



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 أعمال
بعنوان:

أثر التحسين المستمر على سلوكيات العمل الإستباقي
دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف
- ورقلة -

من إعداد الطالبتين:

رحماني شيماء

سفيان السعدية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ(ة) / بن عمارة الطاهر (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/مناصرة رشيد (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ(ة) / بن حامد عبد الغاني (أستاذ(ة) محاضر(ة) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2026/2025



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 أعمال

بعنوان:

أثر التحسين المستمر على سلوكيات العمل الإستباقي

دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف
ورقلة.

من إعداد الطالبتين:

رحماني شيماء

سفيان السعدية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ(ة) / بن عمارة الطاهر (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ مناصرية رشيد (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ(ة) / بن حامد عبد الغاني (أستاذ(ة) محاضر(ة) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2026/2025

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.. وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين " الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي وفقني وأعانني حتى بلغت هذا اليوم الذي لطالما انتظرتة وسعيت لأجله

إلى القلب الذي لم يعرفه التعب، وإلى الروح التي سبقتني دائماً بالدعاء قبل كل خطوة، إلى الأمان والطمأنينة ممما اشتهد الطريق.

أمي الغالية "حورية" ... لك من الامتنان والشكر ما تعجز عنه الكلمات، كنس الدعاء الصادق في الخفاء، والصبر الجميل في الشدائد، والاحتواء الذي منحني القوة لأمضي ثابتة، كل خطوة ناجحة كانت مستندة إلى قلبك الحنون حفظك الله لي نعمة وسنداً لا يميل.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل.... من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله.... إلى فخري واعتزالي أبي " بلخير" ...

أختي الغالية "حفصة" ... كنس الرغبة الصادقة والحضور الدافئ قبل الحاجة للكلام، دعمك لي كان طمأنينة ومواقفك سنداً حقيقياً في أصعب اللحظات، شكراً لكونك دائماً بقربي بقلبك قبل خطواتك.

أخي العزيز "ياسين" ثباتك وحدتك منحاني شعور الأمان، حضورك بالفعل، ومساندتك المادنة تركت أثراً عميقاً في رحلتي، فخورة بك وممتنة لوجودك في حياتي أكثر مما تسعه الكلمات.

شيماء

2026

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

إهداء

الحمد لله عدد مكان الحمد لله عدد ما يكون الحمد لله عدد الحركات والسكنون والصلاة والسلام على
خير الأنام سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

أما بعد

اهدي ثمرة هذا الانجاز إلى ملائكي إلى من كان دماؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى نوع الحنان
هي حبيبتي وكل حياتي حفظها الله وأدامها لي أمي أمي أمي

إلى من يمن إليهم اسمي ويصعب عليهم فراقتي ... خالتي وأمي الثانية (مسعودة) ... وزوجها (عمر)
حفظهما الله

إلى من رباني وعلماني معني الحياة إلى من خافني عليهم الصفحات واتسعت لهم في

القلب الطيب

جدي وجدتي رحمهم الله.

إلى كل الأقارب من قريب أو بعيد إلى كل من اسعد بلقائهم أصدقائي

إلى كل من يتصفح هذا التقرير أرجو أن يدعو لنا بصالح الدعاء

السعدية

2026

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بإتمام هذا البحث ونسأله النجاح لنا
ولكل طالب علم ونتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا وخاصة:

الأستاذ المشرف: رشيد مناصرة

وإلى كل أطباء مستشفى محمد بوضياف ورقلة على تعاونهم وحسن

معاملتهم

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التحسين المستمر على سلوكيات العمل الاستباقي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تمت المعالجة الإحصائية ل (70) استمارة باستخدام برنامج (spss).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي في مستشفى محمد بوضياف ورقلة، حيث تبين أن التركيز على العميل والتحسين المستمر للأفراد هما البعدان اللذان يمتلكان أثرًا دالًا إحصائيًا على السلوك الاستباقي، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الاستباقي تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: تحسين مستمر، سلوك استباقي، تركيز على العميل

Abstract:

This study aims to determine the impact of continuous improvement on proactive work behaviors at the Mohamed Boudiaf Public Hospital in Ouargla by examining the relationship between the study variables. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the data collection tool. (70) questionnaires were statistically analyzed using SPSS software.

The study reached several conclusions, the most important of which is that there is a weak positive correlation between continuous improvement and proactive work behavior at Mohamed Boudiaf Hospital in Ouargla. It was found that customer focus and continuous improvement of individuals are the two dimensions that have a statistically significant impact on proactive behavior, with no statistically significant differences in the level of proactive behavior attributed to personal variables.

Keywords: Continuous Improvement, Proactive Behavior, Customer Focus.

قائمة المحتويات

II	الإهداء 1
III	الإهداء 2
IV	شكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلوك العمل الاستباقي والتحسين المستمر	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوك العمل الاستباقي والتحسين المستمر
5	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لسلوك العمل الاستباقي
8	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للتحسين المستمر
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوك العمل الاستباقي والتحسين المستمر
15	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
21	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي لأطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
26	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
29	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
31	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
42	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
53	خلاصة الفصل
54	خاتمة
57	المراجع
60	الملاحق

قائمة المحتويات

76	الفهرس
----	--------

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أبعاد التحسين المستمر	13
(2-1)	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	21
(1-2)	متغيرات الدراسة	27
(2-2)	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	29
(3-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس لديكارت)	30
(4-2)	نتائج صدق المقاييس المستخدمة	31
(5-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	32
(6-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	32
(7-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	33
(8-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	35
(9-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد التركيز على العميل	36
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد التحسين المستمر للعمليات	37
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد التحسين المستمر للأفراد	38
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول أبعاد التحسين المستمر	38
(13-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد تحمل المسؤولية	39
(14-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد صوت العامل	40
(15-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد إبداع العامل	40
(16-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد الوقاية من المشاكل	41
(17-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول أبعاد السلوك الاستباقي	42
(18-2)	العلاقات الارتباطية بين أبعاد التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي	42
(19-2)	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	43

قائمة الجداول

44	تحليل تباين خط الانحدار	(20-2)
45	قيم معاملات خط الانحدار لسلوك العمل الاستباقي	(21-2)
46	تحليل اختبار دراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً للمتغير الجنس بخصوص أثر أبعاد التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي	(22-2)
47	تحليل اختبار دراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص أثر أبعاد التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي	(23-2)
48	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(24-2)
48	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(25-2)
49	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	(26-2)
50	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise	(27-2)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	ح
(2-1)	أبعاد سلوك العمل الاستباقي	7
(1-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	32
(2-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	33
(3-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	34
(4-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	35
(5-2)	مدى ملائمة خط الانحدار	45

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	استمارة الاستبيان	01
63	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	02
64	نتائج تحليل الاستبيان	03
75	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة	04

مقدمة

أ. توطئة:

تعد الإدارة الحديثة اليوم أمام تحديات متسارعة تفرض عليها التخلي عن النماذج التقليدية في التسيير، والتحول نحو فلسفات أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية. وفي ظل ما تواجهه المؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر من أزمات تتعلق بجودة الخدمة الصحية وإشكاليات تفعيلها، أصبحت الحاجة ملحة للنهوض بهذا القطاع الحيوي، حيث لم يعد رفع أداء العاملين والأطباء مجرد خيار، بل ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التقنية الحديثة في مجالات الطب.

من هذا المنطلق، يبرز التحسين المستمر (Continuons Improvement) كفلسفة إدارية لا تكفي فقط بمعالجة العيوب، بل تسعى لإجراء تحسينات تدريجية ودائمة تشمل كافة العمليات، الأفراد، والآلات، بهدف القضاء على الهدر وتحقيق رضا العميل. إن نجاح هذه الفلسفة يعتمد بشكل جوهري على تبني العاملين لسلوكيات عمل استباقية (Proactive Work Behavior)، وهي تلك المبادرات الذاتية التي يقوم بها الأفراد لإحداث تغيير إيجابي في الوضع الراهن أو التنبؤ بالمشكلات ومنع وقوعها قبل حدوثها.

ب. طرح الإشكالية:

ما مدى تأثير التحسين المستمر على السلوك العمل الاستباقي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى التحسين المستمر من وجهة نظر أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة عينة الدراسة؟
2. ما هو مستوى سلوكيات العمل الاستباقي لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة عينة الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس؛ العمر الوظيفة؛ الخبرة)؟

ت. الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر التحسين المستمر عللاً السلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من التحسين المستمر لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة عينة الدراسة.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات العمل الإيجابي لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة عينة الدراسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين التحسين المستمر وسلوك العمل الإيجابي من وجهة نظر أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة عينة الدراسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة عينة الدراسة حول سلوك العمل الإيجابي تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ الوظيفة؛ الخبرة).

ث. مبررات اختيار البحث:

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

1. الاهتمام الشخصي بموضوع التحسين المستمر وسلوك العمل الإيجابي.
2. يتماشى الموضوع مع طبيعة التخصص حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم إدارة الأعمال.
3. ازدياد أهمية موضوع التحسين المستمر في كل المؤسسات بما فيها المستشفى.
4. الرغبة في التوسع في تفاصيل الموضوع.

ج. أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة (التحسين المستمر، سلوك العمل الإيجابي).
2. التعرف على مدى توفر التحسين المستمر لدى الأطباء مستشفى محمد بوضياف ورقلة.
3. الوقوف على واقع سلوك العمل الإيجابي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف.
4. محاولة إبراز مدى مساهمة التحسين المستمر ودوره في تحسين سلوك العمل الإيجابي لدى الطبيب.
5. السعي نحو تقديم توصيات علمية تخدم الأطباء بالمستشفى محل الدراسة وكذلك المرضى.

ح. أهمية البحث:

1. يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ حقه من الباحثين سابقا فهو يوضح العلاقة بين التحسين المستمر وسلوك العمل الإيجابي.
2. المساهمة في تعميق مفاهيم سلوكيات العمل الإيجابي لدى الأطباء.
3. تساهم سلوكيات العمل الإيجابي على إعطاء حلول للمشاكل قبل وقوعه.
4. يعالج البحث فجوة قائمة في السياق المحلي من خلال دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف ورقلة.
5. تعد مساهمة متواضعة في إتاحة المجال للباحثين فيما بعد في مجالات أخرى تتعلق بمتغير من متغيرات هذا البحث وربطه بمتغيرات أخرى.

خ. حدود البحث:

الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة.

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين مارس وأفريل 2026.

فتره الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025.

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على التحسين المستمر كمتغير مستقل من خلال الابعاد التالية: (التركيز على العميل/ التحسين المستمر للعمليات/ التحسين المستمر للأفراد).

أما المتغير التابع وهو سلوك العميل الإستهباقي فتم التركيز على الأبعاد التالية: (تحمل المسؤولية/ صوت العمل/ إبداع العامل/ الوقاية من المشاكل).

د. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وذلك بتقديم التعاريف وضبط المفاهيم والمصطلحات العامة للتحسين المستمر وسلوك العمل الإستهباقي والعلاقة بينهما أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الملاحظة والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر التحسين المستمر وسلوك العمل الإستهباقي لدى الأطباء محل الدراسة.

ذ. مرجعية البحث:

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

. الكتب والمقالات العلمية.

. مذكرات ماجستير والدكتوراه.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة بالإضافة إلى الملاحظة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة.

ر. صعوبات البحث:

. امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة على الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم.

. صعوبة الوصول إلى أفراد العينة نظرا لطبيعة عمل الأطباء وانشغالهم بمعالجة المرضى وعدم وجود مكاتب مخصصة للتواصل معهم.

. نقص المراجع المتعلقة بسلوك العمل الإستهباقي باللغة العربية.

. صعوبة في توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان الذي تزامن مع العطلة.

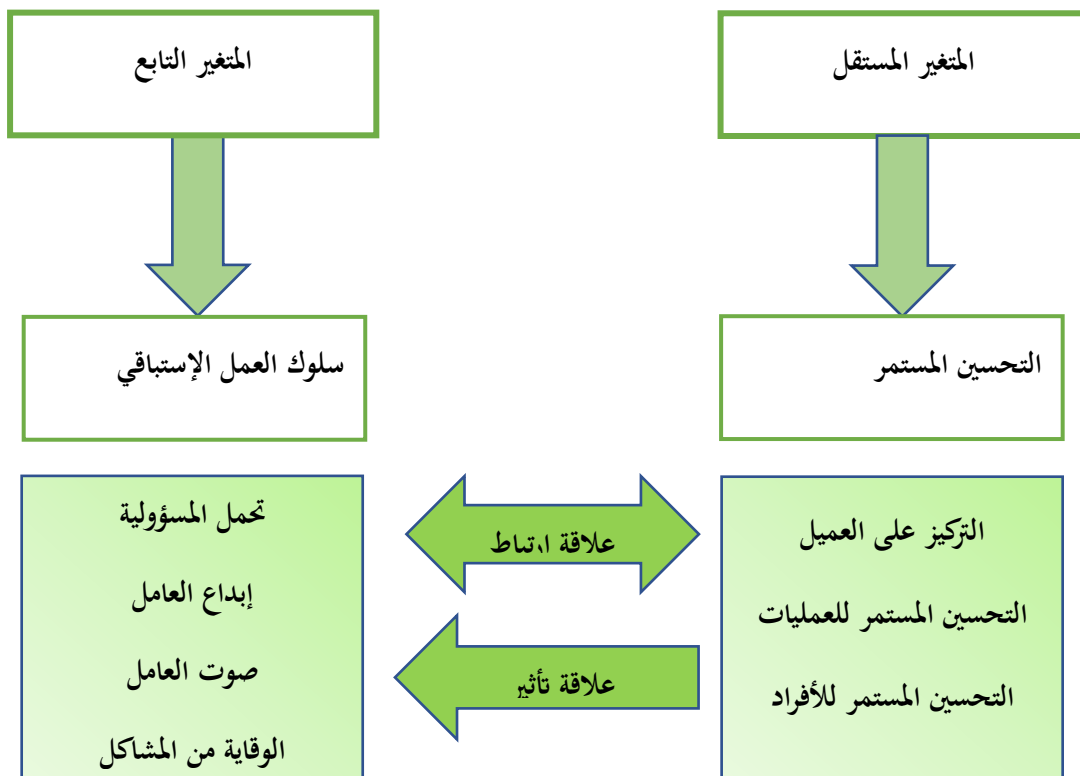
ز. هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين الأول حول الأدبيات النظرية والتطبيقية بحيث يتضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للسلوك الإستباقي والتحسين المستمر، والمبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للسلوك الاستباقي والتحسين المستمر، أما الفصل الثاني: الدراسة الميدانية فمن خلال المبحث الأول يتعلق بالطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والمبحث الثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ. نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، لتتعرف المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي

الشكل رقم: (1.1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات
النظرية والتطبيقية
لسلوك العمل الاستباقي
والتحسين المستمر

تمهيد:

إن المورد البشري أساس تنمية ونجاح المؤسسات التي سعت لاستثمار قدرات هذا المورد أحسن ما يكون، ودراسة سلوكياته داخل المؤسسة نظراً لأهميته البالغة في تحقيق أهدافها وتميزها عن باقي المؤسسات. وللتعرف أكثر على هذا الموضوع، سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي، حيث يعد التحسين المستمر ركيزة أساسية تدفع الفرد نحو تبني سلوكيات استباقية تساهم في تحقيق الكفاءة والتميز داخل المؤسسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوك العمل الاستباقي والتحسين المستمر

يندرج في هذا المبحث مطلبين: المطلب الأول يتم فيه التعرف على مفهوم سلوك العمل الاستباقي وأبعاده أما المطلب الثاني نتطرق فيه لمفهوم التحسين المستمر وأبعاده.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لسلوك العمل الاستباقي

الفرع الأول: مفهوم سلوك العمل الاستباقي

يعرف relin السلوك الاستباقي على أنه (مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة) إذ يبين هذا التعريف على أهمية السلوك الاستباقي في تحسين وتطوير الأوضاع القائمة.¹

عرف Meyers السلوكيات الاستباقية بأنها إجراء استباقي من تلقاء نفسه يهدف إلى تغيير وتحسين الموقف أو الذات، وأن الشخصية الاستباقية أكثر استقراراً وأقل عرضة للتأثيرات الخارجية من السلوك الاستباقي والتي تعتبر الآلية التي من خلالها يحقق الأفراد النجاح الوظيفي ويرى Kawasaki أنها اتخاذ إجراءات بناء على البصيرة بشأن الأحداث المستقبلية قبل حدوثها بالفعل، وذكر Opsata بأنها الإجراءات المتعمدة التي يتخذها الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم المهنية وأورد angel أن السلوكيات الاستباقية للعاملين ترتبط إيجابياً بسلوك العمل الإبداعي عندما يكون العاملون أكثر استباقية. وترى الباحثة أن السلوك الاستباقي إجراء ذاتي من الفرد وموجه نحو التغيير للمشاركة في سلوك العمل الاستباقي يحمل التوقع والتخطيط للمستقبل.²

السلوك الاستباقي هو أحد المواقف التي يقوم بها الموظفون باتخاذ المبادرة الشخصية، أو اتخاذ إجراءات ذاتية المبادرة وموجهة نحو المستقبل، مع الحفاظ على معايير عالية من حيث الجودة ويتضمن ذلك التوقع والتخطيط والتصرف لإحداث تغيير إلى أن تطوير ثقافة السلوك الاستباقي بين الموظفين والعاملين في المؤسسات أمر مهم لأنه يساعدهم على اتخاذ المبادرة الشخصية، وتولي المسؤولية، والابتكار، وتعزيز التواصل بهدف تحسين طريقة أداء المهام والأعمال وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال.³

التعريف الشامل للسلوك الاستباقي: هو جهد يبذله الفرد للمبادرة باتخاذ إجراءات تهدف إلى تغيير الوضع الراهن أو التأثير فيه قبل وقوع الأحداث، وهذا السلوك له طابعين يتخذ طابعاً إيجابياً يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتطوير بيئة العمل، وطابعاً (سلبياً) يركز على تحقيق المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية، وقد يصل في أقصى حالاته إلى التمرد أو الإضرار بمصلحة المنظمة إذا تعارضت مع أهداف الفرد.

¹ قصي عمر شريف، السلوك الاستباقي وتأثيره في التحول الرقمي، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، ص2.

² السيد أحمد الدماطي حنان، أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية، مجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلة 46 العدد 3، مصر، سبتمبر 2026، غير منشورة، ص 2.

³ الحراوي عارف نبيل، أثر السلوك الاستباقي على السلوك الوظيفي، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2025، غير منشورة، ص

الفرع الثاني: أبعاد سلوك العمل الاستباقي

من أجل الحصول على فهم وإدراك أعمق لكيفية إبداع السلوك الاستباقي يستوجب الأهمية إلى صياغة تقوم بتحديد طبيعة وأبعاد السلوك الاستباقي والعوامل المرتبطة به، وإن تحليل الإسهامات البشرية يكون استخدامه في مكان العمل أي التقليل من المخاطر والأخطاء وتجنب الأحداث السلبية والاستجابة لإجراءات العمل السليم وعن طريق مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة التي أجراها الباحث ثم اختيار إسهامات عدة إرادات وضع العديد من الأبعاد من أجل قياس السلوك الاستباقي وهذه الإسهامات كانت كثيرة إذ وجد الباحث أن البعض أشاروا إلى السلوك الاستباقي بأنه يتكون من بعدين هما: (السلوك الصوتي والتحسين المستمر) وآخرون أشاروا أن السلوك الاستباقي ثلاثي الأبعاد (السلوك الصوتي والوقاية من المشاكل وتولي المسؤولية) وأضاف Parker&Collins أن السلوك الاستباقي يتكون من أربعة أبعاد هي (تحمل المسؤولية وصوت الموظف والإبداع الفردي ومنع وقوع المشكلة). والدراسة الحالية ستعتمد على أربعة أبعاد وهي كالآتي:¹

1. تحمل المسؤولية

يعد تحمل المسؤولية على أنه سلوك طوعي وليس الزامي يهدف إلى تغيير وتحسين بيئة العمل الداخلية ولقد أشار Kim et al إلى تحمل المسؤولية بأنه يعد أمراً بالغ الأهمية في تحقيق النجاح التنظيمي في بيئة العمل الغير مستقرة، وذلك بسبب الجهود الطوعية التي تهدف إلى عملية تسهيل هذا التغيير، هذا ويؤدي تحمل المسؤولية إلى تحقيق رؤى جديدة للمنظمة. ويشار إلى تحمل المسؤولية قيام العاملين بالمبادرة من خلال تقديم إجراءات عمل أو طرق جديدة تلائم عمل المنظمة، بغض النظر عن القواعد الرسمية وهذه الإجراءات هدفها تحقيق المنفعة وتحقيق المكاسب للمنظمة.

2. صوت العامل:

في أدبيات السلوك التنظيمي يعد صوت العامل من المفاهيم المهمة، والذي ينبثق من مفهوم العدالة الإجرائية، ويشار إلى هذا الصوت إلى أنه بمثابة عبارة عن اتصال غير رسمي وغير تطوعي من قبل العاملين، إذ يحمل صوت العامل في طياته مقترحات أو أفكار أو معلومات أو مخاوف حول مشكلة معينة، حيث ترسل إلى الأفراد القادرين على اتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحقيق التغيير أو التحسين ويشير Grant إلى إن هذا الصوت هو جهد ونشاط يبذله العاملون لغرض تحدى وضع معين لقضية مهمة، والعمل على تقديم الحلول والمقترحات المبكرة بهدف التغيير وفي بعض الأحيان ينظر إلى السلوك باعتباره نقد شخصي أو شكوى.

3. إبداع العامل

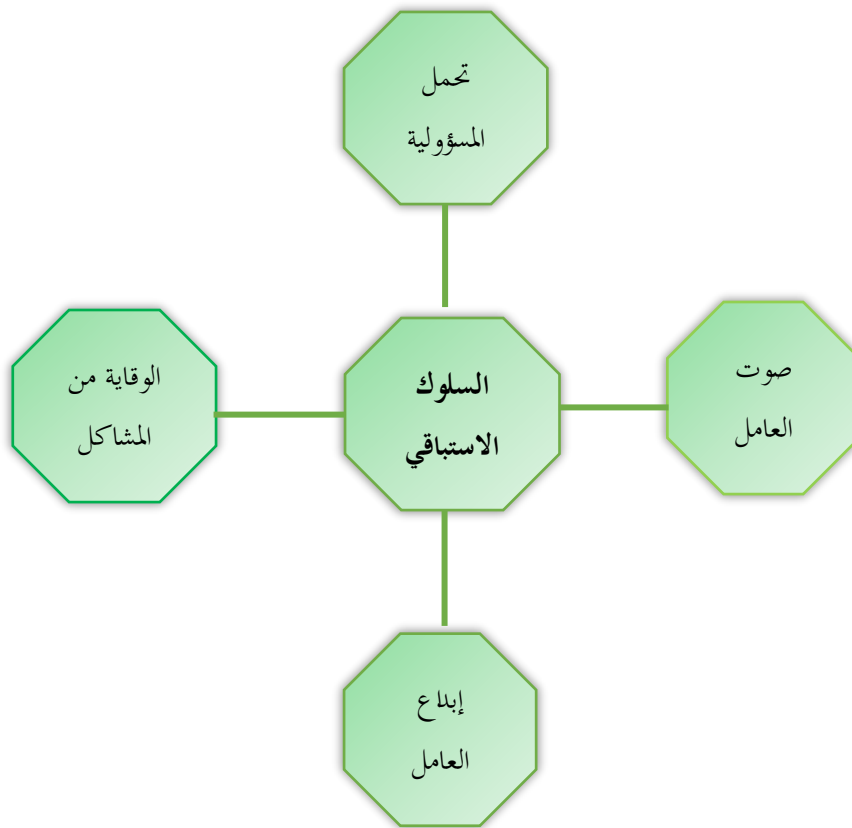
يشير هذا النوع من سلوكيات المشاركة في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة أو هو نهج عمل جديد، والعمل على تنفيذ هذا العمل ويوصف Parker et al الإبداع الفردي بالقدرة على إعادة خلق المعارف الجديدة، التي تستطيع من خلالها المنظمات في خلق فرص جديدة، وكذلك استغلال الفرص المتاحة واستثمارها، فضلاً عن تحديد حجم المنظمة ومحددات الإبداع وهيكल السوق ونمو الربحية.

¹ عبد الأمير محسن، علوان الطائي فيصل، دور الرأس المالي البشري في تحسين العمل الاستباقي، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 1، العراق، 2022، ص 730.

4. الوقاية من المشاكل

يتضمن هذا البعد في اتخاذ الإجراءات الذاتية (التوجيه والاستباقية) بهدف منع تكرار المشاكل في هذا العمل وتشير الاستجابات الذاتية المستقبلية والمنطلقة بهدف منع المشكلة من التكرار معالجة أسبابها الجذرية"، أو القيام بحلها بطرق غير قياسية وغير عادية ويشير Frese و fayet إلى إن السلوك الاستباقي يعمل على السيطرة على المشاكل من خلال القدرة على التوقع للحوادث أو الأضرار في الممتلكات، وإن التغلب على هذه المشاكل تؤدي إلى أهداف ذاتية الانطلاق.

الشكل رقم: (2.1) يوضح أبعاد التحسين المستمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: أسباب سلوك العمل الاستباقي

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

على الرغم من أن جميع المؤسسات في هذا العصر التنافسي تتجه نحو الاستباقية لكن قادة قطاع الخدمات يحتاجون نسبياً إلى موظفين أكثر استباقية من أجل تقديم خدمات أفضل.

العديد من قادة المؤسسات يثبطون عمداً عن السلوكيات الاستباقية لأنهم يريدون من موظفيهم التركيز على تحقيق أهداف قصيرة المدى يوماً بعد يوم.

الحالات التحفيزية المعرفية للموظفين يمكن أن تؤثر على السلوكيات الاستباقية في مكان العمل (التمكين النفسي، الكفاءة، التدريب والتوجه).

ارتباط سلوك العمل الاستباقي بمستويات أقل من الإرهاق عند تحمل الموظفين أمور بأيديهم فمن غير الواضح ماهية الإجراءات التي يتخذها لمنع الإرهاق الذي يتطور تدريجياً بمرور الوقت واستهلاك كبير للموارد.

ضغوط العمل (الوقت والقيود الظرفية) تؤثر على دوافع الأفراد نحو تحسين أساليب العمل بصورة أكبر.¹

الفرع الرابع: أهمية سلوك العمل الاستباقي

- ✓ تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية من خلال المبادرة بحل المشكلات وتطوير أساليب العمل؛
- ✓ تعزيز الابتكار والتغيير؛
- ✓ يدعم طرح أفكار جديدة وتحسين العمليات، مما يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات؛
- ✓ الوقاية من المشكلات؛
- ✓ يمكن العاملين من التنبؤ بالماطر واتخاذ إجراءات استباقية للحد منها؛
- ✓ تنمية مهارات العاملين؛
- ✓ يعزز الاعتماد على الذات، التفكير التحليلي، واتخاذ القرار؛
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية؛
- ✓ المنظمات التي تعتمد السلوك الاستباقي تكون أكثر قدرة على الاستجابة للسوق؛
- ✓ زيادة الرضا والالتزام الوظيفي؛
- ✓ يشعر الأفراد بقيمة دورهم، مما يرفع مستوى الدافعية والانتماء.²

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للتحسين المستمر

الفرع الأول: مفهوم التحسين المستمر

تسعى معظم المؤسسات على مدخل التحسين المستمر باعتباره فلسفة إدارية تعمل على تحسين العمليات والأنشطة المرتبطة بالآلات والمعدات والأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة وذلك لتقليل العيوب في منتجاتها والوقوف لمواجهة المنافسة في السوق ومحاولة وصول المؤسسة على الاتقان بالتحسين في العمليات الإنتاجية بشكل مستمر.

¹مولاي عمار فضيلة، ورقلي أم خير، أثر سلوك العمل الاستباقي على الأداء المتميز، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024، ص14.

²Crant, J. M, **Proactive Behavior in Organizations**, Journal of Management, 26(3),2000, p 435.

هو مجموعة الأنشطة الهادفة إلى زيادة القدرة على تحقيق متطلبات التطبيق الجيد للمعايير من خلال إجراء تحسينات تدريجية في كل عملية في المنظمة مع وجود الرقابة المستمرة على أهدافها الرئيسية للقضاء على الهدر والتخلص من كل عملية لا تضيف قيمة من خلال إشراك الموظفين في التخطيط وعملية اتخاذ القرار.¹

يقصد بمفهوم التحسين المستمر (Continuos Improvement) أنه فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات في تتطلبها تقديم الخدمة للزبون، وبشكل مستمر، ولضمان توافيقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وأن تكون هناك دائماً جهود مبدولة.²

يرى جلاب أن التحسين المستمر يعني " البحث المستمر عن الأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة" ومن بين التعريفات والتحليلات الأكثر وضوحاً ما اقترحه عبد الكريم، حيث عرف التحسين المستمر على أنه " أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف منها إلى الإلتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في جميع العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها.³

هو إستراتيجية عمل تهدف للقضاء على الهدر في العمليات، وهو عملية البحث باستمرار من أجل تنفيذ طرق وتقنيات تنظيف البيانات الجديدة لإجراء تحسين جديدة، وتقنيات وأساليب جديدة لإدارة المخاطر، التي من شأنها إطالة مرحلة النضج من النظام التجاري الاستثماري⁴

أن عملية التحسين المستمر ليست بالعملية العشوائية بل لها متطلبات عدة ومبادئ في حين أنها لا تعني الترميم بمعنى إذا حدث كسر في شيء ما تقوم بإصلاحه بل تستبدله بشيء جديد متطور وكل ذلك لا يحدث بدون ترتيب وتنظيم للوقت واستغلال قدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين.⁵

إن التحسين المستمر هو نظام منهجي لتحليل البيانات ومعرفة الأسباب الرئيسية للمشاكل وفهم واستقراء المتغيرات المستقبلية بناء على هذه المعطيات. كما يتضمن توفير قنوات التغذية الراجعة للاستفادة من المعلومات والنتائج التي استخلصت من عمليات الدراسة والتحليل.

إذن التحسين المستمر هو فلسفة إدارية تقوم على إجراء تحسينات تدريجية ودائمة تشمل جميع عمليات وأنشطة المؤسسة (الآلات، الأفراد، وطرق العمل) بهدف رفع الجودة وتقليل العيوب والهدر، وتحقيق متطلبات المعايير، وتعزيز القدرة التنافسية، مع التركيز على تلبية حاجات وتوقعات الزبون من خلال المشاركة الفعالة للعاملين والرقابة المستمرة على الأداء.

¹ حجيل البرقعاوي أسامه أحمد، التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة، مذكرة ماجستير، العراق، 2023، غير منشورة، ص6.

² علوان المياوي قاسم نايف، إدارة الجودة في الخدمات، المنهل، 2006، ص 203.

³ أحمد عبد الرحمن خالد، أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، مجلد9، العدد2، ص 417.

⁴ مرهج ماهر محسن، التحسين المستمر Kaizen، ورشة عمل بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية"، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2014، ص9

⁵ زايد علي عبد الخالق، سلمان داود فضيلة، دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، العدد 1، اليمن، 2022، ص

الفرع الثاني: أساليب التحسين المستمر

توجد ثلاثة أساليب للتحسين المستمر نوجزها فيما يلي:¹

ثلاثية جوران: يرى جوران أن أسلوب التحسين المستمر يتكون من ثلاث مكونات أساسية:

- **التخطيط:** تهتم عملية التخطيط في التحسين المستمر للعمليات بالعملاء الخارجيين وذلك بتحديدهم والتعرف على مستلزماتهم وطلباتهم الحقيقية والعمل على تحسين المنتج الملبي لاحتياجاتهم إنتاجه بالخصائص المطلوبة ثم القيام بتنفيذ هذه الخطط عن طريق فرق العمل.
- **رقابة الجودة:** وهي عملية مقارنة المتطلبات الضرورية للعملاء بنتائج الاختبار وذلك بهدف معرفة الأخطاء لتصحيحها وتعتمد الإدارة كثيراً على التغذية العكسية لمعرفة مدى رضا العملاء بالمنتج المطلوب.
- **التحسين:** تقوم هذه العملية بتكوين فرق عمل تعمل على تحقيق مستويات أداء أحسن من المستويات الحالية بشكل مستمر دون توقف.

الطريقة العلمية: (طريقة حل المشاكل) تمر هذه الطريقة بسبعة مراحل أساسية تظهر مرتبطة ببعضها فكل مرحلة متعلقة بالمرحلة السابقة لها وهي:

المرحلة الأولى: تحديد الفرص

يتم في هذه المرحلة تبيان فرص التحسين المتاحة وهي تتألف من جزأين حيث يتضمن الجزء الأول: تحديد المشاكل والذي يكون من خلال المدخلات التالية:

- تحليل إشارات والتحذير الداخلية والخارجية مثل الفشل، الشكاوى، إعادة الإنتاج... الخ.
- اقتراحات فرق العمل والمديرين المهنيين والمشرفين.
- تعليقات وأراء عناصر البيئة الخارجية عن المنتجات من عملاء وزبائن.
- آراء العمال والمقارنة بالمنافسين عن الأداء بالنسبة للمنتجات.

ومن ثم تحديد المشاكل هي فرص للتحسين

أما الجزء الثاني من المرحلة فيتضمن تكوين الفريق المسؤول عن القيام بالتحسين في العمليات الذي يعين له قائد كما تحدد الأهداف من إنشائه والوقت الذي يقدم فيه حل المشكلات.

المرحلة الثانية: تقديم النطاق

يتم في هذه المرحلة تحديد والتشخيص الدقيق للمشكلة عن طريق العوامل التالية:

- وصف المشكلة بوضوح.
- تحديد الخطأ متى حدث ولماذا ومن هو المسؤول عنه.
- توضيح تأثير الخطأ على العميل.

¹ سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، دار الكتب المصرية، مصر، 2019، ص5.

- التركيز على ما هو معروف وغير معروف وحجم المعرفة المطلوبة.

المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية

يتم في هذه المرحلة استدراك كيفية الأداء الأنشطة الأساسية المطلوبة وتحديد العملاء والموردين والمدخلات وتحديد مدى رضا العملاء وفق الآتي:

- وضع خارطة تدفق المعلومات.
- تحديد مقاييس الأداء عن طريق فرق العمل.

وبعد تحديد مقاييس الأداء يقوم فريق العمل بجمع البيانات وتحديد العملاء وتوقعاتهم ومدخلاتهم ومخرجاتهم وهي معلومات عن كيفية تصميم المنتج ومعلومات عن العمليات كالعاملين، ومعدات وأخرى إحصائية بالإضافة إلى معلومات عن ضبط الجودة، خرائط السبب والتشتت، خرائط الرقابة.

المرحلة الرابعة: وضع تصور للعمليات المستقبلية

يتم في هذه المرحلة إيجاد حلول للمشكلة والتصورات للحلول المثلى لتطوير العمليات في المستقبل ويمكن أن يتحقق التحسين من خلال إحدى ثلاث الطرق التالية:

- ✓ ابتكار وتحديد عمليات جديدة.
- ✓ مزج عمليتين أو أكثر معا لخلق عملية أحسن.
- ✓ إدخال تعديلات على الطريقة الحالية أي الأداء بالطريقة الأفضل للعمليات والوظائف.

المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة بعد الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين من طرف لجان الجودة كما يتم تقديم نصائح وتغذية مرتدة من المديرين وفرق العمل والمتأثرين بهذا التغيير وهذا ما يزيد من فعالية التحسين.

المرحلة السادسة: استطلاع التغيرات أو التحقق منها

في هذه المرحلة يتم تتبع التغيير وتقييمه وملاحظة مدى التقدم والتطور داخل المنظمة وذلك باجتماع الفريق دوريا لتقييم النتائج ومعرفة مدى التواصل على حل المشاكل أم لا ومن الضروري تشجيع القياس المستمر وتواصل التقييم للوصول إلى التحسين المستمر.

المرحلة السابعة: التحسين المستمر: في هذه المرحلة نصل إلى تحسين أداء العمليات بمستوى أفضل وضرورة استمرار هذا التحسين على الوظائف والأداء وسعي الإدارة على وضع برنامج يساعد على التحسين المستقبلي للأداء بالنسبة للعميل الداخلي والخارجي.

طريقة كايزن Kaizen: هي تقنية استخدمها اليابانيون وتتكون الكلمة من مقطعين، Kai يعني التغيير، zen يعني الجيد وبالتالي فإن Kaizen تعني التغيير الجيد للعمليات المنظمة وأفرادها لتصبح أكثر كفاءة وفعالية.

فالتحسين المستمر Kaizen هو القيام بالتطوير المستمر في جميع المجالات وفي كل الأوقات.

1. خصائص التحسين المستمر Kaizen: يمكن إبراز خصائص هذا الأسلوب كما يلي:

- هو مسؤولية كل فرد داخل منظمة الإدارة والعاملين.
- التطوير المستمر يعمل على تطوير وتحسين جميع العمليات أملا في تحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
- يشمل التحسين المستمر Kaizen تطوير الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، الإدارية.
- التحسين المستمر هو مزيج متكامل مع الفكر الإداري وتضمن العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- Kaizen ناتج عن تواجد مشاكل داخل المنظمة.
- يعطي أسلوب كيزن الأهمية للعميل وذلك لإرضائه وإشباع رغباته وضرورة إعطاء هذا الأسلوب أهمية لا تقل عن 50% من الوقت.

- واجب الإدارة في نظرية كيزن هو الصيانة والتحسين.
- يطبق كيزن على عناصر العمل وهي القوة البشرية، وتقنيات العمل، طرق الأداء، الوقت، الإمكانيات المادية، الأجهزة والمعدات، مواد الخام، حجم الإنتاج، المخزون، مكان العميل.

2. خطوات تحقيق كيزن: خطة الخطوات الخمسة: يمر أسلوب كيزن بالمرحلتين التالية:

- **المرحلة الأولى: تقويم الأوضاع السائدة (الفرز):** في هذه المرحلة يتم التمييز بين هذه الأشياء الأساسية وغير الأساسية ويعني الفرز عمليا هو التخلص من الاحتفاظ بالأشياء غير المستفاد منها وغير المستخدمة ويطلق على الفرز باليابانية seiri ومعناها الترتيب المنطقي للأشياء.

- **المرحلة الثانية: الترتيب السليم للأشياء (منهجي):** يطلق عليها باليابانية seiton بمعنى إعادة وضع ترتيب الأشياء في مواقعها الصحيحة وحسب ترتيبها وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة وقابلة للاسترجاع كما استعمل اليابانيون قانون الثلاثين ثانية حيث ترتب المنظمات أدوات الاستخدام الميكانيكي في لوحة خاصة بهدف العمل بها ببساطة خلال 30 ثانية وذلك في فلسفة كل شيء يرجع الى مكانه المخصص بعد الاستخدام.

- **المرحلة الثالثة: تنظيف مكان العمل:** تنطق باليابانية seiso بمعنى التنظيف الدائم لمكان العمل والمحافظة على النظافة بصورة مستمرة فالمؤسسات اليابانية تقوم بتنظيف شامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم.

- **المرحلة الرابعة: التعقيم الشامل: (النظافة الشخصية):** يطلق عليه باليابانية seiketsu وهي الحرص على تطبيق والمحافظة على المفاهيم الثلاثة الأولى في مكان العمل كما تشير ضرورة محافظة الفرد داخل المؤسسة على نظافته الشخصية بحيث يكون مظهره لائقا عند أداء وظيفته.

- **المرحلة الخامسة: الانضباط الذاتي:** يطلق عليها باليابانية shitsuke بمعنى حث الأفراد على الانضباط الذاتي والالتزام بتعليمات وقوانين وأنظمة العمل داخل المنظمة.

إن التحسين المستمر هو أسلوب تنتجه المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا المتطورة باستمرار حيث أن التطور المستمر للعمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمعدات ناتج عن ظهور التكنولوجيا وتظهر في التحسين المستمر داخل المؤسسة سواء في الآلات والمعدات، طرق أساليب الإنتاج الأفراد، وهو ما يدعى بنقل التكنولوجيا أملا في سعي المؤسسة لإرضاء العملاء وهذا بتلبية احتياجاتهم وتحقيق الميزة التنافسية في منتجاتها فإنها تحث على متابعة التغيرات التكنولوجية التي تجسدها داخل المؤسسة عن طريق عملية التحسين المستمر.

الفرع الثالث: أبعاد التحسين المستمر

الجدول رقم (1.1): أبعاد التحسين المستمر

حل المشكلات واتخاذ القرار	التزام الأفراد	تحسين الأداء	التحسين المستمر للفرد	التحسين المستمر للمعاملات	التركيز على العمل	دعم الإدارة العليا	الأبعاد الدراسات	الترقيم
X		X					دراسة مصطفى أحمد عبد الحكيم - عبد الرحمن المتهاوي - أحمد جعفر أحمد 2020	1
			X	X	X	X	دراسة حمدان نائل عبد الدين - الفهد 2020	2
		X	X	X	X		دراسة حرزاز الأخضر 2021	3
			X	X	X	X	دراسة منصور اسراء 2023	4
							دراسة كروم فايزة	5
1	0	2	3	3	3	2	التكرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

1- التركيز على العميل:

يتطلب تركيز العميل وضع العاملين في المنظمة في حالة تفاعل دائم مع العميل، وتمكينهم لجعل جميع تصرفاتهم مبنية على رضا العميل وتتنصف المنظمات التي تتمتع بتركيز العميل بعدة خصائص (الرؤية، الالتزام تجاه العميل، الرغبة في منع وقوع مشكلات مع العميل، أو استخدام معلومات العميل والوصول لمواقف العاملين والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات، إن وجود المنظمة مرتبطة بالقيمة التي يتم توصيلها للعميل، ولهذا فإن فهم المنظمات للقيمة من خلال عيوب العمل هو أمر حرج لوضع برامج الكشف ومقارنة فجوات العميل الداخلي والعمل الخارجي، بأن تركيز العميل ودمج قيمة الزبون بالإستراتيجية الكلية للمنظمة يعمل على النقاط الدور الاستراتيجي للجودة ويمثل العنصر الحيوي في تطوير إطار العمل للتحسين المستمر

2- التحسين المستمر للعمليات:

تعرف العملية على أنها سلسلة مترابطة من أعمال أو النشاطات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى أما تحسين العملية فهي (النشاطات المستخدمة للكشف عن وإزالة الأسباب التي تؤدي انحرافات تهدف لتحسين إمكانيات العملية) ويقصد بالتركيز

العملية تقليل التلف وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

إن تحقيق رضا العملاء وإيجاد الميزة التنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات حيث تقوم هذه الإستراتيجية عن تنظيم الأجهزة والمعدات بيئة العمل حول العملية تقليل فرص الضياع الذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبون المتغيرة وبالتالي تحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.

3- التحسين المستمر للأفراد:

يعتبر التحسين المستمر أن العنصر البشري هو أهم العناصر الأساسية، فهو الوسيلة الأساسية لتحقيق الجودة والتميز، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المنظمات بشكل أحسن، لذلك يجب أن تعامله كشريك أساسي وليس كأجير، فالتحسين المستمر يتطلب ما يلي:

- تأهيل وتدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية الجديدة في المنظمات؛
- التشجيع على روح الإبداع والابتكار والتطوير المستمر؛
- روح التعاون والمشاركة بين الأفراد للمنظمة.¹

الفرع الرابع: خطوات التحسين المستمر

- لنجاح أي منظمة في عملية التحسين المستمر يجب عليها مراعاة الخطوات التالية:
- التخطيط: الهدف في مرحلة التخطيط ما يجب أن يفعل، أي تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات؛
 - التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه؛
 - التقييم: يتم تقييم النتائج المتحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات؛
 - التحسين: بناء على نتائج تقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة ونعود إلى المرحلة الأولى التعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة المستمرة.²

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوك العمل الاستباقي والتحسين المستمر

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي، وبمثابة المسار الذي يتبعه الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حيث يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وبعد ما تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة كل منهما على حدا، السلوكيات العمل الاستباقي و التحسين المستمر، وكذا العلاقة بينهما، سنتناول في هذا المبحث مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع السلوك الاستباقي وكذلك التحسين المستمر في المؤسسات وعلاقتهما معا أو مع بعض المتغيرات الدراسية الأخرى.

¹ ابن عودة قيصر، استراتيجيات التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9 العدد 2 ص 19.

² سليمان تويج سليمان، نموذج الجمبا كايون التحسين المستمر، دار اللؤلؤة لنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 70.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

تعددت دراسات الطالبتين لموضوع سلوكيات العمل الإستباقي بأبعاده والتحسين المستمر وأبعاده فمنهم من تطرق إلى دراسة المتغيرين معا وحاول تفسير العلاقة بينهما، ويوجد من درس أحد بإيجاز.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

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

1. دراسة: (طلحة عبد القادر، يزيد قادة) 2025¹

بعنوان: أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فتم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى ملبنة المنبع بسعيدة لتلتزم بتطبيق التحسين المستمر من منظور عمالها، وأيضا تمتلك المؤسسة أبعاد الميزة التنافسية من منظور عمالها، حيث اقترحت الدراسة ضرورة إدخال التكنولوجيات الحديثة للمساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج، وأيضا ضرورة تفعيل خدمات ما بعد البيع.

2. دراسة: (بلقاسم جوادي، عبد القادر جوادي) 2025²

بعنوان: الشد الابداعي وعلاقته بالسلوك الاستباقي، دراسة استطلاعية لعينة من أساتذة المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو

تهدف الدراسة إلى معرفة هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشد الإبداعي وأبعاده والسلوك الإستباقي عند أساتذة المركز الجامعي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان، واشتملت عينة الدراسة على (29) أستاذ، وقد أبانت النتائج على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وقد اقترحت الدراسة تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتشارك المعرفي من خلال خلق جو من التعاون والثقة بين العاملين، وأيضا التركيز نحو انجاز الأعمال من خلال فرق العمل، والتي تعد أداة فعالة لتبادل الأفكار وتحقيق الكفاءة في عمليات التشارك المعرفي.

¹ طلحة عبد القادر ويزيد قادة، أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 8 العدد 1، سعيدة، الجزائر، 2025.

² جوادي بلقاسم وجوادي عبد القادر، الشد الابداعي وعلاقته بالسلوك الاستباقي، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 16، أفلو، الجزائر، 2025.

3.دراسة:(مولاي عمار فضيلة، ورقلي أم خير) 2024¹

بعنوان: أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز "دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة"

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوك العمل الاستباقي على الأداء المتميز للأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ورقلة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS حيث تم التوصل إلى أن مستوى سلوكيات العمل الاستباقي لدى أطباء المستشفى مقبول، وأيضاً أن هناك مستوى لتمييز أداء الأطباء بمستشفى محمد بوضياف ورقلة، وهذا راجع للمنافسة ومحاولات إثبات الذات، وأنه يوجد قلة فإلإمكانات المادية وضعف التواصل بين الطبيب والإدارة، حيث اقترحت الدراسة بزيادة مشاركة الأطباء في عملية اتخاذ القرارات، وأيضاً التحسين عملي التواصل بين الأطباء.

4.دراسة: (السيد أحمد الدماطي حنان) 2023²

بعنوان: أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الإستراتيجية «دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات "

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي (وصفي - تحليلي) وجمعت البيانات عن طريق قائمة الاستبيان، وتم توزيعها على عينة عشوائية من (200) فرد وتوصلت الدراسة إلى أن السلوكيات الاستباقية في العمل تتأثر معنوياً بعد السيادة الإستراتيجية وهو الضغط التنافسي وتتأثر جزئياً بعد البناء التنافسي، ولا تتأثر معنوياً بعد دائرة النفوذ وأن السيادة الإستراتيجية تتأثر جزئياً بثلاث أبعاد للسلوكيات الاستباقية في العمل وهي السلوك الصوتي، والابتكار الفردي، والوقاية من المشكلات، ولا تتأثر معنوياً بعد تولي المسؤولية.

حيث اقترحت الدراسة إلى وضع برامج تدريبية للقادة والعاملين لتنمية وعيهم بأهمية السلوكيات الاستباقية في العمل وزيادة معرفتهم بأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية ودعم سلوكيات المبادرة وتعزيز تعلم الأفراد وتطوير مهاراتهم للعمل على تنفيذ إجراءات مطورة وإرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في أداء المهام الوظيفية.

5.دراسة:(حجيل البرقعاوي أسامة أحمد) 2023³

بعنوان: التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة "دراسة ميدانية في مطبعة شهداء الشرطة الاستثمارية في وزارة الداخلية العراقية"

تهدف الدراسة إلى معرفة هل هناك تأثير مشترك لتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة الشاملة، حيث تم الاعتماد على المراجع العربية والأجنبية في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتم اعتماد أداتين المقابلات الشخصية وأيضاً الاستبيان، حيث تم التوصل إلى أن إدراك العاملين في مطبعة شهداء الشرطة بأهمية وضع خطط تدريبية تحسن من قدرة المطبعة على الوفاء باحتياجات

¹مولاي عمار فضيلة وورقلي أم خير، أثر سلوك العمل الاستباقي على الأداء المتميز، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2024.

²السيد أحمد الدماطي حنان، مرجع سبق ذكره.

³حجيل البرقعاوي أسامة أحمد، مرجع سبق ذكره.

العاملين الفعلية، حيث اقترحت الدراسة بضرورة اهتمام العاملين في مطبعة شهداء الشرطة بتصحيح الأخطاء أينما وجدت وبشكل دوري هذا يتطلب إمكانيات المراقبة الحديثة تساهم في تعزيز الدور الرقابي على أداء المهام وتنفيذها بجودة عالية.

6.دراسة: (صالح ليلى، قراش هاجر) 2023¹

بعنوان: أثر السلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي "دراسة ميدانية في المديرية الجهوية موبليس ورقلة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير السلوك الاستباقي على الأداء الإبداعي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فالجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان حيث تم التوصل إلى أهمية ممارسة سلوك العمل الاستباقي ودوره الإيجابي في توجيه الأفراد والتأثير عليهم، وأيضا أثر سلوك العمل الاستباقي في الرفع والتعزيز من مستوى الأداء الإبداعي للعاملين، حيث اقترحت الدراسة ضرورة التركيز والاهتمام أكثر على العنصر البشري كونه الركن الأساسي لبناء المنظمات ونجاحها واستمرارها.

7.دراسة: (الصادقي الزهرة وبن ميلود فتيحة) 2022²

بعنوان: أثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عمرات تقرت"

تهدف الدراسة إلى معرفة اثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي حيث تم الاعتماد على سلوك العمل الاستباقي حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في جمع المعطيات ، وأيضا تم التحصل على نتائج الإحصاء الوصفي من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS إضافة إلى أداة الاستبيان حيث تم التوصل إلى أن العوامل الشخصية تؤثر على المستوى التعليمي وسنوات الخدمة على سلوك العمل الاستباقي للموظفين بالأقسام والمصالح مما يدل على المساواة بين العاملين في المصالح محل الدراسة، حيث اقترحت الدراسة مراعاة أن يكون الوقت المخصص للموظفين مناسب مع المهام الموكلة إليهم.

8. دراسة: (، بوسهال أم الخير، كروم ويزه) 2021³

أثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر دراسة حالة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة، من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في البيئة التنظيمية والتحسين المستمر؛ ومن اجل ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان لجمع البيانات حيث تمت المعالجة الإحصائية لـ (67) استمارة مستعينا ببرنامج (SPSS) نسخة (25) حيث توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج أهمها: أثبتت النتائج انتشار ثقافة التحسين المستمر بصفة قوية جوهرها اعتبار الزبون الأساس والمستفيد الأول من خدمات المؤسسة وثقافة الكشف عن الأخطاء وعدم إهمالها بإيجاد حلول في الوقت المناسب كذلك وجود نظام اتصالات ومعلومات فعال الذي يمثل العمود الفقري لنشر مفاهيم التحسين المستمر في جميع المستويات للمؤسسة؛ وأثبتت النتائج وعي وإيمان الإدارة العليا بأهمية منهجية التحسين المستمر (الكايزن) من خلال دعمها وتوفيرها لكل المتطلبات والموارد لإنجاحها دون أن تقتصر في دور المورد البشري في التحسين ، بتوفير دورات تكوينية وتدريب لرفع مهارات العمال والمشرفين بخصوص

¹ صالح ليلى وقراش هاجر، أثر السلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الإبداعي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023.

² الصادقي الزهرة وبن ميلود فتيحة، أثر الضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022.

³ بوسهال أم الخير وكروم ويزه، أثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022.

هذا المجال إلا أن نجد الحيوود لأولوية تحسين المنتج على العمل على كسب الأرباح وذلك تحفظا و حماية لسمعة المؤسسة من طرف عاملها.

حيث اقترحنا لدراسة بتعزيز الدعم لتطبيق منهجية التحسين المستمر (الكايزن)؛ وذلك من خلال (تدريبات، حوافز خاصة المعنوية منها) من طرف الإدارة العليا؛ وتعزيز ثقافة التحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبون (جودة الخدمة) بما انه يعتبر الأساس الأول والمهم لنشاط المؤسسة، بالإضافة إلى تحديث وسائل الاتصالات والمعلومات واقتناء اجهزة حديثة في كل مرة للمؤسسة.

9.دراسة: (بن خزناسي فطوم لينة، قرزير محمود) 2021¹

بعنوان: التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعريرج

تهدف هذه الدراسة حول معرفة التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسة وحدة كوندور برج بوعريرج، من خلال التركيز على أهم مبادئ التحسين المستمر لدى العاملين لكونهم المحور الأساسي، مستخدمين في الدراسة الميدانية المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية من العاملين المتمثلة في (600) عاملا، وقد جاءت النتائج أنه تم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين واقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين مؤسسة كوندور برج بوعريرج، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) بين المتغير المستقل (واقع التحسين المستمر والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي ب 0.811، وهو ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

كما أن هناك تأثير موجب وقوي قدر معامل التحديد ب (R2) ب 0.636، وهذا ما يدل على أن نسبة 63% من التغير الذي يطرأ على مستوى الإبداع التنظيمي يعود سببه إلى مساهمة واقع التحسين المستمر في تحقيق الإبداع التنظيمي، والباقي تفسره متغيرات أخرى.

كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغيرات الوظيفة المستوى التعليمي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغير السن لفئة (31-40)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية لفئة (أكبر من 20 سنة)، حيث اقترحت الدراسة التعرف أكثر على واقع التحسين المستمر الكايزن والتفريق بينها وبين باقي عمليات التحسين المستمر، من خلال:

– إرساء ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيقه.

– النقطة الجوهرية في موضوع بحثنا هي اهتمام المؤسسة بالمبدعين لتحقيق الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

– تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين والعمل على طرح أفكارهم الإبداعية.

– تبني المؤسسة إستراتيجية المخاطرة بتنفيذ أفكار العاملين والعمل بالثقافة اليابانية في إدارة المؤسسة.

¹ بن خزناسي فطوم لينة وقرزير محمود، التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعريرج "دراسة سوسيو تنظيمية لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 1، خنشلة، الجزائر، 2021.

10. دراسة: (حبّية عامر، فرحات عباس) 2017¹

بعنوان: دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة في مؤسسة كوندور برج بوعريّيج .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة CONDOR ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على (37) استمارة استبيان من مجموع (40) استمارة استبيان موزعة، ومن خلال جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها قلة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ليس هناك اهتمام كبير في المؤسسة محل الدراسة بأسلوب التحسين المستمر حيث جاءت معظم عبارات هذا المحور بدرجة موافقة منخفضة، حيث اقترحت الدراسة بوجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل القيادة الإدارية مشاركة العاملين اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق التدريب والتعليم) بالإضافة إلى محاولة الاهتمام أكثر بأسلوب التحسين المستمر باعتباره من أهم الأساليب الحديثة في علم الإدارة.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

فيما يلي دراسات باللغة الأجنبية التي تناولت بعض الجوانب من الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

1. الدراسة قام بها الباحثان Vathsala Wickramasinghe و M.N. Chathurani سنة 2020² بعنوان: "Affects of Continuos Improvement in Streaming HRM"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف يساهم تطبيق أساليب التحسين المستمر في رفع كفاءة العاملين، تحسين الأداء الوظيفي، وتقوية ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات المتعلقة بممارسات التحسين المستمر وعلاقتها بأداء الموارد البشرية. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق التحسين المستمر يساهم بشكل إيجابي في تحسين مهارات العاملين، زيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء التنظيمية، كما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق جودة أفضل في الأداء، وقد اقترحت الدراسة تطوير نظام إدارة الأداء.

¹ عامر حبّية وفرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريّيج، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، الوادي، الجزائر، 2017.

² Vathsala Wickramasinghe, M.N. Chathurani, Effects of Continuous Improvement in Streamlining HRM Practices, sirilanka, 2020.

2. Long-Zeng Wu Cynthia Lee ، Sharon Parker ، Chia-Huei Wu سنة 2017¹

**When and why people engage in different forms of proactive behavior:
(interactive effects of self-construal's and work characteristics**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف يؤثر التفاعل بين الطريقة التي ينظر بها الموظف لنفسه (مفهوم الذات) وبين طبيعة عمله الاستقلالية والعبء) في تحديد نوع ومستوى السلوك الاستباقي الذي سيمارسه، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدم الباحثون الاستبيان (Survey) كأداة رئيسية فلجانب التطبيق وقد تم التوصل إلى أن الموظفين الذين يعرفون أنفسهم من خلال قدراتهم وإنجازاتهم الشخصية يميلون أكثر لممارسة "السلوك الاستباقي الفردي" (Individual Proactivity)، أي تطوير طرق عملهم الخاصة وحل مشكلاتهم المهنية الفردية.

وأيضا الموظفون الذين يرون أنفسهم كجزء من نسيج اجتماعي ومجموعة يميلون لممارسة "السلوك الاستباقي التنظيمي" (Organizational Proactivity)، وقد اقترحت الدراسة بضرورة تقييم "مفهوم الذات" (Self-construal) لدى المتقدمين للوظائف. فإذا كانت الوظيفة تتطلب مبادرات فردية وحل مشكلات تقنية مستقلة، يفضل اختيار ذوي "الذات المستقلة". أما إذا كان الهدف هو تطوير العمل الجماعي والمنظومة ككل، فيفضل البحث عن ذوي "الذات المترابطة". التوافق بين الفرد والوظيفة.

3. قام الباحثان Johanna Madrigal و Henry J. Quesada-Pineda سنة 2013²

**بعنوان " Sustaining Continuous Improvement: A Longitudinal and Regional
"Study**

هدفت إلى معرفة العوامل التي تساعد المؤسسات على استدامة التحسين المستمر داخل الشركات. اعتمدت الدراسة على تحليل آراء العاملين في أربع شركات رائدة في تطبيق التحسين المستمر بمناطق مختلفة من العالم، باستخدام المنهج الكمي. وقد تم التوصل إلى أنه على الرغم من المستوى العالي من النضج في الشركات فإنه من أجل تحفيز الموظفين على المشاركة في عمليات التحسين ووضع خطط تحسين تشمل الموردين والعملاء من الضروري مواءمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع أهداف التحسين المستمر، وقد اقترحت الدراسة انه يجب على الإدارة ضمان توفر الموارد اللازمة (مالية، بشرية، وقت، وتكنولوجيا) لدعم تنفيذ برامج التحسين.

¹Henry J. Quesada-Pineda, Johanna Madrigal Sustaining Continuous Improvement: A Longitudinal and Regional Study United States, 2013.

²Chia-Huei Wu، Sharon Parker, Long-Zeng Wu Cynthia Lee When and why people engage in different forms of proactive behavior: interactive effects of self-construal's and work characteristics, Academy of Management Journal, 2017.

4. قام الباحثان Adam M. Grant^{**}, Susan J. Ashford b. Kenan سنة 2008¹

بعنوان "The dynamics of proactivity at work"

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة بين النظرية والواقع العلمي من خلال تطوير إطار عمل يوحد هذه السلوكيات المختلفة، ويصف طبيعتها، وأبعادها، وآلياتها النفسية، وتائجها بشكل عام.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وقد تم التوصل إلى أن الاستباقية ليست مجرد "سلوك" بل هي عملية مستمرة، وقد اقترحت الدراسة إلى التوقف عن دراسة كل سلوك استباقي بشكل منعزل والبدء في دراستها كمنظومة متكاملة وأيضاً تبني نهج استباقي في بناء وتقييم وتطوير النظريات المتعلقة بالسلوك الاستباقي.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

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

الجدول رقم (2.1): مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2008 إلى 2025، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، مصر، العراق.	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2026، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مستشفى محمد بوضياف ورقلة.	من حيث الزمان والمكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من أطباء إلى عاملين إلى مديرين وقوى عاملة في مختلف المؤسسات الاقتصادية.	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من لأطباء بمختلف الرتب والأصناف {طبيب عام، طبيب مختص، طبيب اسنان} في المؤسسة محل الدراسة.	من حيث العينة
اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان فقط، باستثناء دراسة باللغة الأجنبية قد اعتمدت على المنهج الكمي.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بالتحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة.	من حيث منهج الدراسة
كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص والعام فنجد (الخدمانية، الصناعية، التجارية) وهذا أعطى مصداقية أكبر لدراستنا.	استهدفت الدراسة القطاع العمومي فشملت عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي وهي (مستشفى محمد بوضياف ورقلة).	من حيث نوع

¹Adam M. Grant^{**}, Susan J. Ashford b. KenanThe dynamics of proactivity at w, University of Michigan, United States, 2008.

القطاع		
من حيث المتغيرات	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي ثم تبيان أثر التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي.	تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالآتي: التحسين المستمر، سلوك العمل الاستباقي، الابداع التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المتميز.
من حيث الموضوع	ركزت الدراسة على (أثر التحسين المستمر في سلوك العمل الاستباقي) وهو الأول من نوعه الذي يطرح بهذا الشكل على حد علمنا.	تناولت بعض الدراسات التحسين المستمر، وأهميته وخصائصه وأوجه تطبيقه كما تناولت دراسات أخرى سلوك العمل الاستباقي
من حيث الهدف	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التحسين المستمر والتعرف على دوره في سلوك العمل الاستباقي في المؤسسة محل الدراسة وكيفية الاستفادة منه في المجال الصحي.	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان العوامل المؤثرة في سلوك العمل الاستباقي وكذا سبل تقييمه وتحسينه، وكذلك الوقوف على واقع التحسين المستمر في شتى القطاعات والمؤسسات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

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

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية لتحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي، من خلال التطرق إلى مفهوم كلا المتغيرين، ثم شرح أبعادهم. أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه العرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة والمنهج المتبع العينة، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا ثم إبراز مجالات الاستفادة منها. أما فيما يخص معرفة أثر التحسين المستمر ومدى مساهمته في سلوك العمل الاستباقي من الناحية التطبيقية فسنقوم بعرضه في الفصل الموالي من البحث.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
للتحسين المستمر وسلوك العمل
الاستباقي من وجهة نظر أطباء المؤسسة
العمومية الاستشفائية محمد بوضياف
ورقلة

تمهيد

بغرض الإلمام بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من أطباء محمد بوضياف ورقلة، عن طريق توزيع استمارة استبيان على عينة من الأطباء، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع عدد منهم مع الاستعانة بالملاحظة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

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

أولاً- المنهج الوصفي التحليلي :

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

1. المقابلة الشخصية: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع الأطباء بمختلف اختصاصاتهم، وكذلك مع بعض رؤساء المصالح والمسؤولين، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة، بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا من أخذ صورة عامة حول مستوى التحسين المستمر لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف، في هذا الجانب، وانطباعات وآراء الأطباء حول مستوى سلوكيات العمل الاستباقي، ومدى تأثير التحسين المستمر على سلوكيات العمل الاستباقي، وقد كانت نتائج المقابلات متباينة ولا تصب في نفس الاتجاه من حيث رأيهم في مستوى التحسين المستمر لدى الأطباء و مدى تأثيرها على سلوكيات العمل الاستباقي، ولكن متقاربة من حيث رأيهم في مستوى سلوك العمل الاستباقي.

2. الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف و واقع عمل الطبيب بالمستشفى.

3. الوثائق الرسمية: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمستشفى والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

4. الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة أثر التحسين المستمر على سلوكيات العمل الاستباقي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً- المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقيم أثر التحسين المستمر على سلوكيات العمل الاستباقي في مستشفى محمد بوضياف ورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من أطباء المستشفى محل الدراسة.

ثالثا- متغيرات الدراسة :

جدول رقم (1-2) : متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	سلوكيات العمل الاستباقي
المتغير المستقل:	التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطاليتين

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

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 نيج 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 يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 48000م² وتبلغ قدرته الاستيعابية 501 سريرا مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية.

. 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 وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والألغام الاجتماعية؛
- تشجيع وترقية البحوث الطبية والصحية؛
- توسعة دائرة المعرفة في المجتمع من خلال إيصال رسائل توعية لأفراده تتمثل في محاضرات ومنشورات والحملات التثقيفية؛

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

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

الميكال التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة:

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

حسب ما يلي:

- 1- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتشمل على ثلاث مكاتب (03)
 - مكتب الميزانية والمحاسبة؛
 - مكتب الصفقات العمومية؛
 - مكتب الوسائل العامة والهياكل.
 - 2- المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتشمل على مكتبين (02)
 - مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛
 - مكتب التكوين.
 - 3- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتشمل على مكتبين (02)
 - مكتب صيانة التجهيزات الطبية؛
 - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.
 - 4- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتشمل على ثلاث مكاتب (03)
 - مكتب القبول والدخول؛
 - مكتب التعاقد وحساب التكاليف؛
 - مكتب التنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.
- كما تتكفل المديرية الفرعية للمصالح للصحة بالأنشطة الصحية للقطاع الصحي والإشراف على المصالح الاستشفائية الداخلية والوحدات الخارجية. أما المصالح الاستشفائية الداخلية فدورها هو العلاج والسهر على راحة المرضى من يوم دخولهم إلى غاية يوم خروجهم.

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة

2- عينة الدراسة:

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

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة

وفق معادلة ستيفن ثامبسون

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P نسبة توفر الخاصية والمحيدة = 0.50

من أجل مجتمع البحث يساوي 200 طبيب، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوبة هو 132 طبيب، ولكن تم توزيع 85 استبانة بسبب صعوبة التواصل مع كل أفراد العينة، وبعد القيام بفرز وتصفية استمارات الاستبيانات الموزعة، حصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول التالي الذي يبين عينة الدراسة

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

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	85	100%
عدد الاستمارات المسترجعة	72	88.23%
عدد الاستمارات الملغاة	2	4.80%
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	70	82.35%

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:
- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
 - 2- مصفوفة الارتباطات سبيرمان Spearman لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
 - 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء الأستاذ الباحث)؛
 - 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

أولا- الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من التحسين المستمر وسلوكيات العمل الاستباقي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لنتمكن من إخراجهم في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالتحسين المستمر ويحتوي على 13 عبارة؛

الجزء الثاني: يتعلق بسلوكيات العمل الاستباقي ويحتوي على 13 عبارة؛

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة مثل (الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة).

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

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- موافق تعطى لها 4 درجات؛
- أحيانا تعطى لها 3 درجات؛
- غير موافق تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تماما تعطى لها درجة واحدة.

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

صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

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

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

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

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

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

ثانيا- وثائق المؤسسة:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية لدراستنا، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

• صدق وثبات أداة الدراسة:

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

• صدق المحكمين:

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

• ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-4): نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التحسين المستمر وسلوكيات العمل الاستباقي)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
26	0.821

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 82.1%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الصدق والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

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

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، الوظيفة، العمر، الخبرة).

أولا- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 17 مستجوبا بنسبة قدرها 24.29%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 53 مستجوبا بنسبة قدرها 75.71%.

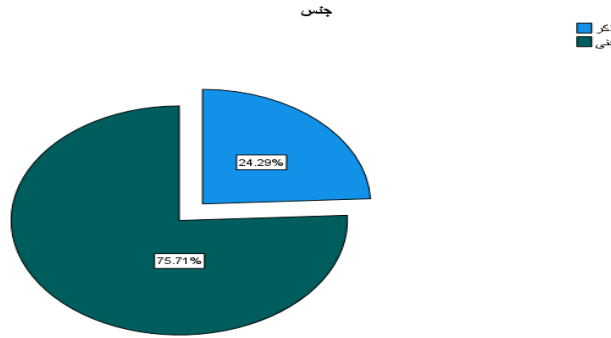
الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	17	% 24.29
الإناث	53	% 75.71
المجموع	70	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

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



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excel

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الإناث حيث بلغت نسبتهم 75.71%، أي 53 فرد من الإناث، أما نسبة الذكور فبلغت 24.29%، أي 17 فرد من الذكور، وهذا راجع لارتفاع نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

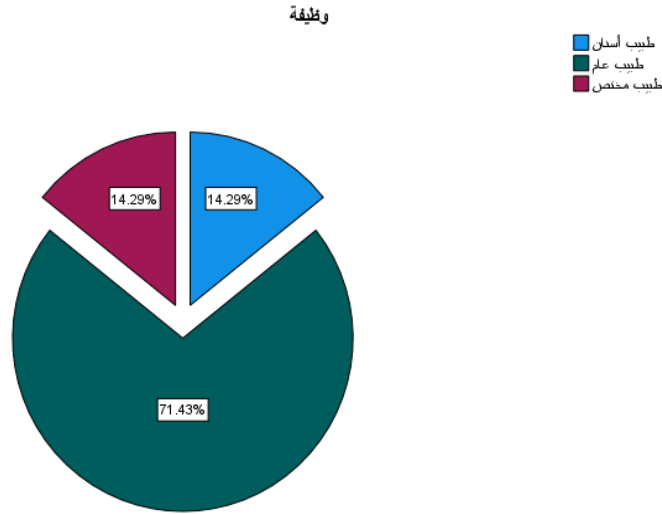
يبين الجدول رقم (2-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة طبيب أسنان بلغ 10 مستجوبين أي بنسبة 14.3%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة طبيب عام 50 مستجوبا أي بنسبة 71.4%، أما عدد المستجوبين من فئة أستاذ فقد بلغ 10 مستجوبين أي بنسبة 14.3%.

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
طبيب أسنان	10	% 14.29
طبيب عام	50	% 71.43
طبيب مختص	10	% 14.29
المجموع	70	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

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



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excel

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن أغلب المستجوبين كان من فئة طبيب عام، حيث بلغ عدد المستجوبين 50 مستجوب بنسبة قدرها 71.43%، تليها فئتا طبيب أسنان وطبيب مختص حيث بلغ عدد المستجوبين 10 مستجوب لكل فئة بنسب متساوية حيث بلغت 14.29% وهذا يعكس هيمنة الأطباء العامين على المستشفى.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

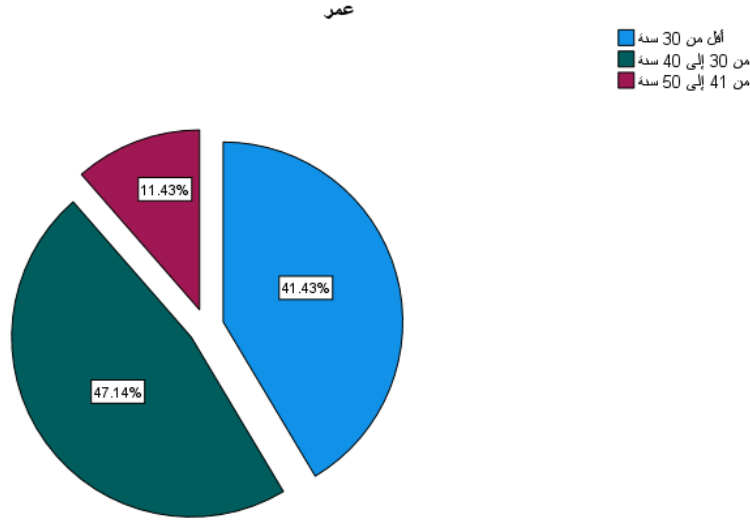
يبين الجدول رقم (2-10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 29 مستجوب، بنسبة قدرها 41.43%، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بلغ 33 مستجوبا، أي بنسبة 47.14%، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 41 إلى 50 سنة فبلغ عددهم 8 مستجوبين بنسبة 11.43%.

الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	29	41.43%
من 30 إلى 40 سنة	33	47.14%
من 41 إلى 50 سنة	8	11.43%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:
شكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 47.14% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، تليها فئة أقل من 30 سنة، و التي بلغت نسبتها 41.43%، أما الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة قد بلغت نسبتها 11.43%، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 30 إلى 40 سنة بمعنى أن معظم أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة هم شباب و يدل ذلك على جهود الدولة وفرضها على ضرورة العمل في المؤسسة العمومية للصحة لمدة معينة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

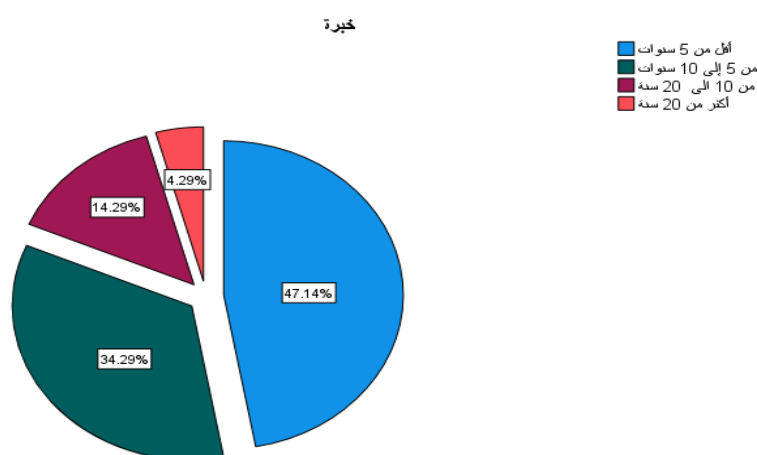
يبين الجدول رقم (2-11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 33 مستجوب أي بنسبة 47.17%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات يبلغ عددهم 24 مستجوبا، أي بنسبة 34.29%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى 20 سنة فيبلغ عددهم 10 مستجوبا، أي بنسبة 14.29%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 20 سنة فيبلغ عددهم 3 مستجوبين، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 4.29%

الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (عدد سنوات التدريس)

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	33	% 47.14
من 5 إلى 10 سنوات	24	% 34.29
من 10 إلى 20 سنة	10	% 14.29
أكثر من 20 سنة	3	% 4.29
المجموع	70	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

شكل رقم (2-4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في مجال العمل بنسبة قدرها 47.14%، تليها الفئة التي لديها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 34.29%، ثم بعد ذلك الفئة التي لديها خبرة من 10 إلى 20 سنة بنسبة قدرها 14.29%، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة قدرها 4.29%.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا.

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر

البعد الأول: التركيز على العميل

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد التركيز على العميل

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تلتزم المستشفى بتحسين علاقتها مع العاملين باستمرار	3.44	1.00	3	موافق
02	تعمل المستشفى على أولوية إرضاء متطلبات المرضى	3.71	0.96	1	موافق
03	يحرص المستشفى على تقليل الوقت والتكلفة في تقديم الخدمة للمرضى	3.07	1.12	4	محايد
04	تأخذ المستشفى شكاوي المرضى بعين الاعتبار في تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم	3.45	0.95	2	موافق
	البعد الأول: التركيز على العميل	3.42	0.60	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (التركيز على العميل) جاءت كلها بتوجه موافق وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.60)، مما يدل على أن أفراد العينة يركزون على العميل بنسبة عالية وهذا من وجهة نظرهم، وأنهم يولونها أهمية كبيرة في مجال العمل، وقد احتلت العبارة رقم 2 (تعمل المستشفى على أولوية إرضاء متطلبات المرضى) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.96) في حين جاءت العبارة رقم 3 (يحرص المستشفى على تقليل الوقت والتكلفة في تقديم الخدمة للمرضى) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري بلغ (1.12).

من التحليل نستنتج أن بعد التركيز على العميل يوجد بشكل مرتفع بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة ويتبين ذلك من خلال عمل المؤسسة العمومية الاستشفائية على أولوية إرضاء متطلبات المرضى وذلك بالحرص على تقديم رعاية طبية متميزة والاستجابة الفورية لانشغالهم.

البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة حول بعد التحسين المستمر للعمليات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
5	تستخدم المستشفى أسلوب الرقابة الفاعلة في عملياتها لضمان تقديم خدمة جيدة	3.61	0.93	1	موافق
6	تتم صيانة الأجهزة والأدوات مباشرة عند حدوث العطل في المستشفى	2.90	1.16	4	محايد
7	أحرص على التقليل من وقت وجهد انجاز النشاطات باستمرار	3.02	1.11	3	محايد
8	تعمل المستشفى على مراجعة وتطوير إجراءات العمل بشكل دوري بهدف تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء	3.41	0.99	2	موافق
	البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات	3.23	0.68	—	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (التحسين المستمر للعمليات) جاءت كلها بتوجه متوسط يميل إلى الإيجابي، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.23) وانحراف معياري بلغ (0.68)، مما يدل على وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد. وقد احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.93)، مما يشير إلى أن المستشفى تعتمد بدرجة جيدة على أسلوب الرقابة الفاعلة في عملياتها لضمان تقديم خدمات جيدة. في حين احتلت العبارة رقم (6) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (1.16)، وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في صيانة الأجهزة والتدخل السريع عند حدوث الأعطال.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن بعد التحسين المستمر للعمليات مطبق بدرجة متوسطة داخل المستشفى، مع وجود نقاط قوة تتمثل في الرقابة ومراجعة الإجراءات، مقابل بعض النقائص المرتبطة بالصيانة وسرعة معالجة الأعطال.

البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد التحسين المستمر للأفراد

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
9	يسود جو عائلي بين جميع العاملين في المستشفى	3.38	1.13	4	محايد
01	يعمل الأطباء والمشرفون في المستشفى على فكرة إجراء تحسينات بسيطة ومستمرة	3.54	0.82	3	موافق
11	تقوم المستشفى بمشاركة الأطباء في وضع أهداف المستشفى كل حسب تخصصه	3.24	1.09	5	محايد
12	يحرص الأطباء على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية باستمرار	4.17	.810	1	موافق
13	يشارك الأطباء في اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل	3.85	0.78	2	موافق
	البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	3.64	0.65	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (التحسين المستمر للأفراد) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.65)، وقد احتلت العبارة رقم 11 (تقوم المستشفى بمشاركة الأطباء في وضع أهداف المستشفى كل حسب تخصصه) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري بلغ (1.09) في حين جاءت العبارة رقم 12 (يحرص الأطباء على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية باستمرار) في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.81)، ويعود السبب في كون العبارة رقم 12 جاءت بدرجة عالية إلى دافعية الأطباء للتعلم المستمر ومواكبة التطورات مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة الصحية المقدمة.

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول أبعاد التحسين المستمر

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد التركيز على العميل	3.42	0.60	2	موافق
02	المتوسط العام لبعد التحسين المستمر للعمليات	3.23	0.68	3	محايد
03	المتوسط العام لبعد التحسين المستمر للأفراد	3.64	0.65	1	موافق
	المتوسط العام للتحسين المستمر	3.43	0.54	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للعبارة بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (0.54) وهذا يدل على أن مستوى التحسين المستمر في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف مرتفع، حيث جاءت الأبعاد مرتبة كما يلي: التحسين المستمر للأفراد بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (0.65)؛ التركيز على العميل بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري قدره (0.60)؛ التحسين المستمر للعمليات بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف معياري قدره (0.68).

من هذا نستنتج أن أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة يعمل بشكل كبير على التحسين المستمر ويعتمد بشكل قوي على تطوير الأفراد وهذا شيء إيجابي، لكن يحتاج إلى تركيز أكثر على تحسين العمليات لتحقيق توازن وزيادة من فعالية الأداء بشكل عام.

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالسلوك الاستباقي

البعد الأول: تحمل المسؤولية

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول بعد تحمل المسؤولية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	أبادر طوعا بتقديم مقترحات وإجراء تحسينات في بيئة العمل	3.61	0.90	4	موافق
02	أقوم بكل المهام والمسؤوليات الموكلة لي بسهولة	3.97	0.72	2	موافق
03	أتحمل نتائج القرارات التي اتخذتها ولا أحملها للآخرين	4.34	0.72	1	محايد
04	أحاول دائما تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في العمل	3.71	0.78	3	موافق
	البعد الأول: تحمل المسؤولية	3.91	0.51	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (تحميل المسؤولية) جاءت كلها بتوجه موافق وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.51)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من الأطباء مهارة تحمل المسؤولية بنسبة عالية وهذا بالرغم مما يواجهون من صعوبات بسبب ظروف العمل وقد احتلت العبارة رقم 3 تحمل نتائج القرارات التي اتخذها ولا أحملها للآخرين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.34 وانحراف معياري بلغ 0.51 وهو ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من المسؤولية الشخصية وميل نحو مركز تحكم داخلي، وهو ما يعكس نضجاً في السلوك التنظيمي وقدرة على تحمل تبعات القرارات دون إلقاء اللوم على الآخرين. في حين جاءت العبارة رقم 1 أبادر طوعاً بالتقديم مقترحات وإجراء تحسينات في بيئة العمل في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.90) مما يشير إلى ضعف مستوى السلوك الاستباقي لدى أفراد العينة، حيث يميلون إلى أداء المهام الموكلة إليهم دون المبادرة بتقديم أفكار أو تحسينات، وقد يُعزى ذلك إلى غياب بيئة تنظيمية محفزة أو الخوف من رفض المقترحات.

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

بوضياف حول بعد صوت العامل

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
06	إني على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مقيداً	3.57	0.82	2	موافق
07	لا أتردد في التعبير عن أفكاري حول التغييرات المطلوبة	3.75	0.92	1	موافق
08	أقوم بتشجيع الآخرين للانخراط في قضايا العمل	3.38	0.95	3	محايد
	البعد الثاني: صوت العامل	3.57	0.68	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (صوت العامل) جاءت كلها بتوجه موافق وهذا ما يوضحه متوسط العام الذي بلغ (3.57) وانحراف معياري بلغ (0.68) مما يدل على امتلاك أفراد العينة وهم الأطباء لمهارة إيصال صوتهم بنسبة مقبولة من وجهة نظرهم وهذا يعزز مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات ويعكس ذلك رغبة الأطباء في توفير خدمات طبية ذات جودة عالية وقد احتلت العبارة رقم 6 (لا أتردد في التعبير عن أفكاري حول التغييرات المطلوبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.92) وهذا يعكس أن الطبيب يمتلك روح المبادرة، وثقة في النفس، ورغبة مستمرة في المساهمة في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل، بدل الاكتفاء بدور المتلقي أو المنفذ فقط في حين جاءت العبارة رقم 7 (أقوم بتشجيع الآخرين للانخراط في قضايا العمل) في المرتبة الأخيرة تشير النتيجة إلى أن الطبيب لا يتبنى بشكل واضح سلوك تشجيع الآخرين على الانخراط في قضايا العمل، حيث يتسم موقفه بالحياد، مما يدل على وجود فرص لتعزيز هذا السلوك من خلال زيادة التفاعل والمبادرة داخل بيئة العمل.

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

بوضياف حول بعد إبداع العامل

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
08	لدي القدرة على ابتكار حلول إبداعية لمواجهة بيئة العمل	3.47	0.89	3	موافق
09	أشجع الآخرين في تقديم أفكار جديدة في العمل	3.67	0.77	2	موافق
10	أبحث باستمرار عن تقنيات حديثة وتطوير الأداء المهني	3.88	0.87	1	موافق
	البعد الثالث: إبداع العامل	3.67	0.60	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (إبداع العامل) جاءت كلها بتوجه موافق وهذا ما يوضحه متوسط العام الذي بلغ (3.67) وانحراف معياري الذي بلغ (0.60) مما يدل على ميل الطبيب في تقديم الأفضل دائما أثناء قيامه بعمله وقد احتلت العبارة رقم 10 (أبحث باستمرار عن تقنيات حديثة وتطوير الأداء المهني) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.87) في حين جاءت العبارة رقم 8 (لدي القدرة على ابتكار حلول إبداعية لمواجهة بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ (0.89)، حيث نلاحظ ممارسة الطبيب لمهارة الإبداع وهذا يعود إلى بيئة العمل الصارمة التي لا مجال للخطأ فيها.

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

بوضياف حول بعد الوقاية من المشاكل

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
11	أخصص الوقت الكافي للتخطيط الاستباقي لتفادي المشاكل المحتملة في العمل	3.64	0.88	2	موافق
12	أحاول العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي تواجهني في العمل	4.00	0.68	1	موافق
13	أمتلك القدرة على تحديد العقبات المحتملة قبل ظهورها ووضع خطط بديلة لتجاوزها	3.55	0.79	3	موافق
	البعد الرابع: الوقاية من المشاكل	3.73	0.61	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (الوقاية من المشاكل) جاءت كلها بتوجه موافق وهذا ما يوضحه لنا متوسط العام الذي بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.61) مما يؤكد حرص أفراد العينة على منع وقوع حوادث أثناء تأديتهم لعملهم وقد احتلت العبارة رقم 12 (أحاول العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي تواجهني في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.68) في حين جاءت العبارة رقم 13 (أمتلك القدرة على تحديد العقبات المحتملة قبل ظهورها ووضع خطط بديلة لتجاوزها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.55)

وانحراف معياري بلغ (0.79) وهذا راجع الى ضعف نسبي في تبني سلوك التنبؤ بالعقبات المحتملة والتخطيط الاستباقي لتجاوزها، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأخيرة، مما يعكس اعتماداً أكبر على التعامل مع المشكلات بعد حدوثها بدلاً من الوقاية منها مسبقاً، وهو ما يستدعي تنمية مهارات التخطيط والتحليل المستقبلي.

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف حول أبعاد السلوك الاستباقي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد تحمل المسؤولية	3.91	0.51	1	موافق
02	المتوسط العام لبعد صوت العامل	3.57	0.68	4	موافق
03	المتوسط العام لبعد إبداع العامل	3.67	0.60	3	موافق
04	المتوسط العام لبعد الوقاية من المشاكل	3.73	0.61	2	موافق
	المتوسط العام للسلوك الاستباقي	3.72	0.46	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للعبارة بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.46)، حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت موافق كما يلي: تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي قدره (3.91)؛ الوقاية من المشاكل بمتوسط حسابي قدره (3.73)؛ إبداع العامل بمتوسط حسابي قدره (3.67)؛ صوت العامل بمتوسط حسابي قدره (3.57).

يُستنتج من النتائج أن مستشفى محمد بوضياف بورقلة يتميز بمستوى جيد من سلوك العمل الاستباقي، حيث يظهر العاملون التزاماً واضحاً في تحمل المسؤولية والوقاية من المشكلات، إضافة إلى درجة معتبرة من الإبداع في العمل. في المقابل، يبقى بُعد "صوت العامل" الأقل نسبياً، مما يشير إلى ضرورة تعزيز قنوات التواصل وإشراك الموظفين بشكل أكبر في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2-18): العلاقات الارتباطية بين أبعاد التحسين المستمر والسلوك الاستباقي

المتغير التابع السلوك الاستباقي		
البعد الأول: التركيز على العميل	Pearson Correlation	-.061-
	Sig. (2-tailed)	.616
	N	70
	Pearson Correlation	.173

البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات	Sig. (2-tailed)	.153
	N	70
البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	Pearson Correlation	.361**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	70
المتغير المستقل التحسين المستمر	Pearson Correlation	.193
	Sig. (2-tailed)	.110
	N	70

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه الذي يبين العلاقات الارتباطية بين أبعاد التحسين المستمر وسلوكيات العمل الاستباقي، وجود تفاوت في قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات وذلك كما يلي:

بالنسبة لبعد التركيز على العميل، بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (6.1%-) عند مستوى دلالة (0.616)، وهي قيمة سالبة وضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين التركيز على العميل وسلوك العمل الاستباقي لدى أفراد العينة.

أما البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (17.3%) عند مستوى دلالة (0.153)، وهي علاقة إيجابية ضعيفة لكنها غير دالة إحصائيا، ما يعني أن التحسين المستمر للعمليات لا يؤثر بشكل واضح في سلوك العمل الاستباقي.

في حين البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد بقيمة معامل ارتباط بلغت (36.1%) وعند مستوى دلالة (0.002)، وهي علاقة إيجابية متوسطة ودالة إحصائيا، مما يشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بالتحسين المستمر للأفراد ارتفع مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر ككل وسلوك العمل (19.3%) عند مستوى دلالة (0.110) وهي علاقة إيجابية ضعيفة وغير دالة إحصائيا.

ومن خلال النتائج نستنتج أن البعد الأكثر ارتباطا وتأثيرا في سلوك العمل الاستباقي هو التحسين المستمر للأفراد، بينما بقية الأبعاد لم تحقق دلالة إحصائية.

ثانيا: 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 المتغير المستقل هو (التحسين المستمر) والمتغير التابع هو (السلوك الاستباقي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (2- 19): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.193 ^a	.037	.023	.45799

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل التحسين المستمر

b. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول أعلاه، يتبين لنا وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا لتأثير التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، حيث كان $R = 0.19$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة (19.3%)، بمعنى أنه توجد علاقة طردية ضعيفة جدا بين السلوك الاستباقي كمتغير تابع والتحسين المستمر كمتغير مستقل، وبلغت نسبة اختبار R -deux (3.7%)، والتي تبين مدى تأثير التحسين المستمر في السلوك الاستباقي، أي أن (3.7%) من التغيرات الحاصلة في السلوك الاستباقي تعود إلى عملية التحسين المستمر، والنسبة المتبقية (69.3%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ثالثا- تبين خط الانحدار:

جدول رقم (2- 20): تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.551	1	.551	2.629	.110 ^b
	Residual	14.263	68	.210		
	Total	14.815	69			

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل التحسين المستمر

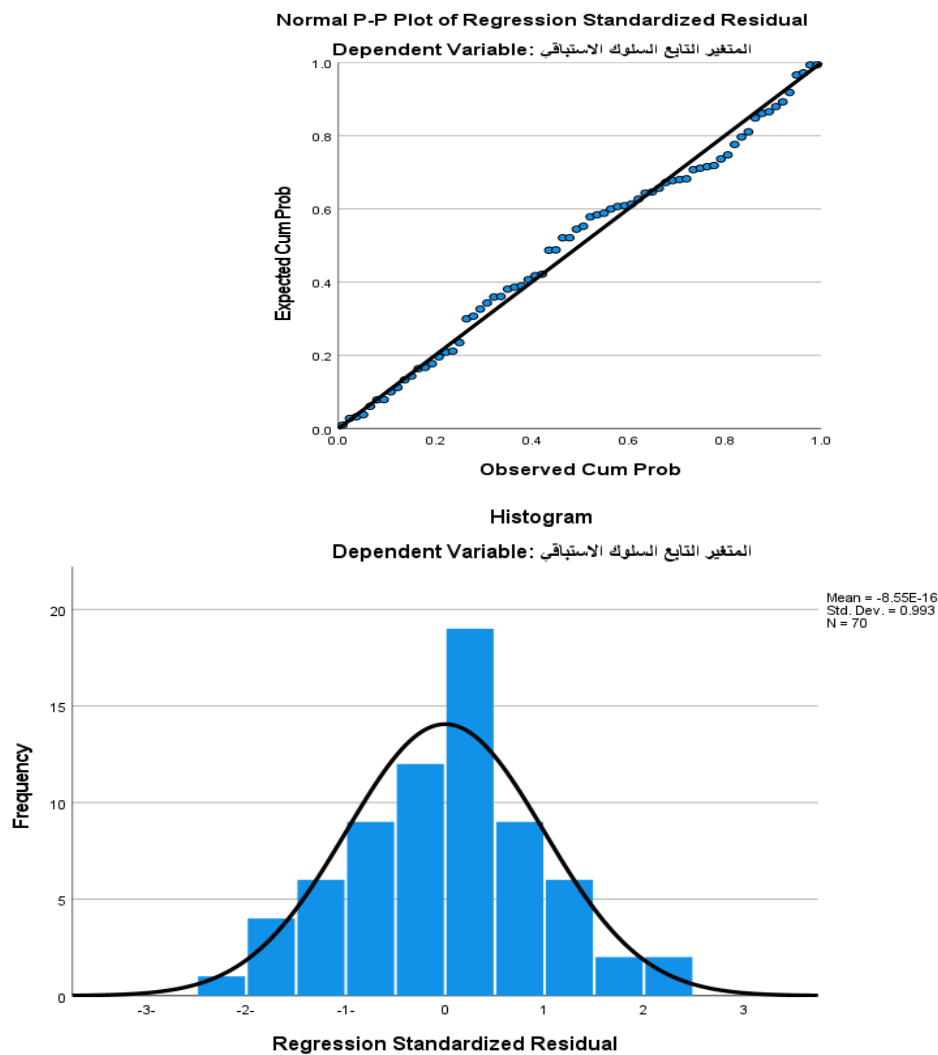
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.551 مجموع مربعات البواقي هو 14.263 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.815؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 68؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.551 ومعدل مربعات البواقي 0.210؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 2.629؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.11 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نستنتج أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، ورسم البياني يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

رابعا: دراسة معاملات خط الانحدار

جدول رقم (2-21): قيم معاملات خط الانحدار للسلوك الاستباقي

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.164	.349		.000
	المتغير المستقل التحسين المستمر	.163	.100	.193	.110

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 3.164 الذي يمثل B من معادلة المستقيم $Y=B+ax$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد التحسين المستمر كلما زاد سلوك العمل الاستباقي

معادلة خط الانحدار هي: $Y=0.163x$

خامسا: اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء بخصوص مساهمة أبعاد التحسين المستمر في سلوك العمل الاستباقي

1- تحليل اختبار T لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع :

جدول رقم (2-22): تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعا لمتغير الجنس بخصوص أثر أبعاد

التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي

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
المتغير التابع السلوك الاستباقي	Equal variances assumed								
		.041	.839	.437	68	.663	.05681	.12992	-.20243-.31606

	Equal variances not assumed			.395	23.307	.697	.05681	.14400	-.24086-	.35448
--	-----------------------------------	--	--	------	--------	------	--------	--------	----------	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار **T** أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور - إناث) قد بلغ 0.839 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص إجابات الأطباء تبعا لمتغير الجنس.

2- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمقراطية) على المتغير

التابع :

جدول رقم (2-23): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأطباء تبعا للمتغيرات الشخصية بخصوص

أثر أبعاد التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي

ANOVA						
المتغير التابع السلوك الاستباقي						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الوظيفة	Between Groups	.651	2	.326	1.540	.222
	Within Groups	14.163	67	.211		
	Total	14.815	69			
العمر	Between Groups	.066	2	.033	.150	.861
	Within Groups	14.749	67	.220		
	Total	14.815	69			
الخبرة	Between Groups	1.308	3	.436	2.131	.105
	Within Groups	13.506	66	.205		
	Total	14.815	69			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

نتيجة تحليل التباين للمتغيرات الشخصية للأطباء كانت قيم Sig أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعا للمتغيرات الشخصية بخصوص أثر أبعاد التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي.

سادسا - التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

(Stepwise Multiple Régression)

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

جدول رقم (2-24): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	البعد الأول: التركيز على العميل	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة النهائي هما التحسين المستمر للأفراد والتركيز على العميل فقط.

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

جدول رقم (2-25): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.361 ^a	.130	.117	.43535
2	.478 ^b	.229	.206	.41300

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: التركيز على العميل

c. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغير التحسين المستمر للعمليات والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما التركيز على العميل والتحسين المستمر للأفراد.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (التركيز على العميل والتحسين المستمر للأفراد) والمتغير التابع (السلوك الاستباقي) نسبة (47.8%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي ضعيف بينها. حيث أن (22.9%)

من سلوكيات العمل الاستباقي تعود إلى التركيز على العميل والتحسين المستمر للأفراد والنسبة المتبقية (77.1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل التحسين المستمر للأفراد لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (36.1%) مع المتغير التابع وقد حصل على مستوى مقبول من حيث إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا وبالتالي هناك تقارب في نتائج التحليل.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (2-26): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.927	1	1.927	10.165	.002 ^b
Residual	12.888	68	.190		
Total	14.815	69			
2 Regression	3.387	2	1.693	9.928	.000 ^c
Residual	11.428	67	.171		
Total	14.815	69			

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد

c. Predictors: (Constant), البعد الأول: التركيز على العميل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.387 ومجموع مربعات البواقي هو 11.428 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.815؛

- درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 67؛

- معدل مربعات الانحدار هو 1.693 ومعدل مربعات البواقي 0.171؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 9.928؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم (2- 27): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.799	.294		9.504	.000
البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	.254	.080	.361	3.188	.002
2 (Constant)	3.250	.319		10.185	.000
البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	.401	.091	.570	4.420	.000
البعد الأول: التركيز على العميل	-.289	.099	-.377	-2.926	.005

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للتحسين المستمر للأفراد وميل خط الانحدار بالنسبة لتركيز على العميل وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2 \quad \text{ومنه معادلة خط الانحدار هي: } y = 0.401x_1 + 0.289x_2$$

وعند دراسة قسم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H_1 ما عدا قيمة الثابت.

ونستنتج أن أهم الأساليب المؤدية إلى سلوك العمل الاستباقي هي التحسين المستمر للأفراد والتركيز على العميل.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

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

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي التحسين المستمر كمتغير مستقل وسلوك العمل الاستباقي كمتغير تابع.

أولاً: مستوى التحسين المستمر لدى الأطباء في المؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام للتحسين المستمر كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للأطباء لأبعاد هذا المتغير، وذلك على أساس الأبعاد المدروسة وهي:

البعد الأول: التركيز على العميل من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.42)، وهذا يعني أن المريض هو الركيزة الأساسية في المنظومة الصحية، مما يدل على السعي الدائم للطبيب لتقديم رعاية طبية متميزة والاستجابة الفورية لانشغالاتهم، وهذا يساهم في تعزيز ثقة المريض بالمؤسسة الاستشفائية.

البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.23)، وهذا البعد يدل على أن هناك حالة من الركود في آليات العمل داخل المستشفى، وهذا يفسر وجود فجوة بين المقترحات

وبين التطبيق الفعلي على أرض الواقع، حيث يرى الأطباء أن التحسين المستمر للعمليات لا يشهد تطور مستمر مما جعل إجاباتهم تميل نحو الوسطية والحياد.

البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.64)، وهذا دليل على حرص الأطباء على تطوير ذاتهم من خلال التعلم المستمر واكتساب خبرات جديدة تتماشى مع التطورات الطبية الحديثة، كما أن بيئة العمل تشجع الأطباء على تحسين أدائهم وهذا ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

ثانياً: سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء في المؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام لسلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للطبيب لأبعاد هذا المتغير **البعد الأول: تحمل المسؤولية** من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.91)، وهذا يعني أن الأطباء لديهم القدرة على تحمل المسؤولية رغم صعوبات ظروف العمل التي عادة لا تكون مناسبة لأداء مهامهم لدى نجد الطبيب دائماً ما يسعى إلى ابتكار وتطوير آليات عمل جديدة أكثر كفاءة في أداء المهام الوظيفية من خلال قيامه بالعمل التطوعي وهذا من أجل إجراء تغييرات تساعد على تحسين ظروف العمل، ما يؤكد تحمله للمسؤولية الملقاة على عاتقه.

البعد الثاني: صوت العامل من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.57)، وهذا البعد يعني بمكان العمل والذي يسعى من خلاله الطبيب إلى محاولة تحسين بيئة العمل التي يمارس بها مهامه الوظيفية، فنجد أن صوته هو ما يبرز شخصيته فكلما كان صوته مسموعاً من خلال المناقشات مع زملائه أو الإدارة ساهم ذلك في توليد معارف جديدة، إضافة إلى ذلك إيجاد حلول ابتكارية غير تقليدية في مجال العمل والحياة المهنية، وإذا اجتمع التفكير الناقد وحل المشكلات معاً فإنهما يمنحان الطبيب القدرة على التفكير خارج الصندوق والوصول إلى مستويات استثنائية من التميز في الأداء، من خلال إنتاج أفكار وأبحاث جديدة، وهذا ما يعكس الشخصية الاستباقية لدى الطبيب.

البعد الثالث: إبداع العامل من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.67)، وهذا دليل على ميل الطبيب لتقديم أفضل ما لديه أثناء تأدية مهامه، وهو ما يفسر حرصه على تقديم كل ما هو جديد ويعمل على توليد أفكار إبداعية في تحسين بيئة العمل ويدل ذلك على أن مهارة الإبداع تحظى بأهمية كبيرة لدى الأطباء، وأن هناك شغف كبير من قبلهم لتطويرها واستغلالها في مجال العمل، كونها تساعد على إثبات الذات والنجاح في العمل فكل طبيب يملك الإمكانيات والروح التي تجعله يتميز عن غيره ومنها يجدد معارفه ويطور قدراته.

البعد الرابع: الوقاية من المشاكل من خلال الدراسة جاءت نتائجه بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.73)، أي أن الطبيب يحرص دائماً على معرفة الأسباب الجذرية التي تؤدي إلى حدوث المشكلات في بيئة العمل، حيث يولي اهتماماً خاصاً بالتخطيط الاستباقي لمنع حدوثها في العمل والوقاية منها، فأسلوب التفكير الإيجابي يجعله لا إرادياً يجسد الوقاية من المشاكل كما أنه يمرن العقل على التفكير بطرق متعددة وعدم الاعتماد على طريقة واحدة كما أنها الحل لتخفيف ضغوط العمل وآثاره السلبية، وتساعد على تنفيذ الخطط بفعالية وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت، حيث يعكس هذا البعد التفكير الاستباقي للطبيب، لكن يبقى توفر الإمكانيات ومنح المزيد من الحرية والمشاركة العائقة الأكبر في المستشفى محل الدراسة.

ثالثا: دراسة معاملات خط الانحدار

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.551 ومجموع مربعات البواقي هو 14.263 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.815؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 68؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.551 ومعدل مربعات البواقي 0.210؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 2.629؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.11 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، فنقبلها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل رقم (2-5) يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي هو (3.164) الذي يمثل B من معادلة المستقيم $Y=B+ax$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد التحسين المستمر كلما زاد وارتفع مستوى سلوك العمل الاستباقي أي أنها تؤثر بشكل إيجابي عليه.

معادلة خط الانحدار هي : $Y=0.163x$

رابعا- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

باستخدام هذا النموذج بقي متغيرين مستقلين هما التركيز على العميل والتحسين المستمر للأفراد، يؤثران بشكل كبير على المتغير التابع، حيث أن (22.9%) من سلوكيات العمل الاستباقي تعود إلى التركيز على العميل والتحسين المستمر للأفراد والنسبة المتبقية (77.1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، وهذا يعني أن توجه نحو تحسين جودة الرعاية الصحية الموجهة للمريض والارتقاء بكفاءة العنصر البشري هما المحركان الأساسيان للمبادرة الذاتية لدى الأطباء. وتعزى قوة تأثير هذين المتغيرين إلى طبيعة العمل الطبي الذي يتطلب استجابة سريعة وتوقعاً للمشكلات قبل وقوعها؛ فكلما زاد تركيز المستشفى على تلبية احتياجات المرضى وتطوير مهارات طاقمه الطبي، زاد ذلك من ميل الأطباء إلى تبني سلوكيات استباقية (مثل تقديم اقتراحات لتحسين مسار العلاج، أو المبادرة بتطوير بروتوكولات عمل جديدة) لتفادي الأخطاء الطبية وتحسين كفاءة الأداء.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما في المبحث فقد تم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي هي ما مدى تأثير التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة ومن خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية اتضح لنا أنه:

- يوجد مستوى مرتفع من التحسين المستمر لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة؛
- يوجد مستوى مرتفع من سلوكيات العمل الاستباقي لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة؛
- توجد علاقة طردية ضعيفة بين التحسين المستمر وسلوكيات العمل الاستباقي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى الأطباء تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة).

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر التحسين المستمر على سلوكيات العمل الاستباقي للطبيب وذلك عبر الإجابة على التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية سلوك العمل الاستباقي كمتغير تابع والتحسين المستمر كمتغير مستقل، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة. ولمعرفة مدى تأثير التحسين المستمر على سلوكيات العمل الاستباقي قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: اختبار الفرضيات

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

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع للتحسين المستمر لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة ومنه تحقق **الفرضية الأولى** بعد تسجيل مستوى مرتفع للتحسين المستمر لأطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات العمل الاستباقي لدى أطباء مستشفى محمد بوضياف ورقلة ومنه تحقق **الفرضية الثانية** بعد تسجيل مستوى مرتفع لسلوكيات العمل الاستباقي لأطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طرئية قوية بين التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة ومنه **عدم تحقق الفرضية الثالثة** بعد تسجيل علاقة طرئية ضعيفة بين التحسين المستمر كمتغير مستقل وسلوك العمل الاستباقي كمتغير تابع.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التحسين المستمر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ الوظيفة؛ الخبرة) ومنه **تحقق الفرضية الرابعة** من خلال تحليل الاختبار T للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين ANOVA.

ثانيا: نتائج الدراسة

- ✓ اتضح أن مستوى التحسين المستمر جاء بمستوى مقبول لدى الأطباء، مما يعكس وعيهم بضرورة التطوير الدائم للعمليات الطبية لضمان سلامة المرضى.
- ✓ اتضح أن مستوى سلوكيات العمل الاستباقي لدى الأطباء مقبول فهم واعين بأهميته في مجال الطب.
- ✓ ترتيب مستوى أبعاد سلوك العمل الاستباقي كان كالتالي: تحمل المسؤولية؛ الوقاية من المشاكل؛ إبداع العامل؛ صوت العامل.
- ✓ العلاقة الارتباطية بين التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي علاقة طردية ضعيفة.
- ✓ أهم بعدين وأبعادهما تأثيرا في السلوك الاستباقي هما التركيز على العميل والتحسين المستمر للأفراد.
- ✓ قلة الإمكانيات المادية وضعف التواصل بين الطبيب والإدارة.
- ✓ أغلب الأطباء يلتحقون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بهدف الاستفادة من المدة المقلصة للعمل في القطاع الحكومي.

ثالثا: الاقتراحات :

- ✓ تحسين قنوات الاتصال التنظيمي لمواجهة ضعف التواصل بين الطبيب والإدارة.
- ✓ دراسة المتغيرات الوسيطة: دراسة أثر "الرضا الوظيفي" أو "العدالة التنظيمية" كمتغير وسيط بين التحسين المستمر والسلوك الاستباقي لفهم سبب ضعف العلاقة الارتباطية المباشرة.
- ✓ تقديم المزيد من التحفيزات المادية والمعنوية لضمان بقاء الطبيب في المؤسسة العمومية بدل التوجه إلى الخواص.
- ✓ تحسين الظروف والعوامل التنظيمية للعمل، لخلق الجو والبيئة المناسبة لأداء أفضل لأن ضغط المهمة كبير.

رابعا: آفاق الدراسة

- ✓ مقارنة سلوك العمل الاستباقي للطبيب العام بسلوك العمل الاستباقي للطبيب الخاص.
- ✓ دراسة الموضوع في مستشفى خاص.

A decorative scroll frame with a light green border and rounded corners. The frame is open on the left side, and the top and bottom edges are slightly curved. The text is centered within the frame.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية:

1. أبو خشبة الفتلاوي حسين بشير، تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مذكرة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني قسم إدارة أعمال، كربلاء، 2021، غير منشورة.
2. أحمد عبد الرحمان خالد، أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، مجلد 9، العدد 2.
3. الحراوي عارف نبيل، أثر السلوك الاستباقي على السلوك الوظيفي، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2025، غير منشورة.
4. السيد أحمد الدماطي حنان، أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية، مجلة العربية للإدارة ، المجلة 46 العدد 3، مصر، سبتمبر 2026، غير منشورة.
5. الصديقي الزهرة وبن ميلود فتيحة، أثر ضغوط العمل على سلوك العمل الاستباقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022.
6. بن خزناني فطوم لينة وقرزيز محمود، التحسين المستمر والابداع التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، خنشلة، الجزائر، 2012.
7. بن عودة قيصر، استراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9 العدد 2.
8. بوسهال أم الخير وكروم ويزة، أثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022.
9. جوادي بلقاسم وجوادي عبد القادر، الشد الابداعي وعلاقته بالسلوك الاستباقي، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 16، أفلو، الجزائر، 2025.
10. حجيل البرقاوي أسامه أحمد، التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة، مذكرة ماجستير، العراق، 2023، غير منشورة.
11. دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير المؤسسية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
12. زايد علي عبد الخالق، سلمان داود فضيلة، دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، العدد 1، اليمن، 2022.
13. طلحة عبد القادر ويزيد قادة، أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 8 العدد 1، سعيدة، الجزائر، 2025.
14. سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، دار الكتب المصرية، مصر، 2019.
15. صالح ليليا وقراش هاجر، أثر السلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الابداعي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023.
16. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008.

قائمة المراجع

17. عامر حبيبة وفرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج"، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2017.
18. عبد الأمير محسن، علوان الطائي فيصل، دور الرأس المالي البشري في تحسين العمل الاستباقي، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 1، العراق، 2022.
19. علوان المحياوي قاسم نايف ، إدارة الجودة في الخدمات، المنهل، 2006.
20. قصي عمر شريف، السلوك الاستباقي وتأثيره في التحول الرقمي، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25.
21. مرهج ماهر محسن ، التحسين المستمر Kaizen، ورشة عمل بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية"، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2014.
22. مولاي عمار فضيلة، ورقلي أم الخير، أثر سلوك العمل الاستباقي على الأداء المتميز، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2024.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1. Adam M. Grant**, Susan J. Ashford b. KenanThe dynamics of proactivity at w, University of Michigan, United States, 2008.
2. Chia-Huei Wu، Sharon Parker, Long-Zeng Wu Cynthia Lee When and why people engage in different forms of proactive behavior: interactive effects of self-construal's and work characteristics, Academy of Management Journal, 2017.
3. Crant, J. M. **Proactive Behavior in Organizations**, Journal of Management, 2000.
4. Henry J. Quesada-Pineda, Johanna Madrigal Sustaining Continuous Improvement: A Longitudinal and Regional StudyUnited States, 2013.
5. Vathsala Wickramasinghe,M.N. Chathurani, Effects of Continuous Improvement in Streamlining HRM Practices, sirilanka, 2020.

الملاحق



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

السيدات والسادة أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن نستخدم إلا لأرض البحث العلمي، ونشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير.

ضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر

الرقم	البعد الأول: التركيز على العميل	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانًا	موافق	موافق بشدة
01	يلتزم المستشفى بتحسين علاقتها مع العاملين باستمرار					
02	تعمل المستشفى على أولوية إرضاء متطلبات المرضى					
03	يحرص المستشفى على تقليل الوقت والتكلفة في تقديم الخدمة للمرضى					
04	تأخذ المستشفى شكاوى المرضى بعين الاعتبار في تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم					
الرقم	البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانًا	موافق	موافق بشدة
06	تستخدم المستشفى أسلوب الرقابة الفاعلة في عملياتها لضمان تقديم خدمة جيدة					
07	تتم صيانة الأجهزة والأدوات مباشرة عند حدوث العطل في المستشفى					
08	أحرص على التقليل من وقت وجهد انجاز النشاطات باستمرار					

الملاحق

09	تعمل المستشفى على مراجعة وتطوير إجراءات العمل بشكل دوري بهدف تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء				
الرقم	البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق بشدة
10	يسود جو عائلي بين جميع العاملين في المستشفى				
11	يعمل الأطباء والمشفرون في المستشفى على فكرة إجراء تحسينات بسيطة ومستمرة				
12	تقوم المستشفى بمشاركة الأطباء في وضع أهداف المستشفى كل حسب تخصصه				
13	يحرص الأطباء إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية باستمرار				
14	يشارك الأطباء في اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل				

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالسلوك الاستباقي

غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة	البعد الأول: تحمل المسؤولية
					أبادر طوعا بتقديم مقترحات وإجراء تحسينات في بيئة العمل
					أقوم بكل المهام والمسؤوليات الموكلة لي بسهولة
					أتحمل نتائج القرارات التي اتخذتها ولا أحمّلها للآخرين
					أحاول دائما تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في العمل
غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: صوت العامل
					إنني على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيدا
					لا أتردد في التعبير عن أفكاري حول التغييرات المطلوبة
					أقوم بتشجيع الآخرين للانخراط في قضايا العمل
غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث: ابداع العامل
					لدي القدرة على ابتكار حلول إبداعية لمواجهة بيئة العمل
					أشجع الآخرين في تقديم أفكار جديدة في العمل
					أبحث باستمرار عن تقنيات حديثة وتطوير الاداء المهني
غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة	البعد الرابع: الوقاية من المشاكل
					أخصص الوقت الكافي للتخطيط الاستباقي لتفادي المشاكل المحتملة في العمل
					أحاول العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي تواجهني في العمل
					امتلك القدرة على تحديد العقوبات المحتملة قبل ظهورها ووضع خطط بديلة لتجاوزها

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالطبيب (ة):

Sexe/الجنس	Fonction/الوظيفة	Âge/العمر	Expériences/الخبرة
☐ ذكر Masculin	☐ طبيب أسنان Dentiste	☐ أقل من 30 سنة Moins de 30 ans	☐ أقل من 05 سنوات ans05Moins de
☐ أنثى Féminin	☐ طبيب عام Médecin Généraliste	☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة De 30 à moins de 40 ans.	☐ من 05 إلى أقل من 10 سنوات De 05 à moins de 10 ans.
	☐ طبيب مختص Médecin Spécialiste	☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة De 40 à moins de 50 ans.	☐ من 10 إلى أقل من 20 سنة De 10 à moins de 20 ans.
		☐ 50 سنة فأكثر 50 ans et plus	☐ 20 سنة فأكثر 20 ans et plus

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم Merci de votre collaboration

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	القسم/الكلية
01	يوسف أسماء	أستاذ محاضر (ب)	قسم علوم التسيير/كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	عراة الحاج	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير/كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	لعروسي لعربي	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير/كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم 03

نتائج تحليل استبيان أثر التحسين المستمر على سلوك العمل الاستباقي

معامل اتساق الفا كرونبرغ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	26

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

		جنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	17	24.3	24.3	24.3
	انثى	53	75.7	75.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

		وظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	طبيب أسنان	10	14.3	14.3	14.3
	طبيب عام	50	71.4	71.4	85.7
	طبيب مختص	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

		عمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 أقل من	29	41.4	41.4	41.4
	سنة 40 إلى 30 من	33	47.1	47.1	88.6
	سنة 50 إلى 41 من	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

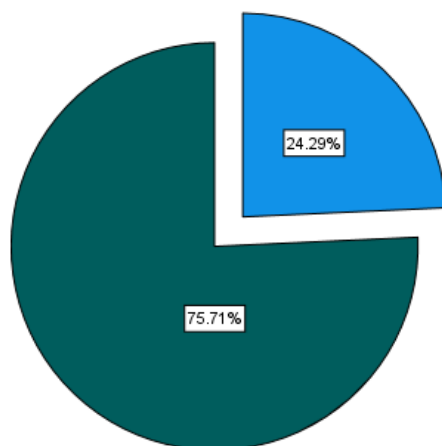
		خبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent

الملاحق

Valid	سنوات 5 أقل من	33	47.1	47.1	47.1
	سنوات 10 إلى 5 من	24	34.3	34.3	81.4
	سنة 20 إلى 10 من	10	14.3	14.3	95.7
	سنة 20 أكثر من	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

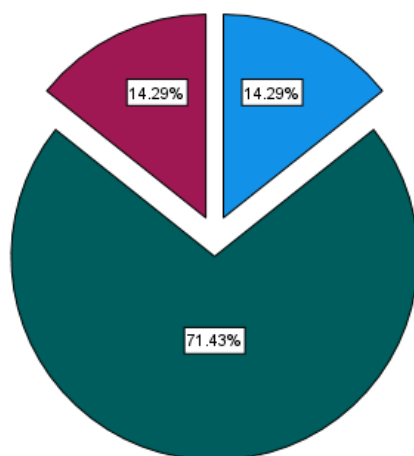
جنس

ذكر
انثى



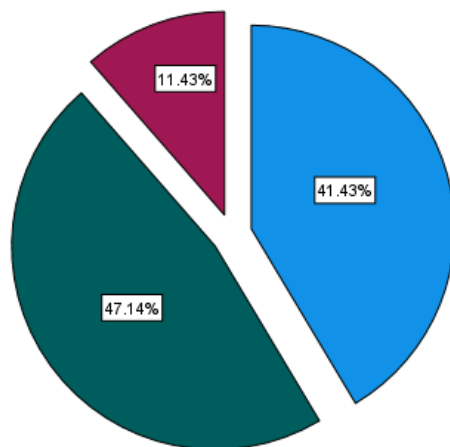
وظيفة

طبيب أسنان
طبيب عام
طبيب مختص



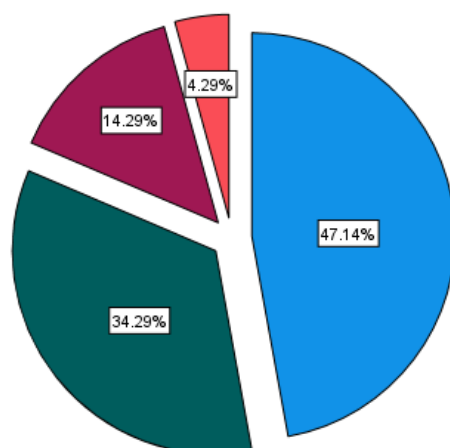
عمر

أول من 30 سنة
من 30 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة



خبرة

أول من 5 سنوات
من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 20 سنة
أكثر من 20 سنة



الملاحق

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
يلتزم المستشفى بتحسين علاقتها مع العاملين باستمرار	70	3.4429	1.00196
تعمل المستشفى على أولوية إرضاء متطلبات المرضى	70	3.7143	.96523
يحرص المستشفى على تقليل الوقت والتكلفة في تقديم الخدمة للمرضى	70	3.0714	1.12058
تأخذ المستشفى شكاوى المرضى بعين الاعتبار في تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم	70	3.4571	.95835
تستخدم المستشفى أسلوب الرقابة الفاعلة في عملياتها لضمان تقديم خدمة جيدة	70	3.6143	.93705
تتم صيانة الأجهزة والأدوات مباشرة عند حدوث العطل في المستشفى	70	2.9000	1.16905
أحرص على التقليل من وقت وجهد انجاز النشاطات باستمرار	70	3.0286	1.11604
تعمل المستشفى على مراجعة وتطوير إجراءات العمل بشكل دوري بهدف تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء	70	3.4143	.99990
يسود جو عائلي بين جميع العاملين في المستشفى	70	3.3857	1.13307
يعمل الأطباء والمشرفون في المستشفى على فكرة إجراء تحسينات بسيطة ومستمرة	70	3.5429	.82858
تقوم المستشفى بمشاركة الأطباء في وضع أهداف المستشفى كل حسب تخصصه	70	3.2429	1.09592
يحرص الأطباء التطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية باستمرار	70	4.1714	.81599
يشارك الأطباء في اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل	70	3.8571	.78548
أبادر طوعاً بتقديم مقترحات وإجراء تحسينات في بيئة العمل	70	3.6143	.90558
أقوم بكل المهام والمسؤوليات الموكلة لي بسهولة	70	3.9714	.72174
أتحمل نتائج القرارات التي اتخذتها ولا أحمّلها للآخرين	70	4.3429	.72002
أحاول دائماً تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في العمل	70	3.7143	.78284
إنني على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مقيدا	70	3.5714	.82658
لا أتردد في التعبير عن أفكار يحول التغييرات المطلوبة	70	3.7571	.92369
أقوم بتشجيع الآخرين للانخراط في قضايا العمل	70	3.3857	.95239
لدي القدرة على ابتكار حلول إبداعية لمواجهة بيئة العمل	70	3.4714	.89639
أشجع الآخرين في تقديم أفكار جديدة في العمل	70	3.6714	.77500
أبحث باستمرار عن تقنيات حديثة وتطوير الأداء المهني	70	3.8857	.87713
أخصص الوقت الكافي للتخطيط لاستباقي لتفادي المشاكل المحتملة في العمل	70	3.6429	.88524
أحاول العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي تواجهني في العمل	70	4.0000	.68101
أمتلك القدرة على تحديد العقبات المحتملة قبل ظهورها ووضع خطط بديلة لتجاوزها	70	3.5571	.79191
البعد الأول: تحمل المسؤولية	70	3.9107	.51961
البعد الثاني: صوت العامل	70	3.5714	.68840
البعد الثالث: إبداع العامل	70	3.6762	.60319
البعد الرابع: الوقاية من المشاكل	70	3.7333	.61017
المتغير التابع السلوك الاستباقي	70	3.7229	.46336
البعد الأول: التركيز على العمل	70	3.4214	.60574
البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات	70	3.2393	.68025
البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	70	3.6400	.65815
المتغير المستقل التحسين المستمر	70	3.4336	.54922
Valid N (listwise)	70		

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 التحسين المستمر ^b		Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.193 ^a	.037	.023	.45799

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل التحسين المستمر

b. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.551	1	.551	2.629	.110 ^b
	Residual	14.263	68	.210		
	Total	14.815	69			

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل التحسين المستمر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.164	.349		9.066	.000
	المتغير المستقل التحسين المستمر	.163	.100	.193	1.622	.110

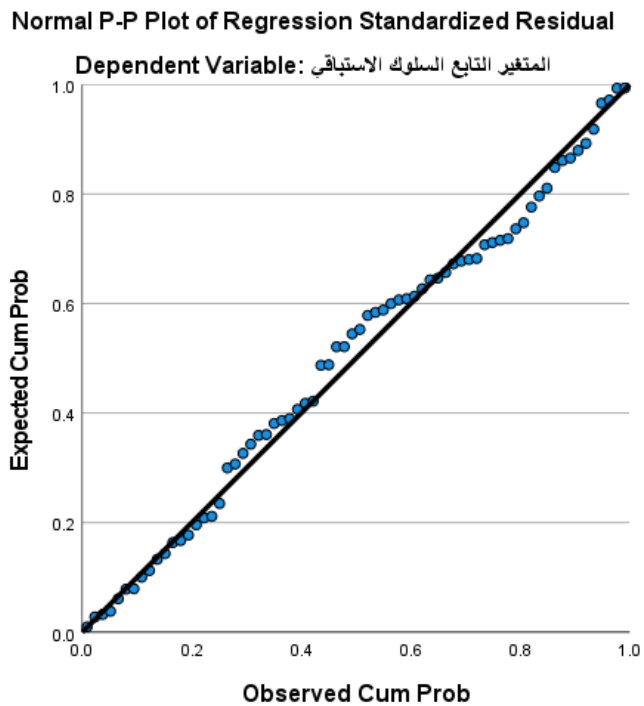
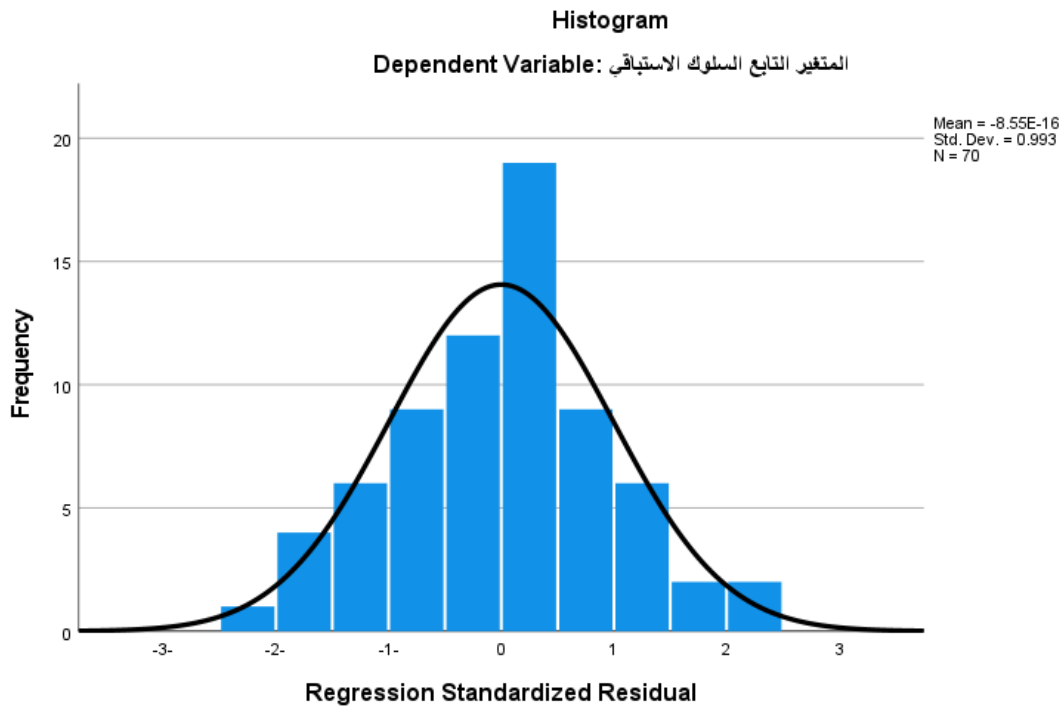
a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.5492	3.8775	3.7229	.08940	70
Residual	-1.07075	1.14418	.00000	.45465	70
Std. Predicted Value	-1.943	1.729	.000	1.000	70
Std. Residual	-2.338	2.498	.000	.993	70

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

Charts



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to- enter <= .050, Probability-of-F-to- remove >= .100).
2	البعد الاول: التركيز على العميل		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to- enter <= .050, Probability-of-F-to- remove >= .100).

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.361 ^a	.130	.117	.43535
2	.478 ^b	.229	.206	.41300

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد

b. Predictors: (Constant), البعد الاول: التركيز على العميل، التحسين المستمر للأفراد، البعد الثالث

c. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.927	1	1.927	10.165	.002 ^b
	Residual	12.888	68	.190		
	Total	14.815	69			
2	Regression	3.387	2	1.693	9.928	.000 ^c
	Residual	11.428	67	.171		
	Total	14.815	69			

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد

c. Predictors: (Constant), البعد الاول: التركيز على العميل، التحسين المستمر للأفراد، البعد الثالث

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.799	.294		9.504	.000
	البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	.254	.080	.361	3.188	.002
2	(Constant)	3.250	.319		10.185	.000
	البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	.401	.091	.570	4.420	.000
	البعد الاول: التركيز على العميل	-.289	.099	-.377	-2.926	.005

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	البعد الاول: التركيز على العميل	-.377 ^b	-2.926	.005	-.337	.692
	البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات	-.059 ^b	-.423	.674	-.052	.656
2	البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات	.107 ^c	.742	.460	.091	.557

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

b. Predictors in the Model: (Constant), البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد

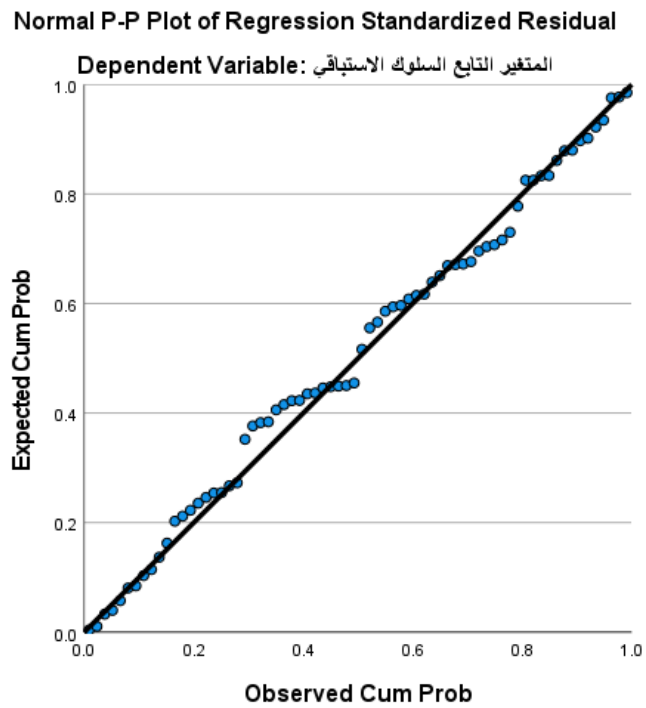
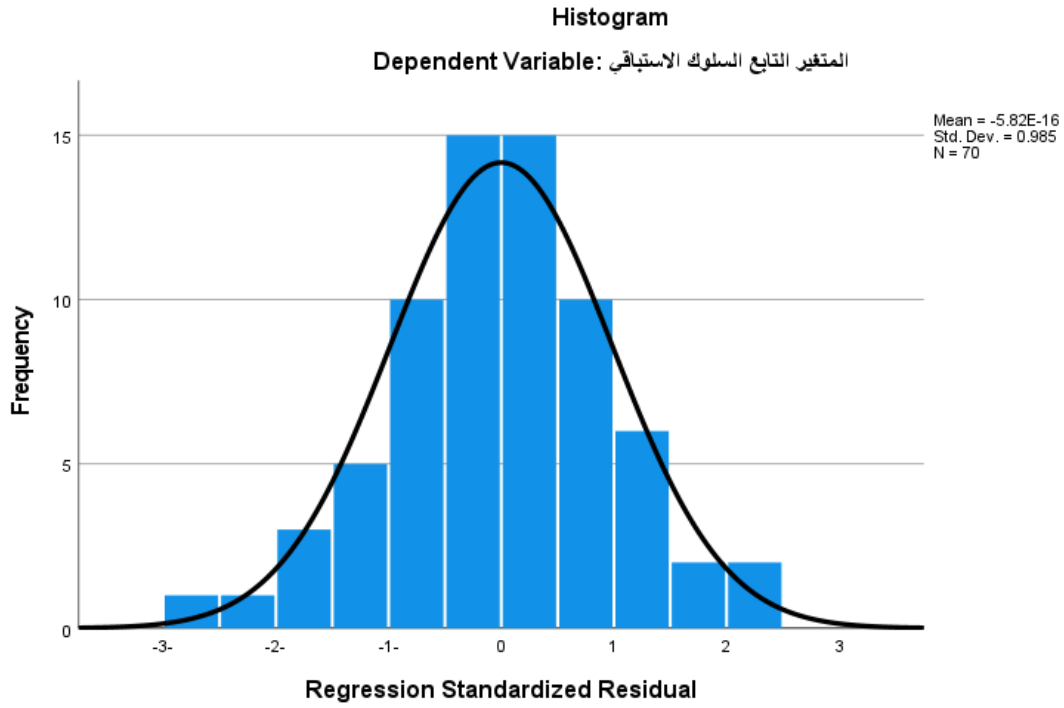
c. Predictors in the Model: (Constant), البعد الاول: التركيز على العميل, البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1060	4.1740	3.7229	.22155	70
Residual	-1.09367	.89822	.00000	.40697	70
Std. Predicted Value	-2.785	2.036	.000	1.000	70
Std. Residual	-2.648	2.175	.000	.985	70

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الاستباقي

Charts



الملاحق

مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع السلوك الاستباقي
البعد الأول: التركيز على العميل	Pearson Correlation	-.061-
	Sig. (2-tailed)	.616
	N	70
البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات	Pearson Correlation	.173
	Sig. (2-tailed)	.153
	N	70
البعد الثالث: التحسين المستمر للأفراد	Pearson Correlation	.361**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	70
المتغير المستقل التحسين المستمر	Pearson Correlation	.193
	Sig. (2-tailed)	.110
	N	70

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

Group Statistics

جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع السلوك الاستباقي				
ذكر	17	3.7659	.53853	.13061
انثى	53	3.7091	.44143	.06064

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 السلوك الاستباقي	Equal variances assumed	.041	.839	.437	68	.663	.05681	.12992	-.20243-	.31606
	Equal variances not assumed			.395	23.307	.697	.05681	.14400	-.24086-	.35448

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع السلوك الاستباقي	Cohen's d	.46610	.122	-.425-	.668
	Hedges' correction	.47132	.121	-.421-	.661
	Glass's delta	.44143	.129	-.419-	.675

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.

الملاحق

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

ثانياً علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للوظيفة

ANOVA

المتغير التابع السلوك الاستباقي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.651	2	.326	1.540	.222
Within Groups	14.163	67	.211		
Total	14.815	69			

ثالثاً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للعمر

ANOVA

المتغير التابع السلوك الاستباقي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.066	2	.033	.150	.861
Within Groups	14.749	67	.220		
Total	14.815	69			

رابعاً علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات الأطباء

ANOVA

المتغير التابع السلوك الاستباقي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.308	3	.436	2.131	.105
Within Groups	13.506	66	.205		
Total	14.815	69			

الفهرس

II	الإهداء 1
III	الإهداء 2
IV	شكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلوك العمل الاستباقي والتحسين المستمر	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوك العمل الاستباقي والتحسين المستمر
5	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لسلوك العمل الاستباقي
5	الفرع الأول: مفهوم سلوك العمل الاستباقي
6	الفرع الثاني: أبعاد سلوك العمل الاستباقي
7	الفرع الثالث: أسباب سلوك العمل الاستباقي
8	الفرع الرابع: أهمية سلوك العمل الاستباقي
8	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للتحسين المستمر
8	الفرع الأول: مفهوم التحسين المستمر
10	الفرع الثاني: أساليب التحسين المستمر
13	الفرع الثالث: أبعاد التحسين المستمر
14	الفرع الرابع: خطوات التحسين المستمر
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوك العمل الاستباقي والتحسين المستمر
15	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
15	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
19	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
21	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع التحسين المستمر وسلوك العمل الاستباقي لأطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
26	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
26	الفرع الأول: منهج الدراسة
27	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
29	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
29	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
29	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
31	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
31	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
31	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
36	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
42	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
42	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
50	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
53	خلاصة الفصل
54	خاتمة
57	المراجع
60	الملاحق
76	الفهرس

