مصادرها، ومحدداتها، وآليات تشكيلها داخل المنظمة، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها. ويهدف إلى توضيح كيفية نشوء وتطور الثقافة التنظيمية وانعكاسها على بيئة العمل وسلوك الأفراد.

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية

تتمثل مصادر الثقافة التنظيمية في العناصر التالية¹:

1. العمل الجماعي: هو مهمة تدخل ضمن ما يسمى بعمل الفرق والتي يقصد بها مجموعة مميزة من شخصين أو أكثر يتفاعلون بشكل ديناميكي مترابط، وقابل للتكيف نحو هدف مشترك وقيم وغايات ومهام في إطار العمل الجماعي ويعرف العمل الجماعي على أنه عملية تكيفية وديناميكية وعرضية تشمل الأفكار والسلوكيات بين أعضاء الفريق أثناء العمل بالتفاعل نحو تحقيق هدف مشترك والعمل بروح الفريق الإنجاز المهام وأداء الأعمال.

2. الإبداع: عرفه عالم النفس المعرفي جيلفورد بأنه التعقيد والقدرة على توليد الأفكار و الأخبار أما في مجال علم النفس التفاضلي فيقترح الوبارت تصور الإبداع على أنه القدرة على تحقيق الإنتاج، ومن منظور التحليل النفسي فيصفه روجرز باعتباره الظهور في عمل المنتج، أو هو نهج شخصي يركز على عملية التطور الشخصي، أو هو الفعل، فكرة أو منتج.

3. المشاركة في إتخاذ القرارات: يقصد بها تبادل التأثير بين الطرفين أو عدة أطراف من أجل المساهمة في صنع المخططات ووضع السياسات وصنع القرارات ونقاس حتى على مختلف القرارات التي تؤثر على متخذي القرارات.

ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود سنة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي²:

1. التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2. الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارها الحجم.

¹ ابن زاوشة فتحي، بورمان عبد القادر، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية في الجزائر - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة في ولاية غليزان، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 12/العدد: 01، 2024، ص.ص 548-549.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 249.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

3. التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية¹.

4. الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

5. البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. الخ.

6. الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها (فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية).

ثالثاً: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية

1- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية²:

تأخذ عملية بناء الثقافة التنظيمية نمط تسلسلي، عبارة عن:

- العناية بعملية تعيين موظفين جدد على نحو يسمح للمؤسسة بضم عناصر تستحسن ثقافة المنظمة وتندمج معها؛
- دحض الخبرات والتجارب والمبادئ التي يتمتع بها الموظفون الجدد، حتى يتاح لهم الالتزام والاندماج مع الثقافة ومبادئ السلوك المتبعة بالمؤسسة؛
- توفير تدريبات دورية لأعضاء المؤسسة؛
- اعتماد اساليب المكافآت والتحفيز باهتمام، لتعزيز الأداء الوظيفي الذي يصل إلى مقاصد المؤسسة؛
- توجيه الأعضاء بصفة دورية دائمة للتحقق من سيادة ثقافة المؤسسة؛
- توكيل بعض المهام للأعضاء بواسطة المحاكاة والتقليد مثل تأهيلهم على اعتناق ثقافة المؤسسة.

2- ممارسات الإدارة العليا ودورها في بناء الثقافة التنظيمية:

مع الإيمان بالدور الهام للمبادئ الظاهرة، إلا أنه تجدر الإشارة لكون الممارسات هي الامتحان الفعلي لنوعية الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يتضح أن كثير من الثقافات التنظيمية هي تجسيد الثقافة المؤسسين أو مستمدة منها، بمعنى أن الإدارة العليا أو الجهة

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص346.

² لينا هاشم عبد الله الواكد، عبد الإله العطار، مرجع سبق ذكره، ص135.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

التأسيسية هي التي تضع الأعمدة الأولية للثقافة التنظيمية، فقد تعلن بعض الشعارات وتدعم مبادئ الإنجاز والشفافية والمبادرة والمسئولية والتعاون الجماعي ولعب دور في اتخاذ القرار، وفي التنفيذ تخل بكل ذلك مما ينعكس على ولاء الموظفين وانتمائهم، ومن ثم فالسلوكيات السالبة والموجبة هي التي تحدد الثقافة التنظيمية وليس الشعارات أو الرؤى التي لا تنفذ¹.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

إن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل وهي على النحو الآتي²:

(1) حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التحارب كلما كان هناك احتمال أكبر النشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

(2) العمر التنظيمي: غالباً ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر من مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

(3) التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

(4) التنشئة التنظيمية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

(5) التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثال والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.

(6) البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميز.

خامساً: أبعاد الثقافة التنظيمية

استناداً إلى ما تناولته الأدبيات والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، سيتم عرض أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لمختلف الرؤى والتوجهات، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (1).

¹ نفس المرجع سبق ذكره، ص 135.

² طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

الجدول (01-01): أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	الدراسة	الأبعاد
1	(محمود أحمد فحيل اليوم 2020)	الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت.
2	(محمد عبد الداعي نموشي, عبد الحكيم شاهد 2022)	الاهتمام بالزبائن، المشاركة، الالتزام بالوقت، التعاون بين زملاء العمل.
3	(ناصر سيف الشهراي, طارق محمد الجهني, الفيصل عبد الحميد محمد, فايز علي جراد 2024)	السياسات والإجراءات، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية.
4	(ط.د. رياحي معمر, د. مانع فاطمة 2021)	القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.
5	(طارق بن خليف, نور الهدى بن خليف, محمد بن سليمان 2021)	المعتقدات التنظيمية، القيم الوظيفية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات.
6	(ث.د. عامر سليمان أبو شريعة 2020)	السياسات والإجراءات، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية.
7	(Ancy Praveena A, Clayton Michael fonceca 2023)	القيم والمعتقدات التنظيمية، بيئة العمل، المعايير التنظيمية، المشاركة والاندماج الوظيفي.
8	(Irena Esaulova, Irina Semenova, Natalia Molodchik 2018)	دعم المبادرات والاستقلالية، التعلم الذاتي و التطوير المستمر، الاندماج الوظيفي و الانتماء، الابداع والابتكار.
9	(Tebbani Ali, Mssaoudi tahar 2019)	القيم التنظيمية، الأعراف والممارسات داخل المنظمة.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

وفي ضوء ما استعرضته الدراسات السابقة من أطر نظرية وأبعاد متعددة للثقافة التنظيمية، فإن هذه الدراسة ستعتمد على الأبعاد التالية: (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الالتزام بالوقت، المشاركة التنظيمية، السياسات والإجراءات)، وذلك لما تتمتع به هذه الأبعاد من شمولية ووضوح، فضلاً عن كونها من أكثر الأبعاد استخداماً واعتماداً في الدراسات العلمية السابقة، الأمر الذي يبرر اختيارها كأساس لهذه الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

وفي أدناه توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (01-01): أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

1- القيم التنظيمية: "إن كلمة قيم تعني وجود تفاهم مشترك بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بين أعضاء أي تنظيم كان، وما هو مناسب وغير مناسب، كما تساعد القيم على حل المشكلات، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا"¹.

كما عرفها انز (ENZ) بأنها "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالغايات التي تسعى إليها المؤسسة وتحديد ما يجب في إدارة المؤسسة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المؤسسة"².

2- التوقعات التنظيمية: "وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بماء فالكل يسعى لهدف ماء فالفرقة قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة ببنيني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معين، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، كذلك يتوقع المفرد توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجاته النفسية والاقتصادية"³.

¹زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، غير منشورة، ص18.

²خيتور جمال، خير الدين جمعة، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر، جوان 2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، ص 206.

³إبتهال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصرة، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، غير منشورة، ص18.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

وبالمقابل تتوقع المنظمة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه و أن يطبع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، كما تتوقع منه الإبداع"¹.

3- الالتزام بالوقت: يرى الباحث بأنه: " العملية التي يتم فيه ضبط الوقت وتنظيمه بما يعود على الفرد والمؤسسة والمجتمع بالفائدة وهو ما يتطلب منا توزيع اللواجبات والأعمال المطلوب القيام بها بشكل جيد"².

4- المشاركة التنظيمية: حسب **ahmady أحمدي** فإن ما يميز المنظمة الإبداعية والفعالة هو إمكانية تمكين أعضائها من تطوير معارفهم ومهاراتهم، لأن الأساس الذي أنشأت من أجله هذه المنظمات يعتمد على بناء وتطوير فرق العمل وقدرات الموارد البشرية³.

وحسب حيدر يركز هذا البعد على المشاركة بين العاملين والإدارة في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية والتخطيط والتنسيق والاشراف بالإضافة إلى العمل الجماعي في تحديد الأهداف المنظمة والمسؤولية المشتركة، فهي تخلق الحبس وشعور العاملين بأنهم جزءا من المنظمة والذي يدفع بهم إلى الالتزام بالمنظمة وزيادة ادائهم وبالتالي تحقيق الأهداف⁴.

5- السياسات والإجراءات: السياسات والإجراءات التنظيمية هي عبارة عن قواعد ولوائح رسمية يتم من خلالها توجيه سلوك الموظفين واتخاذ القرارات داخل المنظمة، بحيث أظهرت الأبحاث أن الطريقة التي يتم بها تطوير السياسات والإجراءات وتوصيلها وإنفاذها يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية، على سبيل المثال المنظمات التي لديها سياسات وإجراءات صارمة وغير مرنة قد تعزز ثقافة الامتثال واتباع القواعد، في حين أن تلك التي لديها سياسات أكثر مرونة وقابلية للتكيف قد تشجع الابتكار والمجازفة⁵.

¹ نفس المرجع، سبق ذكره ص18.

² اليوم، محمود أحمد فحيل اليوم، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، جامعة الزاوية، ص8.

³ahmady, & al, **Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230, 2016, p.389.

⁴حيدر، وآخرون، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2(47)، ص7.

⁵ناصر سيف الشهراني، طارق محمد الجهني، الفيصل عبد الحميد محمد، فايز علي جراد، مرجع سبق ذكره، ص579.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك العمل الاستباقي

يُعد السلوك الاستباقي من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، حيث يعكس قدرة الأفراد على توقع المشكلات والفرص قبل وقوعها، والمبادرة باتخاذ إجراءات لتحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات. ويزداد أهميته في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب مرونة واستجابة سريعة، مما يجعل تحفيزه ضرورة لتحقيق التفوق المؤسسي.

الفرع الأول: مفهوم سلوك العمل الاستباقي والمفاهيم المتعلقة به

يستعرض هذا الفرع تعريف سلوك العمل الاستباقي من حيث لغته واصطلاحه، مع توضيح أن هذا السلوك يتجاوز الأداء التقليدي ليشمل المبادرة الذاتية لتغيير بيئة العمل أو الموقف الراهن. كما يتناول الفرق بين السلوك الاستباقي ومفاهيم أخرى مثل الإبداع والتكيف، ويعرض المنظورات النظرية التي تفسر هذا السلوك، بالإضافة إلى مكوناته وأنواعه وأسباب وأهمية ممارسته في المؤسسات الحديثة.

أولاً: تعريف العمل الاستباقي

يعني المصطلح **(Proactive action)** استباقي أو يطلق عليه في بعض الأحيان روح المبادرة¹.

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

- 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)"².
- كما يعرف أيضاً بأنه: "الظواهر التي يقوم بها الفرد بنفسه باتجاه اجراءات لإتقان وتغير حالته أو بيئته الخارجية"³.

¹Parker S. Williams H and Turner N, **Modeling the antecedents of proactive behavior at work**, Journal of Applied Psychology 91, 2006, p p. 636-652.

²Bindl UK & Parker S K, **Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations Work**, 2, 2010, p p .567-598.

³Wu, C, & Parker, S.K, **Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior**, Advance in Psychological Science, 21(4), 2013, p p .679-700.p .679.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

➤ عرف **opsata** سلوك العمل الاستباقي بأنه: "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"¹.

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف سلوك العمل الاستباقي على أنه مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى إحداث تحسينات وابتكار حلول جديدة بدلاً من الاكتفاء بالتكيف مع الأوضاع القائمة، وقد تم قياس هذا السلوك من خلال أربعة أبعاد رئيسية: تحمل المسؤولية، إبداع الطبيب، صوت الطبيب، والوقاية من المشاكل.

ذكر **Parker and Collins (2010)** بأن معظم تعاريف سلوك العمل الاستباقي تتضمن ثلاث عناصر رئيسية²:

❖ **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 بدلاً من الانتظار للرد عليه بعد حدوثه.

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

ويختلف مفهوم سلوك العمل الاستباقي، عن مفهوم الإبداع (**Innovative**)، ومفهوم سلوك العمل التكيفي (**adaptivity**) فكما هو معروف فإن السلوك الإبداعي يرتبط مع الأصالة والجدة 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 حالياً 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، وبنفس 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 بها³.

¹Opsata, Bethany, **the effects of career motivation and Intellectual curiosity on proactive career Behaviors in Undergraduate college students**, 2020.

²Parker & Collins, Taking stock, **Integrating and differentiating multiple proactive behaviors**, Journal of Management, 36(3), 2010, p p .633-662.

³Bindl & parker, **Op.Cit.**, P .6

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

وهناك العديد من المنظورات التي حاولت ترسيخ البنى المعرفية لمفهوم سلوك العمل الاستباقي وأولى هذه المنظورات هو منظور الفروقات الفردية¹ يليه المنظور السلوكي².

في الآونة الأخيرة، منظور عملية الهدف-³ بالنسبة لمنظور الفروقات فإنه 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 المنظور⁴ أما المنظور السلوكي الذي يتبناه البحث الحالي فإنه يقترح وعلى العكس من المنظور السابق بان الاستباقية هي طريقة تصرف وسلوك أكثر من كونها سمة شخصية تميز بعض الافراد، لذا فإن هذا المنظور يرى الاستباقية بأنها 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 المسؤولية⁵.

أما منظور عملية الهدف فإنه يمثل امتداد للمنظور السلوكي ويفترض بأنه عندما يحاول الفرد تحقيق مستقبل مختلف عن الواقع الحالي عن طريق التغيير، فإنه ينخرط في عمليات موجهة واعية الهدف تتضمن توليد الهدف والسعي نحو تحقيقه، ووفقا لهذا المنظور فإن الاستباقية ليست سلوكا يمكن ملاحظته فحسب بل تعكس ايضا عملية اوسع تشمل ايضا عناصر لا يمكن ملاحظتها مثل التصور والتخطيط والتأمل⁶.

ثانيا: مكونات العمل الإستباقي

وضح **Collins and Parker** بأنه هناك ثلاث مكونات أساسية لسلوكيات العمل الاستباقية والمتمثلة في الآتي⁷:

1- السيطرة: وتعني ان الموظفين المنخرطين 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 تلي الحاجة الأساسية للاستقلالية وان تحفز مشاعر النجاح والإنجاز الشخصي بحيث يمكن الفرد من تحقيق أهداف ذات قيمة شخصية، وأن تعزز الرضا الوظيفي.

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.

¹Bateman, T.S, & crant, J.M: **The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates**, Journal of Organizational Behavior, 1993, p .103-118.

²Frese et al, **Personal initiative at work: Differences between East and West Germany**, Academy of Management Journal, 1996, p36-74.

³Uta K. Bindl and Sharon K. Parker, Peter Totterdell, Gareth Hagger-Johnson, **Fuel of the self-starter: how mood relates to proactive goal regulation**, Journal of Applied Psychology, Vol. 97, No. 1, 134-150, 2012, p .135.

⁴Wu,C, & parker, **same as the previous reference**.

⁵Parker et al, **same as the previous reference**.

⁶Wu, C, & parker, **same as the previous reference**.

⁷Collins & Parker, **Op.Cit.**, P .453-454.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

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 شكلاً هاماً من أشكال البحث عن التغذية الراجعة¹.

ثالثاً: أنواع سلوك العمل الاستباقي

صنفت السلوكيات الاستباقية للموظف إلى ثلاث فئات وهي سلوك العمل الاستباقي، والسلوك الاستراتيجي الاستباقي، والسلوك الاستباقي لبيئة الفرد².

1. 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 ذاتياً تحت مظلة مصطلح سلوك العمل الاستباقي مثلاً: نجد سلوكاً موجهاً إلى جعل إجراءات العمل أكثر كفاءة وفعالية، وتولي المسؤولية أو سلوكاً موجهاً 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.

2. 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 التغيرات في مواقف العملاء أو تكتيكات المنافسين، أما استثمار الوقت يتضمن زيادة الوعي بالتهديدات والفرص الرئيسية التي ستؤثر على المؤسسة.

3. 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 لطلب ملاحظات الأداء، تزود ملاحظات الموظفين بمعلومات قيمة عن القدرات والمهارات اللازمة لتلبية متطلبات بيئة العمل ولزيادة ملائمة قيم الإمدادات، يمكن للموظفين التفاوض بشأن التغييرات التي تطرأ على وظائفهم والتي تضمن إسقاط المهام غير المتوافقة مع قيمهم أو إضافة مهام متوافقة، فهذه الفكرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصفات الشخصية³.

¹Collins &Parker, **Op.Cit.**, P. 454.

²Meyers, M. C, **The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent –management the orizing**, Human Resource management Review, 2019, p .5.

³Meyers, M. C, **The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent –management the orizing**, Human Resource management Review, 2019, p .5.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

رابعاً: أهمية سلوك العمل الاستباقي

تتضح أهمية سلوك العمل الاستباقي بوصفه¹:

- أحد أهم المعالجات الضرورية لمواجهة التغيرات المصاحبة لديناميكية العمل في ظل الأنماط الجديدة لأساليب العمل التي تهدف الى تبسيط الإجراءات والاتجاه نحو اللامركزية والرقابة الذاتية؛
- يمكن العاملين من أن يعملوا في الأنشطة الاستباقية كجزء من سلوكياته الوظيفية وتأدية وظائف إضافية أخرى وبما انه استباقي يتصرف العامل مع ما هو أكثر توقعاً وإيجابياً وعقلياً؛
- يقلل من الضغوط التي يواجهها العاملون وتساعدهم في استكشاف الأخطاء وإصلاحها، قد يبحث هذا الفرد بنشاط معين عن فرصة لتطوير مهاراته الخاصة حتى يتمكن من التعامل مع مثل هذه المشكلات بشكل فردي؛
- يؤدي وجود سلوك العمل الاستباقي الى استحداث أنماط وأساليب عمل تنظيمية مرنة قابلة للتجديد والتغيير ووفقاً للمستجدات المستقبلية فهي لا تخضع للواقع الحالي ومعالجاته الآنية وإنما تسبق الاحداث وتضع المعالجات المستقبلية لمشاكل غير متوقعة.

خامساً: أسباب سلوك العمل الاستباقي

تتمثل أهم الأسباب والدوافع التي تؤثر على سلوك العمل الاستباقي فيما يلي²:

- ✓ تأثير القيادة التحولية على سلوك العمل الاستباقي من خلال تعزيز الاستباقية بين افراد المجموعة بمنحهم احساساً انهم مفوضين وليس اتباع نخب استبدادي؛
- ✓ على رغم من ان جميع المؤسسات في هذا العصر التنافسي تتجه نحو الاستباقية لكن قادة قطاع الخدمات يحتاجون نسبياً إلى موظفين أكثر استباقية من اجل تقديم خدمات أفضل؛
- ✓ العديد من قادة المؤسسات يشطون عمداً عن السلوكيات الاستباقية لأنهم يريدون من موظفيهم التركيز على تحقيق أهداف 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 الإستباقي 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.

¹ تيسير مالك سهيل، شيماء محمد صالح، تشخيص واقع سلوك العمل الاستباقي للكوادر الطبية في مستشفى الموصل العام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الطبية، المجلد (6) العدد (2) ملحق(1)، عدد خاص بنشر البحوث المؤتمر الدولي الرابع للجودة في التربية والتعليم، جامعة دهوك التقنية، العراق، 6-7/3/2024، ص258.

² Nicol Hoefsmit, joris van ruyssveldt and Karen van dam. **Exploring proactive behavior of employees in the prevention of burout faculty of psychology**, open university of the netherlands 177, 2019, p. 244.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

الفرع الثاني: آليات تحفيز سلوك العمل الاستباقي، سوابقه، عواقبه، وأبعاده

يتناول هذا الفرع دراسة الآليات المعرفية والنفسية التي تحفز سلوك العمل الاستباقي، بالإضافة إلى استعراض السوابق الفردية والظرفية التي تؤثر فيه، وتحليل العواقب المترتبة عليه، مع توضيح أبعاده الأساسية. ويساعد هذا التناول في فهم كيفية تشكل السلوك الاستباقي وأهميته التنظيمية والفردية.

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 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.

واستناداً 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 قادرين على القيام بدور اوسع واكثر استباقية¹، اذ يشجع اتساع الكفاءة الذاتية على وضع اهداف اعلى واكثر تحدياً فضلاً عن التعامل مع مستقبل أكثر إيماءاً 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 العمل².

ب. تقييم السيطرة: فضلاً عن الثقة في القدرات الذاتية ذات الأهمية، اقترح (Frese & Fay) تقييم السيطرة كدافع مهم لتوليد السلوك الاستباقي ويشير تقييم السيطرة إلى توقعات الأفراد بأنهم قادرين على السيطرة على نتائج سلوكهم، وفي ما يتعلق بسلوك العمل الاستباقي أن تقييم السيطرة مهم بالنسبة إلى توقعات الأفراد الشخصية اذ يشعرون بأنهم يتحكمون في الوضع ويؤثرون على النتائج كما أن الأفراد الذين لديهم تقييمات عالية للسيطرة يتمتعون بشعور قوي بالمسؤولية، وعدم التراجع بسهولة، والبحث عن فرص للعمل، وأمال كبيرة للنجاح، والبحث الاستباقي عن المعلومات يمكن أن تظهر تقييمات السيطرة في مجالين: أولاً مجالات السيطرة على النتائج والتحكم في الاجراءات ثانياً يرتبط تقييم السيطرة بالاعتقاد أن الفرد قادر على التأثير في قرارات³

¹Parker et al, **Op.Cit.**, P .827.

²Crant, J. Michael, "**Proactive Behavior in Organizations**", Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 2000, p p 435-462.

³حسين صبيح محسن الكعبي، تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل سمعت كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2018، غير منشورة، ص68.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

العمل، وبالتالي يكون له تأثير على النتائج في العمل على سبيل المثال إذا كان الشخص قادراً على التأثير في قرارات المشرف، فمن الممكن تغيير بعض الإجراءات في العمل، ومن غير المعروف ما إذا كانت تقييمات السيطرة في القدر نفسه من الأهمية في كل من تحديد الهدف الاستباقي والسعي لتحقيق الهدف فمثلاً، قد يكون تقييم السيطرة العالي أكثر أهمية للحفاظ على مستويات عالية من الجهد بعد الفصل. ومع ضعف السيطرة المنصوري قد تفسر الصعوبات على أنها تشير إلى أن الهدف غير ممكن، وبالتالي يؤدي إلى التعلي عن الهدف ومن المرجح أيضاً أن تكون تقييمات السيطرة أكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستباقية التي تنطوي على التغيير الوضع أكثر من العمل الاستباقي الذي يركز في الغالب على تغيير جوانب الذات¹.

ج. **تغيير التوجه:** تظهر أهمية مرونة التوجه في التزام الموظفين الاستباقيين بأهداف الوحدة الذي ينتمون إليها، والشعور بالمسؤولية عن نجاحها الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمشاعرهم اتجاه الوحدة وأهدافها وعملياتها والموظفين الذين لديهم مرونة في أدوارهم هم أكثر عرضة للانخراط في حل المشاكل الاستباقية².

ثانياً: سوابق سلوك العمل الاستباقي:

لا بد من معرفة السوابق البعيدة أكثر للسلوك الاستباقي والتي يمكن توضيحها في مختلف العوامل الفردية والظرية من خلال العمليات التحفيزية المذكورة سابقاً، إذ لا يعرف سوى القليل جداً عن كيفية تأثير هذه السوابق على السلوك الاستباقي والنظريات التي تفسر ذلك التأثير إلى أن السوابق مثل الاستقلال الذاتي والوظيفي تؤثر على الدوافع مثل الكفاءة الذاتية لتوسيع الدور مما يؤدي بدوره إلى السلوك الاستباقي وهذه السوابق هي³:

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 في حين أن الأفراد الأصغر سناً لا يكونوا وصلوا إلى وضعهم الوظيفي النهائي وبالتالي من المرجح أن يشاركوا في السلوكيات الاستباقية بدرجة أعلى كذلك فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي هناك اختلاف في القوالب النمطية بين النساء والرجال في إنجاز الأعمال إذ أوضح أن النساء يتمتعن بمزيد من الصفات الشعبية (التعبير، الارتباط، اللطف، الدعم، والخداع) في حين أن الرجال مرتبطون بمزيد من الصفات الوسيطة (الاستقلال، العدوانية و الشجاعة)⁴.

¹مرجع سابق، ص 68.

²Campbell, Donald J., "The proactive employee: Managing workplace initiative", Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 3, 2000, p54.

³Shim, Y. and kim, M.J., 'Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: application of the theory of planned behavior', Asia pacific Journal of management, 32:1, 2015, p 289-310.

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

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

ب. الشخصية الاستباقية: وهي التي تعرض المبادرة ويحددون 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 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 الصوتي¹.

ج. المعرفة/القدرات: يُتوقع أن تسهم المؤهلات الوظيفية في تعزيز السلوك الاستباقي للأفراد، بما في ذلك تحديد أهداف استباقية أكثر مرونة، مما يعزز القدرة على إدارة التغيير بفعالية، كما يُتوقع أن تؤثر التجارب السابقة، مثل النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الاستباقية، في تطوير هذه السلوكيات الاستباقية².

2- السوابق الظرفية: إذ تعد ظروف العمل عوامل حاسمة بالنسبة للسلوك الاستباقي لأنها تمثل الظروف التي تسمح أو تشجع (تقيّد أو تمنع) الفرد من ممارسة السلوك الاستباقي ومن السوابق الظرفية نجد الدعم التنظيمي، القيادة والخصائص الوظيفية³:

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 استباقاً في العمل⁴.

ب: القيادة: للقادة 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 للمرؤوسين، يوفر 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 الاستباقية⁵.

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. ولا بد 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 أن توفر الظروف التي تنشط الشخصية للتأثير على الأداء الوظيفي⁶.

¹Gupta, Vishal k. & Bhawe, Nachiket M, "**The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women's Entrepreneurial Intentions**", Journal of Leadership and organizational Studies, Vol. 13, No. 4, 2007, p75.

²Uta K. Bindl and Sharon K. Parker, Peter Totterdell, Gareth Hagger-Johnson, "**Fuel of the self-starter: how mood relates to proactive goal regulation**", Journal of Applied Psychology, Vol. 97, No. 1, 134-150, 2012, p p 136-138.

³Wu, C, & Parker, **Op.Cit.**, p p 683-684 بتصرف.

⁴Shin, Yuhyung & Kim, Min-Jeong, "**Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: Application of the Theory of Planned Behavior**", Asia Pac Journal Management, 2014, p5.

⁵Wu, C, & Parker, **Op.Cit.**, p .684

⁶Parker et al, **Op.Cit.**, P .684.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

ثالثا: عواقب السلوك العمل الاستباقي:

توجد ثلاثة عواقب للسلوك الاستباقي نوضحها فيما يلي:

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 الإيجابي بإدارة الحياة الوظيفية (تولي المسؤولية مثلا)¹.

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 بالوظيفة².

ج- **الرضا الذاتي:** هو شعور الفرد بالإنجاز والنجاح في العمل وكذلك يرتبط بالإنتاجية والرفاهية الشخصية وأن الأفراد الإبتاعيين 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 العمل³.

رابعا: سلوك العمل الاستباقي والمفاهيم القريبة منه:

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالسلوك العمل الاستباقي بينهما أوجه التشابه وأوجه الاختلاف نذكر منها:

1/ 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 ونتاج عمل يتصف بأنه مفيد وملائم⁴.

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 المراتب الوظيفية في المؤسسة⁵.

¹Wu, C, & Parker, **OpCit.**, p .684.

²Ashford, 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.

³Wu& Parker, **OpCit.**, p .622.

⁴عابدي 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، غير منشورة، ص32.

⁵Kadar Nurjaman, M Sandi Marta, Anis Eliyana, Dewi Kurniasari, Dedeh Kurniasari, Reference already mentioned, p03.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

أي أن السلوك الاستباقي يقتصر على العمليات الداخلية للمنظمة والسير اليومي للنشاط بدون ضغوط عمل وتحقيق أفضل أداء فقط، بينما الابتكار يشمل جميع نشاطات المنظمة الداخلية منها والخارجية مما يعني ان الابتكار العمل من السلوك الاستباقي¹.

رغم الاختلافات الموجودة بين الابتكار والسلوك الاستباقي الا ان هناك علاقة تربطهما وتتمثل في ان كلاهما يساهم في تطوير المنظمة، وتتحدى العلاقة بين السلوك الاستباقي والابتكار في ان أفكار الأفراد الذين لديهم سلوك استباقي يؤثر بشكل إيجابي على الدافع لاتخاذ المبادرة والعمل المواجهة الموقف وغالبا ما يولد الشخص الذي لديه سلوك استباقي أفكارا جديدة وسيكون لديه الدافع للقيام بالابتكار والابداع.

2/ الكفاءة الذاتية وسلوك العمل الاستباقي

الكفاءة الذاتية: هي معتقدات الأفراد حول قدراتهم على ضبط الأحداث التي تؤثر على حياتهم. ويعرفها دوفان ووكر بأنها الإمكانية والقدرة على أداء السلوك المطلوب، ومن ثم التأثير في العمليات ومجريات الأمور الإحداث التغيير والتطوير، والإمكانية والقدرة على التأثير النشط وممارسة الضبط عبر مظاهر البيئة وهي مظاهر تسهم في شعور الفرد بالقدرة على الانجاز وتقدير الذات.

3/ سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

حسب أولجا شربتجي يرى بأن "سلوك المواطنة التنظيمية هو نشاط اجتماعي يمارسه العامل رغبة منه، ولا ينتظر مقابله أي مردود مادي او معنوي"، وكذلك يعرفه المعايطه على أنه "سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية، ولا تربطه أية علاقة تعاقدية مع متطلبات الوظيفة الرسمية، ويسهم في زيادة فاعلية المؤسسة"².

وقد حدد "بريف و موتردويلو" **Brief & Motordilwo** جملة من الأنشطة الاختيارية التي يمارسها العامل داخل المؤسسة، حيث تتجلى من خلالها سلوك المواطنة التنظيمية سيتم إجازها كالآتي:

- ✓ مساعدة العامل لزملائه في العمل كتوجيه للموظفين الجدد حتى ولم يطلب منه ذلك؛
- ✓ مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات كإرشادهم والاستعانة بهم؛
- ✓ احترام مواقيت الحضور والانصراف والعناية بوسائل والموارد التنظيمية المستعملة؛
- ✓ تقديم مقترحات تحسين من سير العمل بالمؤسسة؛
- ✓ بذل الجهد من أجل العمل أكثر وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

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 إليها

¹بيداري أحمد، مسعودة بوغراة، أثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022، غير منشورة، ص 13-14.

²عمرون بلال، واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم الكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في بعض ثانويات مدينة المسيلة، مذكرة ماستر في علم النفس، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2016، غير منشورة، ص 29-30.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

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 المؤسسة¹.

4/ الالتزام التنظيمي العاطفي والسلوك الاستباقي

يعرف ما ير وألين الالتزام التنظيمي العاطفي بأنه "ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة والتعرف عليها والمشاركة فيها"². 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 لحاسم ليكونوا استباقيين. يجب على المؤسسات التي لديها موظفين ملتزمين للغاية تحقيق مستويات أعلى من سلوك العمل الاستباقي المجمع 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 سلوك العمل الاستباقي ويعتبر شرطا من شروط نجاحه في المؤسسة.

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 الآخرين³. وفي أدناه توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد كما يوضحها الشكل التالي:

¹ إيداري أحمد، مسعودة بوغراة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² سليم بن اعمر، برحون عبد المنعم، دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك العمل الاستباقي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، غير منشورة، 2021، غير منشورة، ص ص 29-30.

³ Cha et al , " **Predictors of career success among lodging revenue managers : Investigating Roles of Proactive Work Behavior**, 2017, p4.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

الشكل (01-02): أبعاد سلوك العمل الاستباقي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على دراسات سابقة

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 جهوداً 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 أيضاً تطوير وإيصال مقترحات بناءة على الرغم من أن آراءهم قد تختلف عن الآخرين من مجموعة 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 مستقبلاً، مما يؤكد على أهمية منع حدوث المشكلة أصلاً بدلاً من انتظار حدوثها ثم إيجاد الحل المناسب لها من خلال اتخاذ إجراءات استباقية لمنع حدوث تكرار المشاكل في بيئة العمل أي أن هذا يؤكد على ضرورة الاستجابات المستقبلية لمنع تكرار حدوث تلك المشاكل في العمل وعلى الرغم من أن جميع المؤسسات تطمح إلى تطبيق هذا الأسلوب لإدارة المشاكل إلى أن المستوى الضروري من الالتزام (الوقت والموارد) غالباً ما يكون محدد¹.

¹Meyers, M.C, *Idem*, p. 5.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

في ضوء الدراسة النظرية التي تناولت مفهومي الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها تؤدي دوراً هاماً في تشكيل سلوك العمل الاستباقي. وقد أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يسهم بدرجات متفاوتة في تحفيز أو تقويض السلوك الاستباقي في بيئة العمل. وانطلاقاً من ذلك، سنستعرض في الفقرات التالية أبرز الاستنتاجات المستخلصة من تحليل أثر هذه الأبعاد، مع توضيح الروابط المحتملة بينها وبين سلوك العمل الاستباقي في السياق الصحي.

أولاً: العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

القيم التنظيمية التي تركز على التميز والجودة والابتكار تشجع الأطباء على تبني سلوكيات استباقية. عندما يشعر الأطباء بأن قيمهم تتوافق مع قيم المستشفى، يصبحون أكثر استعداداً للمبادرة واقتراح تحسينات في سير العمل. القيم التي تؤكد على أهمية التعاون والعمل الجماعي تعزز أيضاً من سلوك العمل الاستباقي، حيث يشعر الأطباء بأنهم جزء من فريق يسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً: العلاقة بين التوقعات التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

التوقعات التنظيمية تمثل السلوكيات والمعايير التي تتطلبها المنظمة من الأطباء، فعندما تكون هذه التوقعات واضحة وتشجع على التعلم المستمر وتحمل المخاطر المحسوبة، يتحفز الأطباء على تبني سلوك العمل الاستباقي، مما يدفعهم ذلك إلى المبادرة بتحسين الأداء والبحث عن حلول مبتكرة، مع الثقة بدعم المؤسسة لمبادراتهم تجاه العمل الاستباقي.

ثالثاً: العلاقة بين الالتزام بالوقت وسلوك العمل الاستباقي

الالتزام بالوقت يعزز من سلوك العمل الاستباقي، حيث يسمح للأطباء بالتخطيط المسبق وتنظيم وقتهم بشكل فعال. عندما يشعر الأطباء بأن لديهم وقتاً كافياً للتفكير والتخطيط، يصبحون أكثر استعداداً لتبني سلوكيات استباقية

رابعاً: العلاقة بين المشاركة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

المشاركة التنظيمية الفعالة تشجع الأطباء على تبني سلوكيات استباقية. عندما يشعر الأطباء بأن لديهم صوتاً مسموعاً في اتخاذ القرارات، يصبحون أكثر استعداداً لتقديم الاقتراحات والمبادرات. المشاركة في اللجان وفرق العمل تعزز أيضاً من سلوك العمل الاستباقي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

خامسا: العلاقة بين السياسات والإجراءات وسلوك العمل الاستباقي

السياسات والإجراءات الواضحة والمرنة تشجع الأطباء على تبني سلوكيات استباقية. عندما يشعر الأطباء بأن لديهم صلاحيات لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة، يصبحون أكثر استعدادًا للمبادرة. السياسات التي تكافئ الابتكار والمبادرة تعزز أيضًا من سلوك العمل الاستباقي.

وبهذا تُبرز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، حيث تُخلق الثقافة التنظيمية الإيجابية بيئة تحفز الأفراد على المبادرة والتصرف بفعالية أمام التحديات والفرص، فمن المنطقي أن تدعم هذه الثقافة تعزيز سلوك العمل الاستباقي، إذ تمكن الأفراد من التنبؤ بالمواقف المستقبلية واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكل من الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

يتناول هذا المبحث مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة في مجال الدراستين باللغتين العربية والاجنبية، والتي قد تطرقت إلى أحد متغيري هذه الدراسة أو كليهما، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، وتم تقديم هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، مركزاً على اختيار الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة الحالية من حيث المحتوى والأهداف.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية

يهدف هذا المطلب إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، أو العلاقة بينهما، باللغتين العربية والأجنبية. ويعد هذا العرض خطوة أساسية لفهم الخلفية النظرية للموضوع، وتحديد الإسهامات العلمية السابقة.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت جوانب مختلفة من موضوع البحث، مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم. وقد تنوعت هذه الدراسات في طبيعتها بين مذكرات تخرج وأطروحات أكاديمية ومقالات علمية، مما يعكس تعدد زوايا تناول لهذا الموضوع.

1- دراسة أحمد شمخي حسن، منير بنعيسى (2024)¹، مقال نشر في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية بعنوان: تأثير القيادة الأصلية في سلوك العمل الاستباقي (دراسة تحليلية في بعض مستشفيات منطقة الفرات الأوسط).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الأصلية متمثلة في أبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات) وانعكاسها على سلوك العمل الاستباقي متمثلاً في أبعاده (الوقاية من المشاكل، صوت الموظف، تحمل المسؤولية، والإبداع الفردي) لعينة من الملاكات الطبية والتمريضية في بعض مستشفيات منطقة الفرات الأوسط. بلغ حجم العينة (334) فرداً من مجتمع بحثي كلي حجمه (2400). اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل: تحليل الصدق البنائي التوكيدي، معامل ارتباط بيرسون لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث، وتحليل الثبات البنائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، واختبار التأثير بين المتغيرات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

✓ وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للقيادة الأصلية في سلوك العمل الاستباقي.

¹ أحمد شمخي حسن، منير بنعيسى، تأثير القيادة الأصلية في سلوك العمل الاستباقي: دراسة تحليلية في بعض مستشفيات منطقة الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 16، العدد 4، جامعة بابل، العراق، تشرين الثاني 2024.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

✓ كما خرج البحث بعدد من التوصيات لتحسين أداء المنظمات المبحوثة في ما يخص متغيرات الدراسة.

2- دراسة ناصر سيف الشهراني، طارق محمد الجهني، الفيصل عبد الحميد محمد، فايز علي جراد (2024)¹، مقال نشر في المجلة الدولية للبحوث العلمية بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص: دراسة تطبيقية على المختبر الشامل للتحاليل الطبية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص في المدينة المنورة، من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المختبر الشامل للتحاليل الطبية. تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في (السياسات والإجراءات، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية) وتأثيرها على الولاء التنظيمي الذي تجلّى في (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي). استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وفق مقياس ليكرت. تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المختبر من طاقم صحي وإداريين، وتم توزيع الاستبانة على كامل المنشأة وفروعها وعددهم 25 موظفاً خلال أشهر مارس وأبريل ومايو 2023. أظهرت النتائج:

✓ وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

✓ وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على القيم، والاستثمار في تطوير الموظفين وتدريبهم، وإجراء تقييم دوري للثقافة التنظيمية وتكييفها.

3- دراسة تيسير مالك سهيل، شيساء محمد صالح (2024)²، دراسة استطلاعية بعنوان: تشخيص واقع سلوك العمل الاستباقي للكوادر الطبية في مستشفى الموصل العام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الطبية.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص سلوك العمل الاستباقي للعاملين في دائرة صحة نينوى. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول عدد من التساؤلات، من أهمها: ما مدى توافر سلوكيات العمل الاستباقي في المنظمة المبحوثة؟ وهل يرتبط هذا السلوك بعوامل ظرفية أو فردية؟ وللإجابة عن هذه التساؤلات، تم اعتماد نموذج يوضح متغير الدراسة (سلوك العمل الاستباقي) وأبعاده، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي لعرض الأطر الفكرية وتحليل البيانات. أجريت الدراسة في مستشفى الموصل العام، واختيرت العينة عشوائياً من العاملين الطبيين بمستويات تنظيمية مختلفة، وبلغ عددها (130) فرداً، استرجعت منهم (91) استبانة صالحة للتحليل. استخدمت الدراسة أساليب إحصائية مثل (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والمنطق المضرب)، وتم تحليل البيانات باستخدام برامجي SPSS و Excel وتوصلت الدراسة إلى:

¹ ناصر سيف الشهراني، طارق محمد الجهني، الفيصل عبد الحميد محمد، فايز علي جراد، الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص: دراسة تطبيقية على المختبر الشامل للتحاليل الطبية، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الإصدار (03)، العدد (08)، لندن، أغسطس 2024.

² تيسير مالك سهيل، شيساء محمد صالح، تشخيص واقع سلوك العمل الاستباقي للكوادر الطبية في مستشفى الموصل العام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الطبية، المجلد (6) العدد (2) ملحق (1)، عدد خاص بنشر البحوث المؤتمر الدولي الرابع للجودة في التربية والتعليم، جامعة دهوك التقنية، العراق، 6-2024/3/7.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

- ✓ وجود تفاوت في اهتمام المنظمات المبحوثة بسلوكيات العمل الاستباقي، مع تركيز أكبر على سلوك تحمل المسؤولية.
- ✓ واختتمت الدراسة بجملة من المقترحات أهمها تبني ثقافة الإبداع الفردي كمنهج دائم، ووضع برامج لدعم الابتكار الفردي.
- 4- دراسة محمود عبد العزيز المنسي (2023)¹، مقال نشر في مجلة التجارة والتمويل بعنوان: توسيط الشغف بالعمل في العلاقة بين توافق الفرد مع بيئة المنظمة والسلوك الاستباقي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات اتصالات الهاتف المحمول في مصر).

هدفت هذه الدراسة إلى التأثير المباشر لتوافق الفرد مع بيئة العمل على السلوك الاستباقي للعاملين في شركات الاتصالات في مصر، إضافة إلى التأثير غير المباشر من خلال الشغف بالعمل كمتغير وسيط. أجري البحث على عينة من (357) موظفاً، وتم تحليل (339) استبانة صحيحة بمعدل استجابة بلغ 95%. باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، توصل البحث إلى:

- ✓ وجود تأثير مباشر إيجابي لتوافق الفرد مع بيئة العمل على كل من الشغف بالعمل والسلوك الاستباقي.
- ✓ كما تبين أن الشغف بالعمل يتوسط جزئياً العلاقة بين توافق الفرد مع بيئة العمل والسلوك الاستباقي.
- 5- دراسة محمد عبد الداعي نموشي، عبد الحكيم شاهد (2022)²، مقال نشر في مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة بعنوان: الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الصحية وتأثيرها في الحد من تداعيات جائحة فيروس كورونا المستجد -دراسة استطلاعية لآراء أفراد الطاقم الصحي لمستشفى الدكتور سعدان / بسكرة-.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاهتمام بالزبائن، المشاركة، الالتزام بالوقت، التعاون بين الزملاء) في التخفيف من تداعيات جائحة فيروس كورونا بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بسكرة. تم جمع البيانات عبر استبانة تضمنت 54 استجابة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت الدراسة:

- ✓ امتلاك المستشفى ثقافة تنظيمية قوية ساهمت في تخفيف الضغط على الطاقم الطبي والحد من تداعيات الجائحة.
- ✓ وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الثقافة التنظيمية وتعزيز قيم التضامن والتكافل.

¹ المنسي محمود عبد العزيز المنسي، توسيط الشغف بالعمل في العلاقة بين توافق الفرد مع بيئة المنظمة والسلوك الاستباقي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات اتصالات الهاتف المحمول في مصر)، مجلة التجارة والتمويل، العدد الرابع (الجزء الأول)، كلية التجارة-جامعة طنطا، ديسمبر 2023.

² محمد عبد الداعي نموشي، عبد الحكيم شاهد، الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الصحية وتأثيرها في الحد من تداعيات جائحة فيروس كورونا المستجد-دراسة استطلاعية لآراء أفراد الطاقم الصحي بمستشفى الدكتور سعدان/ بسكرة-، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 07. العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، سبتمبر 2022.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

6- دراسة الصديقي الزهرة، بن ميلود فتيحة (2022)¹، مذكرة ماستر بعنوان: أثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل على السلوك الاستباقي في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقرت. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، إلى جانب المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية. وقد تم توزيع الاستبيانات باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة 200 موظف، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل لدى الموظفين في المؤسسة، ويعود ذلك إلى قدرة الموظفين على التحمل ومواجهة الضغوط.
- ✓ ارتفاع مستوى السلوك الاستباقي لدى الموظفين، وذلك بسبب النظرة الإيجابية لهذا السلوك من طرفهم، حيث يقدمون مقترحات ويتحملون المسؤولية.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين ضغوط العمل (كمتغير مستقل) والسلوك الاستباقي (كمتغير تابع).
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين تعزى إلى المتغيرات الشخصية مثل المستوى التعليمي وسنوات الخدمة.

7- دراسة رياحي معمر، مانع فاطمة (2021)²، مقال نشر في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا بعنوان: استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مستشفى "الشطية" بولاية الشلف. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الاستنباطي والاستقرائي، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، حيث وزع على عينة مكونة من 197 فردًا. وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضيات، تمثلت في مقاييس النزعة

¹ الصديقي الزهرة، وبن ميلود فتيحة، أثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات تقرت، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مزاب، ورقلة، الجزائر، غير منشورة، 2022.

² رياحي معمر، مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي: دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17 / العدد 27، 2021/11/10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

المركزية، ارتباط "بيرسون"، والانحدار الخطي البسيط، لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالرضا الوظيفي. خلصت الدراسة إلى:

- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- ✓ وأوصت الدراسة بضرورة التعامل بجدية مع إشكاليات الثقافة التنظيمية السائدة، والعمل على تحديد نقاط الضعف فيها، وتطوير ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

8- دراسة طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان (2021)¹، مقال نشر في مجلة دفاقر اقتصادية بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجللفة -.

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية دور الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي، وذلك من خلال الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرًا أساسيًا في تشكيل منظمات العمل وتطوير سلوكها الإبداعي. ولتحديد أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي، تم إعداد استبيان موجه للعاملين في مديرية أملاك الدولة بولاية الجللفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- ✓ مستوى إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية في مديرية أملاك الدولة كان متوسطًا.
- ✓ مستوى إدراك السلوك الإبداعي لدى الموظفين كان متوسطًا.
- ✓ يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية، خصوصًا بُعد الأعراف التنظيمية، على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين.
- ✓ لا يوجد أثر لأبعاد القيم الوظيفية، المعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والسياسات والإجراءات على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين.
- ✓ وفي ضوء هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تتماشى مع تطورات بيئة الأعمال الحديثة.

9- دراسة محمود أحمد فحيل البوم (2020)²، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية، بأبعادها (الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت)، على أداء العاملين في مستشفى الزاوية التعليمي، ومعرفة طبيعة هذا التأثير. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو أثر الثقافة

¹ طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجللفة -، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد: 12 - العدد: 01، 2021/05/31.

² البوم محمود أحمد فحيل البوم، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، جامعة الزاوية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

التنظيمية بأبعادها (الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت) على أداء العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي؟ وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على أداء العاملين.

تم تصميم استبيان لجمع البيانات، ووزع على عينة قصدية من رؤساء الأقسام، مديري المكاتب، وبعض الأطباء في المستشفى، بلغ عددهم 74 مفردة. وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وأسفرت نتائج الدراسة عن:

✓ وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية، بأبعادها (الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت)، على أداء العاملين.

✓ وجود ثقة متبادلة بين الزملاء فيما يقدمونه من خدمات للمرضى.

✓ شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي، مما قد يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل.

✓ أن الوازع الديني لدى العاملين في المستشفى له دور كبير في التزامهم بالعمل.

10- دراسة عامر سليمان أبو شريعة (2020)¹، مقال نشر في مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث (البحوث والدراسات الأمنية) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي دراسة حالة عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 50 موظفًا وموظفة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

✓ جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، بأبعادها المختلفة، والإبداع المؤسسي.

✓ بلغ مستوى الإبداع المؤسسي 81.51%.

✓ بلغ مستوى الثقافة التنظيمية في عيادة النصيرات 82.24%، حيث جاء بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بنسبة

87.76%، يليه بُعد المعتقدات بنسبة 85.80%، ثم بُعد التوقعات التنظيمية بنسبة 78.46%، وأخيرًا بُعد السياسات

والإجراءات ولوائح العمل بنسبة 75.07%.

¹ عامر سليمان أبو شريعة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي دراسة حالة عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث (البحوث والدراسات الأمنية)، مجلة علمية محكمة، أربعا، فلسطين، المجلد 5 عدد (2)، كانون الأول 2020.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

11- دراسة ليث علي يوسف الحكيم، أرزاق محمود جهاد الطائي (2019)¹، مقال نشر في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية بعنوان: دراسة رأس المال الفكري الأزرق ودوره في تشجيع السلوك الإيجابي دراسة استطلاعية لآراء عدد من الأطباء العاملين في مستشفى الإمام الصادق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات رأس المال الفكري الأزرق والسلوك الاستباقي، وذلك استنادًا إلى آراء عدد من الأطباء العاملين في مستشفى الإمام الصادق (ع) في محافظة بابل. وتبرز أهمية هذه الدراسة في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري (رأس المال الفكري الأزرق والسلوك الاستباقي)، بالإضافة إلى سعيها لمعالجة مشكلة واقعية تؤثر بشكل مباشر على خدمات الرعاية الصحية عامةً، وعلى حياة المرضى بشكل خاص.

وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم تصميمها اعتمادًا على مقاييس علمية رصينة. وتم توزيعها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة على (110) أطباء من أصل مجتمع الدراسة البالغ عدده (133) طبيبًا. واستُرجمت (100) استبانة بمعدل استجابة بلغ (90%)، وتم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية عبر برنامجي (SPSS AMOS 22).

✓ لقد أظهرت النتائج العملية وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين رأس المال الفكري الأزرق والسلوك الإيجابي.

12- دراسة عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني (2017)²، مقال نشر في مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية بعنوان: دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذجًا متعدد المستويات لاستكشاف كيفية تأثير ثقافة إدارة الخطأ على سلوك العمل الاستباقي بأبعاده الأربعة: الوقاية من المشكلات، إبداء صوت العامل (المشاركة بالرأي)، تحمل المسؤولية، والإبداع، من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي.

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من مؤسسات القطاع العام في محافظة المثنى، شملت (283) فردًا موزعين على (49) وحدة تنظيمية. وأجرى الباحثان تحليل النمذجة الخطية الهرمية لاختبار تأثير ثقافة إدارة الخطأ على التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي، بالإضافة إلى اختبار التأثيرات الوسيطة العابرة للمستويات.

¹ ليث علي يوسف الحكيم، أرزاق محمود جهاد الطائي، رأس المال الفكري الأزرق ودوره في تشجيع السلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من الأطباء العاملين في مستشفى الإمام الصادق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 1، جامعة بابل، العراق، 2019.

² عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية متعددة المستويات، (مقبول للنشر)، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2017.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات:

✓ أن ثقافة إدارة الخطأ تؤثر بشكل معنوي على التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي، كما أظهرت النتائج أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي.

✓ وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

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

1- دراسة:

Nadia Hassan Ali Awad, Heba Ahmed Hamza Zabady, Gehan Galal Elbially, Heba Mohamed Al-anwer Ali Ashour (2024) ¹, Entrepreneurial leadership, nurses' proactive work behavior, and career adaptability: a structural equation model.

«العنوان باللغة العربية : قيادة ريادة الأعمال والممرضات "استباقية سلوك العمل والقدرة على التكيف الوظيفي»

هدفت هذه الدراسة كيف تكتسب مؤسسات الرعاية الصحية التي يظهر فيها الممارسون سلوكًا عمليًا استباقيًا وقدرة على التكيف المهني ميزة تنافسية في مواجهة التحديات المتعددة، القيادة الريادية (EL) هي نهج قيادي جديد له تأثير كبير على سلوك المرؤوسين، على الرغم من أن البحث في نظريتها وأدلتها التجريبية لا يزال في بداياته، في هذا السياق استخدمت منهجية العينة الملائمة غير الاحتمالية (ن=450) لاختيار المشاركين في الدراسة، والذين توزعوا بالتساوي بين مستشفيات خاصين في الإسكندرية، أُجريت دراسة مقطعية في جميع أقسام المستشفيات، التي تم اختيارها عشوائيًا باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، لاستكمال هذه الدراسة استخدمت ثلاثة مقاييس مُعتمدة لقياس متغيرات الدراسة وبناء نموذج المعادلة الهيكلية، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة:

✓ أن الممرضات أدركن متوسط درجات معتدلة لجميع المتغيرات؛ القيادة الريادية (11.94 ± 140.84)، وسلوك العمل الاستباقي (5.85 ± 46.02)، والقدرة على التكيف المهني (10.35 ± 85.55).

✓ بالإضافة إلى ذلك كشف نموذج المعادلة الهيكلية عن مؤشر ملاءمة الجودة، ويُظهر أن القيادة الريادية تؤثر بشكل كبير على سلوك العمل الاستباقي للممرضات مع تقدير β بقيمة 0.555، ومعامل الانحدار C.R. بقيمة 4.006، عند قيمة $P < 0.001$.

¹Nadia Hassan Ali Awad, Heba Ahmed Hamza Zabady, Gehan Galal Elbially, Heba Mohamed Al-anwer Ali Ashour, **Entrepreneurial leadership, nurses' proactive work behavior, and career adaptability: a structural equation model**, Awad et al. BMC Nursing, 2024.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

✓ كما أنها تؤثر بشكل كبير على القدرة على التكيف المهني مع تقدير β بقيمة 0.834، ومعامل الانحدار C.R بقيمة 3.491 عند قيمة $P < 0.001$.

بناءً على هذه النتائج، أكد نموذج المعادلة الهيكلية المتطور التأثير الكبير للقيادة الريادية (EL) على سلوك العمل الاستباقي (PWB) لدى الممرضات (PWB) والقدرة على التكيف المهني (CA)، لذلك تقدم هذه الدراسة آثارًا مهمة على مديري التمريض، وممرضات الموظفين، وممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات والأكاديميين.

2- دراسة:

Ancy Praveena A, Clayton Michael fonceca (2023) ¹, Organizational Culture and Its Influence on Employee Behavior.

«العنوان باللغة العربية : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك الموظفين»

هدفت هذا الدراسة إلى فهم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك الموظفين. الثقافة التنظيمية هي السلوك الجماعي للأشخاص الذين هم جزء من منظمة. الغرض من الدراسة هو أنه بغض النظر عن مدى عمق وأهمية التدريب المقدم للمبيعات والتسويق والإنتاج والتصنيع والتوريد والتوزيع، ستظل المنظمة متخلفة إذا لم تكن الثقافة التنظيمية لتلك المنظمة قوية. الهدف من الدراسة هو دراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك الموظفين. اعتمد الباحث تصميم البحث الوصفي اختار الباحث قسم إنتاج قطع الغيار وقسم الوحدات الذي يتكون من 134 موظفًا. وُجد أن موثوقية الأداة بلغت 0.788 ألفا كرونباخ. ومن نتائج الدراسة:

- ✓ وجود علاقة مهمة بين جنس المجيبين ومعرفتهم بسياسة المنظمة، وعدم وجود علاقة بين فئة الموظفين والثقافة التنظيمية العامة.
- ✓ كما ستكون الدراسة مفيدة للطلاب والباحثين الذين يجرون أبحاثًا حول الثقافة التنظيمية.
- ✓ تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تشكل سلوك ومواقف الموظفين داخل المنظمة. ويمكن أن يكون للثقافة التنظيمية الإيجابية والقوية تأثير كبير على سلوك الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والإنتاجية والرضا الوظيفي.

¹Ancy Praveena A, Clayton Michael fonceca, **Organizational Culture and Its Influence on Employee Behavior**, International Journal of Recent Scientific Research, Vol. 14, Issue, 04, April 2023.

Heba E El-Gazar, Mohamed A Zoromba, Abeer Mohamed Zakaria, Hasan Abualruz, Ali D Abousoliman (2022) ¹, Effect of humble leadership on proactive work behavior: The mediating role of psychological empowerment among nurses.

«العنوان باللغة العربية : تأثير القيادة المتواضعة على سلوك العمل الاستباقي: دور الوساطة في التمكين النفسي بين الممرضات
»

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير القيادة المتواضعة على السلوكيات الاستباقية للممرضات في العمل من خلال التمكين النفسي. حيث لتواضع قادة التمريض تأثير عميق على تعزيز سلوك العمل الاستباقي للممرضات؛ ومع ذلك، لا تزال الآلية الكامنة وراء هذا النمط من التأثير غير معروفة. أُجريت دراسة وصفية مقطعية في جميع مستشفيات التأمين الصحي الشامل التسعة في بورسعيد، مصر. باستخدام مقاييس لتقييم تواضع القائد، والتمكين النفسي، والسلوك الاستباقي في العمل، تم استطلاع آراء 316 ممرضة. واستُخدمت تحليلات الانحدار ونماذج المعادلات الهيكلية لفحص النموذج الافتراضي للدراسة. كشفت النتائج عن:

✓ وجود ارتباط إيجابي كبير بين القيادة المتواضعة، والتمكين النفسي، وسلوك العمل الاستباقي. وقد توسط التمكين النفسي بشكل كامل العلاقة بين القيادة المتواضعة وسلوك العمل الاستباقي.

كخلاصة: أكدت هذه الدراسة على قيمة القيادة المتواضعة في التمكين النفسي للممرضات، مما يؤدي إلى سلوك عمل استباقي أكبر.

Chung-Jen Wang, I-Hsiu Yang (2021) ², Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with a Serial Mediation Model among Hotel Employees.

«العنوان باللغة العربية : لماذا وكيف تعمل القيادة التمكينية على تعزيز سلوك العمل الاستباقي؟ دراسة باستخدام نموذج الوساطة التسلسلية بين موظفي الفنادق»

مع تزايد المنافسة في المؤسسات المعاصرة أصبحت إدارة الموارد البشرية المستدامة موردًا قويًا لدعم الصحة النفسية في بيئة العمل، استنادًا إلى نظرية متطلبات الوظيفة والموارد، ونظرية الحفاظ على الموارد، فحصت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك

¹Heba E El-Gazar, Mohamed A Zoromba, Abeer Mohamed Zakaria, Hasan Abualruz, Ali D Abousoliman, Effect of humble leadership on proactive work behavior: The mediating role of psychological empowerment among nurses, Journal of Nursing Management, 2022.

²Chung-Jen Wang, I-Hsiu Yang , Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with a Serial Mediation Model among Hotel Employees, International Journal of Environmental Research and Public Health, 1 March 2021.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

العمل الاستباقي لدى الموظفين. كما استكشفت كيف يمكن لتصميم الوظيفة أن يلهم الموظفين للاندماج في عملهم وإظهار سلوكيات عمل استباقية، بالإضافة إلى ذلك، بحثت الدراسة الأدوار الوسيطة لكل من خصائص الوظيفة والتضمين الوظيفي ضمن نموذج وساطة تسلسلي في إطار نموذج متكامل، حيث تم جمع البيانات من 461 موظفًا يعملون في فنادق من ثلاث إلى خمس نجوم، وذلك باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

- ✓ للقيادة التمكينية تأثيرات إيجابية على خصائص الوظيفة وسلوك العمل الاستباقي.
- ✓ خصائص الوظيفة تؤثر إيجابيًا على التضمين الوظيفي.
- ✓ التضمين الوظيفي يؤثر إيجابيًا على سلوك العمل الاستباقي.

5- دراسة:

Tebbani Ali, Mssaoudi tahar (2019)¹ , The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in Ministry of Youth and Sports of Algeria.

«العنوان باللغة العربية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بين العاملين في وزارة الشباب والرياضة في الجزائر»

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة في الجزائر، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ويتكون مجتمع الدراسة من (200) موظف وكانت عينة الدراسة من (100) موظف، تكونت أداة الدراسة من الاستبانة، اعتمد الباحث على توزيع الاستبانة على المقابلات الشخصية مع جميع المشاركين في الدراسة وذلك لإعطائهم فكرة واضحة عن هدف هذه الدراسة، وقد كانت هذه العملية في الفترة من (2017/12/01) ولغاية (20/01/2018)، وكانت أهم النتائج كالتالي:

- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية تجاه صاحب العمل لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة.
- ✓ توجد علاقة إيجابية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة.

¹Tebbani Ali, Mssaoudi taha , **The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in Ministry of Youth and Sports of Algeria**, The Journal of Sports Creativity, Volume (10) / No: (02), M'sila University , 05/12/2019.

Irena Esaulova, Irina Semenova, Natalia Molodchik (2018) ¹, **The Impact of the Organizational Culture on the Employee Proactivity: Empirical Study in Innovation Oriented Companies.**

«العنوان باللغة العربية: تأثير الثقافة التنظيمية على المبادرة لدى الموظفين: دراسة تجريبية في الشركات الموجهة نحو الابتكار»

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على آليات شخصية استباقية الموظف التي تسهل تحقيق الذات من خلال المشاركة في نشاط المبادرة. أجريت الدراسة التجريبية في الشركات الروسية على أساس نموذج إمكانات استباقية الموظف، بما في ذلك القيادة الذاتية، والتعلم الذاتي، والمشاركة، ووصف المهيمنة السلوكية للموظفين المبادرين. نتيجة للدراسة:

- ✓ ثبت أن الموظفين الذين لديهم مهيمنة مختلفة للسلوك الاستباقي لديهم تصورات مختلفة لأهمية المعايير والقواعد والقيم المركزة في ثقافة الشركة، والتي لا تعتمد على عمر الشركة أو حجمها، ولكن يمكن ربطها بسمات ثقافية معينة ناجمة عن مجالات الأولوية في نشاط الشركات المشمولة في الدراسة.
- ✓ وقد ثبت أن زيادة المبادرة لدى الموظفين الذين يهيمن عليهم "القيادة الذاتية" يتم تسهيلها من خلال موقف القيمة الذي يركز على العمل الجماعي؛ مع هيمنة "التعلم الموجه ذاتياً" - من خلال أهمية وتشجيع دافع التطوير الذاتي للموظف؛ مع هيمنة "المشاركة" - من خلال التقارب والترابط بين أهداف الحياة ومصالح الموظف وتلك الخاصة بالشركة.
- ✓ وتُظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن الكشف عن الطاقة الجوهرية للموظفين في أغراض التطوير التنظيمي يتم تسهيله من خلال تشكيل ثقافة على أساس مواقف القيمة التي تأخذ في الاعتبار المهيمنة على سلوك المبادرة.
- ✓ يساهم هذا الاكتشاف في فهم دور الثقافة التنظيمية في شركة حديثة موجهة نحو الابتكار.

¹Irena Esaulova, Irina Semenova, Natalia Molodchik, **The Impact of the Organizational Culture on the Employee Proactivity: Empirical Study in Innovation Oriented Companies.** *Advancex in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 240 2nd International Scientific Conference on New Industrialization: Cilobal, National, Regional Dimension, 2018.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

قمنا في المطلب السابق باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع البحث، باللغتين العربية والأجنبية، بهدف الوقوف على ما أنجز في هذا المجال. وقد تم التركيز على تحليل المناهج المعتمدة، والنتائج المتوصل إليها، وسياقات التطبيق المختلفة، من أجل إبراز أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية. وينتظر من هذا العرض أن يسهم في توجيه البحث الحالي، من خلال الاستفادة من المعطيات السابقة، وتحديد الفجوات المعرفية التي يسعى هذا العمل إلى معالجتها.

الفرع الأول: أوجه التشابه

تظهر الدراسات السابقة بما فيها الدراسة الحالية، توافقا واضحا في عدد من الجوانب المنهجية والإجرائية التي تسهل دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي. ويعزى هذا التشابه إلى اعتماد هذه الدراسات على أدوات ومنهجيات علمية موثوقة تتيح فحص الظواهر البحثية بدقة وموضوعية. وفي هذا الفرع سيتم استعراض أبرز أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، لا سيما فيما يتعلق بالمنهج العلمي، وأدوات جمع البيانات، وأساليب تحليله.

1- **المنهج العلمي:** اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لما يوفره من

إمكانيات لتحليل الظواهر ودراستها بشكل منهجي ودقيق.

2- **أدوات جمع البيانات:** تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة،

لما يتميز به من القدرة على الوصول إلى عينة واسعة وتوفير بيانات كمية يمكن تحليلها.

3- **أساليب تحليل البيانات:** تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات في كل من الدراسة الحالية

والدراسات السابقة، وذلك لما يتيح من أدوات تحليل متقدمة تضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

رغم اتفاق العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، إلا أن هناك تباينا ملحوظا

في زوايا المعالجة، والأطر النظرية المعتمدة، والأساليب المنهجية المستخدمة، كما تختلف نتائجها تبعا لطبيعة البيئة التنظيمية والسياق

الثقافي لكل دراسة، حيث سنوضح هذه الاختلافات من خلال الجدول التالي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

الجدول (01-02): أوجه الاختلاف بين الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أجريت بين 2015 و2022، وبعضها قد لا يعكس أحدث التغيرات في المؤسسات. بمستشفيات ومؤسسات في ولايات جزائرية مختلفة مثل سطيف، قسنطينة، باتنة، أو في قطاعات غير صحية.	أجريت في عام 2025، حديثة وتواكب المستجدات المعاصرة. بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة - الجزائر.	من حيث الزمان والمكان
موظفون إداريون، أساتذة جامعات، عمال بمختلف القطاعات، دون تركيز على مهنة محددة.	أطباء فقط باعتبارهم الفئة الأساسية التي يظهر لديها سلوك العمل الاستباقي.	من حيث العينة
غالبًا منهج وصفي تحليلي، وأحيانًا دون تنوع الأدوات، مع اعتماد الاستبيان فقط في كثير من الدراسات.	المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات متنوعة (استبيان، مقابلة، ملاحظة مباشرة).	من حيث منهج الدراسة
تنوعت مجالات الدراسة لتشمل مختلف القطاعات، سواء في القطاع العام أو الخاص، حيث غطت مجالات التعليم، والإدارة، والصناعة.	القطاع العام تحديدًا المؤسسات الاستشفائية العمومية.	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي. كما اهتمت بدراسة سلوك العمل الاستباقي، باعتباره أحد السلوكيات المهمة في بيئات العمل، وقد أظهرت تلك الدراسات تأثير مجموعة من العوامل مثل ضغوط العمل، التمكين النفسي، توافق الفرد مع بيئة العمل، وأنماط القيادة المختلفة في تعزيز هذا السلوك.	في هذه الدراسة، تم التركيز على متغيرين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الالتزام بالوقت، المشاركة التنظيمية، السياسات والإجراءات)، بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير هذه الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء.	من حيث المتغيرات
الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي، الأداء، أو الولاء، أو تناول السلوك الاستباقي بشكل عام.	الثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء في المؤسسات الصحية.	من حيث الموضوع
معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومختلف أشكال السلوك الوظيفي أو الأداء العام دون تركيز على الاستباقية.	التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء وتقديم توصيات عملية.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تتجلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية التي تسهم في تعزيز جودة البحث،

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ الوقوف على المناهج العلمية والأدوات البحثية التي اعتمدها الدراسات السابقة مما يسهم في اختيار المنهج الأنسب

للدراسة الحالية؛

❖ تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بدقة من خلال التعرف على الفجوات البحثية التي كشفتها الأدبيات السابقة؛

❖ ضبط المتغيرات وتحديد أبعاد الدراسة وفق أسس علمية راسخة؛

❖ إثراء الجانب النظري للدراسة عبر الرجوع إلى المصادر العلمية الأصلية؛

❖ صياغة الفرضيات وتحديد منهجية البحث استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج واستنتاجات؛

❖ إبراز أهمية الدراسة وأهدافها في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة من معالجات علمية؛

❖ بناء تصور متكامل لخطة البحث من خلال تعميق الفهم بجوانب الموضوع المختلفة؛

❖ مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة للتحقق من مدى اتساقها أو اختلافها؛

❖ صياغة التوصيات العلمية المستندة إلى نتائج البحث ومقارنتها بما جاء في الأدبيات السابقة.

خلاصة الفصل

لقد استعرضنا في هذا الفصل الجانب النظري المتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي. فقد خصصنا المبحث الأول لتوضيح الإطار المفاهيمي، بدءًا من تعريف مفهوم الثقافة بشكل عام، مرورًا بخصائصها، ثم الانتقال إلى تعريف الثقافة التنظيمية مع التركيز على خصائصها وأهميتها وأبعادها المتعددة ودورها المحوري داخل المؤسسات. كما تناولنا سلوك العمل الاستباقي، مع تقديم تعريفه، وشرح المفاهيم المرتبطة به، وتبسيط الضوء على أهميته في بيئة العمل، إلى جانب عرض أبرز آليات تحفيز هذا السلوك وأبعاده المختلفة. وختامنا هذا المبحث بتوضيح العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي.

أما في المبحث الثاني، فقد قمنا بعرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والتي شكلت مرجعًا علميًا أساسيًا لدراستنا. استعرضنا من خلالها أهداف كل دراسة، ومنهجيتها، وعيناتها، فضلاً عن أهم النتائج التي توصلت إليها. كما أجرينا مقارنة تحليلية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف، مشيرين إلى الجوانب التي يمكن الاستفادة منها في صياغة إشكالية البحث وبناء الإطار النظري.

وبعد أن وضعنا الأسس النظرية والدراسات المرجعية التي تدعم موضوع بحثنا، سنتقل في الفصل التالي إلى الجانب التطبيقي، للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك العمل الاستباقي، حيث سنقوم بتقديم نتائج البحث الميداني الذي أجري في مستشفى محمد بوضياف بورقلة، بهدف تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على هذا السلوك لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لأثر الثقافة

التنظيمية على سلوك العمل

الاستباقي بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

تمهيد:

في إطار الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم تناوله في الفصل الأول ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث، يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، وذلك بالاعتماد على استمارة استبيان كأداة لجمع المعطيات.

وقد تم تنظيم هذا الفصل في مبحثين رئيسيين:

- يتناول المبحث الأول المنهجية المعتمدة في الدراسة، مع عرض الأدوات والإجراءات المستخدمة.
- أما المبحث الثاني، فيخصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى بيان المنهجية العلمية المعتمدة في الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة، وذلك من خلال تحديد المنهج المتبع، وتوضيح أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة:

لقد استندت هذه الدراسة إلى توظيف مجموعة من المناهج والإجراءات العلمية التي من شأنها تحليل المعطيات المستخلصة وتحقيق مطابقة بينها وبين الفرضيات المطروحة، وقد تجلّى ذلك من خلال:

الفرع الأول: منهج الدراسة

تم الاعتماد من قبل الباحثين، على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة، بالنظر إلى كونهما الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، إذ يسمح المنهج الوصفي التحليلي بوصف الظاهرة موضوع البحث وصفاً دقيقاً، وتحليل مختلف أبعادها ومكوناتها، بما يتيح إمكانية تفسير النتائج المتوصل إليها، في حين يتيح المنهج الميداني جمع البيانات من الواقع العملي، مما يساعد على الربط بين المعطيات النظرية والميدانية.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

إرتكزت الدراسة على مجموعة من الأدوات العلمية التي تم اختيارها بعناية، نظراً لما توفره من بيانات ومعلومات ضرورية تسهم في فهم الظاهرة قيد الدراسة. وتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

أولاً: الملاحظة العملية

تم الاعتماد كذلك على أداة الملاحظة، حيث قام الباحثين برصد سلوكيات الأطباء أثناء أداء عملهم، في بيئتهم الطبيعية، وذلك بهدف تكوين صورة واقعية دقيقة عن ممارساتهم المهنية وعن مدى تأثير ثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة على أداء مهامهم، وهو ما سمح بإثراء النتائج المستخلصة من أدوات البحث الأخرى.

ثانياً: الوثائق الرسمية

تم الرجوع إلى الوثائق والتقارير الرسمية المتوفرة على مستوى المؤسسة، بالنظر إلى ما تحتويه من بيانات ومعلومات رسمية يمكن الاعتماد عليها في دعم التحليل، وتفسير بعض المؤشرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوك العمل الاستباقي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

ثالثا: الاستبيان

يُعد الاستبيان الأداة الرئيسة التي اعتمد عليها الباحثين في جمع البيانات الميدانية، إذ تم تصميمه بشكل علمي وفق أسس منهجية دقيقة، شملت مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، وُزعت على عينة من الأطباء، بغية استقصاء آرائهم وتقييماتهم حول إدراكهم لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة وتأثيرها على سلوك العمل الاستباقي داخل المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: المقابلة الشخصية

إعتمدت هذه الدراسة على إجراء مقابلة مباشرة شبه مهيكلة مع طبيب ذو خبرة عامل بمستشفى محمد بوضياف ورقلة لتفسير لنا بعض ماتوصلنا إليه من نتائج في دراستنا وطرح عليه بعض الأسئلة ثم تمت صياغة إجابته لغويا بشكل يعكس مضمون المحتوى دون المساس بالمعنى، وذلك لأغراض العرض الأكاديمي الواضح والدقيق والتي إعتمدنا عليها في مناقشة النتائج الإحصائية، وكذلك في صياغة بعض الإقتراحات الخاصة بماته الدراسة أنظر الملحق رقم (6).

خامسا: متغيرات الدراسة

الجدول (02-01): نموذج يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	سلوك العمل الاستباقي
المتغير المستقل:	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعددت التعاريف المقدمة للمؤسسة الإستشفائية فعرفت بأنها "مجموعة من المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية، والمدخلات المادية والمواد، تنظم في نمط معين، بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرقبين وإشباع حاجاتهم واستمرار المنظمة الصحية.

ويعرف المستشفى من قبل منظمة الصحة العالمية (ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ) على أنه: "المستشفى هي مؤسسة قادرة على استقبال الأشخاص الذين يعانون من أمراض أو شفاء أو ولادة، مع ضمان التغذية والتغذية، بالإضافة إلى أن الرعاية الطبية الإضافية أو الأقل تدوم: الملاحظة والتشخيص والسمات وإعادة التكيف. من الممكن أيضاً أن نقدم خدمات استشارية خارجية لعلاج أمراض الإسعاف".

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

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.

ثانيا: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1- تقديم عام حول مستشفى محمد بوضياف:

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد 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 مرباح بتاريخ 22 مارس 1989م، حيث يرتبع على مساحة إجمالية تقدر بـ 48000م² وتبلغ قدرته الاستيعابية 501 سريراً مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية.

2- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية:

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

- 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.

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة الاستشفائية تسعى إلى خدمة المجتمع من خلال موظفيها وكافة العاملين فيها، تماشياً مع جهود الدولة في تعزيز الصحة العمومية. كما تعمل على إعداد كوادر طبية ذات كفاءة عالية، بهدف ضمان حصول الأفراد على الرعاية الصحية المناسبة في الوقت المناسب، مع تحسين معايير الجودة في المرافق الصحية. وبأني ذلك ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة:

تطبيق لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 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 (03) مكاتب:

*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 (03) مكاتب:

*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 العلاج والسهر على راحة المرضى من يوم دخولهم إلى غاية يوم خروجهم.

الجدول (02-02): احصائيات أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة من سنة 2020 إلى سنة 2024

السنة	2020	2021	2022	2023	2024
طبيب عام	58	72	86	86	92
طبيب مختص	89	102	131	151	123

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين بمششفى محمد بوضياف ورقلة

كما يمكننا توضيح توزيع الأطباء:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الجدول (02-03): توزيع الأطباء خلال السنة 2025

المجموع	عدد الأطباء		الطب
	إناث	ذكور	
108	94	14	الطب العام
112	80	32	الطب المتخصص
220	174	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين بمششفى محمد بوضياف ورقلة

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف والبالغ عددهم 220 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 220

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

من أجل مجتمع البحث يساوي 220 طبيب، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوبة هو 140 طبيب، ولكن تم توزيع 115 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:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الجدول (02-04): إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	115	عدد الاستمارات الموزعة
81.74%	95	عدد الاستمارات المسترجعة
1.47%	2	عدد الاستمارات الملغاة
80.00%	93	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبيانات واعتمادا على برنامج Excel2016

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتناول هذا المطلب عرض أهم الأدوات والأساليب التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ هذه الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 27، بعد تفرغ بيانات الاستبيان في برنامج Excel، ثم نقلها مباشرة إلى SPSS، وذلك للوصول إلى النتائج التالية:

- ✓ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة وتحليل إجابات أفرادها وترتيب عبارات كل متغير تنازليًا.
- ✓ استخدام مصفوفة الارتباط بيرسون Pearson لمعرفة طبيعة العلاقات بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء.
- ✓ الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) على سلوك العمل الاستباقي (المتغير التابع).
- ✓ تطبيق اختبار T-test لاختبار الفروق في إجابات الأطباء تبعًا لمتغير الجنس.
- ✓ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثير الخصائص الديموغرافية للأطباء على سلوكهم الاستباقي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في إطار هذه الدراسة، تم الاعتماد بشكل أساسي على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الوثائق الرسمية للمؤسسات الصحية محل الدراسة، وإجراء مقابلات مع عدد من الأطباء للحصول على معلومات داعمة.

أولاً: الاستبيان

استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وقد تم بناء وتصميم أداة الدراسة وفق للخطوات التالية:

- (1) إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- (2) عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- (3) تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- (4) عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- (5) الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات كما هو موضح في الملحق رقم 01؛
- (6) توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء رئيسية :

الجزء الأول : مخصص للبيانات الشخصية للأطباء المشاركين، مثل (الجنس، العمر، الأقدمية، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتناول أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الالتزام بالوقت، المشاركة التنظيمية، السياسات والإجراءات) ويتكون من 20 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بقياس سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء، ويضم 15 عبارة.

ثانياً: مقياس الدراسة

وفقاً للدراسات السابقة فقد ارتبطت عبارات الاستبيان بسلم ليكارت الخماسي لقياس رأي أفراد عينة الدراسة للإجابة على العبارات المتعلقة بمحوري الجزء الثاني، حيث تعطى للعبارة خمس بدائل للإجابة عنها: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) تمثل وفق درجات على التوالي (1،2،3،4،5).

وقد تم تحديد مجالات الإجابة على العبارات حسب درجات سلم ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الجدول (02-05): توزيع درجات سلم ليكارت

بدائل الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء الدراسات السابقة

ولتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على المدى العام، لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في أبعاد الدراسة الخمس ثم حساب المدى (5-1=4) و للحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على درجات الموافقة وذلك على النحو التالي: $0.8=8/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (02-06): مجال المتوسط الحسابي المرجح حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي المرجح	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقييم "التوفر"	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء دراسات سابقة

ثالثا: 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.

رابعا: 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

لمعرفة الصدق الظاهري لأداة البحث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين حيث تم بناء نموذج خاص بتحكيم الاستبيان، وأرساله عبر البريد الإلكتروني لمجموعة لا بأس بها من الأساتذة الأفاضل، من داخل جامعة ورقلة. وذلك من أجل أخذ وجهات نظرهم في عبارات الإستبانة من حيث: اتساق العبارة وملائمتها للمحور الذي تنتمي إليه، ووضوح العبارات،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

وسلامة اللغة والصياغة، وتعديل ما يحتاج لتعديل، وحذف ما يرون حذفه، وإضافة ما يناسب كل مجال وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب.

وبعد استجابة ثماني (09) محكّمين، والذين تفضلوا علينا مشكورين بتحكيم الاستبيان إ، وإبداء ملاحظاتهم حول فقراته، تم الحصول على مجموعة قيمة من الملاحظات، والتي على ضوءها تم تعديل بعض عبارات الإستبيان بعد مناقشتها مع السيد المشرف واستبعاد العبارات غير المناسبة، ليتم اعتماد الاستبيان في صورته النهائية.

● 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 في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات لإجابات أطباء المؤسسة الاستشفائية محمد 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 (02-07): يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد

السلوك العمل الاستباقي)

النتيجة	قيمة الفاكرونخ	عدد العبارات	الاستبانة ككل
ثبات	87.2	41	القيم التنظيمية
	83.7	4	التوقعات التنظيمية
	66.1	4	الالتزام بالوقت
	62.0	4	المشاركة التنظيمية
	79.2	4	السياسات والإجراءات
	75.8	4	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
	89.6	20	تحمل المسؤولية
	65.4	5	صوت الطبيب
	83.6	5	إبداع الطبيب
	69.2	5	الوقاية من المشاكل
	62.0	6	المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي
	83.3	21	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمختلف محاور أداة الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.872) لإجمالي فقرات الاستبيان الـ(41) أي أنها محصورة بين (0) والواحد (1) كما أن هذه القيمة أكبر من 0,6 ، وكل هذه النتائج المحصل عليها جيدة للثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف بنسبة %87، ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

وتشير قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية (89.6) إلى ثبات داخلي جيد جداً لهذه المقاييس، وتعتبر قيم ألفا كرونباخ للقيم التنظيمية (83.7) وصوت الطبيب (83.6) والمشاركة التنظيمية (79.2) والسياسات والإجراءات (75.8) مقبولة وجيدة، وتعتبر قيم ألفا كرونباخ للتوقعات التنظيمية (66.1) وتحمل المسؤولية (65.4) وإبداع الطبيب (69.2) هامشية، مما يشير إلى أن الثبات الداخلي لهذه المقاييس أقل قوة، تعتبر قيمة ألفا كرونباخ للالتزام بالوقت (62.0) والوقاية من المشاكل (62.0) منخفضة، مما يشير إلى أن الثبات الداخلي لهذه المقاييس ضعيف نسبياً، قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع سلوك العمل الاستباقي (83.3) جيدة.

في إطار تحليل سلوك العمل الاستباقي كمتغير تابع ، تم اتخاذ قرار منهجي باستبعاد بُعد 'الوقاية من المشاكل' من التحليل الإحصائي، وذلك بهدف تحسين جودة النموذج الإحصائي الكلي، لم يكن هذا القرار ناجحاً عن ضعف في الثبات الداخلي للاستجابة ككل، وإنما جاء استجابة لمتطلبات بناء نموذج أكثر اتساقاً وتفسيراً للعلاقات بين المتغيرات المدروسة. فقد أظهرت النتائج أن إدراج هذا البعد يضعف من ملاءمة النموذج الإحصائي ويقلل من قوة التفسير الكلي، مما قد يؤثر سلباً على دقة النتائج والاستنتاجات. لذلك، جاء استبعاد هذا البعد كخيار منهجي لتعزيز كفاءة التحليل وضمان تمثيل أدق للمتغير التابع المتمثل في سلوك العمل الاستباقي بدون بعد الوقاية من المشاكل ، بما يتيح فهماً أعمق وأكثر موثوقية للعلاقة بينه وبين أبعاد الثقافة التنظيمية. وأصبح معامل ألفا كرونباخ بعد حذف بعد الوقاية من المشاكل:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	41

المصدر: من إعداد الطالبين علي ضوء مخرجات SPSS V .27 (الملحق رقم 07)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

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

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).
أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

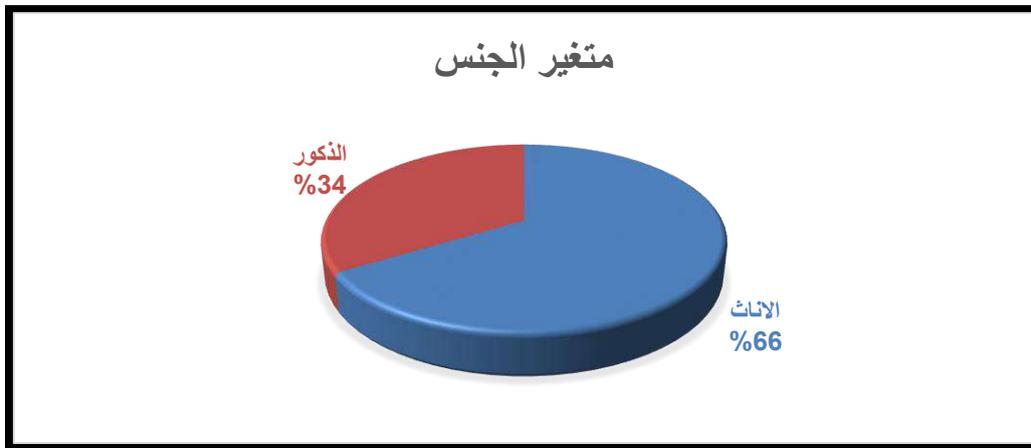
الجدول (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
% 34,4	32	الذكور
%65.6	61	الإناث
% 100	93	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 32 مستجوبا بنسبة قدرها % 34,4 ، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 61 مستجوبا بنسبة قدرها %65.6 ، وهي نسبة عالية مقارنة مع نسبة الذكور، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في مجال الصحة الذي يستقطب الإناث بشكل كبير، والرسم البياني يوضح ذلك:

شكل (02-01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

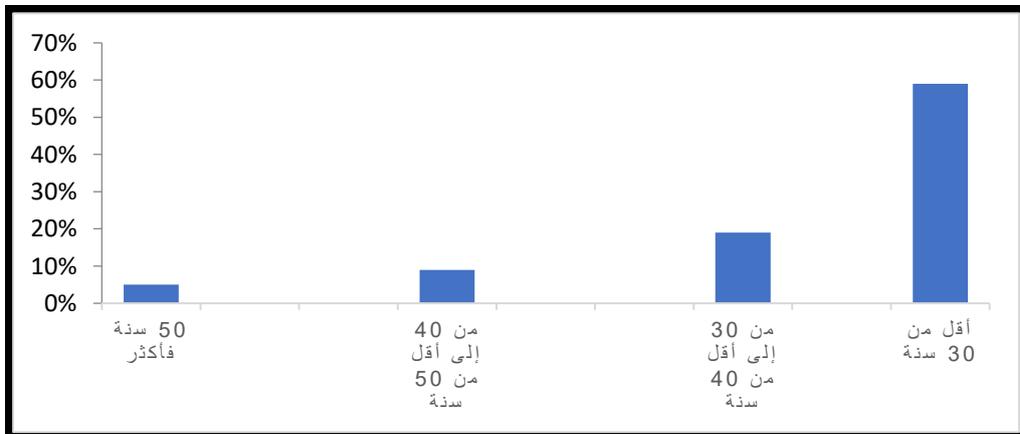
الجدول (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
60.2 %	56	أقل من 30 سنة
20.4 %	19	من 30 إلى أقل من 40 سنة
12.9 %	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة
6.5 %	06	50 سنة فأكثر
% 100	93	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يبين الجدول اعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 56 مستجوب، بنسبة قدرها 60.2 %، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغ 19 مستجوبا، أي بنسبة 20.4 %، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغ عددهم 12 مستجوبا بنسبة 12.9 %، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 06 مستجوبين أي بنسبة 6.5 %، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي أقل من 30 سنة بمعنى أن معظم أطباء المؤسسة الاستشفائية هم شباب ويرجع ارتفاع نسبة الأطباء الشباب في مستشفى محل الدراسة بصفة خاصة والمستشفيات العمومية الجزائرية بصفة عامة لنظام الخدمة المدنية الإلزامية، ولسياسات الدولة في توزيع الموارد الطبية، ولطبيعة التكوين الطبي الجامعي ولهجرة الأطباء ذوي الخبرة أو توجههم للقطاع الخاص، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

شكل (02-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

ثالثاً- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

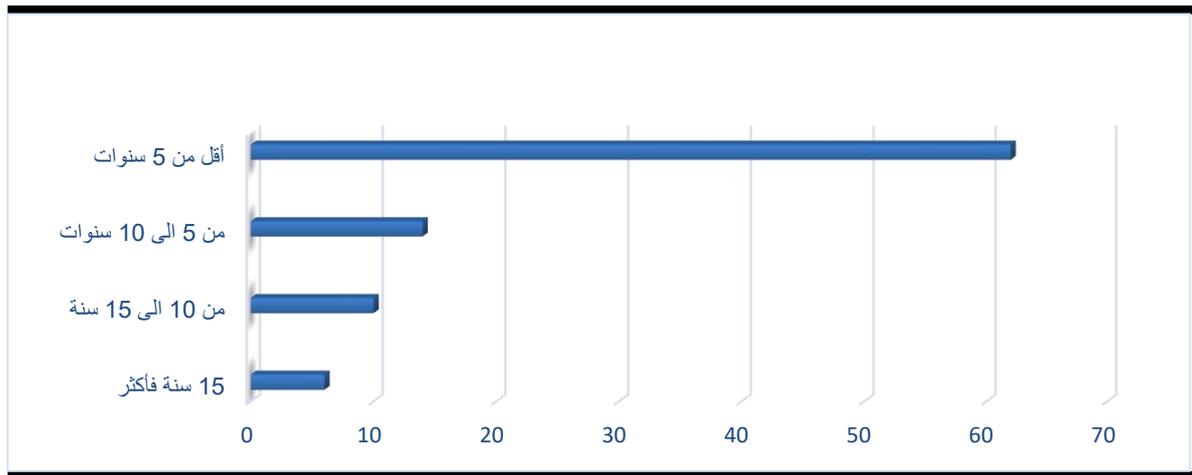
الجدول رقم (02-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية (عدد سنوات ممارسة الطب)

النسبة	التكرار	الخبرة (عدد سنوات العمل)
67.7 %	63	أقل من 5 سنوات
14.0 %	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
9.7 %	09	من 10 إلى أقل من 15 سنة
8.6 %	08	15 سنة فأكثر
100 %	93	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم أقدمية تقل عن 05 سنوات وهذا راجع لنظام الخدمة المدنية الإلزامية ولطبيعة التكوين الطبي الذي يفرض على الأطباء بالعمل أثناء فترة التريض بالمستشفيات العمومية، حيث بلغ عددهم 63 مستجوباً أي بنسبة 67.7 %، أما المستجوبين الذين لديهم أقدمية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 13 مستجوباً، أي بنسبة 14,0 %، في حين أن المستجوبين الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فيبلغ عددهم 09 مستجوباً، أي بنسبة 9.7 %، أما المستجوبين الذين لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة فيبلغ عددهم 08 أفراد، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 8.6 %، والرسم البياني يوضح ذلك:

شكل (02-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (عدد سنوات ممارسة الطب)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

رابعا- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

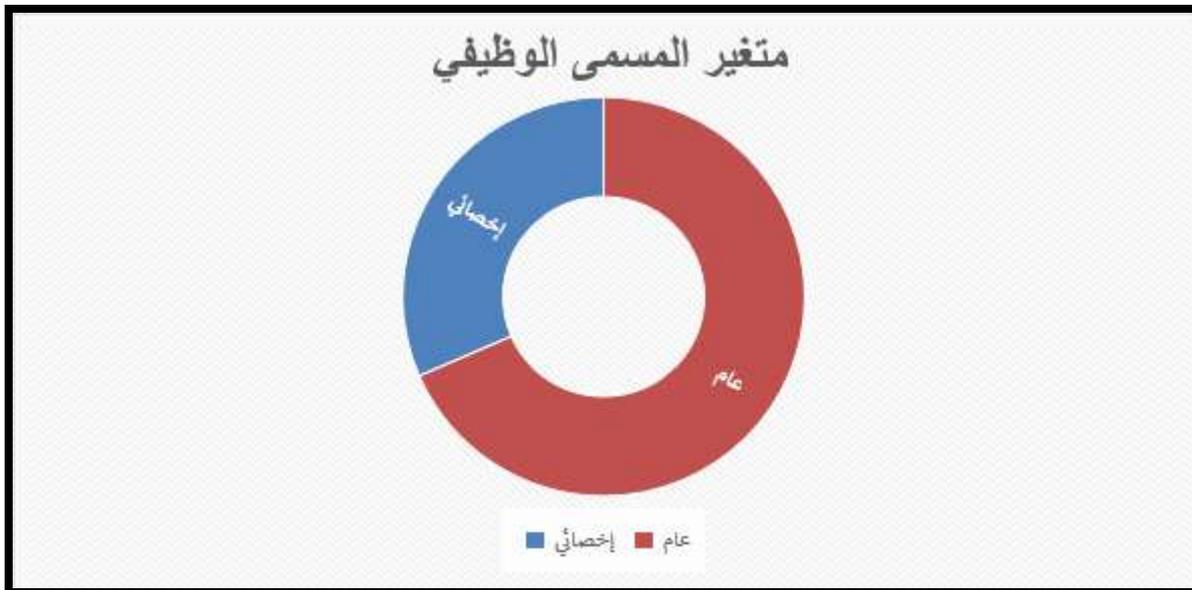
الجدول (02-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

صفة الطبيب	التكرار	النسبة
عام	62	66.7 %
أخصائي	31	33.3 %
المجموع	93	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V .27 (الملحق رقم 07)

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير مسمى الوظيفي، أن عدد المستجوبين الأكبر كان عند أطباء العام، حيث بلغ 62 مستجوب بنسبة قدرها 66.7% رغم أن عدد أطباء العام أقل مقارنة بالأطباء المختصين، وهذا راجع إلى سهولة الوصول والتفرغ الزمني أطباء العام يكونون أكثر تواجداً وثباتاً في أماكن عملهم اليومية، مما يسهل الوصول إليهم ويمنحهم وقتاً أكبر للمشاركة في الاستبيانات، عكس الأطباء المختصين الذين ينشغلون غالباً بمهام معقدة ومتقلبة بين الأقسام والجواريات الصحية، تليها فئة أطباء المختصين التي بلغت 31 مستجوبين بنسبة 33.3% وهي نسبة أقل نوعاً ممن أطباء العام، والرسم البياني يوضح ذلك:

شكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

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 معرفة توجهات المستجوبين.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى وواقع الثقافة التنظيمية، من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في: القيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والإلتزام بالوقت، والمشاركة التنظيمية، والسياسات والإجراءات.

البعد الأول: بعد القيم التنظيمية

الجدول (02-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد القيم التنظيمية

العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	
تُعزز إدارة المستشفى القيم الأخلاقية والمهنية في بيئة العمل.	التكرار	5	14	26	43	5	3.31	0.97	1	محايد	
	النسبة %	5.4	15.1	28.0	46.02	5.4					
تلتزم إدارة المستشفى بتعزيز القيم الأخلاقية وضمان العدالة والنزاهة في التعامل مع الأطباء.	التكرار	9	16	27	35	6	3.13	1.08	4	محايد	
	النسبة %	9.7	17.2	29.0	37.6	6.5					
تطبق إدارة المستشفى سياسات واضحة لتعزيز بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية.	التكرار	6	19	30	31	7	3.15	1.04	3	محايد	
	النسبة %	6.5	20.4	32.3	33.3	7.5					
تقوم إدارة المستشفى بنشر القيم الأخلاقية وتعزيزها بوضوح بين الأطباء.	التكرار	6	14	29	39	5	3.24	0.99	2	محايد	
	النسبة %	6.5	15.1	31.2	41.9	5.4					
البعد الأول: القيم التنظيمية											
								3.212	0.842	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 06)

أظهرت النتائج الإحصائية المستخلصة من الجدول أعلاه الخاص بـ"القيم التنظيمية" أن استجابات أفراد العينة والمتمثلة في الأطباء تميل بشكل عام إلى التقدير "المحايد"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.13) و(3.31)، وهي تقع ضمن

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

المستوى المحايد على مقياس ليكرت الخماسي. وتشير هذه القيم إلى أن أفراد العينة لا يظهرون موقفًا حاسمًا إزاء مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق القيم الأخلاقية والمهنية، مما قد يُعزى إلى غياب إجراءات ملموسة أو ضعف في التواصل الإداري بشأن تلك القيم، العبارة الأعلى تقييمًا كانت: (تعزز إدارة المستشفى القيم الأخلاقية والمهنية في بيئة العمل) بمتوسط 3.31 وانحراف معياري 0.97، وقد أبدى حوالي 51.4% من أفراد العينة موافقتهم (موافق + موافق بشدة)، في حين حافظ 28% على موقف محايد، وأظهر نحو 20.5% عدم موافقتهم. يدل هذا على نوع من الميل الإيجابي، رغم أنه لا يزال ضمن الحياد الإحصائي، أما أقل العبارات تقييمًا فهي: (تلتزم إدارة المستشفى بتعزيز القيم الأخلاقية وضمن العدالة والنزاهة في التعامل مع الأطباء) بمتوسط 3.13 وانحراف معياري 1.08، حيث بلغت نسبة الموافقة 44.1%، بينما عبر 26.9% عن عدم الموافقة، واحتفظ 29% بموقف محايد، هذا التوزيع يشير إلى تباين الآراء وغياب وضوح أو ثقة لدى بعض الأطباء بشأن التزام الإدارة بالعدالة والنزاهة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة طارق بن خليف وآخرون (2021)، التي أوضحت أن بُعد القيم التنظيمية لم يكن له أثر يُذكر على السلوك الإبداعي، مما يدل على ضعف تأثير هذا البعد في الواقع العملي، واتفقت هذه النتائج كذلك مع دراسة رياحي معمر ومانع فاطمة (2021)، التي أظهرت تباينًا في فهم وتطبيق القيم التنظيمية داخل المؤسسات الصحية، وهو ما يعكس أيضًا الحياد الذي أبداه الأطباء في هذه الدراسة (بمتوسط 3.16).

البعد الثاني: التوقعات التنظيمية

جدول (02-13): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد التوقعات

التنظيمية

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
توضح إدارة المستشفى التوقعات المتعلقة بأداء الأطباء بشكل دقيق.	النسبة %	4.3	20.4	23.7	46.2	5.4	3.27	0.99	4	محايد
	التكرار	4	19	22	43	5				

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

موافق	1	0.87	3.52	4	57	20	8	4	التكرار	هناك معايير واضحة للأداء المهني يتم الالتزام بها.
				4.3	61.3	21.5	8.6	4.3	النسبة %	
محايد	3	1.11	3.29	10	39	18	20	6	التكرار	يلتقى الأطباء توجيهات دورية بخصوص تحسين جودة الأداء.
				10.8	41.9	19.4	21.5	6.5	النسبة %	
محايد	2	1.08	3.30	5	49	15	15	8	التكرار	تقوم الإدارة بمتابعة دورية لضمان تحقيق التوقعات التنظيمية للأطباء.
				5.4	53.3	16.3	16.1	8.6	النسبة %	
محايد	/	0.72	3.35	البعد الثاني: التوقعات التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V .27 (الملحق رقم 07)

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن استجابات الأطباء حول بُعد (التوقعات التنظيمية) جاءت بشكل عام في الاتجاه المحايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارة (3.35) مع انحراف معياري قدره (0.72)، ما يدل على وجود إدراك نسبي لدى أفراد العينة بخصوص التوقعات التنظيمية، وإن كان ذلك مصحوبًا بتفاوت في وضوح هذه التوقعات ومدى انتظام تطبيقها جاءت العبارة: (هناك معايير واضحة للأداء المهني يتم الالتزام بها) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي (3.52)، مع انحراف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

معياري (0.87)، وقد أبدى 65.6% من الأطباء موافقتهم على مضمونها (موافق وموافق بشدة)، مقابل 12.9% أبدوا عدم موافقتهم، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا عامًا لوجود معايير مهنية واضحة، أما العبارة: (توضح إدارة المستشفى التوقعات المتعلقة بأداء الأطباء بشكل دقيق) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.99)، مع نسبة موافقة بلغت 51.6%، مقابل 24.7% أبدوا عدم موافقتهم، ما يشير إلى تفاوت في تقييم وضوح التوقعات الإدارية، وربما وجود فجوة في طريقة توصيلها أو تفسيرها من قبل الإدارة.

البعد الثالث: الالتزام بالوقت

الجدول (2-14): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد الالتزام

بالوقت

العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	
تطبق إدارة المستشفى آليات دقيقة لالتزام الأطباء بالمواعيد الطبية.	التكرار	3	8	23	50	9	3.58	0.90	2	موافق	
	النسبة	3.2	8.6	24.7	53.8	9.7					
يلتزم الأطباء بالمواعيد المحددة للجلسات والفحوصات الطبية.	التكرار	6	8	16	50	11	3.59	1.05	1	موافق	
	النسبة	6.5	8.6	17.2	53.8	11.8					
تحرص إدارة المستشفى على الالتزام بالمواعيد ودعم الأطباء لإنجاز المهام في وقتها.	التكرار	3	14	18	48	9	3.50	0.97	3	موافق	
	النسبة	3.2	15.1	19.4	52.7	9.7					
يتم احترام المواعيد الزمنية المحددة للجراحات والعلاجات.	التكرار	4	14	23	44	8	3.40	0.99	4	موافق	
	النسبة	4.3	15.1	24.7	47.3	6.8					
البعد الثالث: الالتزام بالوقت											
								3.52	0.67	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة من أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة حول بُعد "الالتزام بالوقت" تميل جميعها إلى مستوى موافق، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا عامًا لمدى الالتزام الزمني داخل المؤسسة الصحية. ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.52)، مع انحراف معياري قدره (0.67)، وهو ما يدل على درجة عالية نسبيًا من التجانس في آراء

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الأطباء، وقد جاءت العبارة: (يلتزم الأطباء بالمواعيد المحددة للجلسات والفحوصات الطبية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.59)، بانحراف معياري (1.05)، مع نسبة موافقة إجمالية (موافق + موافق بشدة) بلغت 65.6%، مقابل نسبة عدم موافقة بلغت 15.1%، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا قويًا لدى الأطباء حول مدى التزامهم الذاتي بالمواعيد الطبية، وجاءت العبارة: (تطبق إدارة المستشفى آليات دقيقة لالتزام الأطباء بالمواعيد الطبية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (0.90)، حيث بلغت نسبة الموافقة 63.5%، مما يدل على وجود ثقة نسبية في إجراءات المتابعة والتطبيق من قبل إدارة المستشفى، أما باقي العبارات، مثل: تحرص إدارة المستشفى على الالتزام بالمواعيد ودعم الأطباء لإنجاز المهام في وقتها (متوسط = 3.50، انحراف معياري = 0.97)، (يتم احترام المواعيد الزمنية المحددة للجراحات والعلاجات) (متوسط = 3.40، انحراف معياري = 0.99)، فقد أظهرت أيضًا توجهات إيجابية واضحة، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 56.3% و 62.4%، مع تكرار معتدل للخانة "محايد"، ما يدل على وجود مستوى جيد من الالتزام العام بالمواعيد الزمنية، إلا أن بعض الأطباء قد تكون لديهم تجارب متفاوتة أو غير منتظمة في هذا السياق، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة محمود أحمد فجيل اليوم (2020)، التي أثبتت وجود أثر إيجابي لبُعد الالتزام بالوقت ضمن الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مستشفى الزاوية التعليمي.

البعد الرابع: المشاركة التنظيمية

الجدول (02-15): التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد المشاركة

التنظيمية

العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
يُسمح للأطباء بالمساهمة في وضع خطط تطوير المستشفى.	التكرار	16	16	22	33	6	2.96	1.21	4	محايد
	النسبة	17.2	17.2	23.7	35.5	6.5				
يتم تشجيع الأطباء على حضور الاجتماعات التنظيمية.	التكرار	7	20	18	41	7	3.22	1.10	1	محايد
	النسبة	7.5	21.5	19.4	44.1	7.5				
توجد قنوات تواصل فعالة بين الأطباء والإدارة العليا للمستشفى.	التكرار	8	18	22	38	7	3.19	1.10	2	محايد
	النسبة	8.6	19.4	23.7	40.9	7.5				

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

محايد	3	1.13	3.09	6	36	22	19	10	التكرار	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات الأطباء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
				6.5	38.7	23.7	20.4	10.8	النسبة	
محايد	/	3.82	3.15	البعد الرابع: المشاركة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة من أطباء مستشفى محمد بوضيف بورقلة حول بُعد المشاركة التنظيمية جاءت بتوجه محايد، كما يتضح من المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.15)، مع انحراف معياري قدره (0.82)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى متوسط من المشاركة التنظيمية بين الأطباء، حيث لم تُظهر النتائج ميولاً قوية نحو القبول أو الرفض، وهو ما يعكس قدرًا من الحيادية أو التردد في تقييم واقع المشاركة التنظيمية في بيئة العمل الطبي، جاءت العبارة: (يتم تشجيع الأطباء على حضور الاجتماعات التنظيمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.10)، حيث بلغت نسبة الموافقة (موافق + موافق بشدة) 51.6%، مقابل نسبة رفض إجمالية بلغت 29%، مما يعكس وجود تشجيع نسبي على المشاركة، لكن دون أن يصل ذلك إلى إشراك فعلي واسع النطاق، وجاءت العبارة: (يُسمح للأطباء بالمساهمة في وضع خطط تطوير المستشفى) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي (2.96)، مع انحراف معياري (1.21)، وسجلت أقل نسبة موافقة بلغت 42%، مقابل نسبة رفض مرتفعة نسبيًا 34.4%، مما يشير إلى ضعف إشراك الأطباء في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري.

البعد الخامس: السياسات والإجراءات

الجدول (02-16): التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد

السياسات والإجراءات

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات
محايد	1	1.16	3.23	10	38	17	20	8	التكرار	يعتمد المستشفى على سياسات وإجراءات واضحة لتنظيم عمل الأطباء وتوجيههم بكفاءة.
				10.8	40.9	18.3	21.5	8.6	النسبة	
محايد	2	0.98	3.21	5	38	26	20	4	التكرار	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

				5.4	40.9	28.0	21.5	4.3	النسبة	توفر إدارة المستشفى إرشادات واضحة حول كيفية التعامل مع المشكلات الطبية بما يتماشى مع السياسات المعتمدة.
محايد	3	1.09	3.15	6	37	23	19	8	التكرار	توفر السياسات والإجراءات إطاراً واضحاً يمكن الأطباء من اتخاذ قرارات استباقية بثقة.
				6.5	39.8	24.7	20.4	8.6	النسبة	
محايد	4	1.09	3.03	4	35	24	20	10	التكرار	تطبيق السياسات والإجراءات بعدالة وشفافية على جميع الأطباء دون استثناء.
				4.3	37.6	25.8	21.5	10.8	النسبة	
محايد	/	0.82	3.15	البعد الخامس: السياسات والإجراءات						

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة من أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة حول بُعد السياسات والإجراءات، جاءت بتوجه محايد، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.15)، بانحراف معياري قدره (0.82). وتشير هذه النتيجة إلى وجود إدراك متوسط لفعالية السياسات والإجراءات المعتمدة داخل المستشفى، حيث لم تظهر النتائج انخياراً قوياً باتجاه القبول أو الرفض، مما يدل على وجود تباين في تجارب الأطباء وفهمهم لتطبيق تلك السياسات، وجاءت العبارة: (يعتمد المستشفى على سياسات وإجراءات واضحة لتنظيم عمل الأطباء وتوجيههم بكفاءة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.16)، حيث بلغت نسبة الموافقة (موافق + موافق بشدة) 51.7%، مقابل نسبة رفض بلغت 30.1%، فيما بلغت نسبة الحياد 18.3%. وهذا يعكس وجود إدراك نسبي لوجود سياسات واضحة، رغم استمرار حالة التباين بين أفراد العينة، أما العبارة: (تطبيق السياسات والإجراءات بعدالة وشفافية على جميع الأطباء دون استثناء) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.09)، حيث بلغت نسبة الموافقين 41.9%، بينما بلغت نسبة الراضين 32.3%، ونسبة المحايدين 25.8%. وهذه النتائج تُشير إلى شكوك قائمة حول العدالة والشفافية في تطبيق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

السياسات بين مختلف الأطباء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طارق بن خليف وآخرين (2021)، التي أوضحت أن بُعد السياسات والإجراءات لم يكن له أثر فعلي على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين، مما يعكس إدراكاً ضعيفاً أو محدوداً لتأثير هذه السياسات في الواقع المهني.

✓ التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد:

الجدول (02-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد القيم التنظيمية	3.21	0.84	3	محايد
02	المتوسط العام لبعد التوقعات التنظيمية	3,35	0.72	2	محايد
03	المتوسط العام لبعد الإلتزام بالوقت	3.52	0.67	1	موافق
04	المتوسط العام لبعد المشاركة التنظيمية	3.15	0.82	4	محايد
05	المتوسط العام لبعد السياسات والإجراءات	3.15	0.82	5	محايد
	المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيمية	3.27	0.61	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يتضح من جدول أعلاه أن المتوسط العام لإجابات الأطباء حول أبعاد الثقافة التنظيمية بلغ (3.27) بانحراف معياري قدره (0.61)، وهو ما يشير إلى مستوى محايد من إدراك أفراد العينة لهذه الأبعاد داخل المستشفى. وتعكس هذه النتيجة تقييماً متوسطاً عاماً لثقافة العمل التنظيمي كما يدركها الأطباء، مع وجود تفاوت واضح بين الأبعاد الخمسة من حيث المتوسطات التقديرية، وجاء بعد (الالتزام بالوقت) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (0.67)، وبتقدير "موافق"، مما يدل على إدراك قوي من الأطباء لأهمية الوقت وانضباطهم في احترامه. ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بارتباط الإلتزام الزمني بالطبيعة الحرجة للمهنة الطبية التي تتطلب قرارات وتدخلات فورية، حيث يُعد احترام المواعيد والسرعة في الأداء جزءاً لا يتجزأ من أخلاقيات العمل الطبي، كما جاء بعد "المشاركة التنظيمية" في المرتبة الرابعة والاختيرة بمتوسط (3.15)، وانحراف معياري (0.82)، بنفس التقدير "محايد"، وتُظهر هذه النتيجة أن الأطباء لا يشعرون بتمكين كافٍ أو مشاركة فعلية في صنع القرار التنظيمي، ما قد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

يعود إلى مركزية اتخاذ القرار أو ضعف آليات الاستشارة والمشاركة الفعلي، وجاء بعد "السياسات والإجراءات" في المرتبة الأخيرة بنفس المتوسط (3.15) والانحراف المعياري (0.82)، وهو ما يتماشى مع نتائج التحليل السابق لهذا البعد، ويُعزز الاستنتاج بوجود إشكالية في وضوح أو تطبيق السياسات بشكل موحد وعادل بين الأطباء، مما قد يؤثر سلباً على الالتزام والثقة بالأنظمة الداخلية.

المحور الثاني: سلوك العمل الاستباقي بدون بعد الوقاية من المشاكل

البعد الأول: بعد تحمل المسؤولية

الجدول (2-18): التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد تحمل

المسؤولية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات
موافق	4	0.91	4.06	32	43	12	4	2	التكرار	يتحمل أطباء المستشفى مسؤولياتهم عن قراراتهم الطبية.
				34.4	46.2	12.9	4.3	2.2	النسبة%	
موافق بشدة	1	0.52	4.25	28	61	4	/	/	التكرار	أسعى إلى تحسين جودة أدائي المهني باستمرار.
				30.1	65.6	4.3	/	/	النسبة%	
موافق	2	0.60	4.08	20	62	10	1	/	التكرار	أبادر بحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل.
				21.5	66.7	10.8	1.1	/	النسبة%	
موافق	3	0.65	4.06	23	56	13	1	/	التكرار	يتحمل أطباء المستشفى مسؤولياتهم في حالات الطوارئ الطبية.
				24.7	60.2	14.0	1.1	/	النسبة%	
موافق	5	0.84	3.82	14	58	15	3	3	التكرار	أشارك في تقديم اقتراحات لتطوير بيئة العمل.
				15.1	62.4	16.1	3.2	3.2	النسبة%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

موافق	/	0.46	4.06	البعد الأول: بعد تحمل المسؤولية
-------	---	------	------	---------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يتضح من الجدول رقم أعلاه أن آراء أفراد عينة الدراسة من أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة حول بُعد "تحمل المسؤولية" جاءت في مجملها إيجابية ومرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.06) بانحراف معياري قدره (0.46)، وهو ما يشير إلى أن المشاركين يميلون إلى الاتفاق بدرجة عالية على العبارات المرتبطة بهذا البعد، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الإحساس بالمسؤولية المهنية، وقد تصدرت العبارة، (أسعى إلى تحسين جودة أدائي المهني باستمرار)، قائمة العبارات بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.52)، مما يدل على أن هذا السلوك يُمارس بدرجة عالية من قبل الأطباء، حيث عبّر 95.7% من المبحوثين عن موافقتهم (موافق بشدة أو موافق) على هذه العبارة، وهو ما يعكس دافعاً ذاتياً قوياً نحو التطوير التحسين المستمر، أما العبارة الأقل من حيث التقدير فكانت (أشارك في تقديم اقتراحات لتطوير بيئة العمل)، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.84)، مع نسبة موافقة بلغت 77.5%، مما قد يشير إلى وجود بعض المعوقات أو الفروقات الفردية في المشاركة التطويرية لأطباء، وتتفق هذه النتائج مع دراسة تيسير مالك سهيل وشيخ محمد صالح (2024) التي بيّنت أن سلوك 'تحمل المسؤولية' كان من أكثر أبعاد السلوك الاستباقي حضوراً بين الكوادر الطبية بمستشفى الموصل العام. كما تتفق مع دراسة الصديقي الزهرة وبن ميلود فتيحة (2022) التي وجدت أن العاملين في المؤسسات الصحية أبدوا استعداداً عالياً لتحمل المسؤولية رغم ضغوط العمل.

البعد الثاني: بعد صوت الطبيب

الجدول (2-19): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد صوت

الطبيب

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات
موافق	4	0.68	3.82	10	61	19	2	1	التكرار	أعبر عن رأيي عندما ألاحظ مشاكل في بيئة العمل.
				10.8	65.6	20.4	2.2	1.1	النسبة %	
موافق	5	0.802	3.82	14	57	15	6	1	التكرار	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

				15.1	61.3	16.1	6.5	1.1	النسبة %	أشارك بانتظام في النقاشات حول تحسين الخدمات الطبية.
موافق	1	0.807	3.97	21	56	10	5	1	التكرار	أتحديث بصراحة عند وجود قرارات تؤثر سلباً على جودة الرعاية.
				22.6	60.2	10.8	5.4	1.1	النسبة %	
موافق	3	0.88	3.91	21	51	16	2	3	التكرار	يمكنني تقديم اقتراحات حول تطوير طرق تقديم الخدمات الصحية.
				22.6	54.8	17.2	2.2	3.2	النسبة %	
موافق	2	0.82	3.91	15	64	9	1	4	التكرار	أناقش القضايا المهنية مع زملائي لتحسين الأداء العام.
				16.1	68.8	9.7	1.1	4.3	النسبة %	
موافق	/	0.62	3.89	البعد الثاني: بعد صوت الطبيب						

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V .27 (الملحق رقم 07)

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "صوت الطبيب" جاءت بتوجه موافق بشكل عام ومرتفع، كما يدل على ذلك المتوسط الحسابي العام (3.89) بانحراف معياري (0.62)، وهو ما يعكس وجود درجة جيدة من حرية التعبير والمشاركة المهنية بين الأطباء داخل بيئة العمل، وقد سجلت العبارة (أتحديث بصراحة عند وجود قرارات تؤثر سلباً على جودة الرعاية)، أعلى متوسط حسابي بين العبارات بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.81)، حيث بلغت نسبة الموافقة (موافق بشدة + موافق) نحو 82.8%، مما يدل على استعداد كبير من الأطباء للتعبير عن آرائهم في القضايا الحرجة المتعلقة بجودة الرعاية الصحية، أما العبارات الأقل من حيث المتوسط، فكانت (أعبر عن رأيي عندما ألاحظ مشاكل في بيئة العمل) بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (0.68)، ونسبة موافقة 76.4% و عبارة (أشارك بانتظام في النقاشات حول تحسين الخدمات الطبية) بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (0.80)، ونسبة موافقة 76.4% أيضاً، رغم أن هذه العبارات جاءت في أدنى الترتيب، إلا أن نسب الموافقة ما تزال مرتفعة، وتشير إلى ميل الأطباء إلى الانخراط في الحوارات المتعلقة بتحسين بيئة العمل والخدمات، إلا أن بعض العوائق قد تحد من انتظام المشاركة أو التعبير الصريح، مثل ضغوط العمل أو الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل، كما تؤيدها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

دراسة Nadia Awad وآخرين (2024)، التي أبرزت أن القيادة الريادية تساهم في تعزيز تعبير الأفراد عن آرائهم كأحد مظاهر السلوك الاستباقي.

البعد الثالث: بعد إبداع الطبيب

الجدول رقم (2-20): التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول بعد إبداع

الطبيب

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات
موافق	1	0.51	4.05	18	67	7	1	/	التكرار	أبحث عن أساليب جديدة لتحسين كفاءة عملي.
				19.4	72.0	7.5	1.1		النسبة	
موافق	2	0.51	4.05	14	71	7	1	/	التكرار	أبحث عن طرق جديدة للتعامل مع التحديات المهنية.
				15.1	76.3	7.5	1.1	/	النسبة %	
موافق	3	0.62	4.2	17	63	11	2	/	التكرار	أحاول تجربة طرق مختلفة لإنجاز المهام بشكل أكثر فعالية.
				18.3	67.7	11.8	2.2	/	النسبة %	
موافق	4	0.75	4.00	21	56	11	5	/	التكرار	أسعى إلى تطوير مهاراتي بشكل مستمر من خلال التعلم.
				22.6	60.2	11.8	5.4	/	النسبة %	
موافق	5	0.70	3.86	11	63	15	3	1	التكرار	أدعم زملائي في تطوير أفكار جديدة في مجال العمل الطبي.
				11.8	67.7	16.1	3.2	1.1	النسبة %	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

موافق	/	0.42	4.00	البعد الثالث: بعد إبداع الطبيب
-------	---	------	------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بُعد "إبداع الطبيب" جاءت بتوجه موافق وبدرجة مرتفعة، كما يظهر من المتوسط العام للبعد الذي بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.42)، مما يعكس وجود ثقافة مهنية إيجابية تدعم التفكير الإبداعي، والابتكار، وتطوير الأداء داخل بيئة العمل الطبي، وقد حصلت العبارة، (أحاول تجربة طرق مختلفة لإنجاز المهام بشكل أكثر فعالية (على أعلى متوسط حسابي بين العبارات بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.62)، حيث بلغت نسبة الموافقة (موافق بشدة + موافق) نحو 86%، ما يعكس توجهًا واضحًا نحو التجريب والتجديد في أساليب العمل، بينما جاءت العبارة: (أدعم زملائي في تطوير أفكار جديدة في مجال العمل الطبي)، في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي (3.86) بانحراف معياري (0.70)، وكانت نسبة الموافقة الكلية 79.5%، ورغم أنها ما زالت ضمن المستوى "موافق"، إلا أن انخفاض ترتيبها قد يعكس وجود تباين أكبر أو تحديات تتعلق بالتعاون الإبداعي الجماعي، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع توصيات دراسة تيسير مالك سهيل وشيما محمد صالح (2024) التي دعت إلى تبني ثقافة الإبداع الفردي، سجل الأطباء في هذه الدراسة موافقة جيدة على هذا البعد (بمتوسط 3.93)، مما يعكس أهمية دعم الإبداع الفردي في العمل الطبي، هذه النتيجة تشير إلى أن تعزيز الإبداع الفردي يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المهني وتعزيز بيئة العمل الاستباقية.

✓ التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد:

الجدول (02-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المستشفى حول أبعاد سلوك العمل

الاستباقي بدون بعد الوقاية من المشاكل

النتيجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	أبعاد المتغير	الرقم
موافق	01	0.46	4.06	المتوسط العام لبعد تحمل المسؤولية	01
موافق	04	0.620	3.89	المتوسط العام لبعد صوت الطبيب	02
موافق	02	0.4200	4.06	المتوسط العام لبعد إبداع الطبيب	03
موافق	/	0.39	3.98	المتوسط العام لأبعاد السلوك العمل الاستباقي بدون بعد الوقاية من المشاكل	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء المستشفى (بدون بعد الوقاية من المشكلات) بلغ (3.98) بانحراف معياري قدره (0.39)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة من قبل الأطباء على تبنيهم لهذه السلوكيات، ويؤشر إلى وجود وعي وممارسة فعلية لسلوك العمل الاستباقي في البيئة الطبية محل الدراسة.

جميع الأبعاد الثلاثة جاءت في مستوى "موافق"، إلا أن ترتيبها يكشف عن تفاوت نسبي في درجة تبني الأطباء لكل بعد: بعد تحمّل المسؤولية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.46)، مما يدل على إدراك الأطباء العالي لمسؤولياتهم المهنية، وحرصهم على اتخاذ قرارات حاسمة تُسهم في ضمان سلامة المرضى، حيث يُعد هذا البعد جوهرياً في الممارسات الطبية التي تتطلب حساً عالياً بالمسؤولية في المواقف الحرجة، بعد إبداع الطبيب جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.89) وانحراف معياري (0.42)، ما يُظهر توجّهاً إيجابياً نحو الابتكار وتجريب أساليب جديدة في أداء المهام الطبية. رغم طبيعة العمل الطبي التي قد تكون مقيدة بروتوكولات وإجراءات صارمة، إلا أن وجود هذا المتوسط يعكس قدرة الأطباء على العمل ضمن تلك القيود بابتكار ومرونة، أما بعد صوت الطبيب فقد جاء في الترتيب الثالث والأخير بنفس المتوسط الحسابي (3.89) ولكن بانحراف معياري أعلى (0.62)، ما قد يشير إلى تباين أكبر في وجهات نظر الأطباء حول قدرتهم على التعبير عن آرائهم أو التأثير في القرارات التنظيمية، هذا التباين قد يعكس تحديات تتعلق بثقافة الحوار أو هرمية السلطة داخل المؤسسة، مما يستدعي تعزيز آليات المشاركة والاستماع داخل فرق العمل الطبي.

• ربط النتائج بالفرضيات:

أولاً: مستوى سلوك العمل الاستباقي

من خلال المتوسط العام سلوك العمل الاستباقي المقدر (3.96) بانحراف معياري قدره (0.43)، مما يشير أن هناك مستوى مرتفع لأبعاد سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

مما يؤدي الى قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه يتمتع الأطباء العاملون في مستشفى محمد بوضياف بورقلة بمستوى مرتفع من سلوك العمل الاستباقي.

ثانياً: مستوى الثقافة التنظيمية

من خلال المتوسط العام للثقافة التنظيمية بلغ (3.27) بانحراف معياري قدره (0.67)، مما يشير إلى مستوى متوسط من إدراك الأطباء لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

مما يؤدي الى رفض صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه يسود مستوى مرتفع من الثقافة تنظيمية في مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بطبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي بدون بعد الوقاية من المشاكل:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بطبيعة العلاقة بين المتغيرين:

على ضوء طريقة القياس المذكورة سابقا لمعرفة طبيعة العلاقة ومد تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون بعد الوقاية من المشاكل.

الجدول (02-22): العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى الإطباء

المتغير التابع: سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية			الأبعاد
حجم العينة	مستويات الدلالة	قيم الارتباطات	
93	0.072	0.187	البعد الأول: القيم التنظيمية
93	0.021	0.239	البعد الثاني: التوقعات التنظيمية
93	0.024	0.235	البعد الثالث: الالتزام بالوقت
93	0.093	0.175	البعد الرابع: المشاركة التنظيمية
93	0.0.93	0.175	البعد الخامس: السياسات والاجراءات
93	0.030	0.225	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
	/	1	المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية من المشاكل

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه، وبناءً على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي (باستثناء بُعد الوقاية من المشكلات)، تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي (بدون الوقاية)، بدرجات متفاوتة من القوة والدلالة الإحصائية، كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الثقافة التنظيمية ككل ترتبط إيجابياً مع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية بمعامل ارتباط ($r = 0.225$) وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig} = 0.030 < 0.05$) ، ما يشير إلى أن تحسن الثقافة التنظيمية بشكل عام يرتبط بزيادة في سلوكيات العمل الاستباقي لدى الأطباء.

• تفصيل العلاقة حسب الأبعاد:

1- القيم التنظيمية: أظهرت ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً ($r = 0.187$) غير دال إحصائياً ($\text{Sig} = 0.072$) ، يشير ذلك إلى دور محدود لهذا البعد في التأثير على سلوك الأطباء الاستباقي. القيم قد تساهم جزئياً لكن دون أثر معنوي واضح.

2- التوقعات التنظيمية: سجلت أعلى ارتباط دال إحصائياً ($r = 0.239$ ، $\text{Sig} = 0.021$). وضوح التوقعات المؤسسية يعزز من مبادرة الأطباء وتحملهم للمسؤولية. يُعد هذا البعد محفزاً فعالاً للسلوك الاستباقي.

3- الالتزام بالوقت: أظهر علاقة دالة إحصائياً ($r = 0.235$ ، $\text{Sig} = 0.024$). الانضباط الزمني يرتبط بسلوك تنظيمي منظم ومبادر. يعكس التزام الأطباء بالوقت ثقافة داعمة للاستباقية.

4- المشاركة التنظيمية: أظهرت ارتباطاً ضعيفاً غير دال ($r = 0.175$ ، $\text{Sig} = 0.093$). المشاركة لا تمثل عاملاً مؤثراً قوياً بمفردها. قد تُسهّم جزئياً ضمن منظومة داعمة.

5- السياسات والإجراءات: سجّلت ارتباطاً ضعيفاً وغير دال ($r = 0.175$ ، $\text{Sig} = 0.093$). يشير ذلك إلى ضعف تأثيرها المباشر في تعزيز السلوك الاستباقي. قد يكون دورها تكميليّاً لا أكثر.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي (باستثناء الوقاية) هي علاقة طردية ضعيفة لكنها دالة إحصائياً، مما يعني أن تحسّن الثقافة التنظيمية يرتبط بزيادة في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء، لكن بدرجة تأثير محدودة.

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي بدون بعد الوقاية من

المشاكل:

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 (أبعاد الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع هو (سلوك العمل الاستباقي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الجدول (2-23): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ المعياري
	0.225 ^a	0.050	0.040	0.38318
a. المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)				
b. المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية من المشاكل)				

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

يتبين لنا من الجدول (2-25) أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وسلوك العمل الاستباقي كمتغير تابع، جاءت ضعيفة جداً من حيث معامل الارتباط الخطي (R) الذي بلغ (0.225)، مما يعني وجود علاقة طردية ضعيفة جداً بين المتغيرين، كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.050)، وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر فقط 5.0% من التباين في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء، بينما تعود النسبة الأكبر (95.0%) إلى عوامل أخرى غير مدروسة في هذا النموذج، سواء كانت فردية (مثل السمات الشخصية للطبيب) أو بيئية أو تنظيمية أخرى أو تُعزى إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج أو إلى عوامل عشوائية أو الخطأ. أما الخطأ المعياري للتقدير (Standard Error) فبلغ (0.38318)، ويعكس مدى التباين والانحراف في القيم التنبؤية عن القيم الفعلية، وكلما كانت هذه القيمة منخفضة كلما زادت دقة النموذج، غير أن هذه القيمة تعتبر نسبياً معتدلة وتعزز ضعف قدرة النموذج على التنبؤ.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

ثانياً: تباين خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح تباين خط الانحدار

الجدول (2-24): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA^a

نموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	اختبار تحليل التباين	مستوى الدلالة
الانحدار	0.709	1	0.709	4.830	^b 0.030
مجموع مربعات البواقي	13.361	91	0.147		
المجموع	14.071	92			

a. المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية)
b. المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

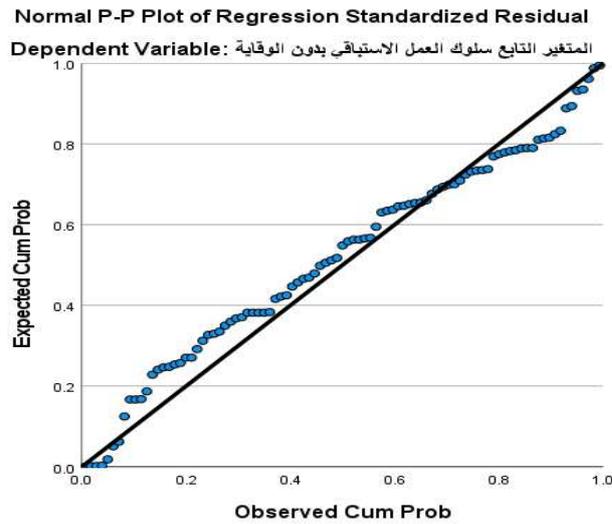
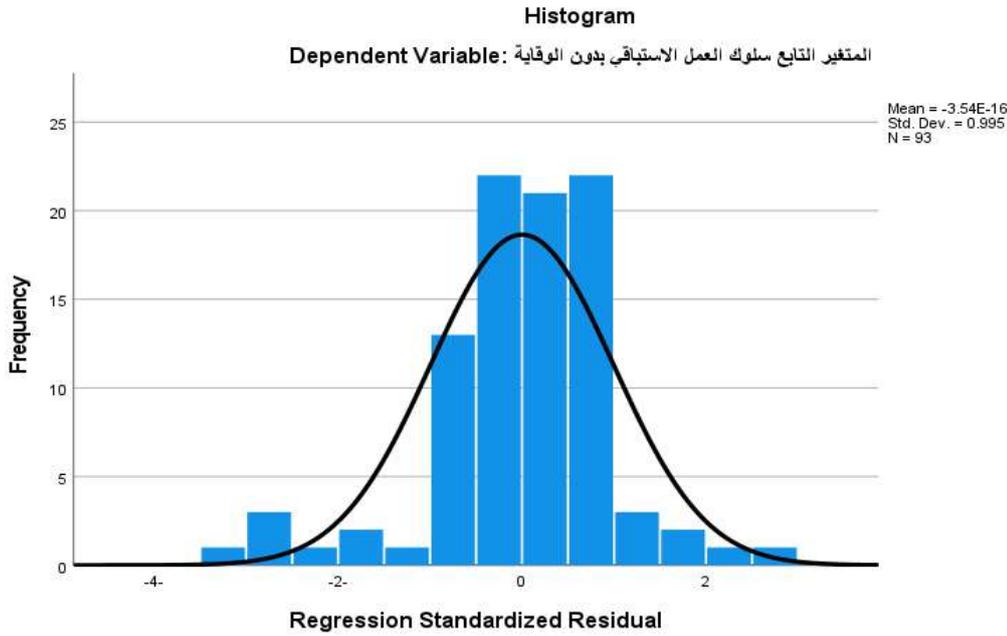
المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.709.
- ✓ مجموع مربعات البواقي هو 13.361 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.071.
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 91.
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 0.709 ومعدل مربعات البواقي 0.147.
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 4.830.
- ✓ مستوى دلالة الاختبار قيمة $Sig = 0.030$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن النموذج دال إحصائياً ويمكن الاعتماد عليه في تفسير التباين في المتغير التابع، وبالتالي فإن نموذج الانحدار يلائم المعطيات بشكل جيد، والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الشكل (02-05): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V .27 (الملحق رقم 07)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

ثالثاً: دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الاستباقي

الجدول (2-25): قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الاستباقي

معاملات					
القيمة الاحتمالية	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		نموذج	
		معاملات الموحدة	الخطأ المعياري	B	
		Bêta			
0.000	16.391		0.215	3.523	الثابت
0.030	2.198	0.225	0.065	0.142	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية
a. المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية					

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 3.523 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار B الذي يساوي 0.142.

نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة، دلالة على العلاقة الخطية الطردية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة زاد سلوك العمل الاستباقي بمقدار 14.2%.

$$Y = 3.523 + 0.142x \quad \text{حيث:}$$

X: يمثل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) Y: .: يمثل المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي).

بالإضافة إلى ذلك، قيمة T المحسوبة تساوي 2.198، ومستوى الدلالة (Sig.) يساوي 0.030 وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي) عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

- 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:

الجدول (26-2): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

الطريقة	القيم المحذوفة	القيم المدخلة	نموذج
خطوة بخطوة (المعايير: احتمال دخول $F \leq .050$ ، احتمال إزالة $F > .100$).	.	التوقعات التنظيمية	1
a. المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية من المشاكل			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تبقى متغير مستقل في نموذج الدراسة النهائي هو التوقعات التنظيمية فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

الجدول (27-2): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معدل R^2	الخطأ المعياري
1	0.239 ^a	0.057	0.047	0.38178
a. التوقعات التنظيمية				
b. المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية)				

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى الاحتفاظ بمتغير مستقل واحد فقط

وهو التوقعات التنظيمية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذا المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي) نسبة (23.9%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي ضعيف بينهما، حيث أن (0.057) من سلوك العمل الاستباقي تعود إلى التوقعات التنظيمية والنسبة المتبقية (94.3%) ترجع إلى عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علماً أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل التوقعات التنظيمية لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (0.047) مع سلوك العمل الاستباقي رغم المستوى المتوسط للإجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقاً.

بالإضافة إلى ذلك فإن ضعف الارتباط الخطي بين التوقعات التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي يشير إلى أن هناك عوامل أخرى غير مشمولة في هذا النموذج تلعب دوراً أكبر في تفسير سلوك العمل الاستباقي، لذلك يمكن اعتبار هذا الارتباط ضعيفاً.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise:

الجدول (28-2): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise ANOVA^a

مستوى الدلالة	اختبار تحليل التباين	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع مربعات الانحدار	نموذج
^b 0.021	5.533	0.807	1	0.807	الانحدار
		0.146	91	13.264	مجموع مربعات البواقي
			92	14.071	المجموع

a. المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية)
b. التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.807، ومجموع مربعات البواقي هو 13.264، ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.071.

✓ درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي هي 91.

✓ معدل مربعات الانحدار هو 0.807، ومعدل مربعات البواقي هو 0.146.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 5.533.
- ✓ مستوى دلالة الاختبار هو 0.021 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05، لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن خط الانحدار يلائم المعطيات بشكل معنوي.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار:

الجدول (2-29): قيم معاملات خط الانحدار

معاملات					
القيمة الاحتمالية	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		نموذج	
		معاملات الموحدة	المعاملات غير المعيارية		
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0.000	18.788		0.189	3.553	الثابت
0.021	2.352	0.239	0.055	0.130	التوقعات التنظيمية
a. المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية					

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

عند دراسة قيم Sig نجد أن قيمة الدلالة لاختبار الثابت (Intercept) هي 0.000 وقيمة الدلالة لاختبار معامل المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) هي 0.021. كلا القيمتين أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أن كلا المعاملين معنويان إحصائياً، وعليه نستنتج أن التوقعات التنظيمية تعتبر مؤثراً معنوياً في المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية).

وفقاً للنموذج المقدم في الجدول، يمكن تحديد مقطع خط الانحدار (الثابت) وقيمة ميل خط الانحدار لمتغير التوقعات التنظيمية

$$Y = a + Cx$$

حيث:

Y: هو المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية).

A: هو مقطع خط الانحدار (الثابت) ويساوي 3.553.

C: هو ميل خط الانحدار لمتغير التوقعات التنظيمية ويساوي 0.130.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

X: هو قيمة المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية).

العلاقة بين التوقعات التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي يمكن تفسيرها بقيمة الميل (β) المعياري، وهي 0.239. هذا يعني أنه كلما زادت التوقعات التنظيمية بمقدار انحراف معياري واحد، زاد سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية بمقدار 0.239 انحراف معياري.

أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار بناءً على المعاملات غير المعيارية (B) فهي:

$$Y = 3.553 + 0.130x$$

وهذا يعني أنه لكل وحدة زيادة في التوقعات التنظيمية يزداد سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية بمقدار 0.130 وحدة.

• ربط النتائج بالفرضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها هنا نرفض صحة الفرضية التي تنص على أنه: "توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة"، ونقبل بوجود علاقة طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي من دون الوقاية من المشاكل.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده القيم التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، من أجل التعرف على أثر بعد القيم التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

أولاً: تبين خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح تبين خط الانحدار

الجدول (2-30): يوضح تحليل تبين خط الانحدار ANOVA^a

مستوى الدلالة	اختبار تحليل التباين	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع مربعات الانحدار	نموذج
^b 0.072	3.307	0.493	1	0.493	الانحدار
		0.149	91	13.577	مجموع مربعات البواقي
			92	14.071	المجموع

a. المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية)
b. القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V .27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.307.
 - ✓ مجموع مربعات البواقي هو 13.577 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.071.
 - ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 91.
 - ✓ معدل مربعات الانحدار هو 3.307 ومعدل مربعات البواقي 0.149.
 - ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 22.190.
- مستوى دلالة الاختبار قيمة Sig. = 0.072 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن النموذج غير دال إحصائياً ولا يمكن الاعتماد عليه في تفسير التباين في المتغير التابع، وبالتالي فإن نموذج الانحدار لا يلائم المعطيات بشكل جيد، وبالتالي فإن نموذج الانحدار لا يلائم المعطيات بشكل جيد، ولا توجد دلالة إحصائية على أن بعد القيم التنظيمية يؤثر على المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية) بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

• ربط النتائج بالفرضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها هنا نرفض صحة الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 بالمئة لبعدهم القيم التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة".

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدهم التوقعات التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، من أجل التعرف على أثر بعد التوقعات التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

أولاً: تباين خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح تباين خط الانحدار

الجدول (2-31): يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA^a

مستوى الدلالة	اختبار تحليل التباين	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع مربعات الانحدار	نموذج
^b 0.021	5.533	0.807	1	0.807	الانحدار
		0.146	91	13.264	ومجموع مربعات البواقي
			92	14.071	المجموع

a. المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية)
b. التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.807.
- ✓ مجموع مربعات البواقي هو 13.264 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.071.
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 91.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 0.807 ومعدل مربعات البواقي 0.146.
 - ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 5.533.
 - ✓ مستوى دلالة الاختبار قيمة $\text{Sig.} = 0.021$ وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن النموذج دال إحصائياً ويمكن الاعتماد عليه في تفسير التباين في المتغير التابع، وبالتالي فإن نموذج الانحدار يلائم المعطيات بشكل جيد، وتوجد دلالة إحصائية على أن بعد التوقعات التنظيمية يؤثر على المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية) بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة.
- ثانياً: دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الاستباقي

الجدول (2-32): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للسلوك العمل الاستباقي

معاملات					نموذج
القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الموحدة	المعاملات غير المعيارية		
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0.000	18.788		0.189	3.533	الثابت
0.021	2.352	0.239	0.055	0.130	التوقعات التنظيمية
a. المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية					

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 3.533 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار B الذي يساوي 0.130.

نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة، دلالة على العلاقة الخطية الطردية بين التوقعات التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة، وهذا يعني أنه كلما زادت التوقعات التنظيمية بوحدة واحدة زاد سلوك العمل الاستباقي بمقدار 13%.

$$Y = 3.533 + 0.130x$$

معادلة خط الانحدار هي:

حيث:

X: يمثل المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية).

Y: يمثل المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

بالإضافة إلى ذلك قيمة T المحسوبة تساوي 2.352، ومستوى الدلالة (Sig.) يساوي 0.021 وهو أصغر من 0.05، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية) عند مستوى دلالة 0.05.

• ربط النتائج بالفرضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها هنا نقبل صحة الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 بالمئة لبعده التوقعات التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة".
الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الإلتزام بالوقت في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، من أجل التعرف على أثر بعد الإلتزام بالوقت على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

أولاً: تباين خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح تباين خط الانحدار

الجدول (2-33): يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA^a

مستوى الدلالة	اختبار تحليل التباين	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع مربعات الانحدار	نموذج
^b 0.024	5,308	0.775	1	0.775	الانحدار
		0.146	91	13.295	مجموع مربعات البواقي
			92	14.071	المجموع
<p>a. المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية)</p> <p>b. الإلتزام بالوقت</p>					

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.775.
- ✓ مجموع مربعات البواقي هو 13.295 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.071.
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 91.
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 0.775 ومعدل مربعات البواقي 0.146.
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 5.308.
- ✓ مستوى دلالة الاختبار قيمة Sig. = 0.024 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن النموذج دال إحصائياً ويمكن الاعتماد عليه في تفسير التباين في المتغير التابع، وبالتالي فإن نموذج الانحدار يلائم المعطيات بشكل جيد، وتوجد دلالة إحصائية على أن بعد الالتزام بالوقت يؤثر على المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية) بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة.

ثانياً: دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الاستباقي

الجدول (2-34): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الاستباقي

معاملات					
القيمة الاحتمالية	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		نموذج	
		معاملات الموحدة	المخطأ المعياري		
		Bêta	المخطأ المعياري	B	
0.000	16.458		0.213	3.506	الثابت
0.024	2.304	0.235	0.059	0.137	الإلتزام بالوقت
a. المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية					

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 3.506 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار B الذي يساوي 0.137.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة، دلالة على العلاقة الخطية الطردية بين الالتزام بالوقت وسلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة، وهذا يعني أنه كلما زاد الالتزام بالوقت بوحدة واحدة، زاد سلوك العمل الاستباقي بمقدار 13.7%.

$$Y = 3.506 + 0.137x$$

حيث:

X: يمثل المتغير المستقل (الالتزام بالوقت).

Y: يمثل المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية).

بالإضافة إلى ذلك، قيمة T المحسوبة تساوي 2.304، ومستوى الدلالة (Sig.) يساوي 0.024 وهو أصغر من 0.05، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الالتزام بالوقت) على المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية) عند مستوى دلالة 0.05.

• ربط النتائج بالفرضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها هنا نقبل صحة الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 بالمئة لبعد الإلتزام بالوقت على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة".

الفرضية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد المشاركة التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، من أجل التعرف على أثر بعد المشاركة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

أولاً: تبين خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح تبين خط الانحدار

الجدول (2-35): يوضح تحليل تبين خط الانحدار ANOVA^a

مستوى الدلالة	اختبار تحليل التباين	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع مربعات الانحدار	نموذج
^b 0.093	2,873	0.431	1	0.431	الانحدار
		0.150	91	13.640	مجموع مربعات البواقي
			92	14.071	المجموع

a. المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية)
b. المشاركة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V .27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.431.
- ✓ مجموع مربعات البواقي هو 13.640 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.071.
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 91.
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 0.431 ومعدل مربعات البواقي 0.150.
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 2.873.
- ✓ مستوى دلالة الاختبار قيمة Sig. = 0.093 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن النموذج غير دال إحصائياً ولا يمكن الاعتماد عليه بشكل كبير في تفسير التباين في المتغير التابع في هذه العينة، وبالتالي فإن نموذج الانحدار لا يلائم البيانات بشكل جيد، ولا توجد دلالة إحصائية على أن بعد المشاركة التنظيمية يؤثر على المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية) بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

• ربط النتائج بالفرضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها هنا نرفض صحة الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 بالمئة لبعء المشاركة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة".

الفرضية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء السياسات والإجراءات في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة؛

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، من أجل التعرف على أثر بعء السياسات والإجراءات على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

أولاً: تباين خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح تباين خط الانحدار

الجدول (2-36): يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA^a

مستوى الدلالة	اختبار تحليل التباين	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع مربعات الانحدار	نموذج
0.093 ^b	2,873	0.431	1	0.431	الانحدار
		0.150	91	13.640	ومجموع مربعات البواقي
			92	14.071	المجموع

a. المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية)
b. السياسات والإجراءات

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.431.
- ✓ مجموع مربعات البواقي هو 13.640 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.071.
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 91.
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 0.431 ومعدل مربعات البواقي 0.150.
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 2.873.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

✓ مستوى دلالة الاختبار قيمة $\text{Sig.} = 0.093$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، مما يعني أن النموذج غير دال إحصائياً ولا يمكن الاعتماد عليه بشكل كبير في تفسير التباين في المتغير التابع في هذه العينة، وبالتالي فإن نموذج الانحدار لا يلائم البيانات بشكل جيد، ولا توجد دلالة إحصائية على أن بعد السياسات والإجراءات يؤثر على المتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية) بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة.

• ربط النتائج بالفرضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها هنا نرفض صحة الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لبعده السياسات والإجراءات على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة".

الفرع الرابع: دراسة فروق متوسطات الإجابات بين الأطباء بخصوص سلوك العمل الاستباقي تعزى للمتغيرات الشخصية

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي 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

الجدول (02-37): تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير الجنس بخصوص سلوك العمل

الاستباقي

الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المتغير التابع: سلوك العمل الاستباقي
.04600	.260190	3.9345	32	ذكر	
.04844	.378320	.97813	61	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

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									
.104906	-.19220-	.07480	-.04362-	.5610	91	-.583-	.2180	1.541	افتراض تساوي الفروقات	المتغير التابع سلوك الفروقات
.089201	-.17645-	.06680	-.04362-	.516	84.312	-.653-			افتراض عدم تكافئ الفروقات	العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

فاصل الثقة الفرق 95%		النقطة التقديرية	القيمة المعيارية	حجم تأثير العينات المستقلة	
أدنى	أعلى				
.3010	-.555-	-.127-	.342680	Cohen's d	المتغير التابع:
.2990	-.551-	-.126-	.345540	Hedges' correction	سلوك العمل الاستباقي
.3130	-.543-	-.115-	.378320	Glass's delta	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة إحصائية F المحسوبة لاختبار Levene's للمساواة في التباينات بلغت 1.541 (مستوى الدلالة = $0.218 < 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تباين درجات أفراد العينة حول متغير سلوك العمل الاستباقي تبعاً لمتغير الجنس، وبناءً على ذلك وبالنظر إلى نتائج اختبار T للعينات المستقلة في صف "Equal variances assumed"، نجد أن قيمة T المحسوبة تساوي -0.583 (مستوى الدلالة = $0.561 < 0.05$)، وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث في السلوك الاستباقي، مما يدل على أن متغير الجنس ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى أفراد العينة المدروسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الجدول (02-38): يوضح تحليل اختبار ANOVA لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير العمر بخصوص

سلوك العمل الاستباقي

القيمة الاحتمالية	F	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع المربعات	
.4480	.8930	.1040	3	.3130	بين المجموعات
		.1170	89	10.413	داخل المجموعات
			92	10.726	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن **F** المحسوبة تساوي 0.893 أما قيمة **Sig=0.448** وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر بخصوص إجابات أفراد العينة حول سلوك العمل الاستباقي.

الجدول (02-39): يوضح اختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير الأقدمية

بخصوص سلوك العمل الاستباقي

القيمة الاحتمالية	F	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع المربعات	
.2970	1.248	.1440	3	.4330	بين المجموعات
		.1160	89	10.293	داخل المجموعات
			92	10.726	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن **F** المحسوبة تساوي 1.248 أما قيمة **Sig= 0.2970** وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الأقدمية بخصوص إجابات أفراد العينة حول سلوك العمل الاستباقي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الجدول (02-40): يوضح تحليل اختبار ANOVA لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

بخصوص سلوك العمل الاستباقي

القيمة الاحتمالية	F	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع المربعات	
.2590	1.292	.1500	1	.1500	بين المجموعات
		.1160	91	10.576	داخل المجموعات
			92	10.726	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن F المحسوبة تساوي 1.292 أما قيمة $Sig = 0.259$ وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بخصوص إجابات أفراد العينة حول السلوك العمل الاستباقي.

الجدول (02-41): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين إجابات الأطباء حول سلوك العمل

الاستباقي تعزى للمتغيرات الشخصية

الملاحظة	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	المتغير
لا توجد فروق	0.218	1.545	الجنس
لا توجد فروق	.4480	.8930	العمر
لا توجد فروق	.2970	1.248	الأقدمية
لا توجد فروق	.2590	1.292	المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS V.27 (الملحق رقم 07)

• ربط النتائج بالفرضية:

بناءً على نتائج التحليلات الإحصائية، تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي لدى أفراد العينة من الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة تعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية أو الوظيفية المدروسة (الجنس، العمر، الأقدمية، المسمى الوظيفي)، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية أو الوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية والمسمى الوظيفي).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

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

الفرع الأول: فيما يخص واقع متغيرات الدراسة

كما أسلفنا الذكر فإن متغيرات الدراسة هي الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية من المشاكل كمتغير تابع.

أولاً: مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مستشفى محمد بوضياف ورقلة

أظهر المتوسط العام للثقافة التنظيمية مستوى متوسطاً، مما يعكس تقييماً معتدلاً من قبل الأطباء لأبعاد هذا المتغير بناءً على الأبعاد المدروسة في الدراسة.

البعد الأول: القيم التنظيمية

بالاعتماد على نتائج الدراسة، جاءت النتائج بتوجه محايد وبمتوسط عام قدره (3.21)، وهو ما يؤكد أن القيم الأخلاقية والمهنية لا تجد تجسيداً فعلياً وواضحاً في بيئة العمل داخل مستشفى محمد بوضياف من وجهة نظر الأطباء. بينت النتائج أن إدارة المستشفى لا تطبق بشكل كافٍ مبادئ العدالة والشفافية والنزاهة في تعاملها مع الأطباء، كما أن السياسات المتبعة لا تبرز وجود رؤية تنظيمية قائمة على قيم واضحة ومؤثرة. وعلى الرغم من أن بعض العبارات المتعلقة بتعزيز القيم الأخلاقية سجلت متوسطات أعلى نسبياً، إلا أن الاتجاه العام للمحايد لجميع العبارات يدل بوضوح على غياب ثقافة تنظيمية فعالة ومبنية على أسس قيمية راسخة. ويعزى هذا التوجه المحايد جزئياً إلى أن الأطباء حديثي التخرج وقليلي الخبرة، مما قد يجد من قدرتهم على تقييم القيم التنظيمية للمؤسسة بدقة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التغيرات المستمرة في السياسات والإدارة، وظروف العمل الصعبة، قد تساهم في تشتيت إجاباتهم وزيادة التباين في وجهات نظرهم حول القيم التنظيمية.

وتُظهر هذه النتائج أن إدارة المستشفى لم تنجح في تحويل القيم التنظيمية إلى ممارسات ملموسة في الواقع المهني، وهو ما يؤثر سلباً على مناخ العمل الداخلي، ويُضعف من درجة تفاعل الأطباء مع التوجهات المؤسسية. وعليه، فإن تعزيز القيم التنظيمية داخل المستشفى يُعد ضرورة حتمية، ويتطلب اعتماد سياسات واضحة ومؤسسية تضمن تجسيد العدالة والنزاهة والشفافية في مختلف جوانب التسيير والتعامل، بما ينعكس إيجاباً على أداء الأطباء ويرسخ لديهم الشعور بالانتماء والمسؤولية المهنية.

بشكل عام تعكس هذه النتائج وجود إدراك جزئي وغير مكتمل لمدى التزام الإدارة بالقيم الأخلاقية، ويعكس تقييماً محايداً يميل بشكل طفيف إلى الإيجابية، مع وجود درجة معتدلة من التباين في وجهات النظر، كما يظهر من خلال قيم الانحراف المعياري المتقاربة حوالي (0.99). وهذا يشير إلى أن تجربة الأطباء فيما يخص القيم الأخلاقية والمهنية داخل المستشفى ليست موحدة، بل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

تختلف باختلاف مواقعهم أو تفاعلهم المباشر مع السياسات الإدارية المعتمدة، وأكد الطبيب أن وضوح القيم في بيئة العمل يشجع الأطباء على اتخاذ قرارات تتجاوز حدود مهامهم الرسمية، مما يعزز من الإبداع وتحمل المسؤولية. ومع ذلك، يبدو أن القيم داخل المستشفى لا تُترجم بفعالية إلى ممارسات عملية، مما يقلل من مستوى الثقة والانتماء.

البعد الثاني: التوقعات التنظيمية

بالاعتماد على نتائج الدراسة، جاءت النتائج بتوجه محايد يميل إلى الموافقة، بمتوسط عام قدره (3.35)، وهو ما يدل على أن إدارة مستشفى محمد بوضياف تُقدّم قدرًا من التوجيه والتنظيم فيما يخص أداء الأطباء، إلا أن هذه التوقعات لا تُقدّم بالشكل الكافي أو الواضح الذي يُمكن الأطباء من تكييف سلوكهم المهني بناءً عليها. وقد كشفت النتائج عن وجود معايير مهنية يتم الالتزام بها نسبياً، كما في العبارة التي سجلت أعلى متوسط (3.53)، إلا أن التوجيهات المتعلقة بتحسين جودة الأداء، والمتابعة الدورية، وتوضيح التوقعات، جاءت بتقديرات محايدة، ما يبرز ضعف التواصل المستمر وعدم اتساق الرسائل التنظيمية. ويمكن أن يعزى هذا التوجه المحايد المائل إلى الموافقة إلى عدة عوامل، منها التغيير المستمر في السياسات والإدارة الذي قد يجعل التوقعات التنظيمية غير واضحة أو متغيرة، مما يؤدي إلى ارتباك الأطباء، بالإضافة إلى ذلك فإن ظروف العمل الصعبة قد تجعل الأطباء يركزون على تلبية المتطلبات الأساسية بدلاً من السعي لتحقيق التوقعات التنظيمية.

وبذلك يتضح أن غياب التوقعات الدقيقة والثابتة من شأنه أن يضعف قدرة الأطباء على التفاعل الإيجابي مع الأهداف التنظيمية للمستشفى، الأمر الذي يستدعي من الإدارة العمل على تعزيز وضوح التوقعات وتكثيف المتابعة المهنية لضمان التزام الأطباء وتحفيزهم على الأداء الأمثل، وقد عبّر الطبيب خلال المقابلة عن شعوره بالحيرة أحياناً بسبب غموض ما هو متوقع منه، وهو ما ينعكس سلباً على روح المبادرة ويعزز التردد في اتخاذ قرارات مهنية دون الرجوع المستمر للإدارة.

البعد الثالث: الالتزام بالوقت

بالاعتماد على نتائج الدراسة جاءت النتائج بتوجه موافق وبتوسط عام قدره (3.52)، ما يؤكد أن إدارة مستشفى محمد بوضياف تولي أهمية واضحة لاحترام المواعيد والالتزام الزمني سواء من جانبها أو من جانب الأطباء. وقد بينت النتائج أن الأطباء يظهرون التزاماً جيداً بالمواعيد المحددة للجلسات والفحوصات الطبية، وهو ما تمثل في تسجيل أعلى متوسط بلغ (3.69)، كما أن الإدارة تطبق آليات دقيقة لمراقبة هذا الالتزام وتدعمه، مما يدل على وجود تنظيم داخلي فعال في هذا الجانب. كما أظهرت النتائج توافقاً عاماً بين الإدارة والأطباء فيما يخص احترام الجداول الزمنية للعمليات والعلاجات، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة، وتؤكد هذه المعطيات أن الالتزام بالوقت يُعد من الجوانب التنظيمية التي تم تجسيدها فعلياً داخل بيئة العمل بالمستشفى، مما يُسهم في تحسين الانضباط المهني والرفع من كفاءة الأداء الطبي في المؤسسة، وقد اعتبر الطبيب أن الالتزام بالوقت ليس فقط واجباً مهنيًا، بل يعكس الاحترام المتبادل داخل الفريق ويُسهم في ضبط الأداء والوقاية من المشكلات الصحية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

البعد الرابع: المشاركة التنظيمية

بالاعتماد على نتائج الدراسة أظهرت النتائج توجهاً محايداً بمتوسط عام قدره (3.15)، وهو ما يشير إلى أن درجة إشراك الأطباء في العملية التنظيمية للمستشفى ما تزال محدودة. فقد جاءت العبارة المتعلقة بفعالية قنوات التواصل بين الأطباء والإدارة العليا في المرتبة الأولى بمتوسط (3.28)، تليها عبارة تشجيع الأطباء على حضور الاجتماعات التنظيمية، وهو ما يبرز وجود تواصل نسبي، دون أن يرقى إلى مستوى المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار. كما بينت النتائج ضعف مساهمة الأطباء في وضع خطط التطوير بالمستشفى، مما يعكس غياب ثقافة التمكين والمشاركة في رسم السياسات التنظيمية، ويمكن أن يعزى هذا التوجه المحايد جزئياً إلى أن الأطباء حديثي التخرج وقليلي الخبرة، مما قد يحد من قدرتهم على تقييم القيم التنظيمية للمؤسسة بدقة، بالإضافة إلى ذلك، فإن التغييرات المستمرة في السياسات والإدارة، وظروف العمل الصعبة، قد تساهم في تشتيت إجاباتهم وزيادة التباين في وجهات نظرهم حول القيم التنظيمية.

وتؤكد هذه النتائج أن الأطباء لا يشعرون بأن لهم دوراً فاعلاً في التوجيه الإداري أو اتخاذ القرارات، وهو ما يستدعي من الإدارة مراجعة أساليب إشراك العاملين وتوسيع قاعدة التشاور التنظيمي بما يحقق الانخراط المهني الفعال، وأشار الطبيب في المقابلة إلى أن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالانتماء وتدفع الأطباء نحو المبادرة والابتكار، بينما غيابها يولد شعوراً بالتهميش ويحد من الحماس تجاه تحسين الأداء.

البعد الخامس: السياسات والإجراءات

بالاعتماد على نتائج الدراسة جاءت النتائج بتوجه محايد بمتوسط عام قدره (3.15)، وهو ما يدل على أن الأطر التنظيمية والإدارية داخل مستشفى محمد بوضياف لا تتمتع بالوضوح والفاعلية الكافية من وجهة نظر الأطباء. فعلى الرغم من أن بعض العبارات مثل "توفر السياسات إطاراً واضحاً يمكن الأطباء من اتخاذ قرارات بثقة" سجلت نسباً جيدة، إلا أن العبارات الأخرى كشفت عن وجود غموض في تطبيق السياسات والإجراءات، خاصة تلك المتعلقة بتنظيم العمل اليومي وتوجيه الأطباء، كما أن مسألة العدالة والشفافية في التطبيق لم تحظ بتقدير عالٍ، مما يعكس شعوراً بعدم الإنصاف لدى بعض الأطباء. ويمكن أن يعزى هذا التوجه المحايد جزئياً إلى حداثة العينة وصغر سن الأطباء، مما قد يحد من قدرتهم على تقييم القيم التنظيمية للمؤسسة بدقة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التغييرات المستمرة في السياسات والإدارة، وظروف العمل الصعبة، قد تساهم في تشتيت إجاباتهم وزيادة التباين في وجهات نظرهم حول القيم التنظيمية.

وتشير هذه النتائج بوضوح إلى وجود قصور في التوجيه الإداري، وافتقار السياسات التنظيمية للوضوح والتعميم، وهو ما يفرض ضرورة مراجعة هذه السياسات وتحديثها بما يضمن فعاليتها وعدالتها وانسجامها مع واقع الممارسة الطبية، وذكر الطبيب أن وضوح السياسات ومرونتها تمنح الطبيب حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرار، ما يعزز من السلوك الاستباقي، بينما الغموض يعيق القدرة على التجاوب السريع مع المواقف الطارئة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

ثانياً: مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء في المؤسسة محل الدراسة

كشف المتوسط العام لسلوك العمل الاستباقي عن مستوى مرتفع، ما يدل على إدراك إيجابي من طرف الأطباء لمكونات هذا السلوك وفقاً للأبعاد المحددة سابقاً في إطار البحث.

البعد الأول: تحمل المسؤولية

تعكس نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً من الشعور بالمسؤولية المهنية لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف، حيث جاء المتوسط العام لبُعد المسؤولية المهنية في نطاق الموافقة المرتفعة (4.06). ويُشير هذا إلى وعي مهني ملحوظ والتزام ذاتي من الأطباء بتطوير أدائهم وتحمل مهامهم بجدية، خاصة في المواقف الحرجة، كما يتضح من متوسطات مرتفعة لعبارات مثل "أسعى إلى تحسين جودة أدائي المهني باستمرار" و"أتحمل المسؤولية في حالات الطوارئ". ومن الجانب الأكاديمي، تدعم هذه النتائج ما أوردته الأدبيات حول ارتباط الشعور العالي بالمسؤولية المهنية بسلوك العمل الاستباقي والفعالية التنظيمية. ومع ذلك، فإن المتوسطات الأقل نسبياً لبعض العبارات، مثل المشاركة في اقتراحات تطوير بيئة العمل، تُشير إلى أن البُعد التطويري ضمن المسؤولية المهنية لا يزال بحاجة إلى تفعيل أكبر، من خلال تشجيع ثقافة المبادرة والعمل الجماعي في تحسين البيئة التنظيمية، وأكد الطبيب المشارك في المقابلة أن الطبيب يجب أن يرى نفسه شريكاً في النتائج، وليس منفذاً للأوامر فقط. هذا الشعور يعزز السلوك الاستباقي في مواجهة الحالات الحرجة والعمل على تحسين الأداء باستمرار.

البعد الثاني: صوت الطبيب

بالاعتماد على نتائج الدراسة جاءت النتائج بتوجه موافق بمتوسط حسابي (3.89)، مما يدل على وجود قدر معقول من حرية التعبير وإبداء الرأي في محيط العمل. وقد تبين من النتائج أن الأطباء لا يترددون في التعبير بصراحة عند وجود قرارات تؤثر سلباً على جودة الرعاية (3.96)، كما أنهم يتواصلون فيما بينهم لتحسين الأداء العام (3.91)، مما يشير إلى توافر بيئة تواصل داخلية إيجابية. مع ذلك فإن المشاركة المنتظمة في النقاشات التنظيمية وتحسين الخدمات جاءت بمستوى أدنى نسبياً (3.81)، ما قد يعكس بعض القيود التنظيمية أو نقص في فرص التعبير الرسمية، وقد أشار الطبيب إلى أن بعض الآراء لا تُؤخذ بعين الاعتبار، مما يؤثر على الحافز للمبادرة والمشاركة في تطوير الخدمات.

البعد الثالث: إبداع الطبيب

تشير نتائج بُعد "إبداع الطبيب" إلى وجود توجه إيجابي ومرتفع لدى الأطباء نحو تبني التفكير الإبداعي في ممارساتهم المهنية، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد (4.00)، ما يعكس بيئة عمل مشجعة على الابتكار والتجديد. وقد برز ذلك بوضوح من خلال العبارة الأعلى تقييماً: "أحاول تجربة طرق مختلفة لإنجاز المهام بشكل أكثر فعالية"، والتي عكست توجهاً قوياً نحو تحسين الأداء عبر أساليب جديدة. كما أظهرت العبارات المتعلقة بالبحث عن أساليب جديدة وتحسين الكفاءة واستيعاب التحديات المهنية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

نسب موافقة مرتفعة، ما يدل على مستوى عالٍ من الاستعداد الذهني للتجريب والتحسين المستمر. ومع ذلك، فإن ترتيب عبارة "أدعم زملائي في تطوير أفكار جديدة في مجال العمل الطبي" في المرتبة الأخيرة نسبيًا رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة، قد يشير إلى وجود مساحة تحتاج إلى تعزيز في جانب التعاون الإبداعي الجماعي، وهو ما يؤكد أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع المشترك، وليس فقط الفردي، بما يسهم في تحسين الأداء الطبي على مستوى الفريق.

بالاعتماد على نتائج الدراسة أظهرت النتائج توجهًا موافقًا أيضًا بمتوسط حسابي (4.00)، ما يدل على وجود ثقافة مهنية مشجعة على الابتكار الفردي. وقد برز التزام الأطباء بالبحث عن أساليب جديدة لتحسين الكفاءة (4.09)، والتعامل المبتكر مع التحديات المهنية (4.03)، ما يعكس روح تجديد واضحة. كما أظهرت العبارات الأخرى مثل "أسعى إلى تطوير مهاراتي من خلال التعلم" و"أحاول تجربة طرق مختلفة لإنجاز المهام" مستويات موافقة متقاربة، مما يعكس ميلًا نحو التعلم والتجريب. ورغم أن دعم الزملاء في تطوير الأفكار جاء في المرتبة الأخيرة (3.84)، إلا أنه لا يزال في نطاق التوجه الإيجابي، مما يدل على أن الإبداع حاضر في السلوك الفردي، ويحتاج فقط إلى تفعيل أكبر ضمن العمل الجماعي، وأوضح الطبيب أن تبني أساليب جديدة والتفكير خارج الصندوق جزء من واجبه المهني، إلا أن دعم الزملاء في تطوير الأفكار لا يزال يحتاج إلى تعزيز أكبر لتقوية الإبداع الجماعي.

أما فيما يخص الوقاية من المشاكل فقد بين الطبيب أن الوعي الوقائي موجود، لكن القصور في التكوين والدورات التدريبية يحد من تجسيد هذا البعد عمليًا، وهي نقطة تُعزز نتائج الدراسة التي استنتجت هذا البعد من التحليل الإحصائي لعلاقته بسلوك العمل الاستباقي، وبذلك فإن المقابلة تُعد داعمة للمسح الكمي وتُضفي بُعدًا نوعيًا لفهم محدودية تأثير بعض أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الاستباقي للأطباء في بيئة معقدة كمستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقة والأثر بين المتغيرين والأثر بين المتغيرات الشخصية

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

تشير نتائج المتوصل إليها إلى أن العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء (باستثناء بعد الوقاية من المشكلات) كانت طردية وضعيفة بوجه عام، مع وجود دلالات إحصائية محدودة. فقد تبين أن البعد الكلي، ثقافة التنظيمية يرتبط بسلوك العمل الاستباقي بمعامل ارتباط قدره $(r = 0.225)$ ودلالة إحصائية $(Sig = 0.030)$ ما يعكس علاقة إيجابية ضعيفة لكنها دالة إحصائيًا. من جهة أخرى، لم تُظهر جميع الأبعاد الفرعية نفس المستوى من الدلالة؛ إذ أظهرت أبعاد "التوقعات التنظيمية" $(r = 0.239, Sig = 0.021)$ و"الالتزام بالوقت" $(r = 0.235, Sig = 0.024)$ ارتباطًا دالًا، في حين بقيت أبعاد "القيم التنظيمية"، "المشاركة التنظيمية"، و"السياسات والإجراءات" غير دالة إحصائيًا رغم كونها طردية.

ويمكن تفسير ضعف هذه العلاقات بعدة عوامل محتملة، منها: الطبيعة الديناميكية للعمل الطبي وظروفه الضاغطة، والتي قد تحد من قدرة الأطباء على ترجمة الثقافة التنظيمية إلى سلوك استباقي واضح. كما قد تعكس النتائج عدم وضوح أو ضعف تأثير بعض الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمشاركة الأطباء في اتخاذ القرار أو فهم السياسات الداخلية، الأمر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

الذي ينعكس سلبيًا على مدى تجسيدهم لسلوكيات المبادرة. علاوة على ذلك، التركيبة الديموغرافية للعينة (كصغر السن أو حداثة الخبرة) قد تؤثر على إدراكهم لتأثير المناخ التنظيمي، وبالتالي تضعف من الروابط الإحصائية بين المتغيرات.

بناءً عليه، تُظهر هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز البنية التنظيمية الداعمة بشكل أعمق، عبر تحسين وضوح التوقعات، تعزيز مشاركة الأطباء في القرارات، وترسيخ الالتزام بالوقت كأساس للثقافة المهنية، بما يضمن تحفيز سلوكيات العمل الاستباقي داخل بيئة العمل الصحية.

ثانياً: دراسة سبب عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة إلا في بعدين هما بعد التوقعات التنظيمية وبعد الالتزام بالوقت

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي والمتعدد التدرجي أن العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة تتسم بعلاقة معقدة، في حين لم تثبت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيم التنظيمية، والمشاركة التنظيمية، والسياسات والإجراءات على سلوك العمل الاستباقي، فقد أظهر بعدا التوقعات التنظيمية والالتزام بالوقت تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية.

يمكن تفسير عدم تأثير معظم أبعاد الثقافة التنظيمية في ضوء عدة اعتبارات أولاً قد يعكس ذلك قوة تأثير عوامل أخرى على سلوك الأطباء، مثل الثقافة المهنية التي تركز على المسؤولية الفردية ورعاية المرضى، مما يقلل من أهمية بعض جوانب الثقافة التنظيمية، في هذا السياق قد تكون القيم والمعايير المهنية للأطباء أكثر تأثيراً على سلوكهم من القيم والمعايير التنظيمية للمستشفى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة أشارت إلى أهمية القيم التنظيمية في التأثير على سلوك الموظفين في المؤسسات الصحية، ولكن دراستنا لم تجد هذا التأثير بشكل مباشر على سلوك العمل الاستباقي ثانياً من المحتمل أن القيود الهيكلية والتنظيمية داخل المستشفى، كقصور الموارد أو التعقيدات البيروقراطية، تحد من قدرة الأطباء على إظهار سلوكيات استباقية، حتى في ظل وجود ثقافة تنظيمية داعمة، هذه القيود قد تخلق بيئة عمل لا تشجع على المبادرة والابتكار ثالثاً يمكن أن يلعب الرضا الوظيفي للأطباء ودوافعهم دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، حيث قد يؤثر أو يتأثر بالثقافة التنظيمية، إذا كان الأطباء غير راضين عن وظائفهم أو يفتقرون إلى الدافعية، فقد يكونون أقل عرضة للانخراط في سلوكيات استباقية، بغض النظر عن الثقافة التنظيمية السائدة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤثر غياب الرضا الوظيفي على قدرة الأطباء على التعامل مع ضغوط العمل، مما قد يقلل من ميلهم للسلوك الاستباقي، وهو ما يتفق مع دراسة الصديقي الزهرة وبن ميلود فتيحة (2022) التي تناولت تأثير ضغوط العمل على السلوك الاستباقي.

وفي المقابل فإن التأثير الإيجابي للتوقعات التنظيمية يشير إلى أن وضوح الأدوار والمسؤوليات والتوقعات السلوكية يشجع الأطباء على المبادرة والاستباقية. عندما يكون الأطباء على دراية بما هو متوقع منهم، قد يكونون أكثر عرضة لتوقع المشكلات واقتراح الحلول. وبالمثل، فإن إدراك الأطباء لأهمية الوقت في ثقافة المستشفى يعزز سلوكياتهم الاستباقية في إدارة الوقت وتوقع التأخيرات. في بيئة تقدر الكفاءة والالتزام بالمواعيد، قد يكون الأطباء أكثر حماساً لتجنب التأخيرات وتحسين سير العمل، وهو ما يتوافق مع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

دراسة محمود أحمد فحيل البوم (2020) التي أكدت على أهمية الالتزام بالوقت كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في سلوك العاملين.

وبناءً على هذه النتائج يمكننا استنتاج أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك العمل الاستباقي في سياق مستشفى محمد بوضياف بورقلة تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الثقافة المهنية، والقيود الهيكلية، والرضا الوظيفي، ووضوح التوقعات، وأهمية الوقت. ومن المهم التأكيد على أن هذه النتائج قد تكون خاصة بسياق هذا المستشفى وقد لا تكون قابلة للتعميم على مستشفيات أخرى بنفس الدرجة، كما أن دراستنا تضيف بعداً جديداً إلى فهم هذه العلاقة في السياق الصحي الجزائري، وتؤكد على أهمية النظر إلى عوامل أخرى مثل القيادة وتوافق الفرد مع بيئة العمل عند دراسة سلوك العمل الاستباقي، وهو ما أشارت إليه دراسة أحمد شمخي حسن وأ.د. منير بن عيسى (2024).

ثالثاً: دراسة سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية والمسعى الوظيفي)

من خلال الدراسة لاحظنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تعزى لمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة الدلالة (Sig.) بلغت 0.218، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. يشير هذا إلى أن سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء في عينتنا لم يرتبط بشكل ذي دلالة إحصائية باختلافات مرتبطة بالجنس. ويمكن تفسير ذلك في ضوء عدة عوامل، منها حداثة العينة وصغر سن الأطباء، مما قد يجعلهم أكثر تشابهاً في سلوكهم بغض النظر عن الجنس. بالإضافة إلى ذلك فإن التغيرات المستمرة في السياسات والإدارة، وظروف العمل الصعبة، قد تؤثر على الأطباء من كلا الجنسين بشكل مماثل.

وكذلك يمكن تفسير عدم وجود هذه الفروق بالنظر إلى أن العوامل المهنية والبيئية داخل المستشفى قد تؤثر على السلوك الاستباقي بشكل متقارب لكلا الجنسين، أو أن دوافع السلوك الاستباقي لدى الأطباء قد تتجاوز الفروقات المرتبطة بالنوع الاجتماعي في هذا السياق المحدد.

من خلال الدراسة لاحظنا أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تعزى لمتغير العمر، فقد كشفت النتائج الإحصائية أن قيمة الدلالة (Sig.) كانت 0.448، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، يدل هذا على أن العمر لم يكن عاملاً ذا دلالة إحصائية في تحديد مستوى السلوك الاستباقي لدى أفراد العينة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء حداثة العينة وصغر سن الأطباء، الذين يشكلون الغالبية العظمى من العينة، مما قد يجعلهم يتصرفون بشكل متشابه فيما يتعلق بسلوك العمل الاستباقي. بالإضافة إلى ذلك، فإن التغيرات المستمرة في السياسات والإدارة، وظروف العمل الصعبة، قد تؤثر على الأطباء من جميع الفئات العمرية بشكل مماثل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

يمكن تفسير عدم وجود هذه الفروق بالنظر إلى أن الغالبية العظمى من العينة تتركز في الفئة العمرية الشابة (65.1% أقل من 30 سنة)، هذا التجانس النسبي في العمر قد يعني أن التباين في السلوك الاستباقي المرتبط بالعمر لم يكن كافياً للظهور بشكل دال إحصائياً في هذه الشريحة العمرية الغالبة من العينة.

من خلال الدراسة لاحظنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تعزى لمتغير الأقدمية (عدد سنوات ممارسة الطب)، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة الدلالة (Sig.) بلغت 0.279، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، يشير هذا إلى أن مستوى الأقدمية لدى الأطباء في عينتنا لم يرتبط بشكل ذي دلالة إحصائية باختلافات في سلوكهم الاستباقي. ويمكن تفسير ذلك في ضوء حداثة العينة وصغر سن الأطباء، الذين يشكلون الغالبية العظمى من العينة، مما قد يجعلهم يتصرفون بشكل متشابه بغض النظر عن أقدميتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن التغيرات المستمرة في السياسات والإدارة، وظروف العمل الصعبة، قد تؤثر على الأطباء من جميع مستويات الأقدمية بشكل مماثل.

يمكن تفسير عدم وجود هذه الفروق بالنظر إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث أن الغالبية العظمى من الأطباء المستجيبين (67.4%) لديهم أقدمية تقل عن 5 سنوات. هذا التركيز الكبير في فئة قليلة الخبرة قد يعني أن العينة لا تحتوي على تباين كافٍ في مستويات الأقدمية للكشف عن فروقات محتملة في السلوك الاستباقي التي قد تظهر مع تراكم سنوات الخبرة بشكل أكبر.

من خلال الدراسة لاحظنا كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، فقد بينت النتائج الإحصائية أن قيمة الدلالة (Sig.) بلغت 0.259، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. يدل هذا على أن المسمى الوظيفي لم يكن عاملاً ذا دلالة إحصائية في تحديد مستوى السلوك الاستباقي لدى أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء حداثة العينة وصغر سن الأطباء، مما قد يجعلهم أكثر تشابهاً في سلوكهم بغض النظر عن المسمى الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، فإن التغيرات المستمرة في السياسات والإدارة، وظروف العمل الصعبة، قد تؤثر على الأطباء من جميع المسميات الوظيفية بشكل مماثل.

يمكن تفسير عدم وجود هذه الفروق بالنظر إلى أن متطلبات الأداء وسلوك العمل الاستباقي في سياق المستشفى قد لا تختلف بشكل كبير بين فئتي الأطباء العامين والأخصائيين، أو أن العوامل الأخرى الأكثر تأثيراً على السلوك الاستباقي تتجاوز الفروقات المرتبطة بالمسمى الوظيفي في هذه العينة.

وهذا ما أكدته الطبيب من خلال تجربته الشخصية حيث أشار إلى أن سلوك الأطباء في مستشفى بوضياف يخضع لعوامل "ميدانية وفردية" أكثر من كونه ناتجاً عن بنية تنظيمية واضحة، وأوضح أن هذا الأمر يفسر ارتفاع مستوى السلوك الاستباقي لدى الأطباء بالرغم من أن الثقافة التنظيمية غير محفزة بشكل كافٍ، كما يبرر غياب الفروق المرتبطة بالعمر أو الجنس أو الوظيفة،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

فالعوامل والضغوط المشتركة تفرض واقعًا موحدًا يشكل سلوك وأداء الأطباء بشكل أكبر من أي سياسات مكتوبة، بينما قد تختلف وجهات نظر زملائه الأطباء الأقل خبرة بشأن هذا الموضوع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

خلاصة الفصل:

سعيًا في هذا الفصل من الدراسة الميدانية، المنجزة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، إلى الكشف عن أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بهذه المؤسسة، وقد تم تخصيص المبحث الأول لتوضيح المنهجية المعتمدة والأدوات العلمية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، في حين حُصص المبحث الثاني لعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة وأهدافها.

وقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة؟

وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن ما يلي:

- ✚ يوجد مستوى متوسط للثقافة التنظيمية لدى لأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة؛
- ✚ يوجد مستوى مرتفع لسلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء بمستشفى محمد بوضياف بورقلة؛
- ✚ توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع سلوك العمل الاستباقي من (دون بعد الوقاية من المشاكل) لدى الأطباء بمستشفى محمد بوضياف ورقلة، كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي (دون بعد الوقاية من المشاكل) لدى الأطباء بمستشفى محمد بوضياف بورقلة إلا في بعدين هما بعد التوقعات التنظيمية وبعد الإلتزام بالوقت؛
- ✚ في سياق تحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية تبين أن بعد التوقعات التنظيمية يمثل العامل الأكثر تأثيراً في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء، مقارنة ببقية الأبعاد لدى الأطباء بمستشفى محمد بوضياف بورقلة؛
- ✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية أو الوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية والمسمى الوظيفي).

خاتمة

تعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء بيئة عمل فعالة، لما لها من تأثير مباشر في تشكيل سلوكيات الأفراد وتوجيه أدائهم. ويكتسب هذا التأثير أهمية مضاعفة في المؤسسات الصحية، نظرا لما تتميز به بيئة العمل الطبية من تعقيد وحساسية تتطلب سلوكيات مهنية متقدمة.

وفي هذا السياق، يبرز سلوك العمل الاستباقي كأحد السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات الصحية. وعلى الرغم من وجود عدة عوامل تؤثر في هذا النوع من السلوك، إلا أن الثقافة التنظيمية تُعد من أهم هذه العوامل، باعتبارها الإطار المرجعي الذي يحدد القيم والمعتقدات والمعايير المؤثرة في دوافع الأفراد ومبادراتهم المهنية.

ونظرا لحداثة موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي في البيئة العربية، والحاجة الملحة إلى فهم أعمق لهذا الترابط داخل السياق الصحي، جاءت هذه الدراسة لسد فراغ معرفي في هذا المجال، من خلال تطبيق ميداني على الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية المحورية التالية:

"إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة؟"

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تناولنا الدراسة في فصلين الأول خصصناه للجانب النظري والدراسات السابقة، حاولنا من خلاله الالمام بمختلف الأدب النظري لمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، سلوك العمل الاستباقي)، كما تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي ساعدتنا كثيرا سواء في الجانب النظري أو الميداني، أما الفصل الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية الذي حاولنا فيه اسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري ميدانيا على أحد المؤسسات العمومية، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهذا ما ساعدنا في الوصول إلى نتائج الدراسة والتي في ضوئها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات لتساعد المسيرين في المؤسسة محل الدراسة في تلافي النقائص التي لمسناها من خلال دراستنا في مجال الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي مما يزيد من مستوى فعاليتها التنظيمية ويساعدها في تحقيق أهدافها الأطباء.

أولا- ربط نتائج المقابلة مع نتائج الدراسة الميدانية:

1. الثقافة التنظيمية ضعيفة أو متوسطة المستوى: تظهر المقابلة أن القيم والمبادئ التنظيمية ليست مجسدة بشكل عملي، وهناك غياب واضح للعدالة والشفافية في التعامل الإداري، مما يؤثر سلبا على معنويات الأطباء وانتمائهم للمستشفى.

خاتمة

2. غياب التوجيه الواضح والتوقعات المحددة: الأطباء يعانون من نقص في وضوح السياسات والتوقعات، مما يؤدي إلى ارتباك في الأداء واجتهادات فردية قد لا تكون دائماً في مصلحة المؤسسة أو المرضى.
3. سلوك العمل الاستباقي موجود ولكنه غير مدعوم رسمياً: بالرغم من أن بعض الأطباء يظهرون مبادرات فردية لتحسين سير العمل وحل المشكلات قبل وقوعها، إلا أن المستشفى لا يوفر حوافز أو نظاماً رسمياً لتكريم هذا السلوك، مما يضعف الدافع لدى العاملين.
4. نقص المشاركة الفعلية في صنع القرار: هناك شعور عام بين الأطباء بعدم سماع أصواتهم أو تأثير مشاركتهم في القرارات، ما يخلق نوعاً من الإحباط ويفقد الحافز للتفاعل الإيجابي مع الإدارة.
5. تحديات في بيئة العمل: الضغط المستمر، نقص الإطارات، وعدم وجود دورات تدريبية كافية تؤثر على الأداء والالتزام، كما أن المنافسة وغياب روح الفريق تحد من التعاون بين الأطباء.
6. الدافع الفردي يتفوق على التأثير التنظيمي: في ظل ضعف الثقافة التنظيمية، يلعب الدافع الشخصي والمسؤولية المهنية دوراً محورياً في دفع الأطباء نحو السلوك الاستباقي.
7. الاحتياج إلى إصلاح إداري شامل: المقابلة تشير إلى ضرورة اعتماد سياسات واضحة، شفافة، وتشجيع المشاركة الفعالة، إلى جانب توفير الدعم والحوافز لتعزيز سلوك العمل الاستباقي وتحسين المناخ التنظيمي.

ثانياً- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة أن الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بورقلة يتميزون بمستوى مرتفع من سلوك العمل الاستباقي، مقابل مستوى متوسط للثقافة التنظيمية، كما بينت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي (دون بعد الوقاية من المشاكل) لدى الأطباء بمستشفى محمد بوضياف بورقلة إلا في بعدين هما بعد التوقعات التنظيمية وبعد الإلتزام بالوقت؛ غير أن هذا الأثر لم يظهر إلا في بعدي التوقعات التنظيمية والالتزام بالوقت، حيث مثل بعد التوقعات التنظيمية العامل الأهم والأكثر تأثيراً في سلوك الأطباء، وتشير هذه النتائج إلى أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية فقط هي التي تسهم في تعزيز السلوك الاستباقي، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة التنظيم الإداري بالمؤسسات الصحية العمومية، والخلفيات التنظيمية والسياقية الخاصة ببيئة العمل في ولاية ورقلة، وقد مكّن الربط بين الإطار النظري والواقع الميداني من تقديم تفسير أكثر عمقاً لهذه النتائج، مما أتاح بلورة خلاصات دقيقة لاختبار الفرضيات واقتراح مجموعة من التوصيات العملية، وبناءً عليه سنستعرض فيما يلي نتائج اختبار الفرضيات، متبوعة بأبرز التوصيات، لنختتم بأفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تنبثق عن هذه الدراسة.

ثالثاً- اختبار الفرضيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكننا الانتقال إلى اختبار الفرضيات. وقد بنيت هذه الدراسة على تسع فرضيات سيتم تناولها واختبارها فيما يلي:

خاتمة

الفرضية الأولى: يتمتع الأطباء العاملون في مستشفى محمد بوضياف بورقلة بمستوى مرتفع من سلوك العمل الاستباقي، ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى مرتفع لسلوك العمل الاستباقي لأطباء محمد بوضياف بورقلة.

الفرضية الثانية: يسود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في مستشفى محمد بوضياف بورقلة، ومنه عدم تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى متوسط للثقافة التنظيمية في مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة، ومنه عدم تحقق الفرضية الثالثة ونقبل بوجود علاقة طردية ضعيفة دالة إحصائيا بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها على سلوك العمل الأستباقي من دون الوقاية من المشاكل .

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء القيم التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، ومنه عدم تحقق الفرضية الرابعة لأن بعء القيم التنظيمية لا تؤثر على سلوك العمل الاستباقي بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة وغير دالة إحصائية ومنه نقول أنه لا يوجد اثر أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيم التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التوقعات التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، ومنه تحقق الفرضية الخامسة لأن بعء التوقعات التنظيمية تؤثر على سلوك العمل الاستباقي بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة ودالة إحصائية ومنه نقول أنه يوجد اثر أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوقعات التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الالتزام بالوقت في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، ومنه تحقق الفرضية السادسة لأن بعء الالتزام بالوقت تؤثر على سلوك العمل الاستباقي بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة ودالة إحصائية ومنه نقول أنه يوجد اثر أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام بالوقت على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفرضية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء المشاركة التنظيمية في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، ومنه عدم تحقق الفرضية السابعة لأن بعء المشاركة التنظيمية لا تؤثر على سلوك العمل الاستباقي بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة وغير دالة إحصائية ومنه نقول أنه لا يوجد اثر أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

خاتمة

الفرضية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء السياسات والإجراءات في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، ومنه عدم تحقق الفرضية الثامنة لأن بعء السياسات والإجراءات لا تؤثر على سلوك العمل الاستباقي بشكل مباشر ومؤثر في هذه العينة وغير دالة إحصائية ومنه نقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء السياسات والإجراءات على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين تعزى لاحد أو كل من المتغيرات الشخصية او الوظيفية (الجنس، العمر، الاقدمية والمسمى الوظيفي)، ومنه تحقق الفرضية التاسعة من خلال تحليل إختبار T للعينات المستقلة وإختبار تحليل التباين ANOVA رابعا- إقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات الهادفة إلى تعزيز السلوك الاستباقي وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الصحية، وذلك كما يلي:

- 1- تعزيز قنوات التواصل الداخلي والشفافية: من خلال تحسين آليات الاتصال بين الإدارة والأطباء، وبين مختلف الأقسام، بما يسهم في توضيح الأهداف التنظيمية، السياسات، الإجراءات، والتوقعات. هذا من شأنه الحد من حالة الحيادية في تصورات الأطباء لبعء أبعاد الثقافة التنظيمية.
- 2- تمكين الأطباء من المشاركة في صنع القرار: من خلال إتاحة فرص حقيقية للأطباء للمساهمة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم اليومي، مما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام، ويزيد من تفاعلهم الإيجابي مع الثقافة التنظيمية.
- 3- تبني وتقدير المبادرات الفردية: من خلال إنشاء نظام واضح ومحفز لتلقي وتقييم وتبني أفكار ومبادرات الأطباء، يشمل حوافز معنوية ومادية، ويبرز مساهمات الأطباء الاستباقيين كنماذج إيجابية.
- 4- تطوير القيادات الإدارية على مستوى الأقسام: من خلال تدريب رؤساء الأقسام على أساليب القيادة التشاركية والملمهة، وتشجيعهم على تهيئة بيئة عمل محفزة على المبادرة والابتكار، بغض النظر عن الثقافة التنظيمية العامة.
- 5- إجراء تقييمات دورية للثقافة التنظيمية: من خلال استخدام أدوات تشخيصية منتظمة لرصد نقاط القوة والضعف في الثقافة التنظيمية، بهدف توجيه التدخلات التطويرية بشكل أدق وأكثر فعالية.
- 6- تعزيز التدريب المستمر للأطباء: من خلال دعم مشاركة الأطباء في دورات تدريبية مستمرة، خاصة تلك التي تتناول المخاطر الحديثة في بيئة العمل، بما يرفع من جاهزيتهم وقدرتهم على التكيف والتصرف الاستباقي.
- 7- الاستفادة من السلوك الاستباقي العالي لدى بعض الأطباء: من خلال إنشاء منتديات أو فرق عمل لتبادل الخبرات والمعرفة، يقودها الأطباء ذوو السلوك الاستباقي العالي، ليكونوا قدوة ومصدر إلهام لزملائهم.
- 8- مراجعة وتبسيط السياسات والإجراءات التنظيمية: من خلال التأكد من وضوح السياسات وسهولة الوصول إليها وتطبيقها، مع الحد من التعقيدات البيروقراطية التي قد تعيق الفعالية وتثبط روح المبادرة.

خامسا- آفاق الدراسة:

- ✚ دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة الأخرى (الابتكار، الأعراف، العدالة، التكيف، وضوح القيم) على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء في المؤسسات الصحية الخاصة، بمدف الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين القطاعين العام والخاص؛
- ✚ إجراء مقارنة تحليلية بين الأطباء العاملين في المستشفيات الجامعية ونظرائهم في المستشفيات العامة، من أجل معرفة كيف تسهم بيئة العمل الأكاديمية والتنظيمية في تشكيل سلوك العمل الاستباقي؛
- ✚ دراسة الفروق في سلوك العمل الاستباقي بين الأطباء وفقاً لتخصصاتهم الطبية (التخصصات الجراحية، الباطنية، الوقائية وغيرها)، وذلك لفهم مدى تأثير طبيعة العمل والتخصص في مستوى المبادرة والسلوك الاستباقي؛
- ✚ بحث الدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه القيادة التحويلية أو التحفيزية داخل المؤسسات الصحية في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، مع التركيز على مدى فاعلية أنماط القيادة في خلق بيئة تنظيمية محفزة للمبادرة والابتكار؛
- ✚ دراسة عوامل تنظيمية أخرى - مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وضغوط العمل - التي قد تتفاعل مع الثقافة التنظيمية وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء؛
- ✚ تحليل كيف تؤثر الهياكل التنظيمية المرنة على تمكين الأطباء لتعزيز السلوك الاستباقي؛
- ✚ تقييم تأثير جودة العلاقات بين الأطباء والإدارة العليا، وبين الأطباء وزملاء العمل، على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وسلوك العمل الاستباقي؛
- ✚ دراسة تأثير التنوع والشمول في بيئة العمل الصحية على الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي للأطباء، مع التركيز على كيفية تسهم بيئة العمل المتنوعة في تحفيز الابتكار والمبادرة؛
- ✚ تحليل تأثير هيكل المكافآت وأنظمة التقدير المتبعة في المؤسسات الصحية على تحفيز الأطباء وتبني سلوك العمل الاستباقي.

قائمة المراجع

أولاً- الكتب

1. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
2. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
3. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
4. مائدة حميد تابه المسعودي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، سالم محمد عبود، رأس المال البشري الاستراتيجي المفاهيم .. الأسس .. الأبعاد، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، 2019.

ثانياً- الرسائل الجامعية

1. ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصرة، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة قسم ادارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، غير منشورة.
2. أم الخير ورقلي، فضيلة مولاي عمار، أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز: دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف -ورقلة-، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2024، غير منشورة.
3. بيداري أحمد، بوغراة مسعودة، أثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي دراسة: ميدانية بالمديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري بورقلة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، غير منشورة.
4. حسين صبيح محسن الكعبي، تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2018، غير منشورة.
5. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، غير منشورة.
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، غير منشورة.
7. الصديقي الزهرة، وين ميلود فتيحة، أثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات تقرت، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، غير منشورة.

قائمة المراجع

8. 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، غير منشورة.
9. عمرون بلال، واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في بعض ثانويات مدينة المسيلة، مذكرة ماستر في علم النفس، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2016، غير منشورة.

ثالثاً- المقالات المنشورة

1. ليث علي يوسف الحكيم، أرزاق محمود جهاد الطائي، رأس المال الفكري الأزرق ودوره في تشجيع السلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من الأطباء العاملين في مستشفى الإمام الصادق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 1، جامعة بابل، العراق، 2019.
2. عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية متعددة المستويات، (مقبول للنشر)، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2017.
3. أحمد شمخي حسن، منير بنعيسى، تأثير القيادة الأصيلية في سلوك العمل الاستباقي: دراسة تحليلية في بعض مستشفيات منطقة الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 16، العدد 4، جامعة بابل، العراق، تشرين الثاني 2024.
4. بن زاوشة فتححي، بورمان عبد القادر، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية في الجزائر - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة في ولاية غليزان، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 12/العدد: 01، 2024.
5. عامر سليمان أبو شريعة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي دراسة حالة عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، 2023.
6. حيدر، وآخرون، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2(47).
7. بركان أسماء، جليد نورالدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد: 17- المجلد 02.

قائمة المراجع

8. البوم محمود أحمد فحيل البوم، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، جامعة الزاوية.
9. المنسي محمود عبد العزيز المنسي، توسيط الشغف بالعمل في العلاقة بين توافق الفرد مع بيئة المنظمة والسلوك الاستباقي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات اتصالات الهاتف المحمول في مصر)، مجلة التجارة والتمويل، العدد الرابع (الجزء الأول)، كلية التجارة-جامعة طنطا، ديسمبر 2023.
10. قويدر بوقبة، رحمة مجدة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد (03) العدد (04) عدد خاص، 2020/10/13.
11. ربيعي ربحة، معمري حمزة، (2021)، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية -غرداية-، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، المجلد 12 (العدد 2)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 209-225.
12. زوهري جلييلة، صحراوي بن شيحة، الثقافة التنظيمية وانعكاسها على الالتزام الوظيفي في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بسيدي بلعباس-، مجلة MECAS، المجلد 20/ العدد 1، جوان 2024.
13. رياحي معمر، مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي: دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17 / العدد 27، 2021/11/10.
14. طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد: 12 - العدد: 01، 2021/05/31.
15. لبنا هاشم عبد الله الواكد، عبد الإله العطار، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثاني-العدد22، 20 أغسطس 2021.
16. محمد عبد الداعي نموشي، عبد الحكيم شاهد، الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الصحية وتأثيرها في الحد من تداعيات جائحة فيروس كورونا المستجد-دراسة استطلاعية لآراء أفراد الطاقم الصحي بمستشفى الدكتور سعدان/ بسكرة-، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 07. العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، سبتمبر 2022.
17. ناصر سيف الشهراني، طارق محمد الجهني، الفيصل عبد الحميد محمد، فايز علي جراد، الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الخاص: دراسة تطبيقية على المختبر الشامل للتحاليل الطبية، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الإصدار (03)، العدد (08)، أغسطس 2024.

رابعاً- وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات والملتقيات والأيام الدراسية)

1. تيسير مالك سهيل، شيماء محمد صالح، تشخيص واقع سلوك العمل الاستباقي للكوادر الطبية في مستشفى الموصل العام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الطبية، المجلد (6) العدد (2) ملحق(1)، عدد خاص بنشر البحوث المؤتمر الدولي الرابع للجودة في التربية والتعليم، جامعة دهوك التقنية، العراق، 6-2024/3/7.
2. امير عزاوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة الجزائر، يومي 13/14/2010 ديسمبر.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1. ahmady, & al, **Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230, 2016.
2. Ancy Praveena A, Clayton Michael fonceca, **Organizational Culture and Its Influence on Employee Behavior**, International Journal of Recent Scientific Research, Vol. 14, Issue, 04, April 2023.
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, **'Promoting role breadth self efficacy through involvement, work redesign and training'**, Human Relations, 56: 1, 2003.
5. Bateman, T.S, & crant, J.M: **The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates**, Journal of Organizational Behavior, 1993.
6. Bindl UK & Parker S K, **Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations Work**, 2, 2010.
7. 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.
8. Campbell, Donald J., **"The proactive employee: Managing workplace initiative"**, Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 3, 2000.
9. Cha et al ,” **Predictors of career success among lodging revenue managers : Investigating Roles of Proactive Work Behavior**, 2017.
10. Chung-Jen Wang, I-Hsiu Yang, **Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with a Serial Mediation Model among Hotel Employees**, International Journal of Environmental Research and Public Health, 1 March 2021.

11. Crant, J. Michael, "**Proactive Behavior in Organizations**", Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 2000.
12. Frese et al, **Personal initiative at work: Differences between East and West Germany**, Academy of Management Journal, 1996.
13. 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, Vol. 13, No. 4, 2007.
14. Heba E El-Gazar, Mohamed A Zoromba, Abeer Mohamed Zakaria, Hasan Abualruz, Ali D Abousoliman, **Effect of humble leadership on proactive work behavior: The mediating role of psychological empowerment among nurses**, Journal of Nursing Management, 2022.
15. Irena Esaulova, Irina Semenova, Natalia Molodchik, **The Impact of the Organizational Culture on the Employee Proactivity: Empirical Study in Innovation Oriented Companies**, Advancex in Social Science, Education and Humanities Research, volume 240 2nd International Scientific Conference on New Industrialization: Cilobal, National, Regional Dimension, 2018.
16. Kadar Nurjaman, M Sandi Marta, Anis Eliyana, Dewi Kurniasari, Dedeh Kurniasari, Reference already mentioned.
17. Meyers, M. C, **The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent –management the orizing**, Human Resource management Review, 2019.
18. Nadia Hassan Ali Awad, Heba Ahmed Hamza Zabady, Gehan Galal Elbially, Heba Mohamed Al-anwer Ali Ashour, **Entrepreneurial leadership, nurses' proactive work behavior, and career adaptability: a structural equation model**, Awad et al. BMC Nursing, 2024.
19. Nicol Hoefsmit, joris van ruyssveldt and Karen van dam, **Exploring proactive behavior of employees in the prevention of burout faculty of pychology**, open university of the netherands177, 2019.
20. Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise: un actif stratégique**, 3éme édi, Dunod, Paris, 2005.
21. Opsata, Bethany, **the effects of career motivation and Intellectual curiosity on proactive career Behaviors in Undergraduate college students** , 2020.
22. Parker & Collins, Taking stock, **Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, Journal of Management**, 36(3), 2010.
23. Parker S. Williams H and Turner N, **Modeling the antecedents of proactive behavior at work**, Journal of Applied Psychology 91, 2006.
24. Shim, Y. and kim, M.J., '**Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: application of the theory of planned behavior**', Asia pacific Journal of management, 32:1, 2015.

25. Shin, Yuhjung & Kim, Min-Jeong, "**Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: Application of the Theory of Planned Behavior**", Asia Pac Journal Management, 2014.
26. Tebbani Ali, Mssaoudi tahar , **The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in Ministry of Youth and Sports of Algeria**, The Journal of Sports Creativity, Volume (10) / No: (02), M'sila University, 05/12/2019.
27. Wu, C., & Parker, S.K, **Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior**, Advance in Psychological Science, 21(4), 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.
المستوى : ثانية ماستر إدارة الأعمال.
استمارة استبيان



السيدات والسادة أطباء المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " (أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء) " ، ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبين : كتمى محمد نجيب وببولوطة إسكندر

تحت إشراف الأستاذ : مناصرية رشيد
لمزيد من المعلومات الرجاء الاتصال على

Mobil : 0799425758 /0664616524

E-mail : ketminadjib@gmail.com / iskanderboubellouta@gmail.com

الرجاء وضع X في الخانة المناسبة.

المعلومات العامة

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

الملاحق

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: هي القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين في المستشفى، والتي تؤثر على طرق التعاون، واتخاذ القرارات، والالتزام بالمعايير المهنية.

العبارة					الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الأول: القيم التنظيمية: تشمل الأخلاقيات المهنية، احترام المرضى، والعمل بروح الفريق لضمان جودة الرعاية الصحية.
					01 تُعزز إدارة المستشفى القيم الأخلاقية والمهنية في بيئة العمل.
					02 تلتزم إدارة المستشفى بتعزيز القيم الأخلاقية وضمان العدالة والنزاهة في التعامل مع الأطباء.
					03 تطبق إدارة المستشفى سياسات واضحة لتعزيز بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية.
					04 تقوم إدارة المستشفى بنشر القيم الأخلاقية وتعزيزها بوضوح بين الأطباء.
البعد الثاني : التوقعات التنظيمية: تتعلق بالالتزام بالبروتوكولات الطبية، تقديم رعاية متميزة، والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل.					
					05 توضح إدارة المستشفى التوقعات المتعلقة بأداء الأطباء بشكل دقيق.
					06 هناك معايير واضحة للأداء المهني يتم الالتزام بها.
					07 يتلقى الأطباء توجيهات دورية بخصوص تحسين جودة الأداء.
					08 تقوم الإدارة بمتابعة دورية لضمان تحقيق التوقعات التنظيمية للأطباء.
البعد الثالث الالتزام بالوقت: يشمل احترام المواعيد، تقليل أوقات انتظار المرضى، وضبط الجدول الزمني بكفاءة.					
					09 تطبق إدارة المستشفى آليات دقيقة للالتزام بالمواعيد الطبية.
					10 يلتزم الأطباء بالمواعيد المحددة للجلسات والفحوصات الطبية.
					11 تحرص إدارة المستشفى على الالتزام بالمواعيد ودعم الأطباء لانجاز المهام في وقتها.
					12 يتم احترام المواعيد الزمنية المحددة للجراحات والعلاجات.
البعد الرابع المشاركة التنظيمية: تتمثل في المساهمة في تطوير بيئة العمل، تقديم مقترحات، والتعاون مع الزملاء والإدارة.					
					13 يُسمح للأطباء بالمساهمة في وضع خطط تطوير المستشفى.
					14 يتم تشجيع الأطباء على حضور الاجتماعات التنظيمية.
					15 توجد قنوات تواصل فعالة بين الأطباء والإدارة العليا للمستشفى.
					16 تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات الأطباء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
البعد الخامس : السياسات والإجراءات: تتضمن الالتزام بالقواعد الطبية، مكافحة العدوى، ومتابعة المعايير التنظيمية لضمان السلامة.					
					17 يعتمد المستشفى على سياسات وإجراءات واضحة لتنظيم عمل الأطباء وتوجيههم بكفاءة.

الملاحق

					توفر إدارة المستشفى إرشادات واضحة حول كيفية التعامل مع المشكلات الطبية بما يتماشى مع السياسات المعتمدة.	18
					توفر السياسات والإجراءات إطارا واضحا يمكن الأطباء من اتخاذ قرارات استباقية بثقة.	19
					تطبيق السياسات والإجراءات بعدالة وشفافية على جميع الأطباء دون استثناء.	20

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي: هو مبادرة الأطباء لتحسين بيئة العمل وجودة الرعاية الصحية دون انتظار توجيهات، مثل اقتراح حلول جديدة والاستجابة الفعالة للمواقف الطارئة.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحمل المسؤولية						
01	يتحمل أطباء المستشفى مسؤولياتهم عن قراراتهم الطبية.					
02	أسعى إلى تحسين جودة أدائي المهني باستمرار.					
03	أبادر بحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل.					
04	يتحمل أطباء المستشفى مسؤولياتهم في حالات الطوارئ الطبية.					
05	أشارك في تقديم اقتراحات لتطوير بيئة العمل.					
صوت الطبيب						
06	أعبر عن رأيي عندما ألاحظ مشاكل في بيئة العمل.					
07	أشارك بانتظام في النقاشات حول تحسين الخدمات الطبية.					
08	أحدث بصراحة عند وجود قرارات تؤثر سلبا على جودة الرعاية.					
09	يمكنني تقديم اقتراحات حول تطوير طرق تقديم الخدمات الصحية.					
10	أناقش القضايا المهنية مع زملائي لتحسين الأداء العام.					
إبداع الطبيب						
11	أبحث عن أساليب جديدة لتحسين كفاءة عملي.					
12	أبحث عن طرق جديدة للتعامل مع التحديات المهنية.					
13	أحاول تجربة طرق مختلفة لإنجاز المهام بشكل أكثر فعالية.					

الملاحق

					14	أسعى إلى تطوير مهاراتي بشكل مستمر من خلال التعلم.
					15	أدعم زملائي في تطوير أفكار جديدة في مجال العمل الطبي.
الوقاية من المشاكل						
					16	أحرص على اتخاذ إجراءات وقائية لتجنب الأخطاء الطبية.
					17	أحرص على إعداد برنامج توعوي للمخاطر الصحية.
					18	أأخذ قرارات مدروسة وسريعة لمنع حدوث أي مشكلات محتملة.
					19	أساهم في رفع وعي زملائي حول تجنب المخاطر الصحية.
					20	أقترح تحسينات للنظام الصحي لتجنب المشكلات المستقبليّة.
					21	أشارك في دورات من أجل التعرف على المخاطر الحديثة التي تقع في بيئة عملي

شكرا لتعاونكم معنا

الملحق رقم (02): طلب الموافقة على إجراء تربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Kasdi Merbah - Ouargla
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion
ورقلة : 04.FEV.2025



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

إلى من يهمه الأمر

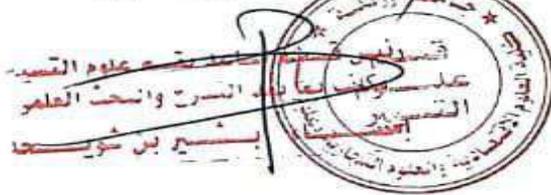
الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 306/13 المؤرخ في 31 غشت 2013 المتضمن لتنظيم التربصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة .
وفي إطار التعاون بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة و المؤسسات الإدارية و الاقتصادية وبغية التكوين الجيد لطلبتنا، يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم بطلب الموافقة على إجراء تربص بمؤسستكم لفائدة طلبة قسم علوم التسيير الآتية أسمائهم :

الرقم	الطلبة	المستوى	التخصص	الملاحظة
01	كتفي محمد نجيب	الثانية	إدارة الأعمال	
02	بولوطة أسكندر	ماستر		
مجال التربص				
فترة التربص				
إسم مدير المؤسسة				
إسم المؤطر				
المؤسسة المستقبلة				

تقبلوا منا جزيل الشكر و الإحترام .

قسم علوم التسيير



المؤسسة المستقبلة

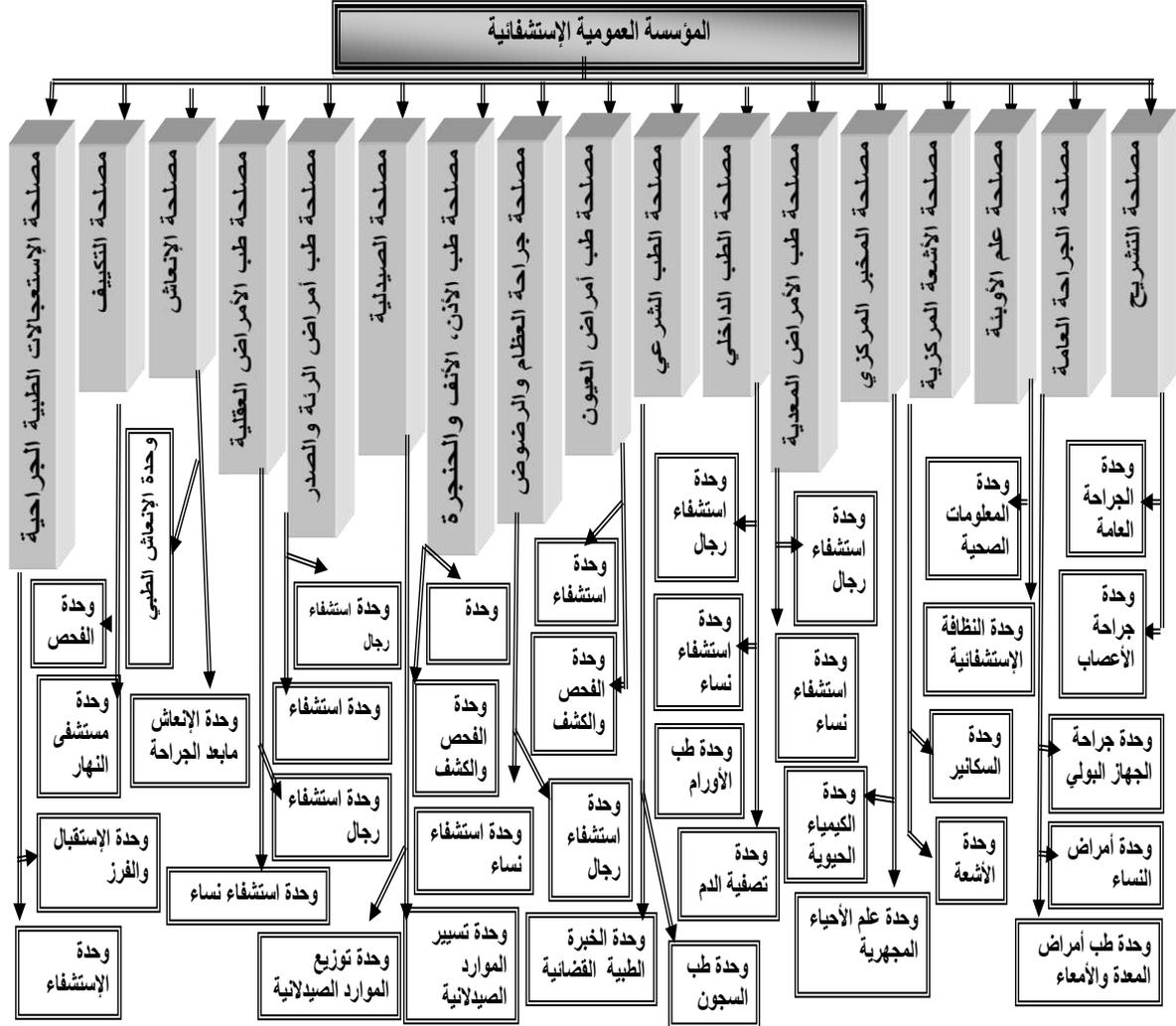


العنوان: حي النسر، ورقلة 30000، الجزائر / هاتف فاكس: (0213)029.60.82.19 / Adresse: Cité Annasr, Ouargla 30000, Algérie / Tél.Fax:
البريد الإلكتروني: gestion.univkmo@yahoo.com / E-mail:

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

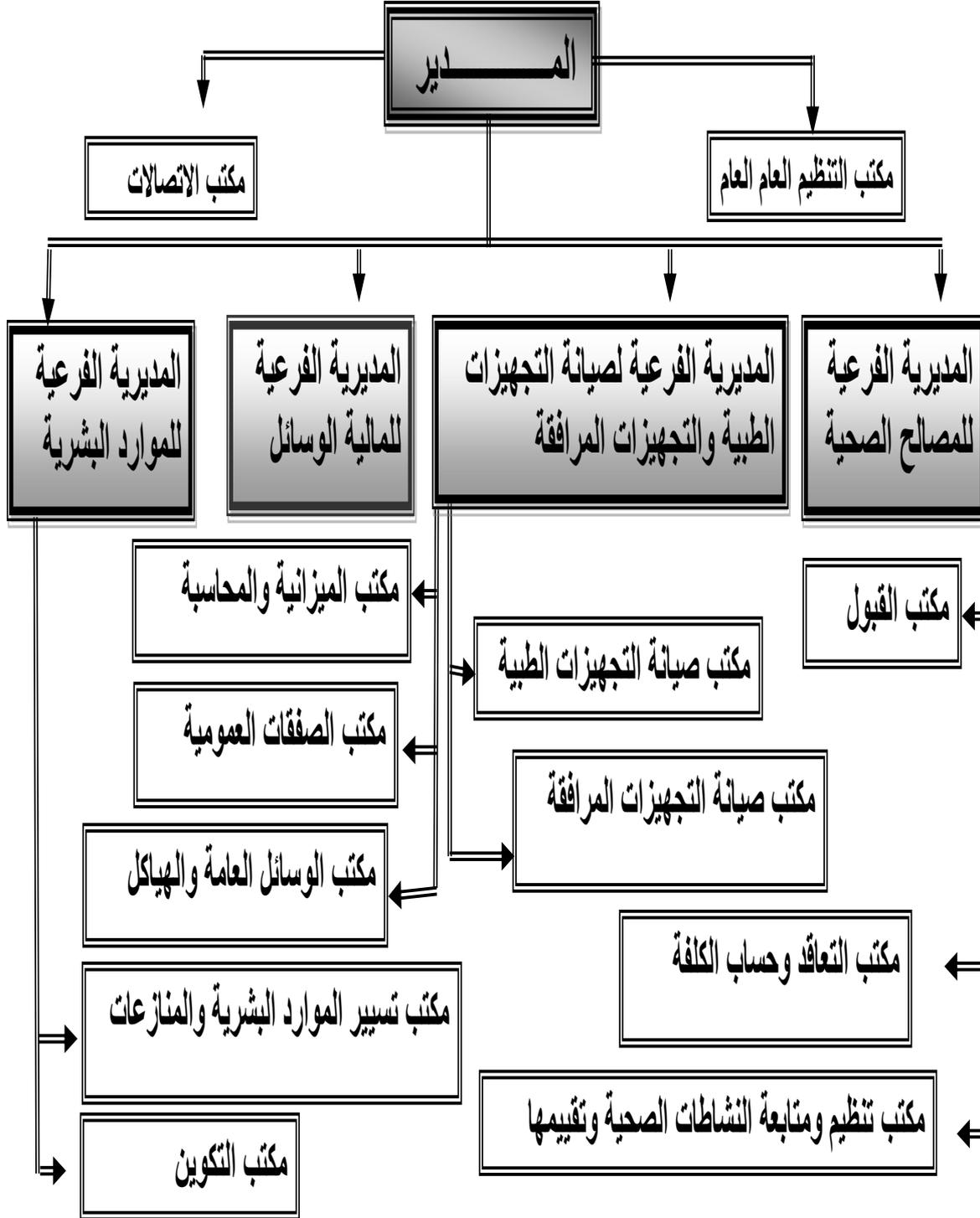
الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية
01	الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	أحمد بن عيشاوي	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	سلوى تيشات	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	باديس بوخلوة	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	عبد الجليل طواهر	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
06	أسماء يوسف	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
07	ريم خليفة	أستاذ محاضر "ب"	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
08	عزالدين تمار	أستاذ محاضر "أ"	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
09	تمجغدين نور الدين	أستاذ محاضر "أ"	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (04): مصالح المؤسسة الاستشفائية محمد بوضيف



الملحق رقم (05): وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 2009/12/20

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:



الملحق رقم (06): أسئلة المقابلة

المستشفى: مستشفى محمد بوضياف بورقلة

المقابل: دكتور طبيب

موضوع الدراسة: الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي

مقدمة:

تهدف هذه المقابلة إلى استكشاف مفهوم الثقافة التنظيمية من منظور طبيب يعمل في مستشفى محمد بوضياف بورقلة ومناقشة سلوك العمل الاستباقي ضمن بيئة العمل الطبية، وذلك لفهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وكيفية تعزيز ممارسات العمل التي تسبق وقوع المشكلات بما يساهم في تحسين جودة الخدمة الطبية.

1- ما هو مفهومكم للثقافة التنظيمية، وسلوك العمل الاستباقي؟
2- كيف تصفون بيئة العمل في مستشفى محمد بوضياف؟
3- تشير نتائج دراستنا إلى وجود مستوى محايد ومتوسط للثقافة التنظيمية بين العاملين، خاصة فيما يتعلق بالقيم الأخلاقية والمهنية. هل تعتقد أن هذا الحياد يؤثر سلبًا على معنويات الأطباء وولائهم للمؤسسة؟
4- كيف يمكن لإدارة المستشفى أن تحول الميل نحو الحياد في التوقعات التنظيمية إلى فهم واضح ومحدد؟ وما الآليات التي تقترحها؟
5- ما مظاهر غياب العدالة والشفافية في التعامل الإداري مع الأطباء؟ وهل توجد جهود لإصلاح ذلك؟
6- هل الالتزام بالوقت في العمل نابع من قناعة شخصية أم نتيجة للرقابة الإدارية؟ وهل يؤثر ذلك على جودة الأداء؟
7- ما أسباب ضعف مشاركة الأطباء في صنع القرار؟ وهل هناك منع إداري لذلك؟
8- هل يؤدي عدم وضوح السياسات والإجراءات إلى اجتهادات فردية قد تضرر بسلامة المرضى أو مصلحة المستشفى؟
9- على الرغم من ارتفاع حس المسؤولية، لماذا تضعف مشاركة الأطباء في تقديم اقتراحات تطويرية؟
10- هل يُسمع صوت الطبيب فعليًا عند اتخاذ القرارات أم أن الأمر شكلي؟
11- ماذا لا يُدعم الإبداع الجماعي بين الأطباء؟ وهل تؤثر المنافسة على ذلك؟
12- مع وجود وعي جيد بالوقاية، لماذا المشاركة في الدورات التدريبية ضعيفة؟

الملاحق

13- ما أبرز مظاهر السلوك الاستباقي اليومي لدى الأطباء؟ وما الذي يحفزهم على ذلك؟
14- ما العوامل الفردية أو الخارجية التي تؤثر على سلوك العمل الاستباقي؟
15- هل يوجد نظام مكافأة رسمي للأطباء الذين يظهرون سلوك العمل الاستباقي؟
16- كيف تفسر ارتفاع سلوك العمل الاستباقي بالرغم من وجود ثقافة تنظيمية متوسطة؟
17- هل هناك عوامل مخفية تقلل من تأثير الثقافة التنظيمية؟
18- هل الدافع الفردي أقوى من تأثير الثقافة التنظيمية في تحفيز السلوك الاستباقي؟
19- كيف تؤثر بيئة العمل المتغيرة على استمرارية السلوك الاستباقي؟
20- ما دور القادة والإدارة في تعزيز أو تقليل السلوك الاستباقي بين الأطباء؟
21- هل هناك اختلاف في سلوك العمل الاستباقي بين الأقسام المختلفة في المستشفى؟
22- كيف تؤثر العلاقات بين الزملاء على ثقافة العمل وسلوك الاستباقي؟
23- ما التحديات التي تواجه الأطباء عند محاولة تطبيق سلوك العمل الاستباقي؟
24- كيف يمكن تحسين بيئة العمل لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية؟
25- هل تعتقد أن التدريب المستمر يساهم في رفع مستوى السلوك الاستباقي؟ كيف؟
26- ما هي توصياتكم لتحسين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي في مستشفى محمد بوضياف؟

أجريت المقابلة مع طبيب ذو خبرة : طب داخلي تخصص القلب بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف ورقلة، بتاريخ: 13 ماي 2025.

الملحق رقم (07): مخرجات spss نسخة 27

نتائج تحليل استبيان أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي

نتائج تحليل استبيان

معام اتساق الفا كرونبيخ

قيمة الفا كرونبيخ	
87.2	الاستبانة ككل
83.7	القيم التنظيمية
66.1	التوقعات التنظيمية
62.0	الالتزام بالوقت
79.2	المشاركة التنظيمية
75.8	السياسات والإجراءات
89.6	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
65.4	تحمل المسؤولية
83.6	صوت الطبيب
69.2	إبداع الطبيب
62.0	الوقاية من المشاكل
83.3	المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	41

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.661	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.837	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.792	4

الملاحق

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.620	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.896	20

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.758	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.836	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.654	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.620	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.692	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.833	21

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

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	34.4	34.4	34.4
	انثى	61	65.6	65.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

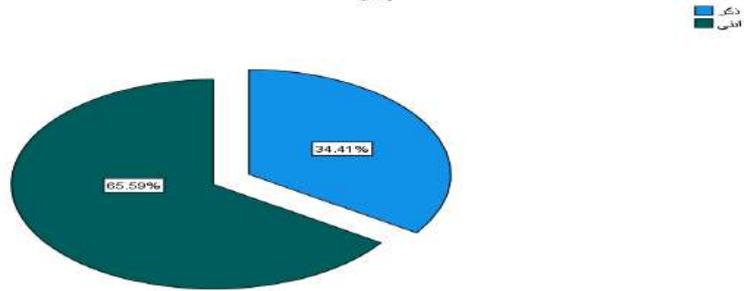
العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة فأقل	56	60.2	60.2	60.2
	من 30 إلى 40 سنة	19	20.4	20.4	80.6
	من 40 إلى 50 سنة	12	12.9	12.9	93.5
	أكثر من 50 سنة	6	6.5	6.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الملاحق

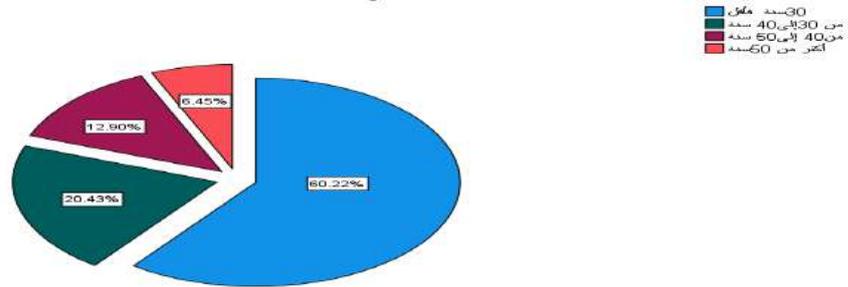
أقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	63	67.7	67.7	67.7
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	13	14.0	14.0	81.7
	من 10 الى أقل من 15 سنة	9	9.7	9.7	91.4
	15 سنة فأكثر	8	8.6	8.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

وظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طبيب عام	62	66.7	66.7	66.7
	طبيب متخصص	31	33.3	33.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

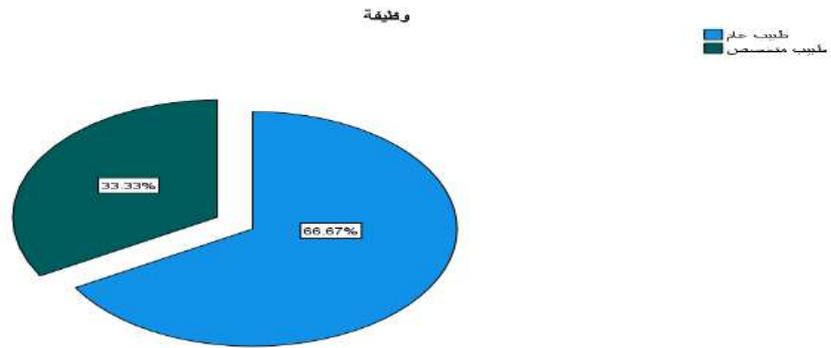
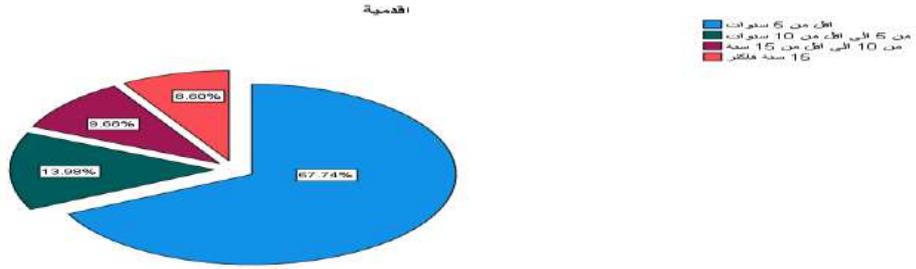
الجنس



العمر



الملاحق



Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تُعزز إدارة المستشفى القيم الأخلاقية والمهنية في بيئة العمل.	9 3	3.3118	.97778
تلتزم إدارة المستشفى بتعزيز القيم الأخلاقية وضمان العدالة والنزاهة في التعامل مع الأطباء.	9 3	3.1398	1.08939
تطبق إدارة المستشفى سياسات واضحة لتعزيز بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية.	9 3	3.1505	1.04201
تقوم إدارة المستشفى بنشر القيم الأخلاقية وتعزيزها بوضوح بين الأطباء.	9 3	3.2473	.99625
توضح إدارة المستشفى التوقعات المتعلقة بأداء الأطباء بشكل دقيق.	9 3	3.2796	.99308
هناك معايير واضحة للأداء المهني يتم الالتزام بها.	9 3	3.5269	.87962
يتلقى الأطباء توجيهات دورية بخصوص تحسين جودة الأداء.	9 3	3.2903	1.11882
تقوم الإدارة بمتابعة دورية لضمان تحقيق التوقعات التنظيمية للأطباء.	9 2	3.3043	1.08677
تطبق إدارة المستشفى آليات دقيقة للالتزام بالأطباء بالمواعيد الطبية.	9 3	3.5806	.90076
يلتزم الأطباء بالمواعيد المحددة للجلسات والفحوصات الطبية.	9 2	3.5978	1.05934
تحرص إدارة المستشفى على الالتزام بالمواعيد ودعم الأطباء لإنجاز المهام في وقتها.	9 3	3.5054	.97383
يتم احترام المواعيد الزمنية المحددة للجراحات والعلاجات.	9 3	3.4086	.99167
يُسمح للأطباء بالمساهمة في وضع خطط تطوير المستشفى.	9 3	2.9677	1.21987
يتم تشجيع الأطباء على حضور الاجتماعات التنظيمية.	9 3	3.2258	1.10462
توجد قنوات تواصل فعالة بين الأطباء والإدارة العليا للمستشفى.	9 3	3.1935	1.10589
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات الأطباء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	9 3	3.0968	1.13314

الملاحق

يعتمد المستشفى على سياسات وإجراءات واضحة لتنظيم عمل الأطباء وتوجيههم بكفاءة.	9 3	3.2366	1.16468
توفر إدارة المستشفى إرشادات واضحة حول كيفية التعامل مع المشكلات الطبية بما يتماشى مع السياسات المعتمدة.	9 3	3.2151	.98741
توفر السياسات والإجراءات إطاراً واضحاً يمكن الأطباء من اتخاذ قرارات استباقية بثقة.	9 3	3.1505	1.09292
تطبيق السياسات والإجراءات بعدالة وشفافية على جميع الأطباء دون استثناء.	9 3	3.0323	1.09794
يتحمل أطباء المستشفى مسؤولياتهم عن قراراتهم الطبية.	9 3	4.0645	.91849
أسعى إلى تحسين جودة أدائي المهني باستمرار.	9 3	4.2581	.52963
أبادر بحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل.	9 3	4.0860	.60174
يتحمل أطباء المستشفى مسؤولياتهم في حالات الطوارئ الطبية.	9 3	4.0860	.65368
أشارك في تقديم اقتراحات لتطوير بيئة العمل.	9 3	3.8280	.84215
أعبر عن رأيي عندما ألاحظ مشاكل في بيئة العمل.	9 3	3.8280	.68562
أشارك بانتظام في النقاشات حول تحسين الخدمات الطبية.	9 3	3.8280	.80249
أحدث بصراحة عند وجود قرارات تؤثر سلباً على جودة الرعاية.	9 3	3.9785	.80728
يمكنني تقديم اقتراحات حول تطوير طرق تقديم الخدمات الصحية.	9 3	3.9140	.88041
أناقش القضايا المهنية مع زملائي لتحسين الأداء العام.	9 3	3.9140	.82956
أبحث عن أساليب جديدة لتحسين كفاءة عملي.	9 3	4.0968	.55295
أبحث عن طرق جديدة للتعامل مع التحديات المهنية.	9 3	4.0538	.51848
أحاول تجربة طرق مختلفة لإنجاز المهام بشكل أكثر فعالية.	9 3	4.0215	.62517
أسعى إلى تطوير مهاراتي بشكل مستمر من خلال التعلم.	9 3	4.0000	.75181
أدعم زملائي في تطوير أفكار جديدة في مجال العمل الطبي.	9 3	3.8602	.70080
أحرص على اتخاذ إجراءات وقائية لتجنب الأخطاء الطبية.	9 3	4.0645	.62217
أحرص على إعداد برنامج توقعي للمخاطر الصحية.	9 3	3.9785	.65903
أخذ قرارات مدروسة وسريعة لمنع حدوث أي مشكلات محتملة.	9 3	4.0323	.56050
أساهم في رفع وعي زملائي حول تجنب المخاطر الصحية.	9 3	3.9892	.66748
أقترح تحسينات للنظام الصحي لتجنب المشكلات المستقبلية.	9 3	3.6989	.65583
أشارك في دورات من أجل التعرف على المخاطر الحديثة التي تقع في بيئة عملي	9 3	3.6452	.85523
القيم التنظيمية	9 3	3.2124	.84212
التوقعات التنظيمية	9 3	3.3522	.72160
الالتزام بالوقت	9 3	3.5206	.67035
المشاركة التنظيمية	9 3	3.1586	.82816
السياسات والإجراءات	9 3	3.1586	.82816
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	9 3	3.2727	.61886
تحمل المسؤولية	9 3	4.0645	.46919

الملاحق

صوت الطبيب	9 3	3.8925	.62454
إبداع الطبيب	9 3	4.0065	.42575
المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية من المشاكل	9 3	3.9878	.39108
Valid N (listwise)	9 1		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية	93	3.9878	.39108
Valid N (listwise)	93		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع

حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل التابع المتغير			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.225 ^a	.050	.040	.38318
a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة المستقل المتغير				
b. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل التابع المتغير				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.709	1	.709	4.830	.030 ^b
	Residual	13.361	91	.147		
	Total	14.071	92			

الملاحق

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

b. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة المستقل المتغير

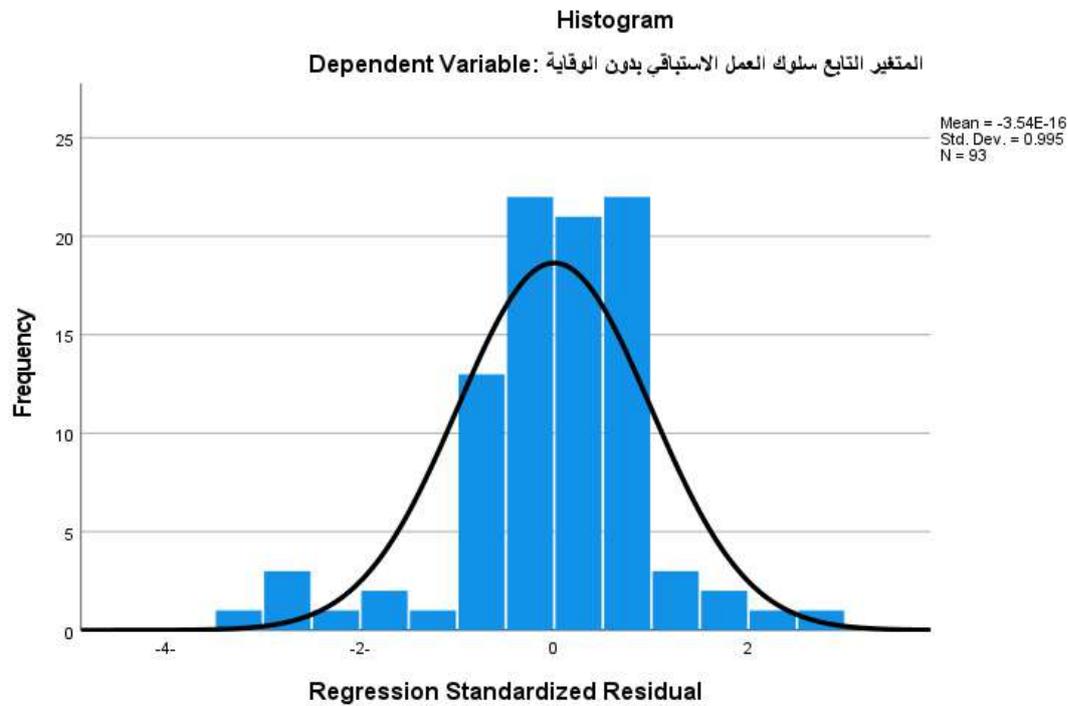
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.523	.215		16.391	.000
	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.142	.065	.225	2.198	.030

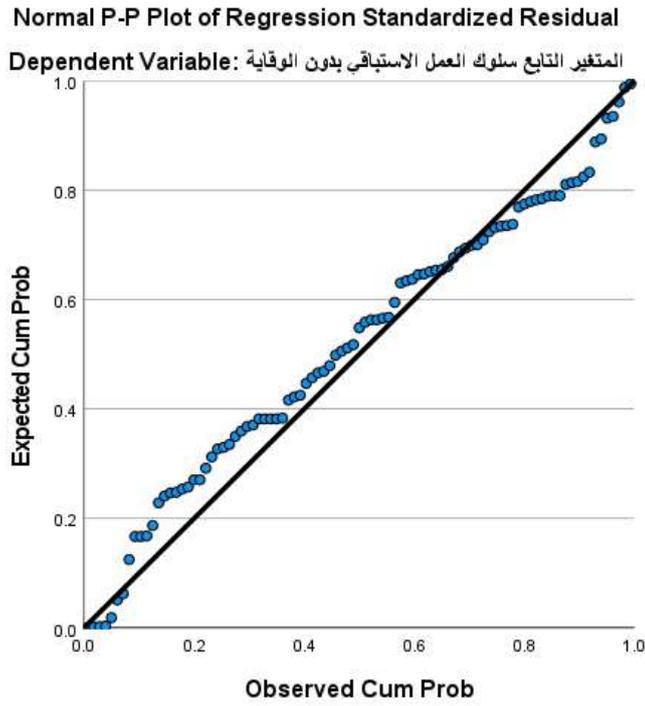
a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.7718	4.1478	3.9878	.08780	93
Residual	-1.23425-	.97711	.00000	.38109	93
Std. Predicted Value	-2.460-	1.822	.000	1.000	93
Std. Residual	-3.221-	2.550	.000	.995	93

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

Charts





حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوقعات التنظيمية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.239 ^a	.057	.047	.38178

a. Predictors: (Constant), التنظيمية التوقعات

b. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

الملاحق

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.807	1	.807	5.533	.021 ^b
	Residual	13.264	91	.146		
	Total	14.071	92			
a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير						
b. Predictors: (Constant), التنظيمية التوقعات						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.553	.189		18.788	.000
	التوقعات التنظيمية	.130	.055	.239	2.352	.021
a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير						

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	القيم التنظيمية	.085 ^b	.709	.480	.074	.724
	الالتزام بالوقت	.151 ^b	1.271	.207	.133	.729
	المشاركة التنظيمية	.069 ^b	.580	.564	.061	.730
	السياسات والإجراءات	.069 ^b	.580	.564	.061	.730
a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير						
b. Predictors in the Model: (Constant), التنظيمية التوقعات						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.7799	4.1692	3.9878	.09363	93
Residual	-1.17456-	.95877	.00000	.37970	93
Std. Predicted Value	-2.220-	1.937	.000	1.000	93
Std. Residual	-3.076-	2.511	.000	.995	93
a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير					

الملاحق

مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.187
	Sig. (2-tailed)	.072
	N	93
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	.239*
	Sig. (2-tailed)	.021
	N	93
الالتزام بالوقت	Pearson Correlation	.235*
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	93
المشاركة التنظيمية	Pearson Correlation	.175
	Sig. (2-tailed)	.093
	N	93
السياسات والإجراءات	Pearson Correlation	.175
	Sig. (2-tailed)	.093
	N	93
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.225*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	93
المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية	Pearson Correlation	1

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

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية	ذكر	32	3.9396	.31786	.05619
	انثى	61	4.0131	.42476	.05438

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 سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية	Equal variances assumed	1.305	.256	-.860	91	.392	-.07353-	.08548	-.24333	.09627
	Equal variances not assumed			-.940	80.008	.350	-.07353-	.07820	-.22915	.08209

الملاحق

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية	Cohen's d	.39163	-.188-	-.616-	.241
	Hedges' correction	.39490	-.186-	-.611-	.239
	Glass's delta	.42476	-.173-	-.601-	.257

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.

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

ثانياً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA					
المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.385	3	.128	.834	.479
Within Groups	13.686	89	.154		
Total	14.071	92			

ثالثاً علاقة الخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA					
المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.688	3	.229	1.524	.214
Within Groups	13.383	89	.150		
Total	14.071	92			

رابعاً علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA					
المتغير التابع سلوك العمل الاستباقي بدون الوقاية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.060	1	.060	.388	.535
Within Groups	14.011	91	.154		
Total	14.071	92			

الملاحق

اختبار الانحدار البعد الاول مع المتغير التابع

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيم التنظيمية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير: الوقاية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.187 ^a	.035	.024	.38626
a. Predictors: (Constant), التنظيمية القيم				
b. Dependent Variable: بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير: الوقاية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.493	1	.493	3.307	.072 ^b
	Residual	13.577	91	.149		
	Total	14.071	92			
a. Dependent Variable: بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير: الوقاية						
b. Predictors: (Constant), التنظيمية القيم						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.708	.159		23.360	.000
	القيم التنظيمية	.087	.048	.187	1.819	.072
a. Dependent Variable: بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير: الوقاية						

اختبار الانحدار البعد الثاني مع المتغير التابع

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوقعات التنظيمية ^b	.	Enter

الملاحق

a. Dependent Variable: بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير: الوقاية
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.239 ^a	.057	.047	.38178

a. Predictors: (Constant), التنظيمية التوقعات

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.807	1	.807	5.533	.021 ^b
	Residual	13.264	91	.146		
	Total	14.071	92			

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير: التنظيمية التوقعات

b. Predictors: (Constant), التنظيمية التوقعات

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.553	.189		18.788	.000
	التوقعات التنظيمية	.130	.055	.239	2.352	.021

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير: التنظيمية التوقعات

اختبار الانحدار البعد الثالث مع المتغير التابع

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الالتزام بالوقت ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير: الوقاية

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.235 ^a	.055	.045	.38223

الملاحق

a. Predictors: (Constant), بالوقت الالتزام

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.775	1	.775	5.308	.024 ^b
	Residual	13.295	91	.146		
	Total	14.071	92			

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

b. Predictors: (Constant), بالوقت الالتزام

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.506	.213		16.458	.000
	الالتزام بالوقت	.137	.059	.235	2.304	.024

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

اختبار الانحدار البعد الرابع مع المتغير التابع

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المشاركة التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.175 ^a	.031	.020	.38716

a. Predictors: (Constant), التنظيمية المشاركة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.431	1	.431	2.873	.093 ^b
	Residual	13.640	91	.150		

الملاحق

Total	14.071	92			
a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير					
b. Predictors: (Constant), التنظيمية المشاركة					

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.727	.159		23.425	.000
	المشاركة التنظيمية	.083	.049	.175	1.695	.093

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

اختبار الانحدار البعد الخامس مع المتغير التابع

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	السياسات طو الإجراءات	.	Enter

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.175 ^a	.031	.020	.38716

a. Predictors: (Constant), والإجراءات السياسات

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.431	1	.431	2.873	.093 ^b
	Residual	13.640	91	.150		
	Total	14.071	92			

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقي العمل سلوك التابع المتغير

b. Predictors: (Constant), والإجراءات السياسات

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.727	.159		23.425	.000
	السياسات والإجراءات	.083	.049	.175	1.695	.093

a. Dependent Variable: الوقاية بدون الاستباقى العمل سلوك التابع المتغير:

التكرارات

تُعزز إدارة المستشفى القيم الأخلاقية والمهنية في بيئة العمل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.4	5.4	5.4
	غير موافق	14	15.1	15.1	20.4
	محايد	26	28.0	28.0	48.4
	موافق	43	46.2	46.2	94.6
	موافق بشدة	5	5.4	5.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

تلتزم إدارة المستشفى بتعزيز القيم الأخلاقية وضمان العدالة والنزاهة في التعامل مع الأطباء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	9.7	9.7	9.7
	غير موافق	16	17.2	17.2	26.9
	محايد	27	29.0	29.0	55.9
	موافق	35	37.6	37.6	93.5
	موافق بشدة	6	6.5	6.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الملاحق

تطبيق إدارة المستشفى سياسات واضحة لتعزيز بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	6.5	6.5	6.5
	غير موافق	19	20.4	20.4	26.9
	محايد	30	32.3	32.3	59.1
	موافق	31	33.3	33.3	92.5
	موافق بشدة	7	7.5	7.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

تقوم إدارة المستشفى بنشر القيم الأخلاقية وتعزيزها بوضوح بين الأطباء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	6.5	6.5	6.5
	غير موافق	14	15.1	15.1	21.5
	محايد	29	31.2	31.2	52.7
	موافق	39	41.9	41.9	94.6
	موافق بشدة	5	5.4	5.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

توضح إدارة المستشفى التوقعات المتعلقة بأداء الأطباء بشكل دقيق.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	19	20.4	20.4	24.7
	محايد	22	23.7	23.7	48.4
	موافق	43	46.2	46.2	94.6
	موافق بشدة	5	5.4	5.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

هناك معايير واضحة للأداء المهني يتم الالتزام بها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	8	8.6	8.6	12.9
	محايد	20	21.5	21.5	34.4
	موافق	57	61.3	61.3	95.7
	موافق بشدة	4	4.3	4.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الملاحق

يتلقى الأطباء توجيهات دورية بخصوص تحسين جودة الأداء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	6.5	6.5	6.5
	غير موافق	20	21.5	21.5	28.0
	محايد	18	19.4	19.4	47.3
	موافق	39	41.9	41.9	89.2
	موافق بشدة	10	10.8	10.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بمتابعة دورية لضمان تحقيق التوقعات التنظيمية للأطباء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	8.6	8.7	8.7
	غير موافق	15	16.1	16.3	25.0
	محايد	15	16.1	16.3	41.3
	موافق	49	52.7	53.3	94.6
	موافق بشدة	5	5.4	5.4	100.0
	Total	92	98.9	100.0	
Missing	System	1	1.1		
Total		93	100.0		

تطبق إدارة المستشفى آليات دقيقة للالتزام الأطباء بالمواعيد الطبية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	8	8.6	8.6	11.8
	محايد	23	24.7	24.7	36.6
	موافق	50	53.8	53.8	90.3
	موافق بشدة	9	9.7	9.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

يلتزم الأطباء بالمواعيد المحددة للجلسات والفحوصات الطبية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	6.5	6.5	6.5
	غير موافق	8	8.6	8.7	15.2
	محايد	16	17.2	17.4	32.6
	موافق	50	53.8	54.3	87.0
	موافق بشدة	11	11.8	12.0	98.9

الملاحق

	6.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	98.9	100.0	
Missing	System	1	1.1		
Total		93	100.0		

تحرص إدارة المستشفى على الالتزام بالمواعيد ودعم الأطباء لانجاز المهام في وقتها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	14	15.1	15.1	18.3
	محايد	18	19.4	19.4	37.6
	موافق	49	52.7	52.7	90.3
	موافق بشدة	9	9.7	9.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

يتم احترام المواعيد الزمنية المحددة للجراحات والعلاجات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	14	15.1	15.1	19.4
	محايد	23	24.7	24.7	44.1
	موافق	44	47.3	47.3	91.4
	موافق بشدة	8	8.6	8.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

يُسمح للأطباء بالمساهمة في وضع خطط تطوير المستشفى.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	16	17.2	17.2	17.2
	غير موافق	16	17.2	17.2	34.4
	محايد	22	23.7	23.7	58.1
	موافق	33	35.5	35.5	93.5
	موافق بشدة	6	6.5	6.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

يتم تشجيع الأطباء على حضور الاجتماعات التنظيمية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	7.5	7.5	7.5
	غير موافق	20	21.5	21.5	29.0
	محايد	18	19.4	19.4	48.4

الملاحق

	موافق	41	44.1	44.1	92.5
	موافق بشدة	7	7.5	7.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

توجد قنوات تواصل فعالة بين الأطباء والإدارة العليا للمستشفى.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	8.6	8.6	8.6
	غير موافق	18	19.4	19.4	28.0
	محايد	22	23.7	23.7	51.6
	موافق	38	40.9	40.9	92.5
	موافق بشدة	7	7.5	7.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات الأطباء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	10.8	10.8	10.8
	غير موافق	19	20.4	20.4	31.2
	محايد	22	23.7	23.7	54.8
	موافق	36	38.7	38.7	93.5
	موافق بشدة	6	6.5	6.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

يعتمد المستشفى على سياسات وإجراءات واضحة لتنظيم عمل الأطباء وتوجيههم بكفاءة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	8.6	8.6	8.6
	غير موافق	20	21.5	21.5	30.1
	محايد	17	18.3	18.3	48.4
	موافق	38	40.9	40.9	89.2
	موافق بشدة	10	10.8	10.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

توفر إدارة المستشفى إرشادات واضحة حول كيفية التعامل مع المشكلات الطبية بما يتماشى مع السياسات المعتمدة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	20	21.5	21.5	25.8
	محايد	26	28.0	28.0	53.8

الملاحق

	موافق	38	40.9	40.9	94.6
	موافق بشدة	5	5.4	5.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

توفر السياسات والإجراءات إطارا واضحا يمكن الأطباء من اتخاذ قرارات استباقية بثقة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	8.6	8.6	8.6
	غير موافق	19	20.4	20.4	29.0
	محايد	23	24.7	24.7	53.8
	موافق	37	39.8	39.8	93.5
	موافق بشدة	6	6.5	6.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

تطبيق السياسات والإجراءات بعدالة وشفافية على جميع الأطباء دون استثناء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	10.8	10.8	10.8
	غير موافق	20	21.5	21.5	32.3
	محايد	24	25.8	25.8	58.1
	موافق	35	37.6	37.6	95.7
	موافق بشدة	4	4.3	4.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

يتحمل أطباء المستشفى مسؤولياتهم عن قراراتهم الطبية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	4	4.3	4.3	6.5
	محايد	12	12.9	12.9	19.4
	موافق	43	46.2	46.2	65.6
	موافق بشدة	32	34.4	34.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

أسعى إلى تحسين جودة أدائي المهني باستمرار.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	4.3	4.3	4.3
	موافق	61	65.6	65.6	69.9
	موافق بشدة	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الملاحق

أبادر بحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.1	1.1	1.1
	محايد	10	10.8	10.8	11.8
	موافق	62	66.7	66.7	78.5
	موافق بشدة	20	21.5	21.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

يتحمل أطباء المستشفى مسؤولياتهم في حالات الطوارئ الطبية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.1	1.1	1.1
	محايد	13	14.0	14.0	15.1
	موافق	56	60.2	60.2	75.3
	موافق بشدة	23	24.7	24.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

أشارك في تقديم اقتراحات لتطوير بيئة العمل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	3	3.2	3.2	6.5
	محايد	15	16.1	16.1	22.6
	موافق	58	62.4	62.4	84.9
	موافق بشدة	14	15.1	15.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

أعبر عن رأيي عندما ألاحظ مشاكل في بيئة العمل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	2	2.2	2.2	3.2
	محايد	19	20.4	20.4	23.7
	موافق	61	65.6	65.6	89.2
	موافق بشدة	10	10.8	10.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الملاحق

أشارك بانتظام في النقاشات حول تحسين الخدمات الطبية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	6	6.5	6.5	7.5
	محايد	15	16.1	16.1	23.7
	موافق	57	61.3	61.3	84.9
	موافق بشدة	14	15.1	15.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

أحدثت بصراحة عند وجود قرارات تؤثر سلبا على جودة الرعاية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	5	5.4	5.4	6.5
	محايد	10	10.8	10.8	17.2
	موافق	56	60.2	60.2	77.4
	موافق بشدة	21	22.6	22.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

يمكنني تقديم اقتراحات حول تطوير طرق تقديم الخدمات الصحية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	2	2.2	2.2	5.4
	محايد	16	17.2	17.2	22.6
	موافق	51	54.8	54.8	77.4
	موافق بشدة	21	22.6	22.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

أناقش القضايا المهنية مع زملائي لتحسين الأداء العام.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	1	1.1	1.1	5.4
	محايد	9	9.7	9.7	15.1
	موافق	64	68.8	68.8	83.9
	موافق بشدة	15	16.1	16.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

أبحث عن أساليب جديدة لتحسين كفاءة عملي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.1	1.1	1.1
	محايد	7	7.5	7.5	8.6
	موافق	67	72.0	72.0	80.6
	موافق بشدة	18	19.4	19.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

أبحث عن طرق جديدة للتعامل مع التحديات المهنية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.1	1.1	1.1
	محايد	7	7.5	7.5	8.6
	موافق	71	76.3	76.3	84.9
	موافق بشدة	14	15.1	15.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

أحاول تجربة طرق مختلفة لإنجاز المهام بشكل أكثر فعالية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.2	2.2	2.2
	محايد	11	11.8	11.8	14.0
	موافق	63	67.7	67.7	81.7
	موافق بشدة	17	18.3	18.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

أسعى إلى تطوير مهاراتي بشكل مستمر من خلال التعلم.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.4	5.4	5.4
	محايد	11	11.8	11.8	17.2
	موافق	56	60.2	60.2	77.4
	موافق بشدة	21	22.6	22.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الملاحق

أدعم زملائي في تطوير أفكار جديدة في مجال العمل الطبي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	3	3.2	3.2	4.3
	محايد	15	16.1	16.1	20.4
	موافق	63	67.7	67.7	88.2
	موافق بشدة	11	11.8	11.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الفهرس

الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	الملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
03	الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
03	أول: مفهوم الثقافة
04	ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية
05	ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية
06	رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية
07	خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية
08	الفرع الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
08	أولا: مصادر الثقافة التنظيمية
08	ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية
09	ثالثا: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية
10	رابعا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
10	خامسا: أبعاد الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك العمل الاستباقي
14	الفرع الأول: مفهوم سلوك العمل الاستباقي والمفاهيم المتعلقة به
14	أولا: تعريف العمل الاستباقي

16	ثانيا: مكونات العمل الإستباقي
17	ثالثا: أنواع سلوك العمل الاستباقي
18	رابعا: أهمية سلوك العمل الاستباقي
18	خامسا: أسباب سلوك العمل الاستباقي
19	الفرع الثاني: آليات تحفيز سلوك العمل الاستباقي، سوابقه، وعواقبه، وأبعاده
19	أولا: آليات تحفيز سلوك العمل الاستباقي
20	ثانيا: سوابق سلوك العمل الاستباقي
22	ثالثا: عواقب سلوك العمل الاستباقي
22	رابعا: سلوك العمل الاستباقي والمفاهيم المرتبطة به
24	خامسا: أبعاد سلوك العمل الاستباقي
26	المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي
26	أولاً: العلاقة أثر القيم التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي
26	ثانياً: العلاقة بين التوقعات التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي
26	ثالثاً: العلاقة بين الالتزام بالوقت على سلوك العمل الاستباقي
26	رابعاً: العلاقة بين المشاركة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي
27	خامساً: العلاقة بين السياسات والإجراءات على سلوك العمل الاستباقي
28	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكل من الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
28	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
35	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
40	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
40	الفرع الأول: أوجه التشابه
40	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
42	الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
46	الفرع الأول: منهج الدراسة

46	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
47	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
47	أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
48	ثانياً: تقديم المؤسسة محل الدراسة
50	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
51	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
52	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
56	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
56	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
56	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
60	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الإستبيان
74	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بطبيعة العلاقة الإرتباطية والأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي بدون بعد الوقاية من المشاكل
92	الفرع الرابع: دراسة فروق متوسطات الإجابات بين الأطباء بخصوص سلوك العمل الاستباقي تعزى للمتغيرات الشخصية
96	المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة
96	الفرع الأول: فيما يخص واقع متغيرات الدراسة
96	أولاً: مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء في المؤسسة محل الدراسة
99	ثانياً: مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأطباء في المؤسسة محل الدراسة
100	الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقة والاثر بين المتغيرين والأثر بين المتغيرات الشخصية
100	أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة
101	ثانياً: دراسة سبب عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف بورقلة إلا في بعدين هما بعد التوقعات التنظيمية وبعد الإلتزام بالوقت
102	ثالثاً: دراسة سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء العاملين تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية والمسمى الوظيفي)
105	خلاصة الفصل
107	خاتمة
113	قائمة المراجع
120	الملاحق
156	الفهرس

