



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

أثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي
"لرأسه ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP"

أفريل - ماي 2026

من إعداد الطالبتين:

- بن دراجي سندس حنين

- عماري مارية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة: 2026\06\03

د / شادلي شوقي (أستاذ التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
د / خليفة ريم (أستاذ محاضر قسم ب، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.
د / شرفاوي سمية (أستاذ محاضر قسم أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية : 2025-2026



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال

بمعنوان :

أثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي
"لراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP"
أفريل - ماي 2026

من إعداد الطالبتين:

- بن دراجي سندس حنين

- عماري مارية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03\06\2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- د / شادلي شوقي (أستاذ التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
د / خليفة ريم (أستاذ محاضر قسم ب، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.
د / شرفاوي سمية (أستاذ محاضر قسم ا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية : 2025-2026

اهراء

إلى من يحملون في قلوبهم نبضي، وفي عيونهم مستقبلي...

إلى النبع الصافي الذي لا ينضب، إلى من كلله الله بالهبة والوقار، ومن علمني أن أخطو في هذه الحياة بثبات وعزة... والذي العزيز، أطال الله في عمره.

إلى حضن الدفء والأمان، إلى من سهرت الليالي ترقب خطاي، وصنعت من دعواتها في جوف الليل جسراً عبرت عليه نحو النجاح... أمي الحبيبة، رمز العطاء والتضحية.

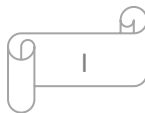
إلى سند الحياة وعزوتها، من قاسمتهم الأيام بملوها ومرّتها، وكانوا لي دائماً نعم العون والرفيق... إخوتي وأخواتي

إلى رفقاء الدرب الصادقين، الذين شاركوني لحظات التعب والفرح، وشجعوني كلما تعثرت خطاي... أصدقائي الأوفياء.

إلى منارة العلم والعلماء، إلى الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم، وأناروا لنا دروب الفكر والمعرفة... أساتذتي الأفاضل

إلى كل هؤلاء... وإلى كل من ترك أثراً طيباً في مسيرتي العلمية، أهديكم ثمرة جهدي، وخلاصة سخري وتعبتي، كأقلّ تعبير عن شكري ومحبتتي.

عماري مارية...



إهداء

من قال أنا لها نالها، وها أنا كنت لها، الحمد لله الذي أحيانا إلى يومنا هذا وجعلنا نعيش هذا الشعور، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق جزء من حلمي.

إلى التي لم أرى مثلها في الدنيا، إلى المرأة الصبورة التي علمتني الصبر وأنه مفتاح الفرج، إلى التي كافحت من أجل وصولنا إلى هذا اليوم، إلى الداعمة الأولى في حياتي، إلى جنتي، إلى التي أفتخر بها في كل مجلس، إلى التي أعطتني بلا مقابل، إلى التي سهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الطاهر كقلب طفل والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات، سر قوتي ونجاحي "أمي الغالية" ها أنا أتممت وعدي الأول وأهديه إليك.

إلى جدي رحمة الله إلى من كافح وعمل جاهدا من أجل الوصول إلى هذا اليوم، إلى من حصد الأشواك عن دري ليمهد لي طريق العلم.

إلى جدتي الغالية التي كان دعائها دائما معي وشجعتني على طريق العلم.

إلى من قبل فيهم سنشد عضدك بأخيك إلى من كان معي دائما، إلى من مد اليد العون بدون مقابل أخي حبيبي. إلى من تشاركني الفرح والحزن وكل تفاصيل الحياة، أختاي العزيزتان.

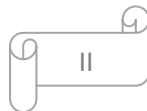
إلى رفقاء الدراسة، إلى أصدقاء السنين الذين كنا بمثابة أخوة والذين رافقنا بعضنا طيلة المشوار

إلى كل من علمني حرف من الابتدائية إلى الجامعة.

إلى جميع من أمدوني بالقوة والتوجيه وأمن بي ودعمني في الأوقات الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الآن دمتم لي سند لا عمر له

.....

بن دراجي سندس حنين...



شكر وعرافان

" لَعْنُ شُكْرَتِكُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ " الآية 7 من سورة ابراهيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

« أفلا أكون عبدا شكورا »

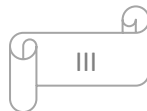
فاننا نتقدم بخالص عبارات الامتنان والشكر والتقدير لكل من دعمنا، وكان سندا لنا لإتمام هذا العمل، ونخص بالذكر كل من:

استاذتنا، الاستاذة " خليفة ريم " لقبولها الاشراف على هذا العمل، والتي كانت نعم المعلمة والموجهة، ولولا توجيهاتها السديدة لما رأنا هذه المذكرة النور.

السادة المحكمين، الذين تفضلوا علينا بتحكيم الاستبيان هذه الدراسة، وافادتنا بتوجيهاتهم كل باسمه، وخاصة الاستاذ المحترم مناصرية رشيد حفظه الله، والاستاذ القدير تميم جفدين نور الدين..

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرافان الى الاساتذة الافاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بورقة الذين كان لهم الفضل في تكويننا علميا وأكاديميا، وساهموا في اثارة طريقنا نحو المعرفة.

ونشكر كذلك كافة عمال واطارات المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار بحاسي مسعود - ورقلة- على تعاونهم معنا، وخاصة كل من ساهم في الاجابة على استبيان الدراسة و أخص بالذكر الاستاذ " لوني عمار " لمساندته لنا وتقديم يد العون فيما يخص توزيع الاستبيان واسترجاعه على زملائه الموظفين.



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ثقافة الجودة على سلوك العمل الاستباقي لدى عمال المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود - ورقلة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية شملت عينة عشوائية بلغت 158 عاملاً، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى ثقافة الجودة داخل المؤسسة كان مرتفعاً، وأن مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين كان مرتفعاً أيضاً. كما أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة الجودة (التحسين المستمر، القيادة، رضا العميل، المناخ التنظيمي) على سلوك العمل الاستباقي لدى الموظفين، في حين لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك العمل الاستباقي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المسمى الوظيفي، الأقدمية).

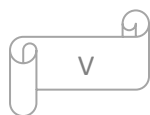
الكلمات المفتاحية: ثقافة الجودة، سلوك العمل الاستباقي، موظفو مؤسسة ENTP.

Abstract:

This study aims to examine the impact of quality culture on proactive work behavior among employees of the National Well Works Company (ENTP) in Hassi Messaoud, Ouargla. The study adopted the descriptive-analytical method through a field survey covering a random sample of 158 employees, using a questionnaire as the main data-collection tool, with the data analyzed using SPSS version 22.

The findings showed that the level of quality culture within the company was high, and the level of proactive work behavior among employees was likewise high. The analysis also revealed a statistically significant effect of the dimensions of quality culture (continuous improvement, leadership, customer satisfaction, and organizational climate) on employees' proactive work behavior. However, no statistically significant differences were found in employees' responses regarding proactive work behavior attributable to personal variables (gender, age, job title, and seniority).

Keywords: Quality Culture, Proactive Work Behavior, ENTP Employees.



قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
2	المقدمة
الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة و سلوك العمل الاستباقي.	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لثقافة الجودة والسلوك العمل الاستباقي
10	المطلب الأول: مفاهيم حول ثقافة الجودة
18	المطلب الثاني: الإطار النظري لسلوك العمل الاستباقي.
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
24	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
31	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي للمؤسسة الوطنية للاشغال في الابار بحاسي مسعود ورقلة.	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
43	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
46	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
50	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
82	خلاصة الفصل
83	الخاتمة
87	المراجع
92	الملاحق
	الفهرس

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
11	مقارنة بين مفاهيم ثقافة الجودة وتطبيقاتها	01-01
12	مقارنة بين الوضع التقليدي ووضع ثقافة الجودة	02-01
31	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	03-01
37	نموذج يوضح متغيرات الدراسة	01-02
38	البطاقة الفنية للمؤسسة ENTP	02-02
43	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	03-02
44	توزيع درجات سلم ليكرت	04-02
45	مجال المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكرت)	05-02
45	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	06-02
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07-02
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	08-02
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	09-02
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	10-02
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين المستمر	11-02
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة	12-02
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رضا العميل	13-02
57	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد المناخ التنظيمي	14-02
59	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول البعد العملية والقياس	15-02
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة	16-02
63	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول البعد تحمل المسؤولية	17-02
65	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول البعد تحمل المسؤولية	18-02
67	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد إبداع العامل	19-02

قائمة المحتويات

69	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الوقاية من المشاكل	20-02
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوك العمل الاستباقي	21-02
73	العلاقات الارتباطية بين أبعاد ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي لدى عمال مؤسسة أشغال الآبار	22-02
74	يوضح اختبار T للفروق حسب متغير الجنس	23-02
75	يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير المستوى الوظيفي	24-02
76	يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير السن	25-02
76	يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير الأقدمية	26-02
77	يوضح دراسة فروق المتوسطات بين إجابات أفراد العينة حول سلوك العمل الاستباقي نُعزى للمتغيرات الشخصية	27-02

قائمة المحتويات

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
6	نموذج الدراسة	01_01
17	ثقافة الجودة في منظمات الأعمال	02-01
23	أبعاد السلوك العمل الاستباقي	03 -01
40	الهيكـل التنظيمي للمؤسسة	01-02
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	02-02
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	03-02
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	04-02
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	05-02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	استمارة الاستبيان	01
91	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	02
92	مخرجات spss	03
125	الوثائق الخاصة بمركز التكوين	04

مقدمة

أ. توطئة:

تشهد المؤسسات تطورات كثيرة في عصر السرعة والتغيرات المستمرة التي فرضتها العولمة والتقدم التكنولوجي واشتداد المنافسة الأمر الذي جعل المؤسسات تتبنى أساليب إدارية حديثة تضمن لها التميز والاستمرارية وتحقيق الأداء الفعال. فلم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بالإمكانيات المادية والتقنية بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء داخل بيئة العمل، إذ يظل وعي العامل وقدرته على المبادرة والتفكير الإيجابي من أهم الروافد التي تصنع التغيير الحقيقي وتدعم نهضة المؤسسات والمجتمعات.

وفي ظل الاهتمام المتزايد بأداء المؤسسة برز مفهوم ثقافة الجودة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى ترسيخ قيم الجودة والتحسين المستمر والعمل الجماعي بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية مما ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة ونجاحها ومن جهة أخرى يعد سلوك العمل الاستباقي من السلوكيات التنظيمية الحديثة نظراً لأهميته في تحسين الأداء التنظيمي ويظهر هذا السلوك من خلال مبادرة العاملين إلى اقتراح حلول والتنبؤ في المشكلات قبل وقوعها والسعي إلى تطوير أساليب العمل دون انتظار التعليمات لرفع الكفاءة وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية المستدامة.

ب. طرح مشكل الدراسة:

تعتبر مؤسسة ENTP كغيرها من مؤسسات التي تواجه تحديات كبيرة تتلخص في المنافسة الشديدة والسعي للتميز وتقديم الأفضل وفي مثل هذه البيئة الحساسة تعد ثقافة الجودة المحرك الأساسي للتميز المؤسسي فهي لا تقتصر على تحسين العمليات فحسب بل تمتد لتشكل ذهنية وسلوك الأفراد داخل المنظمة أين لم يعد الأداء التقليدي كافياً بل أصبحت الحاجة الملحة لتبني سلوك العمل الاستباقي الداعي للمبادرة والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والمساهمة في الابتكار بدلاً من مجرد رد فعل.

ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل هناك تأثير لثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي لدى موظفي شركة ENTP؟

ت. الأسئلة الفرعية:

للإلمام بالموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة ودراستها بشكل معمق يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى ثقافة الجودة لدى الموظفين بمؤسسة ENTP ؟
2. ما هو مستوى سلوك العمل الاستباقي بأبعاده (تحمل المسؤولية، صوت العامل، ابداع العامل، الوقاية من المشاكل) لدى موظفي مؤسسة ENTP؟
3. ما هي العلاقة وهل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الجودة على سلوك العمل الاستباقي في مؤسسة ENTP؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة حول سلوك العمل الاستباقي تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، السن، الاقدمية) في مؤسسة ENTP؟

ت. فرضيات الدراسة:

المقدمة

في ضوء هذه الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات والتي سيتم اختبار مدى صحتها من عدمه من خلال مجريات البحث وقد جاءت على النحو الآتي:

1. يوجد مستوى مرتفع لتصور ثقافة الجودة بأبعادها (التحسين المستمر، القيادة، رضا العميل، المناخ التنظيمي، العملية والقياس) في مؤسسة ENTP؛
2. يوجد مستوى مرتفع لسلوك العمل الاستباقي بأبعاده (تحمل المسؤولية، صوت العامل، الوقاية من المشاكل، إبداع العامل) في مؤسسة ENTP؛
3. توجد علاقة طردية قوية وأثر ذا دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي في مؤسسة ENTP؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول سلوك العمل الاستباقي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، السن، الأقدمية) في إجابات موظفي مؤسسة ENTP.

ث. أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح المفاهيم ومختلف المصطلحات ذات العلاقة بثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.
- تشخيص واقع ثقافة الجودة: التعرف على مدى تبني مؤسسة ENTP لأبعاد ثقافة الجودة، والتي تشمل: التحسين المستمر، القيادة، رضا العميل، المناخ التنظيمي، وعمليات القياس؛
- تحديد مستوى سلوك العمل الاستباقي: قياس درجة ممارسة موظفي مؤسسة ENTP لسلوكيات العمل الاستباقية بأبعاده: تحمل المسؤولية، استخدام صوت العامل للتعبير عن الآراء، إبداع العامل، والقدرة على الوقاية من المشكلات؛
- تحديد نوع العلاقة بين أبعاد ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي لدى موظفي مؤسسة ENTP؛
- تقديم بعض مقترحات وتوصيات لصناع القرار في مؤسسة ENTP حول كيفية تعزيز ثقافة الجودة لخلق بيئة عمل تشجع على الاستباقية واقتناص الفرص.

ح. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من ثلاث جوانب هما:

- **من الجانب النظري:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي لا سيما في بيئة المؤسسات البترولية التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة، كما تسلط الدراسة الضوء على أبعاد ثقافة الجودة باعتبارها متغيرا مهما وتأثيره المحتمل على السلوكيات المهنية للموظفين.
- **من الجانب التطبيقي:** توفر الدراسة بيانات ومؤشرات ميدانية قيمة يمكن أن تساعد صناع القرار والإداريين في المؤسسة الوطنية لأشغال الابار بحاسي مسعود _ورقلة_، وكذلك في مؤسسات بترولية مماثلة، على تعزيز ثقافة الجودة تحفز سلوك العمل الاستباقي لدى الموظفين، مما يسهم في رفع كفاءة وجودة الخدمات البترولية المقدمة.

ج. مبررات اختيار الدراسة:

تتمثل المبررات التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ومحاوله معالجته في:

المقدمة

1. تماشي الموضوع مع طبيعة تخصص الباحثين حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛
2. الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع؛
3. قلة الأبحاث حول هاذين المتغيرين معا في حدود بحث الباحثين؛
4. الرغبة في نشر الوعي لدى المؤسسات البترولية بأهمية ثقافة الجودة وآثارها على سلوك العمل الاستباقي.

خ. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في هذه الدراسة على ثقافة الجودة كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التحسين المستمر، القيادة، رضا العميل، المناخ التنظيمي، العملية والقياس)، أما المتغير التابع فهو سلوك العمل الاستباقي فتم التركيز على الأبعاد التالية: (تحمل المسؤولية، صوت العامل، إبداع العامل، الوقاية من المشاكل) ؛
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP مقرها بحاسي مسعود _ورقلة_، من خلال اسقاط الدراسة النظرية على ميدان الدراسة؛
- **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025 / 2026، اما الدراسة الميدانية (فترة التربص) فتمت في الفترة الزمنية من 26/04/2026 الى 02/05/2026 ؛
- **الحدود البشرية:** تمت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار بحاسي مسعود _ورقلة_، بمختلف رتبهم وتخصصاتهم، والبالغ عددهم 300 موظف، حيث شملت العينة الموظفين من مختلف المستويات، سواء عمال تنفيذيين او تقنيين او إدارات بالإضافة الى المشرفين والمسؤولين بمختلف الأقسام والتخصصات، وذلك بهدف ضمان تمثيل شامل ودقيق لفئة الممارسين في الدراسة.

د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف المحددة لها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من البحث، حيث تم التركيز على تعريف المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بأبعاد ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي وتوضيح المداخل العامة المرتبطة بهما، بعد ذلك تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام مجموعة من أدوات جمع بيانات المتمثلة في المقابلات والاستبيانات والملاحظة، وذلك من أجل تحقيق تنوع في مصادر المعلومات وتعزيز موثوقية النتائج. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بينما استخدمت المقابلات والملاحظة المباشرة كأدوات مساندة لتدعيم النتائج الكمية وتفسيرها، وفيما يخص معالجة البيانات، فقد تم استخدام البرنامج إحصائي SPSS الإصدار (22) لتحليل بيانات الاستبيان، بهدف دراسة المؤشرات الإحصائية وتحليلها بما يسمح بفهم أثر ثقافة الجودة على سلوك العمل الاستباقي داخل المؤسسة المعنية بالدراسة.

ذ. مرجعية الدراسة:

المقدمة

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث تم اختيار مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار المساعدة على البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

❖ **المصادر الثانوية:** من أجل معالجة الموضوع تم الاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه)، المقالات بالمجلات العلمية المحكمة، الملتقيات والوثائق الرسمية وكذا الأبحاث والدراسات، ومراجع أخرى لها صلة مباشرة بالموضوع قد تسهم في إثراء الدراسة، من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة.

❖ **المصادر الأولية:** أما في الجانب التطبيقي ونظرا لعدم كفاية المصادر الثانوية في تحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المصادر الأولية، من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض والاعتماد على آراء العينة حول المحاور في هذا الاستبيان، وجمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من أجل تغطية الإطار التطبيقي لها، وتوظيف الملاحظات الواقعية ونتائج الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج المتوصل إليها.

ر. صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على دراسات سابقة حديثة تجمع بين المتغيرين؛
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم بسبب ضغوط العمل؛
- تعسر عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه، وأيضا ضعف تجاوب المدراء والاطارات مع أداة الدراسة.

ز. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار قبول الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الفصل الأول نظري والآخر تطبيقي حيث يتمثل:

الفصل الأول: يتعلق بالجانب النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين أساسيين:

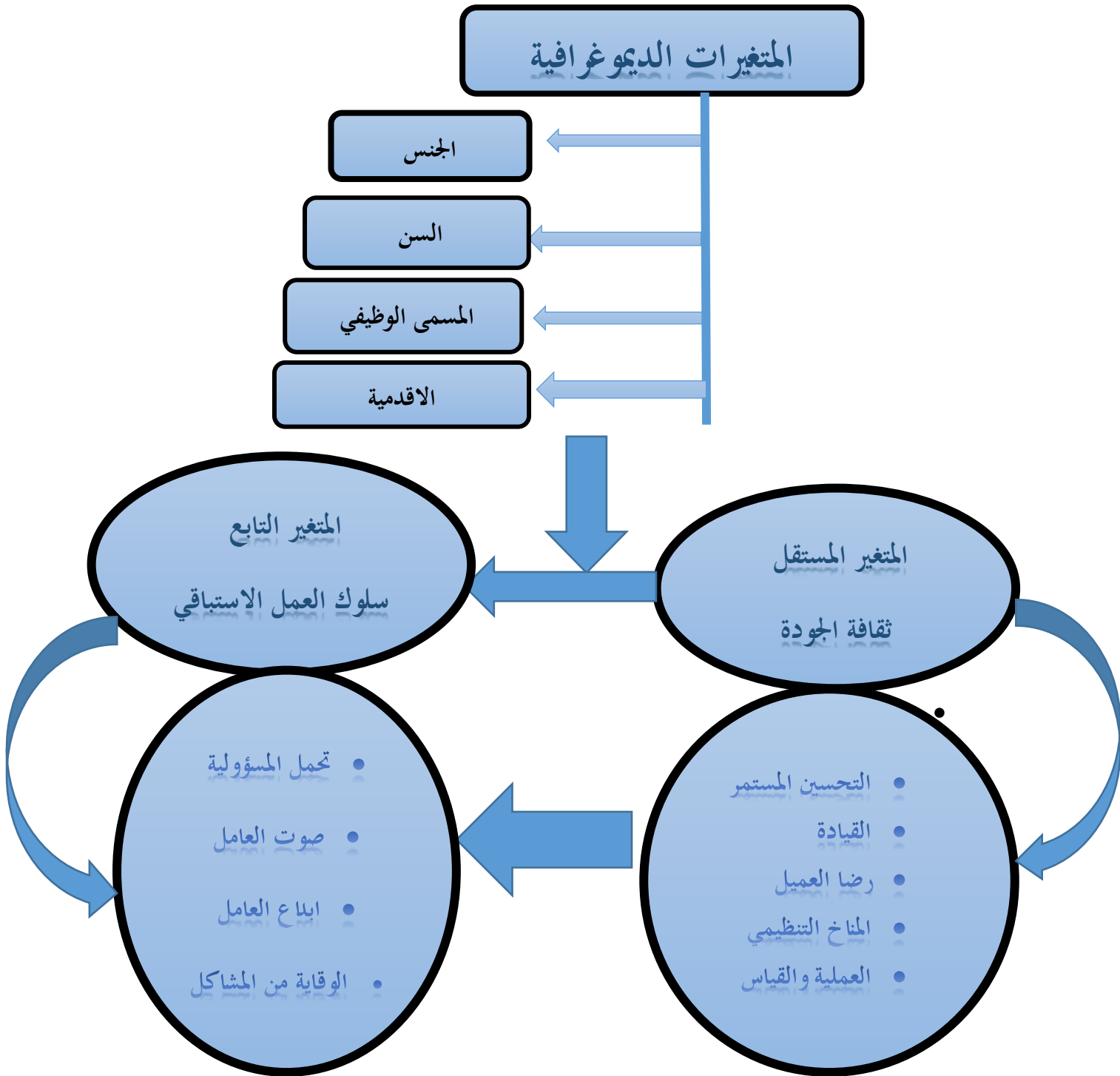
- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.
 - المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لثقافة الجودة وسلوكيات العمل الاستباقي (الدراسات السابقة)
- الفصل الثاني:** يتعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين هو الآخر:

- المبحث الأول: تناول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: تناول تحليل نتائج الدراسة الميدانية مع مناقشتها إحصائيا وحسب الواقع.

س. نموذج الدراسة:

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

الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. ثقافة الجودة: هي مجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة وكل أفرادها بهدف تحقيق الإتقان والتحسين المستمر في العمل والخدمات.
2. سلوك العمل الاستباقي: هو تصرف يقوم فيه الفرد بالتفكير مسبقاً في المشكلات أو المواقف المحتملة، واتخاذ إجراءات مبكرة لمنع حدوثها أو للتقليل من آثارها قبل وقوعها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

تمهيد:

تعد ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي من أهم المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. فثقافة الجودة تركز على الإتقان والتحسين المستمر والالتزام بالمعايير بينما يمثل سلوك العمل الاستباقي في المبادرة والتوقع المسبق للمشكلات والعمل على تفاديها.

وتكمن أهمية دراسة هذين المفهومين في معرفة دور ثقافة الجودة في تعزيز السلوك الاستباقي لدى العاملين، من خلال خلق بيئة عمل تشجع على المسؤولية والتحسين المستمر.

وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار النظري لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة وتحليلها، وعليه سنتناول في هذا الفصل مبحثين:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (يشتمل على الدراسات السابقة وتحليلها) لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي

لا يمكن دراسة أي متغير وعلاقته بالمؤثرات البيئية حوله ما لم يتم تحديد المفاهيم المرتبطة به ومختلف الأبعاد حوله، وهو ما سيتم تسليط الضوء عليه في هذا المبحث عبر ضبط مفهوم كل من ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

المطلب الأول : ماهية ثقافة الجودة

الفرع الأول: تعريف الجودة

لغة: يردها المعجم إلى فعلها الثلاثي "جاد"، ومصدره "جدة" أو "جودة"، بمعنى صار جيدا. ويقال: جاد العمل فهو جيد. كما أن الجودة هي الإتقان، والإسلام أول من نادى بإتقان العمل، كما تدل الآية الكريمة، قال الله تعالى: "صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ" [سورة النمل، الآية ٨٨].

وتعني كلمة جودة: القيام بالعمل بإتقان على اتم وجه، وهو أهم وأشمل من كلمة الجودة؛ فالإتقان يبيأتي نتيجة التحسين المستمر حتى يصل العمل إلى أكمل وجه، وهو الهدف المنشود في تطبيق الجودة.

اصطلاحا: تعرف بأنها درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها العميل، أو تلك المتفق عليها معه. وهي تكامل الملامح والخصائص للمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات المتطلبات محددة أو معروفة ضمنا .

وتعرف بأنها عبارة عن درجة الالتزام بالمعايير العالمية، والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد¹. وتصف المعايير البريطانية الجودة بأنها مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة.²

تعريف الثقافة

أشار المعجم الوجيز أن كلمة الثقافة من تنقف فلان أي صار حذقا فطنا الإنسان، وثقف إنسان أي أدبه وعلمه، والثقافة: هي العلوم والمعارف والفنون التي يطلب العلم والخدمة فيها.

وعرّف " (Random) " الثقافة على أنها: طرق وأنماط في الحياة، يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل

الفرع الثاني: مفهوم ثقافة الجودة

تعددت مفاهيم ثقافة الجودة Quality Culture نظرا لاعتبراها من مفهوم الجودة وتطبيقاتها وكذا مفهوم الثقافة.

- عرف جون وودز John A. woods ثقافة الجودة بأنها: مجموعة القيم والمواقف والمعتقدات وأما السلوك التي يتم بها أعضاء المنظمة، على اعتبار أن ثقافة الجودة تمثل طريقا قويا في التأثير على السلوك المرغوب للأفراد داخل المنظمة³.

¹ محمد، سارة حمادة محمود، نشر ثقافة الجودة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة ميدانية في جامعة سوهاج. مجلة كلية الآداب جامعة سوهاج كلية الآداب، 2020مصر.

² بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005. ص 01.

³ محمد، سارة حمادة محمود، مرجع سابق ذكره

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

- كما عرفها " جو وودز بأنها : مجموعة من القيم والمواقف والمعتقدات، وأنماط السلوك التي تتميز بها أعضاء المنظمة. فهي تمثل طريقاً قوياً للتأثير على السلوك المرغوب للأفراد داخل المنظمة.¹
- يرى ميهاي أدريان فيلسيا أنها مجموعة من العناصر: القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والتزام نحو الجودة، من خلال إعداد ثقافة تنظيمية من أجل التغيير المبني على أنشطة مختلفة توليد المواقف والممارسات التنظيمية، وخلق مناخ تسوده الثقة والدعم المتبادل بيئة تشاركية تضم جميع العاملين في المؤسسة، وتمكينهم من إدارة وباستمرار تحسين العمليات.²
- وأشار (Jocelyn) إلى أنها (جملة المفاهيم والقيم والمعتقدات والممارسات التي يحملها العاملون تجاه مفاهيم وممارسات تحسين الجودة في المنظمة وتحسين أدائها).³

الجدول رقم (01-01) : مقارنة مفاهيم الجودة وتطبيقها

المقارنة	ثقافة الجودة	ادارة الجودة الشاملة	جودة المنتج / الخدمة
التعريف	فلسفة تنظيمية تهدف الى ترسيخ مبادئ الجودة كسلوك يومي لدى كل فرد	نهج شامل يؤدي إلى دمج مختلف الأنشطة التنظيمية والتشغيلية بهدف تحقيق الجودة	تلبية احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بالمواصفات المطلوبة
التركيز الاساسي	السلوك والقيم , الوعي بالجودة , جعل الجودة أسلوب عمل دائم	تحسين الجودة، التعاون بين الأقسام، اتخاذ القرار بناءً على البيانات، إرضاء العميل	المنتج أو الخدمة ومطابقتها للمعايير
المكونات الاساسية	القيادة, الهيكل والتنظيم, التوجه نحو المستهلك العملية والقياس , التحسين المستمر	التركيز على الجودة، التحسينات المستمرة، العمل الجماعي، البيانات والحقائق، تدريب الأفراد	وضع المعايير، التنفيذ، مراقبة الجودة، ضمان الجودة
نطاق التطبيق	يشمل كل فرد في المؤسسة على المستوى الثقافي	شامل لكل أقسام المؤسسة والعمليات	محدود بالمنتج أو الخدمة
اداة / المنهج	فلسفة وقيم تنظيمية	منهج إداري شامل متكامل	نظام الجودة ومراقبة الجودة

المصدر : من اعداد الطالبين

¹ بولحراف السيدة، عزوز عبد الناصر ، ثقافة الجودة في رياض الأطفال دراسة في المتطلبات الوظيفية والمعيقات السوسيو-ثقافية، مجلة العهدة في اللسانيات وتحليل الخطاب، المجلد: 09 العدد: 02 ، جوان 2025 .

² أ. بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27 جامعة أدرار الجزائر، 2016، ص 714.

³ زينب طعمة سلطان، ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، 2017، ص 218

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

مقاربات مفهوم ثقافة الجودة: تناول العديد من المؤلفين مفهوم ثقافة الجودة من زوايا مختلفة:¹

مقاربة شخصية: هي العادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن أن تلي حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد.

مقاربات تنظيمية: تستخدم ثقافة الجودة كمقياس للنتاج العلمي ولتقنيات إدارية منظمة وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة، وثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين مهامهم

مقاربات نفسية: ترى أن ثقافة الجودة تتعلق بالجانب السلوكي والنفسي والذي يشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف. كما تشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطارا لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم ضمن مناخ عمل يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر لأداء عملهم.²

ومما سبق نستنتج ان ثقافة الجودة أسلوب تنظيمي يتشكل من وعي العاملين بأهمية الجودة والتزام تطبيقها مع السعي المستمر للتطوير بما يساهم في تحقيق رضا العميل ورفع أداء المؤسسة، ويمكن اختصار ثقافة الجودة في المعادلة التالية:

ثقافة الجودة = الالتزام بالجودة + العمل الجماعي + التحسين المستمر + مشاركة العاملين + رضا العميل

الجدول رقم (01-02) مقارنة بين الوضع التقليدي ووضع ثقافة الجودة

التركيز	من الوضع التقليدي	وضع ثقافة الجودة
التخطيط	الموازنات قصيرة الاجل	القضايا الاستراتيجية المستقبلية
التنظيم	سلسلة الأوامر	المشاركة و التمكين
الرقابة	اعداد تقارير التغير	مقاييس الجودة و معلومات من اجل الرقابة الذاتية
الاتصال	من الاعلى الى الادنى	من الاعلى الى الادنى، و من الادنى الى الاعلى
القرارات	يومية و ادارة للازمات	تغيير مخطط
الادارة الوظيفية	ضيقة و متنافسة	متكاملة و ذات وظائف تقاطعية
ادارة الجودة	ثابتة و مقتصرة على التصنيع	وقائية مستمرة في جميع الوظائف و العمليات

المصدر: جودة محفوظ احمد، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2009، ص 49.

الفرع الثالث: عناصر بناء ثقافة الجودة

إن بناء ثقافة الجودة يمر بمراحل لترسيخه ونقله من المجتمع إلى المؤسسة، ويمكن حصر العناصر الأساسية الواجب اتباعها لبناء ثقافة الجودة بالمؤسسة فيما يلي:³

¹ محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد التاسع، العدد الأول، جانفي 2011، ص 81.

² ايناس سعيد عبد الحميد الشنحي، أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال، مجلة الطفولة العربية، العدد 65، ص 64.

³ د. عتيقة حرايرية، ثقافة الجودة بالمؤسسة المعاصرة بين التصور النظري والممارسة العملية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، عدد 13، 2019 الجزائر، ص 95-96.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

- ✓ مراعاة التغيرات العاطفية لدى الموظفين أين يتوجب على المدراء تفهم المراحل العاطفية الانتقالية حيث أن الانتقال من الثقافة التقليدية للمنظمة لثقافة الجودة قد يكون عبئا كبيرا بحد ذاته؛
- ✓ التعرف إلى السلوكيات والإجراءات والعمليات المراد تغييرها؛
- ✓ وضع التغيرات المطلوبة ضمن خطط معدة مسبقا
- تطوير خطة شاملة لإحداث التغيير وتقديم الدعم اللازم والكافي لهذه العملية؛
- ✓ التعرف إلى المؤثرين الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغيير أو العكس.

الفرع الرابع: متطلبات نشر ثقافة الجودة

إن من أهم المتطلبات الواجب توفرها عند نشر وتعميم ثقافة الجودة في المنظمة هي: ¹

- الالتزام الإداري: أن قبول وتطبيق نظام الجودة يتطلب تطوير نظام جديد للإدارة، إذ أن بلوغ النجاح في تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المنظمة يستوجب جعل هذا النظام من المهمات الشاملة لكافة العاملين والإداريين ابتداءً من الإدارة العليا؛
- التنظيم: يتطلب الالتزام التام من قبل المنظمة وجميع العاملين فيها بهذا النظام والعمل على إبراز أسسه؛
- فرق العمل: يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تنفيذ نظام الجودة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في تحقيق أهداف النظام؛
- التعليم والتدريب للأفراد العاملين في المنظمة وزيادة قدراتهم في أداء الوظائف المختلفة.

الفرع الخامس: أنواع ثقافة الجودة

إن لثقافة الجودة مجموعة من القيم، والعادات، والمعتقدات ذات صلة بالجودة، وتعكس شخصية المؤسسة؛ ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من ثقافة الجودة:

- **ثقافة الجودة السلبية:** تقوم على أساس العادات والقيم والمعتقدات وأنماط السلوك السلبية.
- **ثقافة الجودة الإيجابية:** تنشأ بالقيام بخطوات غير عادية؛ بهدف إرضاء العملاء، وتقوم على:
 - التوجه بالعمل؛ أي التركيز على فهم رغباته وحاجاته وتوقعاته.
 - تشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع.
 - العمل بمرونة بدلاً من التقيد بالإجراءات. الاستثمار الكفء للمورد البشري ².

كما تم تصنيف ثقافة الجودة إلى: ³

الواقع الفعلي: يشير إلى القيم، والمعايير، والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة؛ والتي تحدد طريقة تصرف الأفراد في المواقف المختلفة.

اكتشاف الخطأ: هذا النوع يساعد على اكتشاف الأخطاء والمشكلات أو تقليلها، والتركيز على المخرجات، وإشباع حاجات العاملين، وتقييم الرضا عند العمل.

¹ "Never before had summary people from different departments worked together as a team", the international journal of the ISO 9000 forum, Vol 4, No.1, 1995.

² بن خزناني، فطوم لينة، **ثقافة الجودة و الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية**. أطروحة الدكتوراه علم اجتماع تنظيم و العمل، 2023

³ دالية عطية البقري، **خبرات عالمية في نشر ثقافة الجودة وإمكانية الاستفادة منها في مصر**، مجلة كلية التربية - جامعة دمياط العدد 82، مصر 2022، ص210

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

منع الخطأ: يركز على منع حدوث الخطأ، ويحدد مدى تحمل كل فرد مسؤولية تطبيق برامج الجودة، والتركيز على العمليات، وإشباع حاجات العملاء، وتلاشي المشكلات.

ثقافة الابتكارية: يركز هذا النوع على التحسين المستمر، وتطبيق معايير الجودة، والتركيز على تدعيم العمليات، وتوضيح توقعات الأفراد.

الفرع السادس: خصائص ثقافة الجودة

أشار محمد العجمي إلى أن أبرز خصائص ثقافة الجودة تتمثل فيما يلي¹:

- العمل وفق معطيات الجودة، أين توضع أسسها في التطبيق حتى تتحقق الجودة التي تعني إرضاء العميل على الوجه الكامل، سواء الداخلي أو الخارجي الذين يقومون على خدمة بعضهم البعض داخل المؤسسة؛
- العمل على تنمية العمل الجماعي؛ وذلك من خلال فرق عمل متشابكة أو متفاعلة تنظم الأعمال؛
- توظيف القوة الذهنية في الدراسة والتحليل وحل المشكلات من خلال استثمار الطاقة الذهنية والإبداعية للعاملين؛
- وتطور الخدمات والأساليب، وتعتبر المشاركة أساس العمل؛
- تقبل التغيير، والتعامل مع المتغيرات على أنها من طبائع الأمور؛
- استيعاب التكنولوجيا المتجددة، واستخدام ما يناسبها وتوظيفه بكفاءة لتحقيق التميز والتفوق؛
- ادراك أهمية الحشد المتكامل للطاقات والإمكانات الذي يحقق طاقة إنتاجية تتفوق على الآخرين، وتتيح فرص التفاوت بينها للوصول إلى مستويات أعلى من القدرة التنافسية؛
- الاستثمار الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة، والعمل على إدارته للنجاح في توظيفه وتحقيق مبدأ العمل في أي وقت وفي كل وقت.

الفرع السابع: أهمية ثقافة الجودة

تبرز أهمية ثقافة الجودة في المجالات التي تمسها والتي منها:²

- مساعدة عمال المنظمة على التعامل والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
 - تواجد الالتزام لدى أعضاء المنظمة، تجعلهم يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية؛ بما يساهم بدرجة كبيرة في زيادة فعالية المنظمة التي تعمل بها؛
 - تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ قرارات وحل مشكلات التي تصادف المديرين والعاملين أثناء عملية تغيير والتطوير؛
 - تساهم في زيادة انسجام بين المنظمة ونوع سلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال؛
 - تمنح أعضاء المنظمة شعوراً بجموية الانتماء إلى المنظمة، وتؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء إليها.
- أما الطائي رعد الله وعيسى قدارة فأشاروا إلى أهمية ثقافة الجودة في جوانب كتشجيع الأفراد على الإبداع وابتكار وتنمية العلاقات الغير رسمية بين الجميع والعمل بروح الفريق وكذا الولاء للمنظمة والشعور بالفخر بالعمل، والجودة مسؤولية الجميع.³

¹ دالية عطية البقري، مرجع سابق ذكره

² الجبوري ميسر إبراهيم أحمد **نظم إدارة الجودة**، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصول 2008 ص 60

³ الطائي رعد عبد الله عيسى قدارة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008: ص 134.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

الفرع الثامن: عناصر ثقافة الجودة

هناك مجموعة من العناصر تركز عليها المنظمة، من أبرزها:

1. **قيم الجودة:** المعتقدات التي يحملها الأفراد، ويلتزمون بها، وعلى أساسها يتحدد سلوك العاملين وعلاقاتهم ببيئة العمل. كرضا المستهلك، التحسين المستمر، تمكين العاملين، الشفافية، وتجنب الخطأ.
2. **أخلاق الجودة:** مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ؛ فهي تحث على احترام القوانين، التعيين بناءً على الكفاءة، والتعامل بعدالة دون أي تمييز.
3. **الحوافز:** مجموعة من المؤثرات المستخدمة في تحفيز الفرد أو المجموعة، وتحديد طريقة سلوكه بناءً على ذلك، وهي إما مادية أو معنوية أو كليهما.
4. **نمط القرار:** القرار الذي يعكس فلسفة الإدارة، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، واستراتيجيتها؛ وقد يكون القرار مركزياً، أو لا مركزياً، أو تشاركياً¹.

الفرع التاسع: العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة

إن ثقافة الجودة هي نتاج مجموعة من العوامل التي يمكن توزيعها على صنفين: عوامل خارجية وعوامل داخلية².

أ/ عوامل خارجية: وتتضمن:

- الرسالة: وتعني تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة، ووظائفها، ومهامها الرئيسية.
- الاستراتيجية: إن اختيار الاستراتيجية الملائمة يحقق النتائج المرجوة لتحقيق الرسالة، وهذا ما ينطبق على الجودة؛ إذ يجب أن تكون ضمن رسالة المنظمة وضمن خططها الاستراتيجية، أي جعل ثقافة الجودة هدفاً استراتيجياً.
- الأهداف: يجب وضع أهداف محددة وقابلة للتفعيل والقياس.
- الوسائل: وهي استخدام الأدوات والمناهج التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف، والاتفاق على تلك الوسائل المستخدمة.
- القياس: يجب وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الأفراد لأهدافهم المحددة.

ب/ عوامل داخلية: وتضم

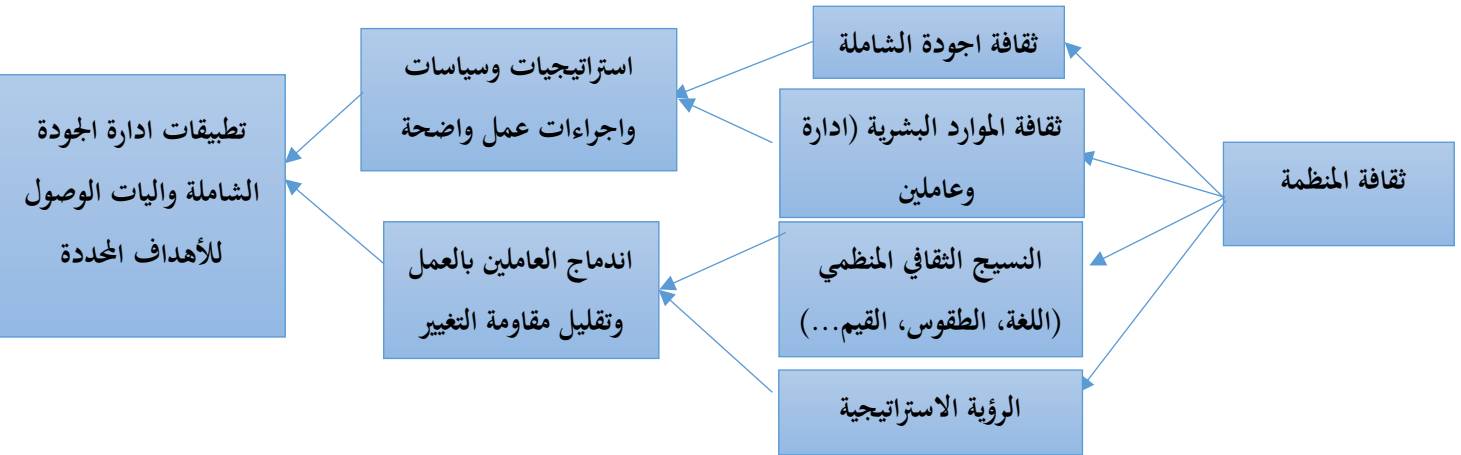
- اللغة والمفاهيم المشتركة: وتحديد وسائل الاتصال واللغة المهنية الموحدة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة.
- تعيين حدود الجماعة: تحديد المعايير التي يتم بناءً عليها اختيار أعضاء الفرق وتحديد هويتهم داخل المؤسسة.
- توزيع القوة والمكانة: تحديد القواعد اللازمة للحصول على القوة والمكانة والمحافظة عليها أو فقدانها، وتحديد كيفية توزيع المنزلة بين أعضاء المنظمة.
- المكافآت والعقوبات: وضع نظام واضح يعزز السلوكيات المرتبطة بالجودة ويحد من الممارسات الخاطئة.

¹ د. ظريف فاطمة د. بظاهر علي، استراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال استراتيجيات القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال، جامعة الشلف مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي 34(02) ص 207.

² زينب طعمة سلطان، مرجع سابق ذكره، ص 221.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

الشكل رقم (02): ثقافة الجودة في منظمات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص: 23

الفرع العاشر: أبعاد ثقافة الجودة في المؤسسة

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد ثقافة الجودة التي تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح وتحسين الأداء. ويرى بعض الباحثين أن الإدارة العليا لها دور أساسي في نشر ثقافة الجودة وتشجيع العاملين على الإبداع والعمل الجاد، وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم تحديد أهم أبعاد ثقافة الجودة في: القيادة، الهياكل والنظم، التوجه نحو رضا الزبون، القياس والعمليات، والتحسين المستمر.

التحسين المستمر كبعد من أبعاد ثقافة الجودة: هو أسلوب إداري حديث يركز على تحسين الأداء بشكل دائم، من خلال تطبيق مبدأ أن يكون عمل اليوم أفضل من الأمس، وعمل الغد أفضل من اليوم.¹ ويتطلب التحسين المستمر تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الأجل للتحسين، إن مسؤولية الإدارة في تشجيع وتبني عملية تغيير ثقافة التنظيم وهذا يتطلب بعض السلوك الإداري مثل:

- تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للمنظمة بمشاركة العاملين المساعدين؛
- تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة والتعاون؛
- المحافظة على الهدف خصوصاً الأوقات الصعبة؛
- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة؛
- تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون؛
- تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل والأجل القصير؛
- وضع برامج تدريب مستمرة؛
- الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية.

القيادة كركيزة لثقافة الجودة: يلعب القادة الفعالون دوراً محورياً في هذا السياق؛ حيث يسخرون طاقاتهم وإمكاناتهم لترسيخ ثقافة الجودة التي تركز بشكل أساسي على تلبية احتياجات العملاء الداخليين، وهذا عبر:²

¹ بن خزانجي فطوم لينة، (مرجع سابق ذكره) ص105

² أحمد صالح أحمد الأثرى دور القيادة في بناء ثقافة الجودة الشاملة دراسة عن واقع ثقافة الجودة في المنظمات الكويتية (دراسة حالة)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12 العدد 04، 2021، ص 77.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

- القدوة الحسنة: تجسيد ثقافة الجودة في سلوكياتهم اليومية ليكونوا نموذجاً يُحتذى به؛
 - التحفيز المستمر: تشجيع بقية أفراد المؤسسة على تبني هذه القيم والمساهمة في خلق "القيمة" داخل بيئة العمل؛
 - القيادة بالقيم: ممارسة ما يُعرف بـ (Value-Driven Leadership) لضمان اتساق الأداء مع المبادئ العليا للمؤسسة.
- المناخ التنظيمي كأحد أبعاد ثقافة الجودة:** يُعد المناخ التنظيمي المرآة العاكسة لبيئة العمل الداخلية، حيث يلعب دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة الجودة من خلال تفاعلاته ومتغيراته المتعددة فنجاح المنظمة في خلق مناخ ملائم يساهم في بناء أجواء عمل مستقرة وهادفة، تمنح الأفراد شعوراً بالأهمية وتتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرار ورسم السياسات. هذا المناخ الإيجابي، القائم على الثقة المتبادلة، والعدالة، والتعاون، يؤدي إلى:¹

- تحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية والمؤسسية؛
 - رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي؛
 - تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة.
- كما أن المناخ التنظيمي الذي يفتقر للانسجام والثقة يؤدي إلى آثار سلبية وخيمة، مثل ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وتدني الإنتاجية والجودة.

رضا العميل كُبعد لثقافة الجودة: تتمحور ثقافة الجودة حول غاية أساسية وهي إرضاء العميل الخارجي، حيث يشمل تبني وجهة نظر العميل وفهم سيكولوجيته، وطريقة تفكيره، وتوقعاته العميقة عبر:

- تحديد الاحتياجات: الاستقصاء الدقيق لمتطلبات العميل الفعلية؛
- الإنصات الفعال: تحليل صوت العميل وفهم رسائله المباشرة والضمنية؛
- إدارة التغذية المرتدة: استثمار البيانات الواردة من ردود فعل العملاء كمعيار لقياس مستويات الرضا؛
- بناء جسور الثقة: تحفيز العميل على الشفافية في عرض المشكلات وتقديم المقترحات؛
- الاستباقية: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية قبل ظهورها كحاجة ملحة.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيم لسلوك العمل الاستباقي:

يُعدّ السلوك الاستباقي من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين على حدّ سواء، لما له من دور بارز في تعزيز فعالية المنظمة ورفع كفاءتها. فقد أصبحت حركية العمل والتغيرات المتسارعة تجعل من السلوك المبادر والاستباقي عنصراً أساسياً في تحقيق نجاح المنظمة وضمان استمراريتها. ومن هذا المنطلق، تم تسليط الضوء في هذا المبحث على أهمية النظر إلى الأفراد العاملين باعتبارهم عناصر فاعلة ونشيطة، قادرة على تبني سلوكيات عمل ذاتية ومبادرة تساهم في إحداث التغيير الإيجابي في ذواتهم وفي بيئة عملهم.

الفرع الأول: مفهوم سلوك العمل الاستباقي

أولاً: تعريف سلوك العمل الاستباقي

يُعدّ سلوك العمل الاستباقي مجموعة من التصرفات والإجراءات التي يعتمد عليها الموظفون للتأثير في أنفسهم وبيئة عملهم بهدف معالجة المشكلات وإحداث التغيير. ويمكن تقديم التعاريف التالية حوله:

¹ ديري زاهر محمد **السلوك التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 267

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

- يرى أن سلوك العمل الاستباقي يتمثل في مبادرة الفرد باتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق أوضاع أفضل، مع قدرته على التكيف مع الظروف الراهنة والسعي في الوقت نفسه إلى تطويرها وتغييرها. كما يُعبّر هذا السلوك عن مدى استقلالية الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوقع التغيرات المستقبلية أو المبادرة بإحداث تغييرات في أنظمة العمل والأدوار الوظيفية؛
- سلوك العمل الاستباقي بأنه سلوك موجّه ذاتياً ومستقبلي التوجه داخل المنظمة، يسعى من خلاله الفرد إلى إحداث التغيير، بما في ذلك تغيير الموقف أو الظروف المحيط.¹
- عُرف سلوك العمل الاستباقي على أنه سلوك العمل القائم على التعلم وتحليل بيئة العمل والتنبؤ بالتغيرات المحتملة التي ستشهداها في المستقبل من أجل الإستعداد لها وتجنبها، وكذلك إستكشاف الفرص المستقبلية وإستثمارها بشكل فاعل قبل ان يتعرف عليها المنافسون.²
- كما يُعرّف أيضاً السلوك الاستباقي بأنه مجموعة من التصرفات التي يقوم بها الفرد بشكل ذاتي بهدف تحسين وضعه أو إحداث تغيير في بيئته الخارجية، من خلال اتخاذ إجراءات تساعد على الإتقان والتطوير.³
- من خلال هذه التعريفات يمكن استنتاج أن السلوك الاستباقي يؤثر في الفرد والمنظمة معاً، حيث لا يقتصر أثره على طرف واحد. كما أنه يُعد سلوكاً ذاتياً يقوم به الفرد بمبادرة شخصية دون حاجة إلى توجيه أو رقابة خارجية.

ثانياً: عناصر سلوك العمل الاستباقي

- **العنصر الأول:** تتضمن الاستباقية عنصر التوقع، والذي يتمثل في القدرة على استشراف المواقف المستقبلية المحتملة والتنبؤ بها مبكراً، من خلال توقع المشكلات والاحتياجات والتغيرات القادمة، والاستعداد لمواجهةها قبل وقوعها؛
 - **العنصر الثاني:** فانه يتعلق بتولي السيطرة وإحداث التغيير، حيث يسعى الفرد إلى التحكم في الوضع أو الموقف من خلال القيام بإجراءات فعّالة تُحدث تغييراً، بدلاً من الاكتفاء بالانتظار والرد على ما يحدث بعد وقوعه؛
 - **العنصر الثالث:** كما تتجلى الاستباقية في عنصر المبادرة الذاتية، حيث يتطلب كلٌّ من التوقع المسبق للأحداث والسيطرة على المواقف أن يبدأ الفرد من تلقاء نفسه في اتخاذ الإجراءات المناسبة، دون انتظار أي توجيهات أو أوامر من الآخرين؛
- من خلال ما سبق يظهر أن الاستباقية لا تقتصر على السلوك الظاهر فقط، بل تشمل أيضاً عمليات داخلية غير مباشرة كالتهيئة والتصور والتأمل.⁴

ثالثاً: أنواع سلوك العمل الاستباقي

صنفت السلوكيات الاستباقية في العمل إلى ثلاث أنواع وهي: ⁵

¹ أمجد حاتم جدوع، ياسر لطيف خلف، **سلوك العمل الاستباقي ودوره في تحقيق الرقابة الاستراتيجية: بحث استطلاعي في مديرية الموارد المالية في شرق الأنبار**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث الاقتصادية، المجلد (07)، العدد (01)، جامعة فلوجة، العراق، ص 539، 2025.

² - حسين بشير الفتلاوي، احمد عبد الله امانة الشمري، **تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقي في تحقيق الريادة الاستراتيجية**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (03)، العدد (02)، جامعة العراق، كربلاء، ص 08، 2022.

³ Wu, C & parker, SK. **Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior** *Advance in Psychological Science*, 2013, p 679.

⁴ عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، **دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي**، مجلة الغري للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة المثنى، 2017، ص 16-17.

⁵ حنان السيد احمد الدماطي، **أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات**، المجلة العربية للإدارة، المجلد (46)، العدد (3)، سبتمبر (أيلول) 2026، ص 2.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

سلوك العمل الاستباقي: مجموعة من المبادرات والتصرفات التي يقوم بها العاملون بهدف التأثير في البيئة التنظيمية الداخلية وإحداث تغييرات إيجابية تسهم في تحسين أداء العمل ورفع كفاءته وفعاليته؛

السلوك الاستراتيجي الاستباقي: ويتمثل في المبادرة إلى إحداث تغييرات من شأنها تعزيز التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية، ويشمل ذلك إجراء المسح الاستراتيجي، أي تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة بهدف اكتشاف الفرص والتهديدات التي قد تؤثر في مستقبلها، إضافة إلى استثمار الوقت والطاقة والموارد المتاحة بشكل فعال؛

السلوك الاستباقي ملائمة الفرد والبيئة: هو سلوك يهدف إلى تحقيق مواءمة أفضل بين قدرات العاملين الشخصية ومتطلبات الموقف، أو بين قيمهم الشخصية ومتطلبات العمل. ويرتبط هذا السلوك بما يُعرف بالصفقات الشخصية التي يقوم بها شاغلو الوظائف، حيث يسعون إلى تكييف وظائفهم بما يتناسب مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم، بدلاً من الدخول في عمليات تفاوض تقليدية.

رابعاً: سمات سلوك العمل الاستباقي:

ويمكن إظهارها على النحو الآتي: ¹

- المبادرة الذاتية: المبادرة نمط سلوكي متكامل يدفع الفرد إلى تبني سلوكيات استباقية تعتمد على توجيه الذاتي في أداء العمل، مع تجاوز حدود المهام الرسمية المحددة في الوظيفة؛
- التركيز المستقبلي: يتسم الأفراد الاستباقيون بقدرتهم على توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة، وتقدير الاحتياجات، والتكيف مع التغيرات؛
- التوجه نحو التغيير: يميل الأفراد الاستباقيون إلى تبني ثقافة التغيير التي تقوم على التشجيع المستمر للتجريب والتعلم والابتكار. كما تعتمد هذه الثقافة على المتابعة الدقيقة والمستمرة لبيئة العمل، بما يساهم في توجيه الجهود نحو المسار الصحيح وإحداث التغييرات المناسبة وتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة؛
- المثابرة: بما أن عملية إحداث التغيير قد تواجه العديد من التحديات مثل نقص الموارد أو مقاومة الآخرين، وهو ما يستدعي بذل جهود إضافية، فإن سمة المثابرة تُعد عنصراً أساسياً لتجاوز هذه العوائق ومواصلة تحقيق التقدم في مسار التغيير.

رابعاً: أهمية سلوك العمل الاستباقي

يمكن توضيح أهمية سلوك العمل الاستباقي من خلال: ²

- تتجلى أهميته في قدرة الفرد على التأثير في بيئة العمل الداخلية، بما يساهم في جعل المنظمة أكثر توافقاً مع بيئتها الخارجية
- تنبع أهميته أيضاً من إسهام الأفراد في إدخال وتبني أساليب عمل جديدة وغير تقليدية، بالإضافة إلى التأثير في الاستراتيجية التنظيمية، وتطوير الذات عبر اكتساب مهارات جديدة لمواجهة المتطلبات المستقبلية؛
- تتجلى أهمية السلوك الاستباقي في كونه يقوم على المبادرة الذاتية واتخاذ إجراءات تهدف إلى إحداث تغيير في المواقف المختلفة، إضافة إلى تحمل المسؤولية، وتحسين أساليب العمل، والتعامل مع المشكلات وحلها. كما يشمل استخدام المبادرة الشخصية، والبحث عن التغذية الراجعة الاستباقية، فضلاً عن عقد الصفقات الإلكترونية. ³

¹ شفا سالم السقا، ليلي حسام الدين شكر، دينا فاروق العجري، استعراض و تقويم لادبيات السلوك الاستباقي، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، المجلد (08)، العدد (01)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، ص 247-248، 2022.

² كاوه محمد فرج قرداغي، ديلمان احمد عزيز، دور السلوك الاستباقي للقيادة في الاندماج الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديريات الجوازات في إقليم كردستان العراق. المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد (08)، العدد (02)، العراق، 2024، ص 787.

³ محسن عبد الأمير، فيصل علوان الطائي، دور راس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في معمل (اسمنت سامان) في المحافظة المثنى، مجلة واسط للعلوم الانسانية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (18)، ال عدد (01)، جامعة كربلاء، ص 927، يناير 2022.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

- تكمن أهمية الاستباقية في أنها مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي من حيث نجاح المنظمة والربحية. حيث إنها تظهر من خلال الابتكار والتغيير التنظيمي، وهذا يؤثر في الانتقال من توليد الأفكار إلى تنفيذ الفكرة، ويمكن أن تقابل أفكار التغيير في البداية بالمقاومة والشك، لذلك من أجل حدوث الابتكار، يحتاج الموظفون الاستباقيون إلى المثابرة حتى يتم تنفيذ أفكارهم؛
- تظهر الأهمية من خلال التغييرات الهائلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. حيث إن تعزيز سلوك عمل أكثر مرونة واستباقية بين الموظفين له فائدة لا جدال فيها للمنظمة من أجل التعامل مع المنافسة واكتساب الميزة والنجاح في بيئة ديناميكية؛
- تشمل السلوكيات الاستباقية القدرة على اكتشاف المشكلات التنظيمية وحلها، وتحديد الفرص واستثمارها، إضافة إلى المبادرة لإحداث التغيير. كما أن تبني منظور سلوكي للاستباقية يتيح إجراء دراسات قابلة للتعميم على مختلف الأفراد والمنظمات، ويساعد في فهم دور هذا السلوك في تعزيز الإثراء وتحسين الأدوار في مجالي العمل والحياة الأسرية؛

الفرع الثاني: البات تحفيز وأبعاد سلوك العمل الاستباقي

يهتم هذا الفرع بدراسة العوامل النفسية والمعرفية التي تسهم في تنمية سلوك العمل الاستباقي، إلى جانب توضيح العوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عنه، مع إبراز أهم أبعاده وأثره على الفرد والمنظمة.

أولاً: البات تحفيز سلوك العمل الاستباقي

- يمكن تحديد ثلاثة متغيرات معرفية تحفيزية لسلوك العمل الاستباقي تعكس طريقة تقييم الفرد لنتائج انخراطه في هذا السلوك. وهي:
- **اتساع الكفاءة الذاتية:** يعكس هذا البعد مدى ثقة الأفراد في قدرتهم على أداء أدوار أوسع وأكثر استباقية، حيث يؤدي ارتفاع الكفاءة الذاتية إلى تبني أهداف طموحة، وتعزيز القدرة على مواجهة المستقبل غير المؤكد. كما تساعد هذه الكفاءة على التركيز وتنظيم الجهد والمثابرة في إنجاز المهام رغم الصعوبات أو المواقف السلبية. فعلى سبيل المثال، قد يواجه سلوك التعبير عن الرأي وتحمل المسؤولية بهدف تحسين العمل مقاومة من الآخرين، مما يتطلب ثقة عالية بالنفس لتبني الأهداف الاستباقية وتحمل نتائجها. وبالتالي تُعد الكفاءة الذاتية شرطاً أساسياً لظهور السلوكيات الاستباقية داخل بيئة العمل¹.
 - **تقييم السيطرة:** إضافة إلى الثقة في القدرات الذاتية، يرى Fay & Frese أن تقييم السيطرة يُعد دافعاً مهماً لظهور السلوك الاستباقي، ويُقصد به اعتقاد الفرد بقدرته على التحكم في نتائج أفعاله والتأثير في المواقف المحيطة به. وفي سياق العمل الاستباقي، يعزز هذا التقييم شعور الموظف بالتحكم في الوضع القائم، ويجعل الأفراد أكثر مسؤولية ومثابرة وبحثاً عن الفرص والمعلومات، مع توقعات أعلى للنجاح. ويتجلى تقييم السيطرة في بعدين أساسيين: السيطرة على النتائج والإجراءات، والاعتقاد بإمكانية التأثير في قرارات العمل وما يترتب عنها.²
 - **تغيير التوجه:** تظهر أهمية مرونة التوجه في تعزيز التزام الموظفين الاستباقيين بأهداف وحداتهم التنظيمية، إضافة إلى تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاه نجاحها، وذلك لارتباطها الوثيق بمشاعرهم تجاه الوحدة وأهدافها وعملياتها.³

¹ Crant, J. Michael, "**Proactive Behavior in Organizations**", **Journal of Management**, Vol. 26, No. 3, 2000, p p 435-462.

² Parker et al, Modeling The antecedents of proactive behavior at work, 2006/636

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

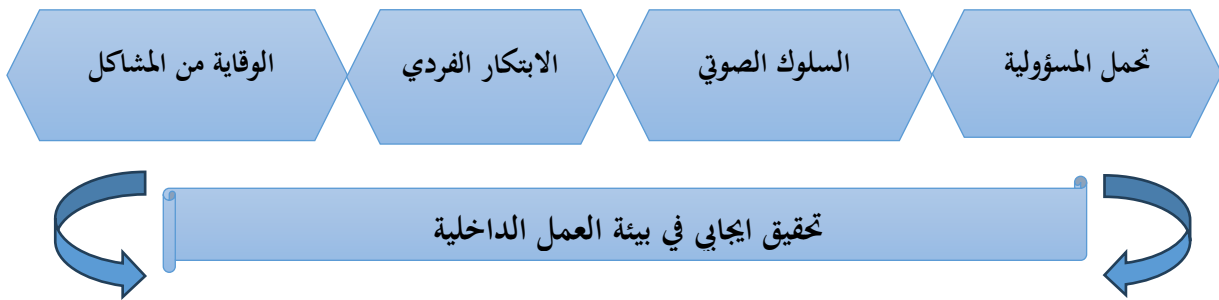
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

رابعا: ابعاد سلوك العمل الاستباقي

سيتم عرض ابعاد سلوك العمل الاستباقي بالاعتماد على مقياس إذ حدّد أربعة أبعاد رئيسية لمقياس هذا المتغير، تتمثل في: السلوك الصوتي، والابتكار الفردي، وتحمل المسؤولية، والوقاية من المشكلات. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1. **السلوك الصوتي:** يُعد السلوك الصوتي من الأبعاد المهمة في سلوك العمل الاستباقي، ويُفهم على أنه تواصل تطوعي وغير رسمي ينقل من خلاله الموظفون أفكارهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم إلى الجهات القادرة على اتخاذ قرارات لتحسين بيئة العمل. ويسهم هذا السلوك في دعم الابتكار داخل المنظمة ومساعدتها على التكيف مع التغيرات المستمرة.¹
2. **الابتكار الفردي:** يتمثل هذا البعد في مجموعة من السلوكيات الاستباقية التي تتعلق بتوليد الأفكار وتطبيقها، مثل استكشاف الفرص وتحديدّها، وابتكار أساليب جديدة، ثم تنفيذها داخل بيئة العمل. كما يتجسد إبداع الموظفين في إنتاج أفكار أو خدمات أو عمليات جديدة ذات قيمة وابتكار، ناتجة عن تفاعل الأفراد داخل النظام التنظيمي.²
3. **تحمل المسؤولية:** تعرف المسؤولية تحديداً بأنها جهود طوعية وبناءة يبذلها الأفراد بهدف التأثير في التغيير الوظيفي والتنظيمي، بما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل على مستوى الأفراد أو الوظائف أو وحدات العمل أو حتى المنظمة ككل. وبناءً على ذلك، يُعدّ تحمل المسؤولية سلوكاً تطوعياً خارج نطاق الأدوار الرسمية، إلا أنه يختلف عن بقية السلوكيات خارج الدور.³
4. **الوقاية من المشاكل:** وهو نشاط ذاتي يقوم على استشراف المشكلات المحتملة والعمل على الحد من وقوعها أو تقليل تكرارها مستقبلاً، بما يؤكد أهمية التعامل مع المشكلات قبل حدوثها بدلاً من انتظار ظهورها ثم السعي إلى حلها. ويتم ذلك من خلال اعتماد إجراءات استباقية تسهم في تقليل تكرار المشكلات داخل بيئة العمل، وهو ما يعزز ضرورة تبني استجابات مستقبلية فعالة للوقاية منها.⁴

الشكل رقم (01- 03): ابعاد سلوك العمل الاستباقي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على دراسات سابقة

¹ امجد حاتم جدوع، ياسر لطيف خلف، مرجع سبق ذكره، ص 540.

² اشرف محمد ابراهيم عوض، السلوك الاستباقي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المواهب و الابتكار التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية ، المجلد (03)، العدد (24)، كلية التجارة، جامعة دمياط، ص 1338، 2022.

³ Morrión, Elizabeth Wolfe & Phelps, Corey C, (1999,) "**Taking Chrg At Work : Extrarol Efforts To Initiate Workplace Change**" . Academy of Management Journal. Vol,42 ,N°4 .403.

⁴ Meyers, M. C, **The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior** into talent – management the orizing, Human Resource management Review, 2019,p 5.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

الفرع الثالث: سبل تعزيز سلوكيات العمل الاستباقي

إن اهتمام المؤسسات بتعزيز سلوك العمل الاستباقي يمكنها من مواجهة التحديات الحديثة، نظراً لارتباطه بمجالات إدارية متعددة مثل تقييم الأداء، وأنظمة الحوافز، وتحسين جودة خدمة العملاء. ويرى بعض الباحثين أن تنمية هذا السلوك تعتمد على مسارين متكاملين:

المسار الرسمي: يتمثل في تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والحوافز) بما يشجع السلوك الاستباقي.

المسار غير الرسمي: يقوم على تعزيز الثقافة التنظيمية والممارسات الاجتماعية داخل بيئة العمل، حيث تلعب الضغوط الاجتماعية وعادات الجماعة دوراً مهماً في ترسيخ هذا السلوك وجعله ممارسة طبيعية داخل المنظمة.

الفرع الرابع: الآثار الإيجابية لسلوك العمل الاستباقي

تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لمواجهة التحديات والمشكلات المستقبلية. وقد اهتم الباحثون بدراسة تأثير سلوك العمل الاستباقي على هذه الفعالية، حيث أظهرت الدراسات أن لهذا السلوك أثراً إيجابياً على أداء الأفراد، مما ينعكس بدوره على تحسين الأداء العام للمنظمة.

1. **على مستوى المنظمة:** ساهم سلوك العمل الاستباقي في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحسين استغلال الموارد ودعم الإبداع، بالإضافة إلى تسريع قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات الخارجية. كما يساعد على رفع سرعة استجابة المنظمة لتقلبات السوق نتيجة استعداد العاملين لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات إضافية. وينعكس ذلك إيجاباً على أداء المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، مما قد يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية دون الحاجة إلى زيادة عدد الموظفين.

2. **على مستوى الفرد:** يساهم سلوك العمل الاستباقي في تحقيق مجموعة من الآثار الإيجابية على مستوى الفرد و يمكن ابرازها في النقاط التالية:¹

- يساهم في رفع مستوى أداء العامل وزيادة إنتاجيته؛
- يعزز شعوره بالرضا النفسي داخل المنظمة؛
- يساعد على التخفيف من ضغوطات العمل والتعامل معها بفعالية أكبر؛
- يدعم التطور الذاتي للأفراد ويساهم في تنمية قدراتهم.

¹ Arnold B. Bakker. A model of proactive work behavior and engagement with increasing age. Erasmus University Rotterdam, the Netherlands. Finland.p14/15.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي، وبعدها تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة كل منهما على حدٍ، ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي، سنتناول في هذا المبحث مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة الجودة وكذلك السلوك العمل الاستباقي في المؤسسات.

المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

الفرع الاول: الدراسات باللغة العربية

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

الدراسة الاولى¹: دراسة أمجد حاتم جدوع، ياسر لطيف خلف (2025)، مقال نشر في مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (7)، العدد (1)، بعنوان: "سلوك العمل الاستباقي ودوره في تحقيق الرقابة الاستراتيجية"، (دراسة استطلاعية في مديرية الموارد المائية في شرق الانبار بالعراق).

تم في هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك العمل الاستباقي ودوره في تعزيز الرقابة الاستراتيجية لدى عينة من العاملين في مديرية الموارد المائية في شرق الأنبار. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد نموذج فرضي يتضمن متغيرين رئيسيين؛ يتمثل المتغير المستقل في سلوك العمل الاستباقي بأبعاده الأربعة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن توظيف سلوك العمل الاستباقي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في تعزيز الرقابة الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة استثمار العلاقة التفاعلية بين سلوك العمل الاستباقي والرقابة الاستراتيجية، لما لذلك من دور في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة محل الدراسة، خاصة في ظل التأثير الإيجابي لأبعاد هذا السلوك على تعزيز مستويات الرقابة الاستراتيجية.

الدراسة الثانية²: دراسة مصطفى عبد العباس عصاد، زيد خوام محمود (2024)، مقال نشر في مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (49)، العدد (144)، بعنوان: "ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في سلوك العمل الاستباقي"، (دراسة تحليلية في مجلس محافظة بغداد).

تم في هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي. ولتحقيق ذلك، تم اختيار مجلس محافظة بغداد ميداناً لإجراء الدراسة، حيث شمل البحث متغيرين رئيسيين يتمثل الأول في إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعاده الفرعية المتمثلة في ممارسات التطوير المكافآت مشاركة المعلومات، والتمكين، بينما يتمثل المتغير الثاني في سلوك العمل الاستباقي بأبعاده تحمل المسؤولية، صوت الموظف، والمبادرة الشخصية. وقد تضمنت عينة البحث (97) موظفاً من العاملين في مجلس محافظة بغداد بمختلف أقسامه، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي، مما يدل على أن هذا النوع

¹ أمجد حاتم جدوع، ياسر لطيف خلف، **سلوك العمل الاستباقي ودوره في تحقيق الرقابة الاستراتيجية**، (دراسة استطلاعية في مديرية الموارد المائية في شرق الانبار بالعراق)، المجلد (7)، العدد (1)، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، 2025.

² مصطفى عبد العباس عصاد، زيد خوام محمود، **ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في سلوك العمل الاستباقي**، (دراسة تحليلية في مجلس محافظة بغداد)، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (49)، العدد (144)، 2024.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

من الإدارة يسهم بشكل فعال في تعزيز السلوكيات الاستباقية لدى الموظفين ويحفز مبادراتهم الشخصية نحو تحسين وتطوير الأداء داخل المنظمة.

الدراسة الثالثة¹: دراسة حسين بشير الفتلاوي، احمد عبد الله امانة الشمري (2022)، مقال نشر في مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد (3)، العدد (2)، بعنوان: " تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية "، (دراسة ميدانية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة كربلاء المقدسة بالعراق).

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر تبني سلوكيات العمل الاستباقي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال تطبيقه في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة، وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات، من أهمها وجود إدراك لدى أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، وأن تبني سلوكيات العمل الاستباقي يسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية داخل المد محل الدراسة. وبناءً على ذلك، أوصى البحث بضرورة تعزيز السلوكيات الاستباقية لما لها من دور في دعم جودة الخدمات المقدمة للمجتمع العراقي والمقيمين فيه، باعتبارها عنصراً أساسياً لضمان استدامة الريادة الاستراتيجية للمديرية.

الدراسة الرابعة²: بن خرناجي فطوم لينة (2022)، اطروحة دكتوراه بعنوان: " ثقافة الجودة والابداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية"، جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعرييج-، دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ثقافة الجودة في تعزيز الابداع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتم تحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل: SPSS و AMOS. توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة والابداع التنظيمي، حيث تبين ان تبني المؤسسة لإبعاد ثقافة الجودة المتمثلة في التحسين المستمر، والعمل الجماعي، يساهم بشكل كبير في تنمية الابداع لدى العاملين.

الدراسة الخامسة³: دراسة منصور سميرة (2020)، مقال نشر في مجلة افاق علمية، مجلد (12)، العدد (05)، بعنوان: " ثقافة الجودة واليات تحقيقها في المؤسسة الجزائرية ".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ثقافة الجودة باعتبارها أحد أهم التطبيقات القائمة على فلسفة الجودة والمنافسة، مع تسليط الضوء على المنظومة الثقافية للعامل الجزائري في ظل العولمة وفي سياق البناء الاجتماعي - الثقافي للمجتمع الجزائري الذي مر بعدة مراحل تاريخية متعددة. كما يشهد في السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية وثقافية واجتماعية عميقة ومتسارعة، انعكست في مجملها على مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير، وأنماط السلوك، خاصة لدى الفئة العمالية.

¹ حسين بشير الفتلاوي، احمد عبد الله امانة الشمري، تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية ، (دراسة ميدانية في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة كربلاء المقدسة بالعراق). مجلة الريادة للمال و الاعمال، المجلد (3)، العدد (2)، 2022.

² بن خرناجي فطوم لينة، ثقافة الجودة والابداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعرييج-، دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور الكترونيكس، 2022.

³ منصور سميرة، ثقافة الجودة واليات تحقيقها في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق علمية، المجلد (12)، العدد (05)، 2020.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

الدراسة السادسة¹: دراسة عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني (2017)، مقال نشر في مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية بعنوان: "دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال دور الوسيط للتمكين النفسي"، (دراسة تحليلية متعددة المستويات)، المجلد (15)، العدد (04)، جامعة المثنى.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي الوقاية من المشاكل صوت العامل، تحمل المسؤولية الإبداع عبر الدور الوسيط للتمكين النفسي باستخدام نموذج تحليل متعدد المستويات. شملت عينة الدراسة (283) موظفاً في (49) وحدة تنظيمية بالقطاع العام في محافظة المثنى. وباستخدام النمذجة الخطية الهرمية، توصلت الدراسة إلى أن تبني ثقافة إيجابية لإدارة الخطأ يسهم بشكل مباشر في تعزيز التمكين النفسي وسلوكيات العمل الاستباقية. كما أثبتت النتائج أن التمكين النفسي يعمل كمتغير وسيط عابر للمستويات في هذه العلاقة. واختتمت الدراسة بتقديم مقترحات تطبيقية للمؤسسات المبحوثة لتعزيز المبادرة الذاتية لدى العاملين.

الدراسة السابعة²: دراسة محمد عجيبة، محمد مولود غزيل (2016)، مقال نشر في مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (01)، العدد (02) بعنوان: " أخلاقيات وثقافة الجودة في منظمات الأعمال - رؤية مستقبلية"، جامعة غرداية _ الجزائر.

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تحول مفهوم الجودة من إطاره الفني والإنتاجي الضيق إلى فلسفة أخلاقية ومسؤولية مهنية شاملة، تماشياً مع معايير الجودة الدولية (ISO). وتبرز الدراسة دور أخلاقيات الجودة في تعزيز تنافسية المنظمة وبناء جسور الثقة مع المستهلك والبيئة المحيطة. كما تسعى إلى تبيان كيف أن تبني إدارة الجودة الشاملة كالتزام قيمى يسهم في إرساء ثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمؤسسة ويرفع من مستوى دافعية العاملين وإبداعهم.

الدراسة الثامنة³: دراسة بوفارس عبد الرحمان، غياث بوفلجة (2016)، مقال نشر في مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (08)، العدد (27) بعنوان: " البيئة الداخلية مدخل تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية ".

تهدف الدراسة التحليلية إلى تحديد مفهوم ثقافة الجودة في السياق التعليمي، واستكشاف آليات تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية بالاعتماد على مدخل البيئة الداخلية، والذي يركز على مكونين أساسيين هما الثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي. وقد اعتمد الباحث في مسعاه على منهجية تحليل التراث الأدبي والدراسات السابقة التي تناولت ثقافة الجودة، وذلك لاستخلاص أبرز النتائج والتوصيات التي تساهم في تفعيل هذا المفهوم واقعياً.

الدراسة التاسعة⁴: دراسة عوماري فاطمة، بوعزة عبد القادر (2015)، مقال نشر في مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (04)، العدد (03) بعنوان: " أثر العلاقة بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة على التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية"، (دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو بولاية أدرار).

¹ عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال دور الوسيط للتمكين النفسي، (دراسة تحليلية متعددة المستويات)، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (04)، جامعة المثنى. 2017.

² محمد عجيبة، محمد مولود غزيل، أخلاقيات وثقافة الجودة في منظمات الأعمال - رؤية مستقبلية، جامعة غرداية _ الجزائر. مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (01)، العدد (02)، 2016.

³ بوفارس عبد الرحمان، غياث بوفلجة، البيئة الداخلية مدخل تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (08)، العدد (27)، 2016.

⁴ عوماري فاطمة، بوعزة عبد القادر، أثر العلاقة بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة على التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو بولاية أدرار)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (04)، العدد (03)، 2015.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

تهدف الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة، واستقصاء أثر هذه العلاقة في تعزيز عملية التحسين المستمر داخل المؤسسات الحاصلة على شهادة (ISO) في ولاية أدرار. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين مع الاعتماد على برنامج (SPSS v.23) في المعالجة الإحصائية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة، بالإضافة إلى وجود تأثير قوي لهذه العلاقة على التحسين المستمر لأداء العاملين وضمان تطابق المنتجات مع المعايير الدولية المعتمدة.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

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

الدراسة الأولى:¹

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

العنوان باللغة العربية: القيادة الريادية، سلوك العمل الاستباقي للممرضين"، و القدرة على التكيف المهني: نموذج المعادلة الهيكلية، مقال نشر بمجلة BMC للتمريض، المجلد (23)، العدد (140)، 2024.

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر القيادة الريادية (EL) في تعزيز سلوك العمل الاستباقي (PWB) والتكيف الوظيفي (CA) لدى الممرضين، وذلك باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. اعتمدت الدراسة منهجية المقطع العرضي على عينة ميسرة من (450) ممرضاً وممرضة يعملون في مستشفين خاصين بمدينة الإسكندرية. توصلت النتائج إلى أن الممرضين يمتلكون مستويات متوسطة من القيادة الريادية، وسلوك العمل الاستباقي، والتكيف الوظيفي. كما أثبت نموذج المعادلة الهيكلية وجود تأثير جوهري وذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في كل من سلوك العمل الاستباقي والتكيف الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أهمية هذه النتائج لمديري التمريض وإدارات الموارد البشرية في المستشفيات لتعزيز القدرات التنافسية في مواجهة الأزمات.

الدراسة الثانية:²

2-study of Shahzaf Iqbal, Tahir Ashfaq, Che Azlan Bin Taib, Mohd Rizal Razalli (2023), The effect of quality culture on service quality of public and private Universities: A comparative analysis.

العنوان باللغة العربية: "أثر ثقافة الجودة على جودة الخدمات في الجامعات العامة والخاصة" مقال نشر في مجلة plos one، المجلد (18)، العدد (04)، 2023.

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

² Shahzaf Iqbal, Tahir Ashfaq, Che Azlan Bin Taib, Mohd Rizal Razalli (2023) ,**The effect of quality culture on service quality of public and private Universities: A comparative analysis.**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

هدفت الدراسة إلى التمييز بين ثقافة الجودة المدركة وجودة الخدمة في الجامعات العمومية والخاصة، إضافة إلى دراسة أثر ثقافة الجودة على جودة الخدمة بشكل فردي ومشارك. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من المسؤولين الإداريين ومسؤولي الجودة في جامعات باكستانية باستخدام استبيان، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات العمومية والخاصة في كل من ثقافة الجودة وجودة الخدمة، لصالح الجامعات العمومية. كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لثقافة الجودة على جودة الخدمة في كلا النوعين من الجامعات، إلا أن هذا التأثير كان أقوى في الجامعات الخاصة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الجودة لتحسين جودة الخدمة والأداء التنظيمي.

الدراسة الثالثة:¹

3-study of Maher Ali AhmedKLMmm, Nisreen Mustafa Sajid (2023) ; The Role of Quality Culture in Determining Organizational Performance: A Systematic Review.

العنوان باللغة العربية: دور ثقافة الجودة في تحديد الاداء التنظيمي: مراجعة منهجية، مقال نشر في المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد (15)، العدد (54)، (2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ثقافة الجودة في تحديد أداء المؤسسات، حيث تشير ثقافة الجودة إلى تبني قيم التحسين المستمر والسعي لتحقيق أعلى مستويات الأداء بما يضمن رضا العملاء وأصحاب المصلحة. وقد استعرضت الدراسة مجموعة من الأبحاث السابقة التي تناولت الأداء التنظيمي، والتي ركزت على عدة عوامل مؤثرة مثل حجم مجلس الإدارة، التنوع، والابتكار. إلا أن هذه الدراسات اختلفت من حيث السياق الجغرافي والمتغيرات المستخدمة. وتهدف هذه المراجعة إلى تقديم نظرة شاملة حول المناهج والأساليب المعتمدة في هذه الدراسات، بالإضافة إلى وضع أساس علمي يمكن الاعتماد عليه في البحوث المستقبلية المتعلقة بثقافة الجودة والأداء التنظيمي.

الدراسة الرابعة:²

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

العنوان باللغة العربية: "أثر القيادة المتواضعة على سلوك العمل الاستباقي": دور الوسيط للتمكين النفسي لدى الممرضين، نشر المقال بمجلة إدارة التمريض، المجلد (30)، العدد (7)، (2022).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة المتواضعة على سلوك العمل الاستباقي لدى الممرضين من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين القيادة المتواضعة والتمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي، كما بينت أن التمكين النفسي يلعب دور الوساطة الكاملة في العلاقة بين القيادة المتواضعة وسلوك العمل الاستباقي. وأكدت الدراسة أهمية تبني أسلوب القيادة المتواضعة من قبل مديري التمريض لما له من دور في تعزيز التمكين النفسي لدى الممرضين، مما يؤدي إلى رفع مستوى السلوك الاستباقي وتحسين الأداء التنظيمي.

¹ Maher Ali AhmedKLMmm, Nisreen Mustafa Sajid (2023) ; **The Role of Quality Culture in Determining Organizational Performance: A Systematic Review.**

² Heba E El-Gazar, Mohamed A Zoromba, Abeer Mohamed Zakaria, Hasan Abualruz, Ali D Abousoliman (2022), **Effect of humble leadership on proactive The mediating role of psychological empowerment among nurs.**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول (01-03): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

المصدر: من اعداد الطالبتين

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية و اجنبية و كانت من السنوات 2015 الى 2025، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: العراق، الجزائر، مصر، باكستان.	تم انجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025، اما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مركز التكوين التابع للمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار بحاسي مسعود _ورقلة_	من حيث الزمان والمكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من عاملين الى موظفين و مسؤولين ومدراء و رؤساء و ممرضين.	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بمختلف الأصناف، سواء عمال تنفيذيين او تقنيين او إطارات بالإضافة الى المشرفين و المسؤولين بمختلف الأقسام و التخصصات في المؤسسة محل الدراسة.	من حيث العينة
اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان ومنهج الملاحظة والمقابلة.	المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات متنوعة (استبيان، مقابلة، ملاحظة مباشرة).	من حيث منهج الدراسة
كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص و العام فنجد (الخدماتية، العلمية، الإدارة).	استهدفت الدراسة عينة من المؤسسة ذات الطابع صناعي خدماتي و بترولي هي (المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار حاسي مسعود _ورقلة_).	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالآتي: سلوك العمل الاستباقي و الرضا القيادية، رضا العميل، المناخ التنظيمي، العملية و القياس، ثم تبيان أثر ثقافة الجودة على سلوك العمل الاستباقي لدى الموظفين.	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما : ثقافة الجودة (التحسين المستمر، القيادة، رضا العميل، المناخ التنظيمي، العملية و القياس، ثم تبيان أثر ثقافة الجودة على سلوك العمل الاستباقي لدى الموظفين.	من حيث المتغيرات
تناولت بعض الدراسات ثقافة الجودة و أهميتها و أوجه تطبيقها، كما تناولت دراسات أخرى سلوكيات العمل الاستباقي .	اثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي داخل بيئة العمل لدى الموظفين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار حاسي مسعود .	من حيث الموضوع
هدفت معظم الدراسات السابقة الي معرفة العلاقة بين ثقافة الجودة و مختلف اشكال السلوك الاستباقي .	التعرف على اثر ثقافة الجودة في تنمية سلوك العمل الاستباقي لدى الموظفين.	من حيث الهدف

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

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

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمّن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة :

1. ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري للدراسة وتحديد أبعادها بالإضافة إلى صياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
2. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة و تحديد المنهجية الملائمة؛
3. ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة هذه فرضيات؛
4. مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب النظري والتطبيقي لتغيري الدراسة والمتمثلين في ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي، حيث تم التطرق إلى مفهوم ثقافة الجودة باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تقوم على ترسيخ قيم الإتقان والتحسين المستمر والعمل الجماعي، من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية المتمثلة في: القيادة، التحسين المستمر، رضا العميل، المناخ التنظيمي، والعملية والقياس، والتي تسعى جميعها إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز داخل المؤسسة. كما تم التطرق إلى سلوك العمل الاستباقي باعتباره من السلوكيات التنظيمية الحديثة التي تعكس قدرة العامل على المبادرة والتفكير المستقبلي والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، مع السعي إلى اقتراح الحلول وتطوير أساليب العمل دون انتظار الأوامر أو التعليمات، وهو ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتم التطرق كذلك إلى أهم أبعاده والمتمثلة في تحمل المسؤولية، صوت العامل، الإبداع، والوقاية من المشكلات، باعتبارها مؤشرات تعكس درجة وعي العامل والتزامه بتطوير العمل وتحسين الأداء. ومن خلال ما سبق، يتضح أن ثقافة الجودة لا تقتصر فقط على تطبيق معايير الجودة داخل المؤسسة، بل تمتد لتشمل بناء بيئة تنظيمية تشجع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية والتفاعل الإيجابي مع مختلف التحديات، مما يساهم في تنمية السلوك الاستباقي لديهم. وهذا ما يتوافق مع أفكار المفكر الجزائري مالك بن نبي الذي أكد أن التغيير الحقيقي يبدأ من الإنسان ومن طريقة تفكيره وسلوكه، وأن نهضة المؤسسات والمجتمعات لا تتحقق بالإمكانات المادية فقط، بل بوجود إنسان واعٍ يمتلك روح المبادرة والقدرة على صناعة التغيير وتحسين الواقع.

وعليه، فإن ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة يُعد من أهم العوامل التي تساعد على خلق أفراد أكثر وعيًا واستباقية وقدرة على الإبداع والتطوير، وهو ما يعزز الأداء التنظيمي ويدعم استمرارية المؤسسة في ظل بيئة تتسم بالتغير والمنافسة. وفي ضوء هذا التأصيل النظري، سيتم في الفصل الموالي الانتقال إلى الدراسة الميدانية من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والكشف عن مدى تأثير ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي لدى عمال مؤسسة ENTP

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة
الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي
بالمؤسسة الوطنية للاشغال ENTP في
الابار بحاسي مسعود_ورقلة_

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار

ENTP بحاسي مسعود_ورقلة_

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وكذا الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع، سنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم تناوله نظرياً على الواقع العملي والمتمثل في مؤسسة "ENTP" حيث يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ونموذج الدراسة، بدءاً من مجتمع الدراسة وخصائص أفراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سيتم تفسير وتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفرضيات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها 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 المناهج التالية:

أولاً: الملاحظة

عبر ملاحظة سلوكيات العمال في المؤسسة محل الدراسة ، وعن مستوى ثقافة الجودة السائد في المؤسسة.

ثانياً: الوثائق الرسمية

والتي تم تقديمها من طرف المسؤول المؤطر لفترة التريض بالمؤسسة والتي اضافت بيانات ذات علاقة بثقافة الجودة، وسلوك العمل الاستباقي وهي موضحة في الملاحق.

ثالثاً: الاستبيان

الذي تم تصميمه بعد تحليل الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة ووزعت على عينة من العاملين، لدراسة مدى إدراكهم لأبعاد ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي والعلاقة بينهما.

رابعاً: المقابلة الشخصية

اعتمدت هذه الدراسة على إجراء مقابلات مع رئيس مصلحة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار حاسي مسعود اين تم الإجابة على بعض الأسئلة من طرفه، والتي تمثلت في تسجيلات صوتية بصيغة mp3 تم استخلاص منها كل ما يلزم بالدراسة أنظر الملحق اعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية كأداة مكتملة للاستبيان، حيث تم إجراء مقابلات مباشرة مع بعض الإطارات والموظفين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) ، بهدف الحصول على معلومات إضافية. وتمت الإشارة إلى أن المؤسسة تمتلك شهادات الأيزو التالية:

ISO 45001:2018 -

ISO 9001:2015 -

ISO 14001:2015 -

بالإضافة إلى امتلاكها آليات تعتمد عليها المؤسسة لضمان التحسين المستمر، من بينها التخطيط من جانب الإمكانيات المادية والبشرية، ووضع أهداف المؤسسة خلال السنة، وكذا تنفيذ سير العملية التشغيلية بصفة يومية. كما توجد لجنة داخلية تقوم المؤسسة من خلالها بتقييم نفسها قبل تقييم اللجنة الخارجية وإصلاح الأخطاء. أما اللجنة الخارجية فتأتي في المرة الأولى أثناء تسليم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

شهادة الجودة، ثم تقوم بزيارات متابعة دورية، حيث يجب ألا تجد فجوة بين الواقع والأهداف المرسومة للمؤسسة لضمان الجودة. وتُعرف هذه الأهداف بأهداف SMART ، ويتم وضع معايير محددة لقياس مدى تحقيقها. كما تعتمد المؤسسة على برنامج تكويني كبير كل سنة يشمل جميع العمال، سواء الجدد أو القدامى، وأي منتج جديد أو ثقافة جديدة تتبناها المؤسسة يتم تكوين العمال عليها. إضافة إلى ذلك، توجد تكوينات نظامية إلزامية مثل شهادة الكفاءة المهنية، وتكوينات خاصة بتسيير الكفاءات تكون حسب الطلب واحتياجات المديرية. وتقوم الشركة بتهيئة العامل وتكوينه باعتباره استثماراً في جودة العمل. ومن آثار الجودة في العمل حصول المؤسسة على أسواق خارجية، حيث تمتلك شركة ENTP مشاريع وأسواقاً في ليبيا وعمان، وتعتمد على الجودة لاكتساح الأسواق والمنافسة في نفس المجال، وهو من بين أهدافها الرئيسية، إضافة إلى تحسين الإنتاجية والريادة في مجال الحفر من خلال اتباع سياسة الجودة. كما تعتمد الشركة على منهجية 5S والمتمثلة في:

Seiri الفرز

Seiton الترتيب

Seiso التنظيف

Siketsu التوحيد

Shitsuke الانضباط

ومن بين الثقافات الجديدة التي تتبناها الشركة ثقافة ENTP Eyes ، وهي ثقافة حديثة مطبقة على مستوى جميع الورشات، حيث توجد أنظمة تصوير ومراقبة تشمل الورشات وآلات الحفر التي يتراوح عددها بين 70 و 75 آلة، بهدف تقليل الحوادث ومراقبة مختلف العمليات لتحسس الخطر قبل وقوعه والحد من الأخطار المهنية. وعند توظيف عمال جدد، وقبل التحاقهم بمكان العمل، يتم إبرام عقد عمل وعقد تكوين، إضافة إلى تربص ميداني في مكان العمل قبل مباشرة العمل، وهو ما يُعد من السلوكيات الاستباقية الوقائية. ومن بين الأمور الاستباقية كذلك تكوين العامل قبل التحاقه بمكان العمل، وتنظيم حملات تحسيسية مستمرة، بالإضافة إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة والأدوات الحديثة في تكوين العمال.

كما تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي، حيث يتم تنقيط العمال سنوياً، وكلما كان التنقيط جيداً كانت التحفيزات أفضل. ومن بين أهداف الشركة مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

وقد وضعت الشركة نموذج STOP CARD على مستوى جميع الورشات، بحيث يقوم أي شخص يلاحظ خطأً بملء النموذج وإرساله إلى الهيئة المعنية، ويتم مكافأة العامل الذي يبلغ عن الخطر بعد إصلاحه، ويُعد ذلك من السلوكيات الاستباقية داخل المؤسسة.

كما أن العامل لا يُعاقب على الأخطاء الصغيرة إلا في حالة الأخطاء الجسيمة أو التعمد، حيث يتم احترام القوانين، مع تقبل الأفكار الإبداعية ودراستها قبل تبنيها من طرف المؤسسة سواء على مستوى الإدارة أو الورشات. وتعتد المؤسسة اجتماعاً شهرياً مع جميع المسؤولين لمتابعة مدى تحقق الأهداف، كما تتم المحاسبة سنوياً على تحقيق هذه الأهداف. وتسعى المؤسسة كذلك إلى إبرام عقود وشراكات مع المعاهد والجامعات، حيث تربطها اتفاقيات مع شركة سوناطراك وجامعات بجاية ورقلة وباتنة بهدف تحسين نوعية التكوين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة

أما فيما يتعلق بمؤشرات السلوك الاستباقي، فيتمثل ذلك في امتلاك العامل درجة عالية من الوعي داخل مكان العمل واتخاذ الإجراءات المناسبة. كما أن الآلات مجهزة ببرامج للإبلاغ عن الأخطار قبل وقوعها. وتختلف مقاومة التغيير حسب العامل، سواء من الجيل القديم أو الجديد، حيث توجد مقاومة من بعض العمال لكنها تبقى محدودة، ويساهم التكوين في التقليل منها. كما أن مدير المديرية يُحاسب على المشكلات، وتحمل الشركة المسؤولية، ويتم أيضاً محاسبة المسؤولين على مدى تحقيق الأهداف، وفي حال الفشل في تحقيقها قد يتم إعفاؤهم من مناصبهم. كما تقوم اللجنة بفتح تحقيق لتحليل أسباب عدم الوصول إلى الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إضافة إلى منح مهلة لتحقيق الأهداف وتصحيح الأخطاء، مع تقديم ملاحظات يجب أخذها بعين الاعتبار، وإلا يتم التعرض للعقوبات. وتُعد شركة سوناطراك الزبون الرئيسي للمؤسسة، حيث تكون على دراية تامة بجودة أعمال الحفر والخدمات المقدمة من حيث مدة الإنجاز وتقليل الخسائر. وقد اكتسبت شركة ENTP ثقة الزبائن بفضل جودة خدماتها وإنجاز الأعمال في مدة قصيرة وبأقل خسائر ممكنة، مما ساهم في فتح أسواق جديدة لها في ليبيا وعمان. كما تضم المؤسسة مديرية خاصة بالصيانة البترولية والخدمات الداخلية.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتغيرات في الدراسة
المتغير المستقل:	ثقافة الجودة
المتغير التابع:	السلوك العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تأسست المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) في 1 أوت 1981 بموجب المرسوم 81/171 إثر إعادة هيكلة قطاع المحروقات وتقسيم شركة سوناطراك؛ حيث أُوكلت إليها رفقة مؤسسة ENAFOR المهمة الأهم وهي التنقيب والحفر، بالاستعانة بمؤسسة ENSP لتوفير الوسائل، بينما تولت ENAGIO الدراسات الأولية. وقد شهدت الهيكلية التنظيمية لـ ENTP تطوراً متسلسلاً من مديرية خدمات الآبار (D-S-P) إلى مديرية أشغال الآبار (D-T-P) لتوسع نشاطها لاحقاً وتحول في 21 جانفي 1989 إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وشركة ذات أسهم برأس مال قدره 14,800,000 دج. وتنشط الشركة أساساً كمقاول الحفر الأول في الجزائر من خلال الحفر الاستكشافي، تطوير حقول النفط والغاز، الصيانة، وإنجاز آبار الري العميقة ثانوياً، حيث تمكنت منذ نشأتها من حفر 1827 بئراً وصيانة 3070 بئراً أخرى، ونالت العضوية في الجمعية الدولية للمقاولين في مجال الحفر (IADC) منذ عام 1993.

الجدول رقم (2-2) البطاقة الفنية للمؤسسة ENTP

التسمية	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار
الطبيعة	مؤسسة عمومية اقتصادية
تاريخ التأسيس	21 أوت 1981

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

الشكل القانوني	شركة ذات اسهم SPA بمقتضى المرسوم التنفيذي 171-81 في 21 جوان 1989
رأس المال	148000000 دج
عدد العمال	8409 عامل
المساحة	594930 متر مربع
المقر الاجتماعي	القاعدة الصناعية 20 اوت 1955 حاسي مسعود - ورقلة
النشاطات الرئيسية	الحفر و صيانة الآبار البترولية
النشاطات الثانوية	النقل، الفندقية

المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة WWW.ENTP.DZ

ثانيا: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1 - تقديم عام حول مركز التكوين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)

هو هيكل تدريبي متخصص في تطوير وتأهيل الموارد البشرية، من خلال برامج تدريبية وتقنية في مجالات الحفر، السلامة، الصيانة البترولية، بهدف رفع كفاءة العاملين ومواكبة تطورات تكنولوجيا في قطاع المحروقات.

2- مهام مركز التكوين:

من مهام مركز التكوين التابع ل المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ما يلي:

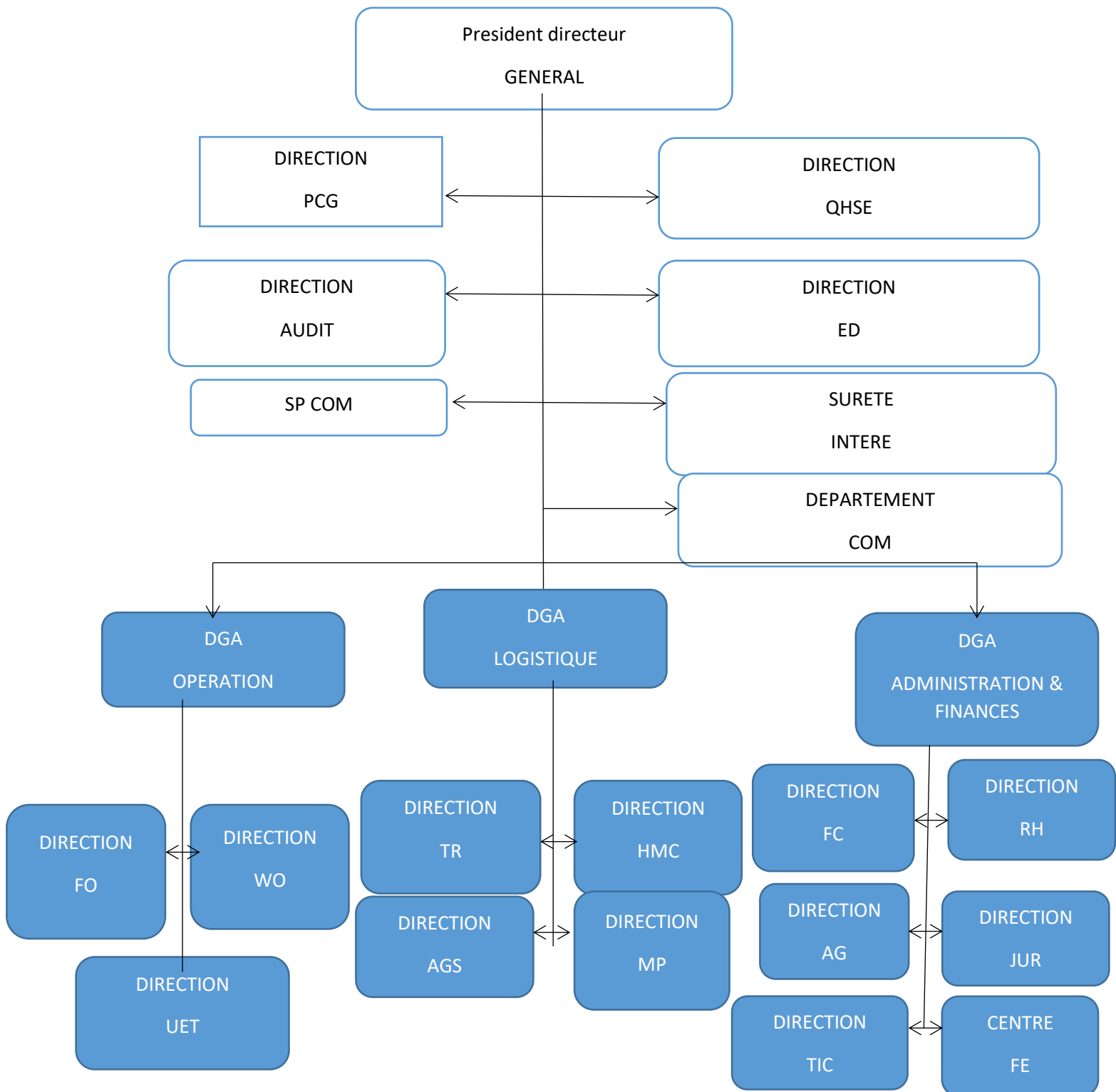
- تكوين العمال والمتربين في تخصصات النفط والغاز.
- تدريب التقنيين على استعمال معدات الحفر والصيانة.
- تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية.
- تقديم تكوين نظري وتطبيقي في مجالات السلامة الصناعية.
- تأهيل العمال لاحترام قواعد الأمن والوقاية داخل مواقع العمل البترولي.
- تنظيم دورات تدريبية مستمرة لمواكبة التطور التكنولوجي في قطاع المحروقات.
- إعداد اليد العاملة المؤهلة للعمل في الحقول البترولية وورشات الحفر.
- المساهمة في تحسين أداء المؤسسة من خلال تكوين موارد بشرية متخصصة.
- غرس الانضباط المهني والعمل الجماعي لدى المتربين.

3-الهيكل التنظيمي لمركز التكوين

في إطار سعي المؤسسة إلى مواكبة التطورات العالمية في قطاع الحفر والصيانة، والحفاظ على مكانتها كأول مقال حفر في الجزائر، قامت بإعادة تنظيم هيكلها لتكون أكثر مرونة وفعالية. ومن بين هذه الهياكل المهمة، نجد مركز التكوين الذي يعتبر جزءاً أساسياً من التنظيم ويتمثل هيكله كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية
للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

الشكل رقم (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

شرح الهيكل التنظيمي

1. سياق الهيكل العامة والهدف (La Macrostructure)

في سبيل الحفاظ على حصتها السوقية وتطوير أدائها العملياني كأول متعامل في مجال التنقيب والحفر في الجزائر، وضعت المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENTP) مخططاً هيكلياً تنظيمياً جديداً وافق عليه مجلس الإدارة لتكييف الهياكل مع تحولات سوق الحفر وصيانة الآبار.

2. أجهزة الإدارة القيادية العليا (Les Organes de Direction)

* مجلس الإدارة (Le Conseil d'Administration - CA)

* الرئيس المدير العام (Président Directeur Général - PDG)

* مساعد المدير العام للعمليات والتقنية (DGA/O)

* مساعد المدير العام للوجستيات (DGA/L)

* مساعد المدير العام للإدارة والمالية (DGA/A.F)

3. هياكل الدعم التابعة للرئيس المدير العام مباشرة (Structures de Support)

* مديرية الجودة، الصحة، السلامة والبيئة (QHSE)

* مديرية التخطيط ومراقبة التسيير (DPCG)

* مديرية الهندسة والتطوير (DED)

* لجنة فتح الأطراف والمناقصات (SP COM)

* الأمن الداخلي للمؤسسة (SIE)

* دائرة الاتصال والإعلام (Département Communication)

* محافظو الحسابات والمراجعة المالية (Commissaires aux comptes)

4. فروع المديريات التنفيذية المساعدة (Les Branches)

أ. فرع العمليات والتقنية (Branche Opérations)

* مديرية الحفر والتنقيب (Direction Forage - D.F)

* مديرية صيانة وإصلاح الآبار (Direction Work over - D.W.O)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

* مديرية وحدة المعدات الأنبوبية والأدوات (- Direction Unité des Equipements Tubulaires)
(D.UET)

ب. فرع الخدمات اللوجستية (Branche Logistique)

* مديرية النقل والإمداد الميداني (Direction Transport – TR)

* مديرية الفندقية والوسائل المشتركة (Direction Hôtellerie et Moyens Communs – DHMC)

* مديرية الصيانة البترولية والمعدات (Direction Maintenance Pétrolière – DMP)

* مديرية التموين وتسيير المخزون والاحتياطيات (Direction Approvisionnements et Gestion des)
(stocks – DAGS)

ج. فرع الإدارة والمالية (Branche Administration & Finances)

* مديرية المالية والمحاسبة العامة (Direction Finances et Comptabilité - DFC)

* مديرية الموارد البشرية والكفاءات (Direction Ressources Humaines - DRH)

* مديرية الإدارة العامة والخدمات (Direction Administration - DAG)

* الدائرة القانونية والنزاعات (Direction Juridique - JUR)

* مركز التكوين والتطوير التابع للمؤسسة (Centre de Formation de l'Entreprise - FE)

* مديرية مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (- Direction Centre Technologie de l'Information)
TIC

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

1/مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات وموظفي المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP) ، بمختلف مستوياتهم الوظيفية والتخصصات المهنية، باعتبارهم الفئة المستهدفة بالدراسة الميدانية، وذلك نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي داخل المؤسسة .

2/ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من إطارات وموظفي المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP) ، بهدف الحصول على بيانات دقيقة تعكس آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلةـ

جدول رقم (2-3) إحصائيات الإستيبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الإستمارات الموزعة	200	100 %
عدد الإستمارات المسترجعة	160	80 %
عدد الإستمارات الملغاة	3	1,5 %
عدد الإستمارات الصالحة للتحليل	158	78,5 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على فرز استمارات الاستبيان

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتناول هذا المطلب عرض أهم الأدوات والأساليب التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ هذه الدراسة، وذلك من أجل معالجة البيانات الميدانية وتحليلها بطريقة علمية دقيقة تسمح باختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أين تم ادخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 22، 20، من أجل الوصول إلى النتائج النهائية. وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف العينة وتحليل الإجابات
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي لدى العاملين.
- الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار مدى تأثير أبعاد ثقافة الجودة (المتغير المستقل) على سلوك العمل الاستباقي (المتغير التابع).
- تطبيق اختبار (T-test) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية.
- تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثير الخصائص الديموغرافية للعاملين على سلوكهم الاستباقي.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وبعض الوثائق والتقارير الخاصة بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP)، وإجراء مقابلات مع عدد من الإطارات والموظفين للحصول على معلومات

أولاً: الاستبيان

تم تصميمه ليناسب طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك وفق الخطوات التالية:

- تصميم مسودة الاستبيان في صورتها الأولى لاعتمادها كأداة رئيسية في استقصاء البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث.
- تحكيم الأداة مبدئياً من قبل المشرف لتقييم مدى مواءمتها لأهداف البحث وقدرتها على رصد البيانات.
- تنقيح ومراجعة الاستبيان في ضوء التوجيهات والملاحظات الأولية التي أبداه الأستاذ المشرف.
- عرض الاستمارة بصيغتها المعدلة على نخبة من الأساتذة المحكمين، للاستفادة من آرائهم وتعديلاتهم العلمية والمنهجية.
- إخراج الأداة في شكلها النهائي بعد استيفاء كافة التصويبات والتعديلات المقترحة من المشرف والمحكمين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

- تطبيق الاستبيان ميدانياً على أفراد عينة الدراسة من موظفي المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP) وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين مثل: الجنس، العمر، الأقدمية، والمسمى الوظيفي .
- الجزء الثاني: يتناول أبعاد ثقافة الجودة، والمتمثلة في: التحسين المستمر، القيادة، رضا العميل، المناخ التنظيمي، والعملية والقياس .
- الجزء الثالث: يتناول سلوك العمل الاستباقي بأبعاده المختلفة، والمتمثلة في: تحمل المسؤولية، صوت العامل، الإبداع، والوقاية من المشكلات.

ثانياً: مقياس الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة من إدارات وموظفي المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP)، وذلك من خلال الإجابة على عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تم منح بدائل الإجابة أوزاناً رقمية وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول (2-4) توزيع درجات سلم ليكرت

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

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء دراسات سابقة

كما تم حساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي من أجل تفسير المتوسطات الحسابية، وذلك من خلال حساب المدى بين أعلى وأدنى قيمة في المقياس

الجدول رقم (2-5): مجال المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكرت)

مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه
1.80-1	غير موافق بشدة
2.60-1.81	غير موافق
3.40-2.61	محايد
4.20-3.41	موافق
5-4.20	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء دراسات سابقة

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

تم إجراء مجموعة من الاختبارات على الاستبيان من أجل التأكد من مدى صدقه وثباته، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من الصدق والثبات.

صدق المحكمين

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة، وذلك من أجل إبداء ملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات وسلامتها اللغوية ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة

ثبات أداة الدراسة

يُعدّ معامل ألفا كرونباخ من أهم المقاييس المستخدمة لتقدير درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث يقيس مدى ترابط فقرات الاستبيان فيما بينها وانتمائها إلى نفس البعد أو المتغير.

جدول رقم (2-6): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

المحور	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	النتيجة
2	التحسين المستمر	5	85.8	3
	القيادة	4	83.3	
	رضا العميل	4	73.5	
	المناخ التنظيمي	4	82.3	
	العملية والقياس	5	81.6	
	محور ثقافة الجودة	22	94.2	
3	تحمل المسؤولية	4	80.2	
	صوت العميل	4	85.7	
	ابداع العامل	4	79.9	
	الوقاية من المشاكل	4	82	
	محور سلوك العمل الاستباقي	16	92.3	
	عبارات الاستبيان	38	95.5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

بعد عملية تعريف متغيرات الدراسة وتفرغ بيانات الاستبيان وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22، بالإضافة إلى برنامج Excel V24، تم عرض البيانات وتحليلها في شكل جداول باستخدام التكرارات والنسب المئوية، مع تمثيل النتائج بيانياً بما يتناسب مع طبيعة كل متغير

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة للدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فئة.

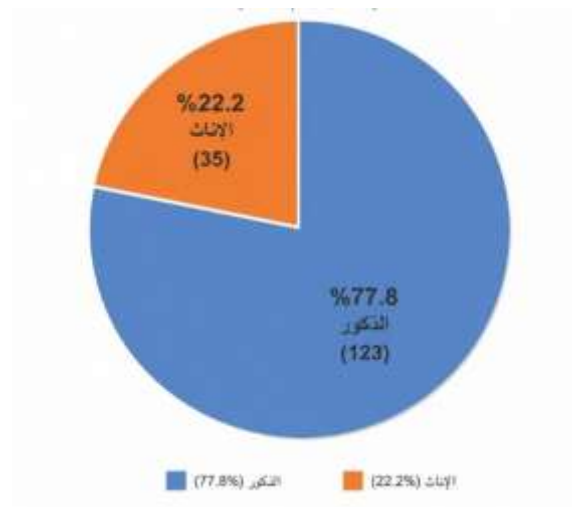
جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	(%) النسبة المئوية
ذكر	123	77.8
أنثى	35	22.2
المجموع	158	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئة الذكور تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 123 مفردة بنسبة قدرت بـ 77.8%، في حين بلغ عدد الإناث 35 مفردة بنسبة 22.2%. ويُفسر ذلك بطبيعة العمل داخل مؤسسة ENTP التي يغلب عليها الطابع التقني والميداني، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث، إضافة إلى تواجد المؤسسة في مؤسسة

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

حيث يوضح الجدول التالي المسميات الوظيفية للعمال داخل المؤسسة

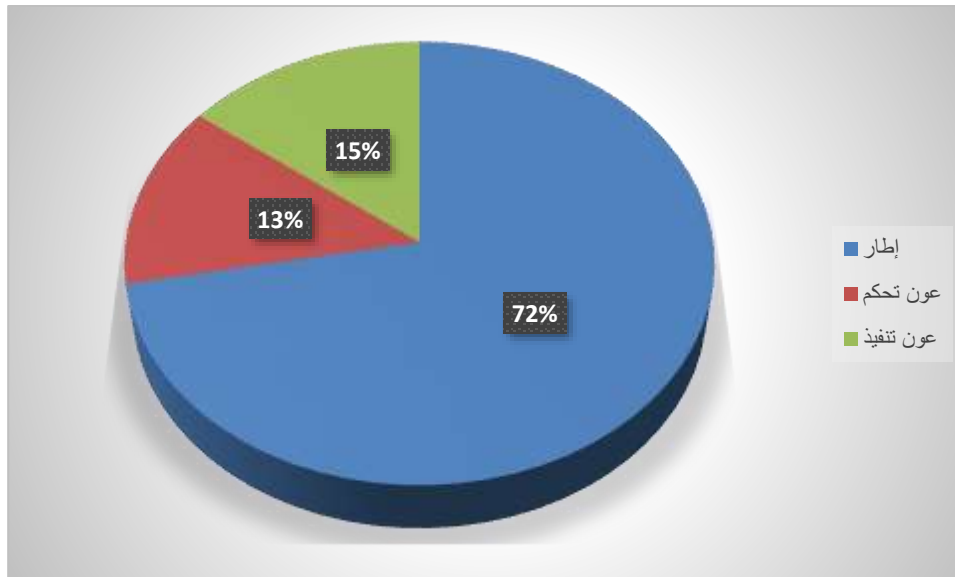
جدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
إطار	113	72.0
عون تحكم	21	13.4
عون تنفيذ	23	14.6
المجموع	158	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 113 مفردة بنسبة 72.0%، تليها فئة أعوان التنفيذ بـ 23 مفردة بنسبة 14.6%، ثم فئة أعوان التحكم بـ 21 مفردة بنسبة 13.4%. ويعكس ذلك ارتفاع مشاركة فئة الإطارات في الدراسة، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بالجوانب التنظيمية والإدارية المتعلقة بثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي داخل مؤسسة ENTP.

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب السن

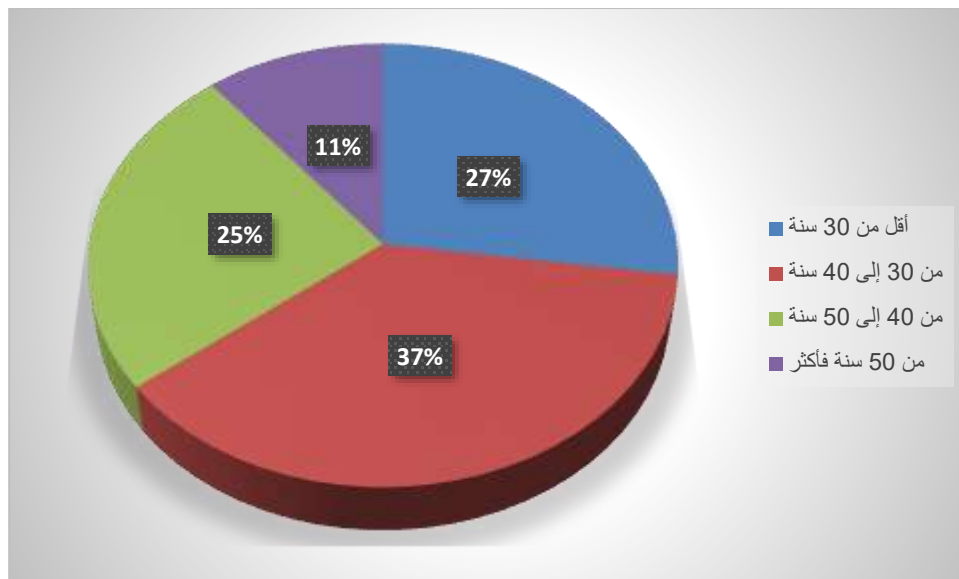
جدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 30 سنة	43	27.2
من 30 إلى 40 سنة	59	37.3
من 40 إلى 50 سنة	39	24.7
من 50 سنة فأكثر	17	10.8
المجموع	158	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 59 مفردة بنسبة 37.3%، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 27.2%، ثم الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 24.7%، في حين سجلت فئة 50 سنة فأكثر أقل نسبة قدرت بـ 10.8%. ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية النشطة مهنياً، مما يعزز من دقة الإجابات المتعلقة بموضوع الدراسة.

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



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

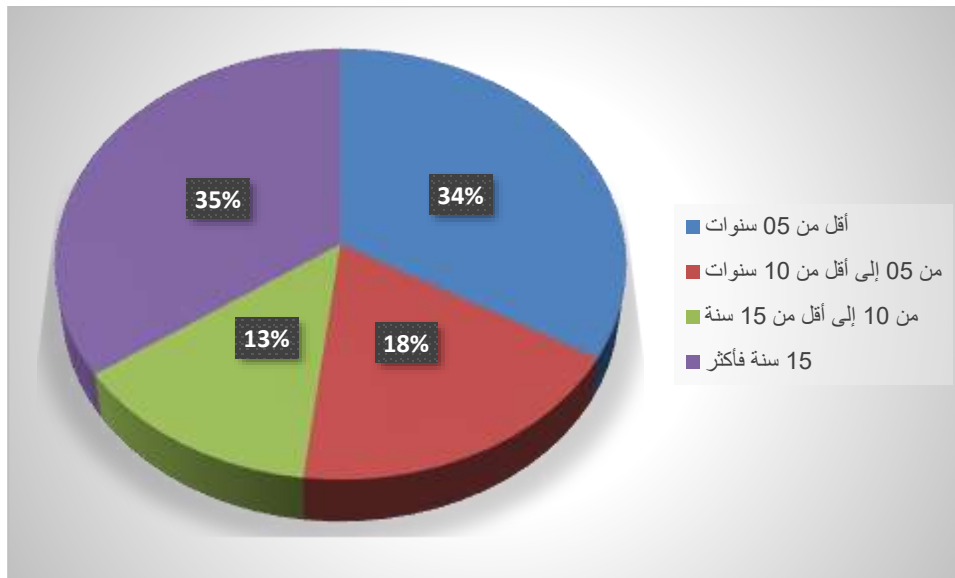
جدول رقم (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 05 سنوات	53	33.5
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	29	18.4
من 10 إلى أقل من 15 سنة	21	13.3
15 سنة فأكثر	55	34.8
المجموع	158	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئة ذوي الأقدمية 15 سنة فأكثر تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 55 مفردة بنسبة 34.8%، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 33.5%، ثم فئة من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 18.4%، وأخيراً فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 13.3%. ويشير ذلك إلى تنوع مستويات الخبرة المهنية لدى أفراد العينة، مما يساهم في إعطاء تصورات مختلفة حول ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي داخل المؤسسة.

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



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد درجة الموافقة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الأول: ثقافة الجودة

هنا سيتم معرفة مستوى ثقافة الجودة داخل بيئة العمل وهذا بأبعادها: التحسين المستمر، القيادة، رضا العميل، المناخ التنظيمي، والعمليات والقياس.

البعد الأول: التحسين المستمر

الجدول (02-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين المستمر.

البيانات	القياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	المستوى
تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها باستمرار	التكرار	0	7	10	70	71	4.2975	0.77796	1	مرتفع
	النسبة %	0.0	4.4	6.3	44.3	44.9				
تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة لتحسين العمل	التكرار	1	8	18	83	48	4.0696	0.82259	2	مرتفع
	النسبة %	0.6	5.1	11.4	52.5	30.4				
تركز المؤسسة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة	التكرار	1	14	34	71	38	3.8291	0.91827	3	مرتفع
	النسبة %	0.6	8.9	21.5	44.9	24.1				
يتم تقييم أداء الموظفين وبشكل دوري لأجل تحسينه	التكرار	5	17	38	63	35	3.6709	1.03716	5	مرتفع
	النسبة %	3.2	10.8	24.1	39.9	22.2				
لا يتم	التكرار	5	20	20	70	43	3.7975	1.07525	4	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلةـ

				27.2	44.3	12.7	12.7	3.2	النسبة %	
مرتفع	/	0.74547	3.9329	البعد الأول: التحسين المستمر						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

أظهرت النتائج الإحصائية المستخلصة من الجدول أعلاه الخاص ببعد "التحسين المستمر" أن استجابات أفراد العينة جاءت بشكل عام ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67) و (4.29)، وهي تعتبر موافق.

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يدركون وجود اهتمام من طرف المؤسسة بممارسات التحسين المستمر، من خلال السعي إلى تطوير الخدمات وتحسين الأداء ومعالجة الأخطاء بصورة متواصلة، مما يعكس توجه المؤسسة نحو دعم ثقافة الجودة داخل بيئة العمل.

وقد جاءت العبارة: "تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها باستمرار" كأعلى العبارات تقييماً، بمتوسط حسابي بلغ 4.29 وانحراف معياري قدره 0.77، حيث أبدى حوالي 89.2% من أفراد العينة موافقتهم (موافق + موافق بشدة)، في حين بلغت نسبة المحايدون 6.3%، بينما لم تتجاوز نسبة غير الموافقين 4.4%، وهو ما يدل على وجود اتفاق واضح حول اهتمام المؤسسة بالتطوير المستمر لخدماتها.

أما العبارة: "تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة لتحسين العمل" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وانحراف معياري قدره 0.82، حيث بلغت نسبة الموافقين حوالي 82.9%، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على وسائل وأساليب حديثة تدعم عمليات التحسين والتطوير.

في حين جاءت العبارة: "تتركز المؤسسة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة" بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري 0.91، حيث بلغت نسبة الموافقة حوالي 69%، ما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بمعالجة الأخطاء وتحسين الأداء التنظيمي. كما سجلت العبارة: "يتم اقتراح أفكار جديدة لتحسين الأداء باستمرار" متوسطاً حسابياً بلغ 3.79 وانحرافاً معيارياً قدره 1.07، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو تشجيع الأفكار التطويرية والتحسين المستمر داخل المؤسسة.

أما أقل العبارات تقييماً فكانت: "يتم تقييم أداء الموظفين وبشكل دوري لأجل تحسينه" بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري 1.03، حيث بلغت نسبة الموافقة حوالي 62.1%، وهو ما قد يشير إلى وجود بعض القصور النسبي في آليات تقييم الأداء الدوري مقارنة ببقية ممارسات التحسين المستمر.

وعليه، يمكن القول إن نتائج هذا البعد تعكس توفر مستوى مرتفع من التحسين المستمر داخل المؤسسة، بما يساهم في دعم ثقافة الجودة وتعزيز فعالية الأداء داخل بيئة العمل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

البعد الثاني: القيادة

الجدول (02-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة

العبارة	القياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
تلتزم الإدارة بتوفير كل	التكرار	5	19	29	59	46	3.7722	1.09369	1	مرتفع
	النسبة %	3.2	12.0	18.4	37.3	29.1				
تعقد المؤسسة اجتماعات	التكرار	7	21	30	66	32	3.6090	1.09293	2	مرتفع
	النسبة %	4.5	13.5	19.2	42.3	20.5				
هناك رؤية مشتركة	التكرار	4	22	33	73	26	3.6013	1.00280	3	مرتفع
	النسبة %	2.5	13.9	20.9	46.2	16.5				
يتقبل المسؤولون في	التكرار	11	22	40	55	27	3.4194	1.14456	4	متوسط
	النسبة %	7.1	14.2	25.8	35.5	17.4				
البعد الثاني: القيادة							3.6013	0.88284	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة حول بعد القيادة جاءت بشكل عام في الاتجاه المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.60) بانحراف معياري قدره (0.88)، مما يدل على وجود مستوى جيد من الممارسات القيادية داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود_ورقلة_

وقد جاءت العبارة: "تلتزم الإدارة بتوفير كل الاحتياجات اللازمة لتمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (1.09)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لحرص الإدارة على توفير الإمكانيات والوسائل الضرورية لتحسين أداء العاملين.

في حين جاءت عبارة: "تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لخلق قنوات اتصال فعالة ومستمرة بين الموظفين والإدارة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (1.09)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بتعزيز الاتصال الداخلي وتحسين التواصل الإداري.

أما عبارة: "هناك رؤية مشتركة تعمل على تعزيز شعور الموظف بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (1.00)، وهو ما يدل على وجود توجه إيجابي نحو ترسيخ ثقافة الانتماء والمسؤولية داخل المؤسسة.

بينما جاءت عبارة: "يتقبل المسؤولون في العمل أفكار الموظف الإبداعية بحيث يتم ترجمتها في الميدان" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (1.14)، ورغم أن مستوى هذه العبارة كان متوسطاً، إلا أنها تشير إلى وجود درجة مقبولة من تقبل الأفكار الإبداعية مع الحاجة إلى تعزيز مشاركة العاملين وتشجيع الابتكار بصورة أكبر داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

البعد الثالث : رضا العميل

الجدول (02-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رضا العميل

العبارة	القياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	المستوى
تلتزم المؤسسة بتوفير المنتج وفق المواصفات	التكرار	5	17	22	69	44	3.8280	1.05720	3	مرتفع
	النسبة %	3.2	10.8	14.0	43.9	28.0				
لما بعد البيع مثل: الصيانة، توفر المؤسسة خدمات متكاملة	التكرار	2	4	33	80	38	3.9427	0.81839	2	مرتفع
	النسبة %	1.3	2.5	21.0	51.0	24.2				
تلتزم المنظمة باحترام جميع المواصفات والمعايير التي	التكرار	2	6	23	78	47	4.0385	0.84917	1	مرتفع
	النسبة %	1.3	3.8	14.7	50.0	30.1				
تتيح لك المؤسسة فرصة إبداء رأيك واقتراحاتك حول منتجاتها، كما	التكرار	6	18	40	58	34	3.6154	1.06838	4	مرتفع
	النسبة %	3.8	11.5	25.6	37.2	21.8				
البعد الثالث: رضا العميل							3.857 2	0.71350	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة حول بعد رضا العميل جاءت بشكل عام في الاتجاه المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.8572) بانحراف معياري قدره (0.71350)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من رضا العملاء تجاه الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

وقد جاءت العبارة: "تلتزم المنظمة باحترام جميع المواصفات والمعايير التي تحددها فيما يخص منتجاتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.0385) وانحراف معياري قدره (0.84917)، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة، بما يعزز ثقة العملاء في جودة المنتجات المقدمة.

كما احتلت عبارة: "توفر المؤسسة خدمات متكاملة لما بعد البيع مثل: الصيانة، الإصلاح، والاستبدال" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.9427) وانحراف معياري (0.81839)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بخدمات ما بعد البيع باعتبارها عنصراً أساسياً في تعزيز رضا العملاء والمحافظة عليهم.

أما عبارة: "تلتزم المؤسسة بتوفير المنتج وفق المواصفات الدقيقة التي يطلبها الزبون" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.8280) وانحراف معياري (1.05720)، وهو ما يدل على سعي المؤسسة إلى تلبية احتياجات العملاء والاستجابة لمتطلباتهم المختلفة.

في حين جاءت عبارة: "تتيح لك المؤسسة فرصة إبداء رأيك واقتراحاتك حول منتجاتها، كما تستقبل الشكاوى وتسعى لمعالجتها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.6154) وانحراف معياري (1.06838)، ورغم أن مستواها جاء مرتفعاً، إلا أن ذلك يشير إلى ضرورة تعزيز قنوات التواصل مع العملاء وتشجيعهم على تقديم آرائهم ومقترحاتهم بما يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات مستقبلاً.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود-ورقلة

البعد الرابع: المناخ التنظيمي

الجدول (2-14): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد المناخ التنظيمي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	القياس	العبارات
مرتفع	2	1.08310	3.6835	37	66	29	20	6	التكرار	يمكن مع مختلف المسؤولين والأقسام بكل سهولة
				23.4	41.8	18.4	12.7	3.8	النسبة %	
مرتفع	3	0.97770	3.5949	23	76	36	18	5	التكرار	تساعد الهيكل التنظيمي بين الأقسام في حل المشكلات بسرعة ودون إجراءات معقدة
				14.6	48.1	22.8	11.4	3.2	النسبة %	
مرتفع	4	1.06238	3.5192	28	60	38	25	5	التكرار	جو العمل السائد في هذه المؤسسة يشجع على العمل والالتزام وتقديم أفكار إبداعية
				17.9	38.5	24.4	16.0	3.2	النسبة %	
مرتفع	1	0.93361	4.0127	53	68	22	13	1	التكرار	التكنولوجيا الحديثة تساعد على تقديم منتجات وخدمات ترقى إلى مستوى تطلعات الزبون
				33.8	43.3	14.0	8.3	0.6	النسبة %	
مرتفع	/	0.82068	3.7025	البعد الرابع: المناخ التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود_ورقلة_

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد المناخ التنظيمي جاءت بصفة عامة ضمن مستوى مرتفع، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لمدى توفر مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.70) بانحراف معياري قدره (0.82)، مما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة ووجود درجة مرتفعة من الاتفاق حول عبارات البعد.

وقد جاءت العبارة: "التكنولوجيا الحديثة تساعد على تقديم منتجات وخدمات ترتقي إلى مستوى تطلعات الزبون" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري قدره (0.93)، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة ما نسبته 77.1%، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية التكنولوجيا الحديثة ودورها الفعال في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن.

كما جاءت عبارة: "يمكن للموظفين الاتصال مع مختلف المسؤولين والأقسام بكل سهولة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.08)، مما يدل على وجود نوع من المرونة والانفتاح في قنوات الاتصال داخل المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تسهيل تدفق المعلومات وتحسين بيئة العمل.

أما عبارة: "تساعد الهيكل التنظيمي بين الأقسام في حل المشكلات بسرعة ودون إجراءات معقدة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري (0.97)، وهو ما يشير إلى وجود تنسيق مقبول بين مختلف الأقسام بما يسمح بمعالجة المشكلات بصورة فعالة وفي وقت مناسب.

في حين جاءت عبارة: "جو العمل السائد في هذه المؤسسة يشجع على العمل والالتزام وتقديم أفكار إبداعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (1.06)، ورغم أن مستواها جاء مرتفعًا، إلا أن ذلك يدل على الحاجة إلى تعزيز بيئة العمل الإبداعية وتشجيع الموظفين بصورة أكبر على الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

البعد الخامس : العملية والقياس

الجدول (2-15): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول البعد العملية والقياس

العبارة	القياس	معاقة	غير	معاقة	غير	متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
تحميل المؤسسة على عاتقها مسؤولية العمليات التي تتم بداخلها بدلاً من تحميلها للعاملين	التكرار	5	25	37	50	40	3.6051	4	مرتفع
	النسبة %	3.2	15.9	23.6	31.8	25.5			
تقوم المؤسسة بعملية القياس لتحديد مستوى الأداء الحالي ثم تنتقل إلى تحسينه وتطويره	التكرار	6	17	24	87	21	3.6452	3	مرتفع
	النسبة %	3.9	11.0	15.5	56.1	13.5			
تستخدم المؤسسة معايير واضحة وقابلة للقياس لتقييم مدى نجاح	التكرار	7	20	20	77	33	3.6943	2	مرتفع
	النسبة %	4.5	12.7	12.7	49.0	21.0			
تؤمن المؤسسة بأن كل فرد فيها يعتبر مسؤولاً عن فحص مجال عمله	التكرار	2	12	29	76	36	3.8516	1	مرتفع
	النسبة %	1.3	7.7	18.7	49.0	23.2			
حدوث خلل على معالجة القصور في تركر المؤسسة عند	التكرار	16	21	35	55	30	3.3949	5	متوسط
	النسبة %	10.2	13.4	22.3	35.0	19.1			
البعد الخامس: العملية والقياس									
							3.6376	0.80779	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد العملية والقياس جاءت بصفة عامة ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.64) بانحراف معياري قدره (0.81)، وهو ما يعكس وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة لأهمية العملية والقياس داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء وتطوير العمل.

وقد جاءت العبارة: "تؤمن المؤسسة بأن كل فرد فيها يعتبر مسؤولاً عن فحص مجال عمله" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري قدره (0.91)، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 72.2%، مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة جودة أعمالهم

كما جاءت عبارة: "تستخدم المؤسسة معايير واضحة وقابلة للقياس لتقييم مدى نجاح الموظف في تنفيذ مهامه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (1.08)، وهو ما يشير إلى اعتماد المؤسسة على أساليب موضوعية في تقييم الأداء بما يساهم في تحسين كفاءة العاملين.

أما عبارة: "تقوم المؤسسة بعملية القياس لتحديد مستوى الأداء الحالي ثم تنتقل إلى تحسينه وتطويره" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (0.97)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بمتابعة الأداء بصورة مستمرة والعمل على تطويره وتحسينه.

في حين جاءت عبارة: "تحمل المؤسسة على عاتقها مسؤولية العمليات التي تتم بداخلها بدلاً من تحميلها للعاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (1.12)، وهو ما يدل على وجود توجه مقبول نحو تحمل المؤسسة لمسؤولياتها التنظيمية والإدارية.

أما العبارة: "تركز المؤسسة عند حدوث خلل على معالجة القصور في النظام بدلاً من لوم الأفراد" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري (1.23)، ورغم أن مستواها جاء متوسطاً، إلا أن ذلك يشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة معالجة المشكلات من منظور نظامي بعيداً عن إلقاء اللوم على الأفراد، بما يساهم في تحسين بيئة العمل وتحقيق التطوير المستمر داخل المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

■ التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

الجدول (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	البعد الأول: التحسين المستمر	3.9329	0.74547	1	مرتفع
02	البعد الثاني: القيادة	3.6013	0.88284	5	مرتفع
03	البعد الثالث: رضا العميل	3.8572	0.71350	2	مرتفع
04	البعد الرابع: المناخ التنظيمي	3.7025	0.82068	3	مرتفع
05	البعد الخامس: العملية والقياس	3.6376	0.80779	4	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الدراسة	3.7463	0.79406	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

تضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.7463) بانحراف معياري قدره (0.79406)، وهو ما يدل على وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو مختلف أبعاد الدراسة، ويعكس درجة عالية من الاتفاق والتجانس في آرائهم.

كما بينت النتائج وجود تفاوت نسبي بين أبعاد الدراسة من حيث مستوى التقييم، حيث جاء **البعد الأول: التحسين المستمر** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.9329) وانحراف معياري (0.74547)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير خدماتها وتحسين أدائها بصورة مستمرة.

في حين جاء **البعد الثالث: رضا العميل** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.8572) وانحراف معياري (0.71350)، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق مستوى مرتفع من رضاهم.

أما **البعد الرابع: المناخ التنظيمي** فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.7025) وانحراف معياري (0.82068)، مما يشير إلى توفر بيئة تنظيمية مناسبة تساعد على تعزيز التواصل والتنسيق بين العاملين داخل المؤسسة.

وجاء **البعد الخامس: العملية والقياس** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.6376) وانحراف معياري (0.80779)، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بعمليات القياس والتقييم بهدف تحسين الأداء وضمان جودة العمل.

في المقابل، جاء **البعد الثاني: القيادة** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.6013) وانحراف معياري (0.88284)، ورغم أن مستواه جاء مرتفعاً، إلا أن ذلك قد يشير إلى الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب القيادية المتعلقة بدعم الإبداع، وتحسين الاتصال الداخلي، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

المحور الثالث: سلوك العمل الاستباقي

البعد الأول: تحمل المسؤولية

الجدول (2-17): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول البعد تحمل المسؤولية

العبارات	القياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
قراراتي في العمل أتحمل مسؤولية	التكرار	0	3	4	78	73	4.3987	0.63787	1	مرتفع جداً
	النسبة %	0.0	1.9	2.5	49.4	46.2				
أبادر باتخاذ إجراءات عملية للمساهمة في تحسين سير العمل داخل المؤسسة	التكرار	0	2	20	85	49	4.1603	0.68624	3	مرتفع
	النسبة %	0.0	1.3	12.8	54.5	31.4				
أسعى إلى تطوير أدائي من خلال الاعتماد على أساليب عمل حديثة وأكثر كفاءة	التكرار	0	1	12	70	72	4.3742	0.65612	2	مرتفع جداً
	النسبة %	0.0	0.6	7.7	45.2	46.5				
أحرص على تقديم مساهمات طوعية تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل	التكرار	0	3	26	73	53	4.1355	0.75659	4	مرتفع
	النسبة %	0.0	1.9	16.8	47.1	34.2				
البعد الأول: تحمل المسؤولية							4.2653	0.54119	/	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد تحمل المسؤولية جاءت بصفة عامة ضمن المستوى المرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.2653) بانحراف معياري قدره (0.54119)، وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية تحمل المسؤولية داخل بيئة العمل، ويدل على تمتع العاملين بروح المبادرة والالتزام المهني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود_ورقلة_

وقد جاءت العبارة: "أتحمل مسؤولية قراراتي في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.3987) وانحراف معياري قدره (0.63787)، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 95.6%، وهو ما يدل على إدراك مرتفع لدى العاملين لأهمية تحمل المسؤولية والالتزام بنتائج القرارات المهنية المتخذة.

كما جاءت عبارة: "أسعى إلى تطوير أدائي من خلال الاعتماد على أساليب عمل حديثة وأكثر كفاءة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.3742) وانحراف معياري (0.65612)، مما يعكس حرص العاملين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم المهني من خلال تبني أساليب عمل حديثة وفعالة.

أما عبارة: "أبادر باتخاذ إجراءات عملية للمساهمة في تحسين سير العمل داخل المؤسسة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.1603) وانحراف معياري (0.68624)، وهو ما يشير إلى وجود روح المبادرة لدى العاملين ورغبتهم في المساهمة الإيجابية في تحسين الأداء المؤسسي.

في حين جاءت عبارة: "أحرص على تقديم مساهمات طوعية تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.1355) وانحراف معياري (0.75659)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن مستواها ظل مرتفعاً، مما يدل على اهتمام العاملين بالمشاركة التطوعية والمساهمة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الجوانب الإيجابية داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

البعد الثاني: صوت العامل

الجدول (2-18): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد صوت العامل

العبارات	القياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	المستوى
بكل وضوح المتعلقة بالعمل في القضايا أعبر عن رأيي	التكرار	1	6	30	67	53	4.0510	0.86080	1	مرتفع جداً
	النسبة %	0.6	3.8	19.1	42.7	33.8				
الأثر السلبي القرارات ذات بصراحة عن أُتخذت	التكرار	2	6	31	70	49	4.0000	0.88152	4	مرتفع
	النسبة %	1.3	3.8	19.6	44.3	31.0				
مستوى العمل أجل تحسين القضايا المهنية من أناقش مختلف	التكرار	1	6	29	76	45	4.0064	0.82816	3	مرتفع جداً
	النسبة %	0.6	3.8	18.5	48.4	28.7				
الأداء العام تساهم في تطوير أقدم اقتراحات	التكرار	2	5	22	85	42	4.0256	0.81080	2	مرتفع جداً
	النسبة %	1.3	3.2	14.1	54.5	26.9				
البعد الثاني: صوت العامل							4.0200	0.69845	/	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد صوت العامل جاءت بصفة عامة ضمن المستوى المرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.0200) بانحراف معياري قدره (0.69845)، وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية التعبير عن الآراء والمشاركة في تحسين العمل داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة: "أعبر عن رأيي في القضايا المتعلقة بالعمل بكل وضوح" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.0510) وانحراف معياري قدره (0.86080)، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 76.5%، مما يدل على وجود بيئة عمل تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية ووضوح فيما يتعلق بالقضايا المهنية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود_ورقلة_

كما جاءت عبارة: "أقدم اقتراحات تساهم في تطوير الأداء العام" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.0256) وانحراف معياري (0.81080)، وهو ما يعكس اهتمام العاملين بالمشاركة الفعالة في تطوير الأداء وتحسين مستوى العمل داخل المؤسسة.

أما عبارة: "أناقش مختلف القضايا المهنية من أجل تحسين مستوى العمل" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.0064) وانحراف معياري (0.82816)، مما يشير إلى وجود تفاعل إيجابي بين العاملين فيما يخص مناقشة القضايا المهنية والسعي إلى إيجاد حلول تساهم في رفع كفاءة العمل.

في حين جاءت عبارة: "أتحدث بصراحة عن القرارات ذات الأثر السلبي على جودة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.0000) وانحراف معياري (0.88152)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن مستواها ظل مرتفعاً، مما يدل على امتلاك العاملين درجة جيدة من الجرأة والشفافية في طرح الملاحظات المتعلقة بالقرارات التي قد تؤثر سلباً على جودة الأداء والعمل داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

البعد الثالث : إبداع العامل

الجدول (2-19): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد إبداع العامل

العبارة	القياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
العمل في تحسين بيئة التفكير مبتكرة تسهم	التكرار	1	5	14	84	54	4.1709	0.76710	2	مرتفع جداً
	النسبة %	0.6	3.2	8.9	53.2	34.2				
لتطوير العمل وأساليب حديثة	التكرار	2	3	19	88	45	4.0892	0.77108	3	مرتفع جداً
	النسبة %	1.3	1.9	12.1	56.1	28.7				
أعمل على تطوير من خلال التعلم	التكرار	1	1	8	85	62	4.3121	0.65880	1	مرتفع جداً
	النسبة %	0.6	0.6	5.1	54.1	39.5				
أحفز زملائي على طرح أفكار جديدة	التكرار	3	7	33	76	38	3.8854	0.89133	4	مرتفع
	النسبة %	1.9	4.5	21.0	48.4	24.2				
المؤسسة	المؤسسة						4.1150	0.61046	/	مرتفع جداً

البعد الثالث: إبداع العامل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد إبداع العامل جاءت بصفة عامة ضمن المستوى المرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.1150) بانحراف معياري قدره (0.61046)، وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية الإبداع والتطوير المستمر داخل بيئة العمل.

وقد جاءت العبارة: "أعمل على تطوير مهاراتي باستمرار من خلال التعلم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.3121) وانحراف معياري قدره (0.65880)، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 93.6%، مما يدل على اهتمام العاملين بتطوير قدراتهم المهنية واكتساب مهارات جديدة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود_ورقلة_

كما جاءت عبارة "أعمل على تقديم أفكار مبتكرة تسهم في تحسين بيئة العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.1709) وانحراف معياري (0.76710)، وهو ما يعكس امتلاك العاملين روح المبادرة والقدرة على تقديم أفكار إبداعية تساعد على تطوير بيئة العمل وتحسينها.

أما عبارة "أسعى بشكل مستمر لاكتشاف تقنيات وأساليب حديثة لتطوير العمل" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.0892) وانحراف معياري (0.77108)، مما يشير إلى حرص العاملين على مواكبة الأساليب والتقنيات الحديثة والاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين جودة العمل.

في حين جاءت عبارة "أحفز زملائي على طرح أفكار جديدة ومبدعة داخل المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.8854) وانحراف معياري (0.89133)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن مستواها ظل مرتفعاً، مما يدل على وجود تعاون وتشجيع متبادل بين العاملين لنشر ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

البعد الرابع : الوقاية من المشاكل

الجدول (20-2): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الوقاية من

المشاكل

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	القياس	العبارات
مرتفع جداً	1	0.71845	4.1772	53	83	20	1	1	التكرار	أساهم في تحسين أساليب العمل والإجراءات لتفادي المشكلات قبل حدوثها
				33.5	52.5	12.7	0.6	0.6	النسبة %	
مرتفع جداً	2	0.68209	4.1582	50	84	23	1	0	التكرار	أشارت في إحداث تغييرات إيجابية تقلل من فرص حدوث الأخطاء
				31.6	53.2	14.6	0.6	0.0	النسبة %	
مرتفع جداً	3	0.76159	4.0573	43	87	20	7	0	التكرار	أعمل على تحليل المشكلات وتحديد أسبابها الجذرية ومناسبة لها
				27.4	55.4	12.7	4.5	0.0	النسبة %	
مرتفع	4	1.00935	3.8861	46	67	33	5	7	التكرار	أحرص على تصميم برامج توعوية للمخاطر الممكنة في عملي
				29.1	42.4	20.9	3.2	4.4	النسبة %	
مرتفع جداً	/	0.64667	4.0707	البعد الرابع: الوقاية من المشاكل						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد الوقاية من المشاكل جاءت بصفة عامة ضمن المستوى المرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.0707) بانحراف معياري قدره (0.64667)، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي لدى العاملين نحو تبني الأساليب الوقائية والسعي إلى الحد من المشكلات قبل وقوعها.

وقد جاءت العبارة: "أساهم في تحسين أساليب العمل والإجراءات لتفادي المشكلات قبل حدوثها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.1772) وانحراف معياري قدره (0.71845)، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 86.0%، مما يدل على اهتمام العاملين بتطوير الإجراءات وأساليب العمل بما يساهم في تقليل فرص حدوث المشكلات وتحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود_ورقلة_

كما جاءت عبارة: "أشارك في إحداث تغييرات إيجابية تقلل من فرص حدوث الأخطاء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.1582) وانحراف معياري (0.68209)، وهو ما يعكس حرص العاملين على المساهمة الفعالة في تحسين بيئة العمل وتقليل الأخطاء المحتملة.

أما عبارة: "أعمل على تحليل المشكلات وتحديد أسبابها الجذرية واقتراح حلول مناسبة لها" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.0573) وانحراف معياري (0.76159)، مما يشير إلى امتلاك العاملين القدرة على تحليل المشكلات بطريقة منهجية والسعي إلى تقديم حلول فعالة لمعالجتها.

في حين جاءت عبارة: "أحرص على تصميم برامج توعية للمخاطر الممكنة في عملي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.8861) وانحراف معياري (1.00935)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن مستواها ظل مرتفعاً، مما يدل على اهتمام العاملين بالتخطيط الاستباقي وتوقع المخاطر المحتملة بما يساهم في الحد من آثارها وتحسين سير العمل داخل المؤسسة.

■ التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد الأربعة

الجدول (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوك العمل الاستباقي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد تحمل المسؤولية	4.2653	0.54119	01	مرتفع جداً
02	المتوسط العام لبعد صوت العامل	4.0200	0.69845	04	مرتفع جداً
03	المتوسط العام لبعد إبداع العامل	4.1150	0.61046	02	مرتفع جداً
04	المتوسط العام لبعد الوقاية من المشاكل	4.0707	0.64667	03	مرتفع جداً
	المتوسط العام لأبعاد سلوك العمل الاستباقي	4.1178	0.62419	/	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوك العمل الاستباقي جاء ضمن المستوى المرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.1178) بانحراف معياري قدره (0.62419)، وهو ما يعكس وجود مستوى عالٍ من السلوك الاستباقي لدى العاملين داخل المؤسسة، ويدل على تمتعهم بروح المبادرة والقدرة على تحسين الأداء والتفاعل الإيجابي مع متطلبات العمل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة

كما أظهرت النتائج وجود تفاوت نسبي بين أبعاد سلوك العمل الاستباقي، حيث جاء بعد تحمل المسؤولية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.2653) وانحراف معياري (0.54119)، مما يعكس حرص العاملين على تحمل مسؤولياتهم المهنية والمبادرة في اتخاذ القرارات وتحسين سير العمل داخل المؤسسة.

في حين جاء بعد إبداع العامل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.1150) وانحراف معياري (0.61046)، وهو ما يشير إلى اهتمام العاملين بتطوير مهاراتهم المهنية وتقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء.

أما بعد الوقاية من المشاكل فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.0707) وانحراف معياري (0.64667)، مما يدل على توجه العاملين نحو التفكير الاستباقي ومحاولة الحد من المشكلات قبل وقوعها من خلال تحسين الإجراءات وتحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.

في المقابل، جاء بعد صوت العامل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.0200) وانحراف معياري (0.69845)، ورغم احتلاله المرتبة الأخيرة، إلا أن مستواه ظل مرتفعاً جداً، مما يعكس وجود درجة جيدة من حرية التعبير والمشاركة في مناقشة القضايا المهنية وتقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير الأداء داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن العاملين يتمتعون بدرجة مرتفعة من سلوك العمل الاستباقي، الأمر الذي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، وتحسين جودة العمل، ودعم ثقافة المبادرة والإبداع داخل المؤسسة.

ربط النتائج بالفرضيات

أولاً : مستوى ثقافة الجودة

من خلال المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد ثقافة الجودة الذي بلغ (3.7463) بانحراف معياري قدره (0.79406)، يتضح أن مستوى ثقافة الجودة داخل المؤسسة جاء مرتفعاً، وهو ما يعكس وجود اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو مختلف أبعاد ثقافة الجودة، إضافة إلى وجود درجة عالية من الاتفاق والتجانس في آرائهم. وعليه، فإن هذه النتائج تؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "يتمتع عمال مؤسسة أشغال الآبار بمستوى مرتفع من ثقافة الجودة".

ثانياً: مستوى سلوك العمل الاستباقي

من خلال نتائج التحليل الوصفي لأبعاد سلوك العمل الاستباقي والمتمثلة في: تحمل المسؤولية، صوت العامل، إبداع العامل، والوقاية من المشاكل، تبين أن المتوسط العام للمحور بلغ (4.1178) بانحراف معياري قدره (0.62419)، وهو ما يدل على أن مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين جاء مرتفعاً جداً.

كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد سلوك العمل الاستباقي جاءت ضمن المستوى المرتفع جداً، حيث جاء بعد تحمل المسؤولية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.2653)، بينما جاء بعد صوت العامل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.0200)، مع بقاءه ضمن المستوى المرتفع جداً. وعليه، فإن هذه النتائج تؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "يتمتع عمال مؤسسة أشغال الآبار بمستوى مرتفع من لسلوك العمل الاستباقي".

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بطبيعة العلاقة الارتباطية والتأثير ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي في مؤسسة أشغال الآبار.

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بطبيعة العلاقة بين المتغيرين

على ضوء طريقة القياس المذكورة سابقاً، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في ثقافة الجودة والمتغير التابع المتمثل في سلوك العمل الاستباقي، وللإجابة على الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين والتأكد من صحتها أو عدمها، تم الاعتماد على حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي لدى العاملين بمؤسسة أشغال الآبار.

جدول رقم (2-22): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي

المتغيرات	ثقافة الجودة	سلوك العمل الاستباقي
ثقافة الجودة	1	0.553**
مستوى الدلالة (Sig)	—	0.000
حجم العينة (N)	158	158
سلوك العمل الاستباقي	0.553**	1
مستوى الدلالة (Sig)	0.000	—
حجم العينة (N)	158	158

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

من خلال نتائج جدول اختبار معامل ارتباط بيرسون الخاص بقياس العلاقة بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي، يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.553$)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة، ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى ثقافة الجودة داخل مؤسسة أشغال الآبار ارتفع معه مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين.

كما أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت ($\text{Sig}=0.000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً وليست ناتجة عن الصدفة، وقد بلغ حجم العينة ($N=158$) وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي لدى العاملين بمؤسسة أشغال الآبار.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تبني المؤسسة لممارسات وقيم ثقافة الجودة يساهم في تعزيز السلوكيات الاستباقية لدى العاملين، والمبادرة وتحمل المسؤولية والمساهمة في تحسين الأداء وبيئة العمل.

الفرع الرابع: دراسة فروق متوسطات الإجابات بخصوص سلوك العمل الاستباقي تُعزى للمتغيرات الشخصية

الفرضية الرابعة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى إطارات و موظفو المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، السن، الأقدمية) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار T واختبار تحليل التباين ANOVA.

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

أولاً: اختبار الفروق حسب متغير الجنس في سلوك العمل الاستباقي لدى إطارات المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار

الجدول (2-23): يوضح الإحصاءات الوصفية حسب متغير الجنس

الجنس	عدد الأفراد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ذكر	123	4.1122	0.54199	0.04887
أنثى	35	4.1330	0.44980	0.07603

المتغير التابع: سلوك العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V

الجدول (2-24): يوضح اختبار T للفروق حسب متغير الجنس

المتغير	اختبار ليفين لتجانس التباين F	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	درجات الحرية df	مستوى الدلالة (2-tailed)	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري للفروق
تساوي التباينات مفترض	1.051	0.307	- 0.208	156	0.836	- 0.02081	0.10025
تساوي التباينات غير مفترض	—	—	- 0.230	64.815	0.819	- 0.02081	0.09038

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا ما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

✓ بلغت قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين $F = 1.051$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.307$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعتين، وبالتالي يتم الاعتماد على نتائج صف تساوي التباينات مفترض.

✓ بلغت قيمة اختبار T المحسوبة -0.208 بدرجة حرية 156.

✓ كما بلغ مستوى الدلالة $Sig(2 - tailed) = 0.836$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تُعزى لمتغير الجنس لدى إدارات المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار. ENTP

الجدول (2-25): يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.288	3	0.096	0.349	0.790
داخل المجموعات	42.441	154	0.276		
المجموع الكلي	42.729	157			

المتغير التابع: سلوك العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا ما يلي:

✓ بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 0.288 بدرجات حرية بلغت 3، ومتوسط مربعات بلغ 0.096.

✓ كما بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات 42.441 بدرجات حرية بلغت 154، ومتوسط مربعات بلغ 0.276.

✓ بلغت قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي $F = 0.349$.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود-ورقلة-

✓ كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.790$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي لدى إدارات

المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار. ENTP.

الجدول (2-26): يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.288	3	0.096	0.349	0.790
داخل المجموعات	42.441	154	0.276		
المجموع الكلي	42.729	157			

المتغير التابع: سلوك العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22.

القراءة تبعا لمتغير السن

قراءة الجدول حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا ما يلي:

✓ بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 0.288 بدرجات حرية بلغت 3، ومتوسط مربعات بلغ 0.096.

✓ كما بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات 42.441 بدرجات حرية بلغت 154، ومتوسط مربعات بلغ 0.276.

✓ بلغت قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي $F = 0.349$.

✓ كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.790$ ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تُعزى لمتغير السن لدى إدارات المؤسسة

الوطنية لأشغال الآبار. ENTP.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة_

الجدول (2-27): يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.077	3	0.026	0.093	0.964
داخل المجموعات	42.652	154	0.277		
المجموع الكلي	42.729	157			

المتغير التابع: سلوك العمل الاستباقي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

قراءة الجدول حسب متغير الأقدمية

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا ما يلي:

✓ بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 0.077 بدرجات حرية بلغت 3، ومتوسط مربعات بلغ 0.026.

✓ كما بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات 42.652 بدرجات حرية بلغت 154، ومتوسط مربعات بلغ 0.277.

✓ بلغت قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي $F = 0.093$.

✓ كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.964$ ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تُعزى لمتغير الأقدمية لدى إدارات المؤسسة

الوطنية لأشغال الآبار ENTP.

الجدول (2-28): يوضح دراسة فروق المتوسطات بين إجابات أفراد العينة حول سلوك العمل الاستباقي تُعزى للمتغيرات

الشخصية

المتغير	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الملاحظة
الجنس	0.208	0.836	لا توجد فروق
العمر	0.349	0.790	لا توجد فروق
الأقدمية	0.093	0.964	لا توجد فروق
المستوى الوظيفي	0.349	0.790	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية

للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيم مستوى الدلالة Sig الخاصة بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفي) جاءت جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، حيث بلغت بالنسبة لمتغير الجنس 0.836، و لمتغير العمر 0.790، و لمتغير الأقدمية 0.964، و لمتغير المستوى الوظيفي 0.790.

كما تبين أن قيم F المحسوبة جاءت ضعيفة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول سلوك العمل الاستباقي تُعزى للمتغيرات الشخصية لدى إدارات المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP.

ربط النتائج بالفرضية:

بناءً على نتائج التحليلات الإحصائية، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة Sig الخاصة بالمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، السن، الأقدمية) جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى إدارات وموظفي المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP تُعزى للمتغيرات الشخصية.

وعليه يتم قبول الفرضية العدمية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي لدى إدارات وموظفي المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، السن، الأقدمية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقة بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي لدى العاملين بمؤسسة أشغال الآبار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.553$) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.000$)، وهي نتائج تؤكد أن ارتفاع مستوى ثقافة الجودة داخل المؤسسة ينعكس إيجاباً على مستوى السلوك الاستباقي لدى العاملين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون ثقافة الجودة تساهم في خلق بيئة عمل تنظيمية تشجع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية والمشاركة في تحسين الأداء، كما تساعد على تعزيز روح التعاون والابتكار والتفاعل الإيجابي مع متطلبات العمل، وهو ما يدفع العاملين إلى تبني سلوكيات استباقية تهدف إلى معالجة المشكلات قبل وقوعها وتحسين سير العمل باستمرار.

كما تعكس هذه النتيجة اهتمام المؤسسة بتطبيق مبادئ الجودة، مثل التحسين المستمر والاهتمام بالعاملين ورفع كفاءتهم، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم المهني ويزيد من قدرتهم على الإبداع والتطوير والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين ثقافة الجودة والسلوكيات التنظيمية الإيجابية، باعتبار أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة جودة فعالة تكون أكثر قدرة على تنمية روح المبادرة والسلوك الاستباقي لدى العاملين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة.

ثالثاً: تفسير نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المسمى الوظيفي)

من خلال نتائج الدراسة، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تُعزى للمتغيرات الشخصية لدى إطارات وموظفي المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

ففيما يتعلق بمتغير الجنس، أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.836، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد، مما يدل على أن سلوك العمل الاستباقي لا يختلف باختلاف الجنس، ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل داخل المؤسسة تفرض على جميع العاملين، ذكوراً وإناثاً، نفس المسؤوليات والمتطلبات المهنية، الأمر الذي يجعل مستوى السلوك الاستباقي متقارباً بينهم.

أما بالنسبة لمتغير السن، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.790، وهي أيضاً أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في مستوى سلوك العمل الاستباقي. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب من جميع العاملين التفاعل مع متطلبات العمل بنفس الدرجة، بغض النظر عن اختلاف أعمارهم وخبراتهم المهنية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.964، وهو ما يشير إلى أن سنوات الخبرة لم تكن عاملاً مؤثراً في تحديد مستوى السلوك الاستباقي لدى العاملين، وذلك لأن المؤسسة تعتمد على إجراءات تنظيمية موحدة تفرض نفس متطلبات الأداء والسلوك المهني على مختلف العاملين. وفيما يخص متغير المسمى الوظيفي، فقد أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العاملين بمختلف مناصبهم الوظيفية يشتركون في مستوى متقارب من السلوك الاستباقي، نتيجة تشابه ظروف العمل والسياسات التنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، يمكن تفسير هذه النتائج بأن سلوك العمل الاستباقي داخل المؤسسة يرتبط بدرجة أكبر بالعوامل التنظيمية وثقافة الجودة السائدة أكثر من ارتباطه بالخصائص الشخصية للعاملين، حيث تسهم بيئة العمل التنظيمية في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم على المبادرة والتفاعل الإيجابي مع متطلبات العمل بغض النظر عن اختلاف خصائصهم الشخصية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أجل تحليل بعض المتغيرات والمتمثلة في ثقافة الجودة كمتغير مستقل والسلوك الاستباقي كمتغير تابع تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً / مستوى ثقافة الجودة لدى العاملين في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار: (ENTP)

أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود مستوى مرتفع لإدراك الموظفين لثقافة الجودة في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP) بحاسي مسعود - ورقلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد ثقافة الجودة (3.7463) من أصل 5، وهو ما يقع ضمن فئة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الجودة والتحسين المستمر، لا سيما في بعدي "التحسين المستمر" (3.9329) و"رضا العميل" (3.8572) اللذين حصلوا على أعلى المتوسطات. كما يعكس هذا المستوى المرتفع وعي الإدارة والعاملين بأهمية ترسيخ قيم الجودة في العمليات اليومية، والاهتمام

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة-

بتطوير الخدمات، وتلبية احتياجات العملاء، مما يجعل المؤسسة في اتجاه بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. وتؤكد هذه النتيجة أن التحول نحو ثقافة الجودة لم يعد خياراً بل ضرورة إدارية في المؤسسات البترولية الرائدة، وهو ما تجسده ممارسات ENTP في مجالات الحفر والصيانة والتدريب.

ثانياً / مستوى سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار: (ENTP)

أظهرت نتائج الفرضية الثانية وجود مستوى مرتفع جداً لسلوك العمل الاستباقي لدى عمال المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.1178) من أصل 5، وهو ما يتجاوز مستوى "موافق" ويقترب من "موافق بشدة". ويمكن تفسير هذه النتيجة بارتفاع روح المبادرة وتحمل المسؤولية لدى العاملين، لا سيما في بعد "تحمل المسؤولية" الذي سجل أعلى متوسط (4.2653)، يليه "إبداع العامل" (4.1150) و"الوقاية من المشاكل" (4.0707). وتعكس هذه الأرقام أن العاملين في ENTP لا ينتظرون التعليمات لأداء مهامهم، بل يتقدمون باقتراحات، ويتكبرون حلولاً، ويتوقعون المشكلات قبل وقوعها. كما يعود هذا المستوى المرتفع إلى طبيعة العمل الميداني والتقني في قطاع المحروقات، الذي يتطلب استباقية عالية لتجنب المخاطر وتحسين الأداء، بالإضافة إلى برامج التكوين المستمر التي ينظمها مركز التكوين التابع للمؤسسة، والتي تعزز الثقة بالنفس والكفاءة الذاتية لدى العاملين.

ثالثاً / العلاقة الارتباطية والتأثير بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي:

أكدت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.553$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يعني أن أي تحسن في مستوى ثقافة الجودة داخل المؤسسة يقابله ارتفاع ملحوظ في السلوك الاستباقي لدى العاملين. كما أظهر تحليل الانحدار الخطي أن ثقافة الجودة تفسر ما نسبته (30.6%) من التغيرات الحاصلة في سلوك العمل الاستباقي، وهو ما يدل على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تبني المؤسسة لقيم الجودة (كالتحسين المستمر، والقيادة الداعمة، والمناخ التنظيمي المشجع) يخلق بيئة عمل آمنة ومحفزة، تمكن العاملين من تقديم أفكار جديدة، وتحمل المسؤولية، والتعبير عن آرائهم دون خوف، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم واستباقيتهم.

رابعاً / الفروق في سلوك العمل الاستباقي حسب المتغيرات الشخصية:

خلصت نتائج اختبار الفرضية الرابعة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العمل الاستباقي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المسمى الوظيفي)، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) أكبر من (0.05). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن السلوك الاستباقي داخل ENTP يتحدد بشكل أكبر بالعوامل التنظيمية والثقافية (مثل ثقافة الجودة، والمناخ السائد، وأسلوب القيادة) وليس بالخصائص الفردية للعاملين. فبيئة العمل الموحدة، والسياسات الإدارية المتسقة، والمتطلبات المهنية المشتركة تجعل جميع الفئات الوظيفية والعمرية تمارس السلوك الاستباقي بمستويات متقاربة، مما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص ويشير إلى نضج الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP بحاسي مسعود_ورقلة_

خلاصة الفصل:

خلصت الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة ENTP بحاسي مسعود إلى أن مستوى ثقافة الجودة لدى العاملين جاء مرتفعاً، خاصة في بعدي التحسين المستمر ورضا العميل، بينما سجل بعد القيادة أدنى المستويات رغم بقاءه في النطاق المرتفع. كما تبين أن مستوى سلوك العمل الاستباقي كان مرتفعاً جداً، حيث برز بعد تحمل المسؤولية في المقدمة، يليه إبداع العامل والوقاية من المشاكل، بينما جاء صوت العامل في المرتبة الأخيرة مع بقاءه مرتفعاً.

الأهم أن الدراسة أثبتت وجود علاقة طردية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية لثقافة الجودة على تنمية السلوك الاستباقي، حيث فسرت ثقافة الجودة ما نسبته 30.6% من التغيرات في هذا السلوك، وكان بعدا "العملية والقياس" و"القيادة" الأكثر تأثيراً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في السلوك الاستباقي تعزى للجنس أو السن أو الأقدمية أو المسمى الوظيفي، مما يؤكد أن العوامل التنظيمية والثقافية هي الأكثر حسماً في تعزيز المبادرة والمسؤولية لدى الموظفين، وليس خصائصهم الشخصية

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية أثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي، وقد اقتضى الأمر معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين، انطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة. حيث تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال ما ورد في الكتب والأبحاث والمقالات حول ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي.

كما تناولنا بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، والتي تمكّنا من الحصول عليها، ويمكن القول إن ثقافة الجودة تُعدّ أحد مكونات إدارة الجودة الشاملة، وتزداد أهميتها في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يجعل هذه المؤسسات أمام تحدّي إقناع أفرادها بأهمية التحسين المستمر، وتنمية روح المبادرة لدى العاملين، وتعزيز قدراتهم على التنبؤ بالمشكلات واقتراح الحلول، واتخاذ المبادرات الإيجابية التي تساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل لتحقيق التميز والاستمرارية. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي، من خلال استعراض مفهوم ثقافة الجودة وأهميتها وأبعادها، إضافة إلى توضيح مفهوم سلوك العمل الاستباقي وخصائصه وأبعاده، مع إبراز العلاقة بين المتغيرين، ودور ثقافة الجودة في تشجيع العاملين على المبادرة والمشاركة الفعالة في تحسين بيئة العمل.

أما الجانب التطبيقي، فقد تم إسقاط الدراسة على مركز التكوين التابع لمؤسسة ENTP بحاسي مسعود، ورقلة، من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بآراء العاملين حول توفر أبعاد ثقافة الجودة ومدى انعكاسها على سلوكهم الاستباقي داخل بيئة العمل، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

1. اختبار الفرضيات

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

الفرضية الأولى: تنص الفرضية على أنه يوجد مستوى مرتفع لثقافة الجودة بأبعادها (التحسين المستمر، القيادة، المناخ التنظيمي، رضا العميل، العملية والقياس). تم قبول الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن ثقافة الجودة جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.7463)، ومنه تحققت الفرضية الأولى

الفرضية الثانية: تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع لسلوك العمل الاستباقي بأبعاده (تحمل المسؤولية، صوت العامل، إبداع العامل، الوقاية من المشكلات). تم قبول الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.1178)، ومنه تحققت الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة: تنص على أنه توجد علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي. تم قبول الفرضية، حيث أثبت معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط بلغت ($r=0.553$)، مع وجود أثر إيجابي معنوي لثقافة الجودة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي.

الفرضية الرابعة: تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك العمل الاستباقي تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المسمى الوظيفي، الأقدمية). تم رفض الفرضية، حيث أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لجميع المتغيرات جاءت أكبر من (0.05).

نتائج الدراسة

وفي ضوء المناقشات السابقة، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج التي كان من أهمها:

- ✓ تتوفر المؤسسة على أبعاد ثقافة الجودة المتمثلة في: التحسين المستمر، القيادة، المناخ التنظيمي، رضا العميل، العملية والقياس حيث أن موافقة أفراد العينة على مدى توفر أبعاد ثقافة الجودة كان بدرجة موافقة عالية على وجود هذه الأبعاد.
- ✓ يتوفر العاملون في المؤسسة على سلوك العمل الاستباقي بأبعاده المتمثلة في: تحمل المسؤولية، صوت العامل، إبداع العامل، الوقاية من المشاكل، حيث أن موافقة أفراد العينة على مدى توفر أبعاد سلوك العمل الاستباقي كان بدرجة موافقة عالية؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.553، مما يعني أنه كلما زادت ثقافة الجودة زاد سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين
- ✓ أثبتت الدراسة أن ثقافة الجودة تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في تعزيز سلوك العمل الاستباقي، وثبت ذلك من خلال نتائج الاختبار.

3. التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة لابد ان نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة بالمؤسسة، وذلك كما يلي:

- ✓ تعزيز ثقافة الجودة من خلال برامج تدريبية مستدامة، لما لها من أثر مباشر في تنمية السلوك الاستباقي لدى العاملين؛
- ✓ إشراك العاملين في صنع القرار مع إعطاء أولوية لإشراك الفئات الأكثر خبرة وأقدمية في عمليات التحسين والتطوير؛
- ✓ تحفيز السلوك الاستباقي بأبعاده المختلفة ووضع نظام حوافز يشجع العاملين على إبداء صوتهم ، وتحمل المسؤولية والإبداع في حل المشكلات؛
- ✓ تبني نمط القيادة التحويلية لما لها من تأثير في رفع مستوى الجودة؛
- ✓ عقد لقاءات دورية وورش عمل داخل المؤسسة لنشر الوعي بأهمية السلوك الاستباقي، وربطه مباشرة بتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والاستمرارية.

4. آفاق الدراسة

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

1. دراسة أثر ثقافة الجودة بأبعادها المختلفة الأخرى (مثل القيادة الأخلاقية، التمكين، الاعتراف، العدالة التنظيمية، وضوح الرؤية) على سلوك العمل الاستباقي لدى العمال في مؤسسات البترول والغاز الخاصة، بهدف الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين القطاع العام (مثل ENTP) والقطاع الخاص.
2. إجراء مقارنة تحليلية بين العمال في مؤسسات الحفر الوطنية (مثل ENTP) ونظرائهم في مؤسسات الحفر متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر، من أجل معرفة كيف تساهم بيئة العمل الدولية والتنظيمية المختلفة في تشكيل سلوك العمل الاستباقي.

3. دراسة الفروق في سلوك العمل الاستباقي بين العمال وفقاً لخصائصهم المهنية (التخصصات التقنية، الإدارية، الميدانية – مثل الحفر، الصيانة، السلامة، النقل)، وذلك لفهم مدى تأثير طبيعة العمل والتخصص في مستوى المبادرة والسلوك الاستباقي.
4. بحث الدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه القيادة التحويلية أو القيادة الداعمة داخل المؤسسات البترولية في تعزيز العلاقة بين ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي، مع التركيز على مدى فاعلية أنماط القيادة في خلق بيئة تنظيمية محفزة للمبادرة والابتكار.
5. دراسة عوامل تنظيمية أخرى – مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأمن الوظيفي، وضغوط العمل – التي قد تتفاعل مع ثقافة الجودة وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك العمل الاستباقي لدى عمال مؤسسات الحفر والتنقيب.
6. تحليل كيف تؤثر الهياكل التنظيمية المرنة واللامركزية على تمكين العمال من تعزيز السلوك الاستباقي، خاصة في بيئات العمل التقنية والميدانية التي تتطلب قرارات سريعة.
7. تقييم تأثير جودة العلاقات بين العمال والإدارة العليا، وبين العمال وزملاء العمل (المناخ التنظيمي الداخلي) على تعزيز ثقافة الجودة الإيجابية، ومن ثم انعكاس ذلك على السلوك الاستباقي في قطاع المحروقات.
8. دراسة تأثير برامج التكوين والتدريب المستمر (مثل مركز التكوين في ENTP) على تعزيز كل من ثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي، مع مقارنة فعاليتها بين العمال الجدد والقدامى.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

1. أحمد بن عيشاوي .إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2008.
2. بن عيشاوي أحمد .إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر . كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة الجزائر . (بدون سنة)
3. الجبوري ميسر إبراهيم احمد .نظم إدارة الجودة . دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل، 2008.
4. دونا سي. إس. سمرز .إدارة الجودة خلق الفاعلية للمنظمات واستدامتها . مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2014.
5. ديري زاهر محمد .السلوك التنظيمي . دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
6. الطائي رعد عبد الله عيسى قدارة .إدارة الجودة الشاملة . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. علك حافظ عبد الناصر، وليد حسين .التحسين المستمر كمسار الإدارة وظائف المنظمة . دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

ثالثاً: المقالات المنشورة

1. أ. بوفارس عبد الرحمان . "البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة . "مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، الجزائر، 2016.
2. أحمد صالح أحمد الأثرى. "دور القيادة في بناء ثقافة الجودة الشاملة دراسة عن واقع ثقافة الجودة في المنظمات الكويتية (دراسة حالة) . "المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، 2021.
3. أشرف محمد إبراهيم عوض. "السلوك الاستباقي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي . "المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 03، العدد 24، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2022.
4. أمجد حاتم جدوع، ياسر لطيف خلف. "سلوك العمل الاستباقي ودوره في تحقيق الرقابة الاستراتيجية: بحث استطلاعي في مديرية الموارد المائية في شرق الانبار . "مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة فلوجة، العراق، 2025.
5. ايناس سعيد عبد الحميد الشتيحي. "أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال . "مجلة الطفولة العربية، العدد 65.
6. بن خرناجي، فطوم لينة .ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية . أطروحة دكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل . (أطروحة تعامل كمقال)
7. بولخراف السيدة، عزوز عبد الناصر. "ثقافة الجودة في رياض الأطفال دراسة في المتطلبات الوظيفية والمعوقات السوسيو-ثقافية . "مجلة العمدة في اللسانيات وتحليل الخطاب، العدد 02، 2025.

8. حنان السيد أحمد الدماطي. "أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات". *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 46، العدد 3، سبتمبر (أيلول) 2026.
9. أحمد صالح الأثري. "العوامل الحاكمة في نجاح تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الكويتية دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب واقتراح نموذج لنجاح التطبيق". كلية الدراسات التجارية، قسم إدارة الأعمال، دولة الكويت، 2021.
10. ظريف فاطمة، د. بطاهر علي. "استراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال". *المجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (جامعة الشلف)*، العدد الاقتصادي 34. (02)
11. عتيقة حرارية. "ثقافة الجودة بالمؤسسة المعاصرة بين التصور النظري والممارسة العملية". *المجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، عدد 13، الجزائر، 2019.
12. دالية عطية البقري. "خبرات عالمية في نشر ثقافة الجودة وإمكانية الاستفادة منها في مصر". *المجلة كلية التربية - جامعة دمياط*، العدد 82، مصر، 2022.
13. زايد عزام. "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد الأردن". *المجلة العلوم الإدارية*، الأردن، 2007.
14. زينب طعمة سلطان. "ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون". *المجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 52، 2017.
15. شفا سالم السقا، ليلي حسام الدين شكر، دينا فاروق العجري. "استعراض وتقويم لأدبيات السلوك الاستباقي". *المجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث*، المجلد 08، العدد 01، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، 2022.
16. علي سعدون علي، هديل قاسم هليوي. "دور ثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة حالة (مقر وزارة الموارد المائية العراقية)". *المجلة الدراسات المستدامة*، العدد الثالث، العراق، 2022.
17. قصي عمر شريف، جمانة يونس. "السلوك الاستباقي وتأثيره في التحول الرقمي". *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 25، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان - لبنان، 2024.
18. محسن عبد الأمير، فيصل علوان الطائي. "دور رأس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في معمل (اسمنت سامان) في المحافظة المثنى". *المجلة واسط للعلوم الإنسانية*، المجلد 18، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، يناير 2022.
19. محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل. "نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل". *المجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد التاسع، العدد الأول، جانفي 2011.
20. محمد، سارة حمادة محمود. "نشر ثقافة الجودة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة ميدانية في جامعة سوهاج". *المجلة كلية الآداب جامعة سوهاج*، مصر، 2020.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

1. Arnold B. Bakker. *A model of proactive work behavior and engagement with increasing age*. Erasmus University Rotterdam, the Netherlands. Finland.
2. Campbell, Donald J. "The proactive employee: Managing workplace initiative". *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3, 2000.
3. Colombo, Leopoldo. "Never before had summary people from different departments worked together as a team". *The international journal of the ISO 9000 forum*, Vol 4, No.1, 1995.
4. Crant, J. Michael. "Proactive Behavior in Organizations". *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000.
5. Henry Eryanto, M Sandi Marta, Anis Eliyana, Dewi Kurniasari, Dedeh Kurniasari. (المرجع المذكور بدون عنوان محدد).
6. Meyers, M. C. "The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing". *Human Resource Management Review*, 2019.
7. Morrion, Elizabeth Wolfe & Phelps, Corey C. "Taking Charge At Work: Extrarole Efforts To Initiate Workplace Change". *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, 1999.
8. Nicol Hoefsmits, Joris van Ruysveldt, Karen van Dam. "Exploring proactive behavior of employees in the prevention of burnout". *Faculty of Psychology*, Open University of the Netherlands, 2019.
9. Opstata, Bethany. *The effects of career motivation and Intellectual curiosity on proactive career Behaviors in Undergraduate college students*, 2020.
10. Parker et al. (same as the previous reference – أو Crant يُقصد به المرجع السابق لـ Parker).
11. Wu, C., & Parker, S.K. "Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior". *Advance in Psychological Science*, 21(4), 2013.

قائمة الملاحق

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

ملحق 1 استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر إدارة أعمال

استمارة الاستبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفو، المؤسسة الوطنية لأشغال الابار ENTP حاسي مسعود: يشرفني ان أتقدم الى سيادتكم المحرمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة الماستر تحت عنوان: " أثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي داخل بيئة العمل"، اعلمكم ان الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

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

ولكم منا كل الشكر والتقدير.

من اعداد الطالبات: عماري مارية / بن دراجي سندس حنين

البريد الالكتروني: ammarimaria489@gmail.com الهاتف: 0697793848

تحت اشراف الأستاذة: خليفة ريم

الرجاء وضع X في الخانة المناسبة

المحور الأول: المعلومات العامة

الجنس	ذكر	انثى		
المسمى الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
السن	اقل من 30 سنة	من 30 سنة الى 40 سنة	من 40 سنة الى 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
الأقدمية	اقل من 05 سنوات	من 05 الى اقل من 10 سنوات	من 10 الى اقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

السنة الدراسية: 2025 / 2026

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بثقافة الجودة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التحسين المستمر						
01	تسعى المؤسسة الى تطوير خدماتها باستمرار.					
02	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة لتحسين العمل.					
03	تركز المؤسسة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة.					
04	يتم تقييم أداء الموظفين وبشكل دوري لأجل تحسينه.					
05	يتم اقتراح أفكار جديدة لتحسين الأداء باستمرار.					
البعد الثاني: القيادة						
06	تلتزم الإدارة بتوفير كل الاحتياجات اللازمة لتمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة.					
07	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية في خلق قنوات اتصال فعالة ومستمرة بين الموظفين والإدارة.					
08	هناك رؤية مشتركة تعمل على تعزيز شعور الموظف بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة.					
09	يتقبل المسؤولون في العمل أفكار الموظف الإبداعية، بحيث يتم ترجمتها في الميدان.					
البعد الثالث: رضا العميل						
10	تلتزم المؤسسة بتوفير المنتج وفق المواصفات الدقيقة التي يطلبها الزبون.					
11	توفر المؤسسة خدمات متكاملة لما بعد البيع مثل: الصيانة، الإصلاح، والاستبدال.					
12	تلتزم المنظمة باحترام جميع المواصفات والمعايير التي تحددها فيما يخص منتجاتها.					
13	تتيح لك المؤسسة لك فرصة ابداء رأيك واقتراحاتك حول منتجاتها، كما تستقبل الشكاوي وتسعى لمعالجتها.					
البعد الرابع: المناخ التنظيمي						
14	يمكن للموظفين الاتصال مع مختلف المسؤولين والأقسام بكل سهولة.					
15	تساعد الهيكل التنظيمي بين الأقسام في حل المشكلات بسرعة ودون إجراءات معقدة.					

16	جو العمل السائد في هذه المؤسسة يشجع على العمل والالتزام وتقديم أفكار إبداعية.				
17	التكنولوجيا الحديثة تساعد على تقديم منتجات وخدمات ترتقي الى مستوى تطلعات الزبون.				
البعد الخامس: العملية والقياس					
18	تحمل المؤسسة على عاتقها مسؤولية العمليات التي تتم بداخلها بدلا من تحميلها للعاملين.				
19	تقوم المؤسسة بعملية القياس لتحديد مستوى الأداء الحالي، ثم تنتقل الى تحسينه وتطويره.				
20	تستخدم المؤسسة معايير واضحة وقابلة للقياس لتقييم مدى نجاح الموظف في تنفيذ مهامه.				
21	تؤمن المؤسسة بان كل فرد فيها يعتبر مسؤولا عن فحص مجال عمله.				
22	تركز المؤسسة عند حدوث خلل على معالجة القصور في النظام بدلا من لوم الافراد.				

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي

يقصد بسلوك العمل الاستباقي توقع المشكلة قبل وقوعها والبدء بحلها بدلا من مجرد انتظار التعليمات وكذا اقتناص الفرص الممكنة.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحمل المسؤولية						
01	اتحمل مسؤولية قراراتي في العمل.					
02	ابادر باتخاذ إجراءات عملية للمساهمة في تحسين سير العمل داخل المؤسسة.					
03	اسعى الى تطوير ادائي من خلال الاعتماد على أساليب عمل حديثة وأكثر كفاءة.					
04	احرص على تقديم مساهمات طوعية تهدف الى احداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل.					
صوت العامل						
05	اعبر عن رأيي في القضايا المتعلقة بالعمل بكل وضوح.					
06	اتحدث بصراحة عن القرارات ذات الأثر السلبي على جودة العمل.					

					07	اناقش مختلف القضايا المهنية من اجل تحسين مستوى العمل.
					08	أقدم اقتراحات تساهم في تطوير الأداء العام.
ابداع العامل						
					09	اعمل على تقديم أفكار مبتكرة تسهم في تحسين بيئة العمل.
					10	اسعى بشكل مستمر لاكتشاف تقنيات وأساليب حديثة لتطوير العمل.
					11	اعمل على تطوير مهاراتي باستمرار من خلال التعلم.
					12	أحفز زملائي على طرح افكار جديدة ومبدعة داخل المؤسسة.
الوقاية من المشاكل						
					13	أساهم في تحسين أساليب العمل والإجراءات لتفادي المشكلات قبل حدوثها.
					14	أشارك في احداث تغييرات إيجابية تقلل من فرص حدوث الأخطاء.
					15	اعمل على تحليل المشكلات وتحديد أسبابها الجذرية واقتراح حلول مناسبة لها.
					16	احرص على تصميم برامج توعيه للمخاطر الممكنة في عملي.

...شكرا لتعاونكم معنا...

ملحق 2 : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/ الكلية
01	عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر (أ)	قسم العلوم التسيير/ كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	أسماء يوسف	أستاذ مساعد (أ)	قسم علوم التسيير /كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	أحمد بن عيشاوي	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير /كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	باديس بخولة	استاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير /كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
06	تمجدين نور الدين	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير/كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

متغيرات الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	123	77.8	77.8	77.8
	انثى	35	22.2	22.2	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	113	71.5	72.0	72.0
	عون تحكم	21	13.3	13.4	85.4
	عون تنفيذ	23	14.6	14.6	100.0
	Total	157	99.4	100.0	

Missin System	1	.6		
Total	158	100.0		

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	43	27.2	27.2	27.2
من 30 الى 40 سنة	59	37.3	37.3	64.6
من 40 الى 50 سنة	39	24.7	24.7	89.2
من 50 سنة فأكثر	17	10.8	10.8	100.0
Total	158	100.0	100.0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	أقل من 05 سنوات	53	33.5	33.5	33.5
	من 05 الى أقل من 10 سنوات	29	18.4	18.4	51.9
	من 10 الى أقل من 15 سنة	21	13.3	13.3	65.2
	سنة فأكثر 15	55	34.8	34.8	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

المحور الثاني متوسط وانحراف المعياري ابعاد ومحور ثقافة الجودة

Statistics

		تتبع المؤسسة	تتبع المؤسسة	تتبع المؤسسة	تتبع المؤسسة	تتبع المؤسسة
		تتبع المؤسسة	تتبع المؤسسة	تتبع المؤسسة	تتبع المؤسسة	تتبع المؤسسة
N	Valid	158	158	158	158	158
	Missing	0	0	0	0	0

Mean	4.2975	4.0696	3.8291	3.6709	3.7975
Std. Deviation	.77796	.82259	.91827	1.03716	1.07525

Frequency Table

تسعى المؤسسة الى تطوير خدماتها باستمرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	4.4	4.4	4.4
محايد	10	6.3	6.3	10.8
موافق	70	44.3	44.3	55.1
موافق بشدة	71	44.9	44.9	100.0
Total	158	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة لتحسين العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	------------------	-----------------------

Valid	غير موافق	1	.6	.6	.6
	بشدة				
	غير موافق	8	5.1	5.1	5.7
	محايد	18	11.4	11.4	17.1
	موافق	83	52.5	52.5	69.6
	موافق بشدة	48	30.4	30.4	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

تركز المؤسسة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.6	.6	.6
	بشدة				
	غير موافق	14	8.9	8.9	9.5
	محايد	34	21.5	21.5	31.0
	موافق	71	44.9	44.9	75.9
	موافق بشدة	38	24.1	24.1	100.0

Total	158	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

يتم تقييم أداء الموظفين وبشكل دوري لأجل تحسينه

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	3.2	3.2	3.2
غير موافق	17	10.8	10.8	13.9
محايد	38	24.1	24.1	38.0
موافق	63	39.9	39.9	77.8
موافق بشدة	35	22.2	22.2	100.0
Total	158	100.0	100.0	

يتم اقتراح أفكار جديدة لتحسين الأداء باستمرار

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	---------------	---------	------------------	-----------------------

Valid	غير موافق بشدة	5	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	20	12.7	12.7	15.8
	محايد	20	12.7	12.7	28.5
	موافق	70	44.3	44.3	72.8
	موافق بشدة	43	27.2	27.2	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=س 6 س 7 س 8 س 9 القيادة=

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		تتخذ المؤسسة	هناك رؤية مشتركة	يتقبل المسؤولون في	البعد الثاني:
		تلتزم الإدارة بتوفير	اجتماعات دورية	العمل أفكار	القيادة
		كل الاحتياجات	في خلق قنوات	الموظف الإبداعية،	
		اللازمة لتمكين	اتصال فعالة	بحيث يتم ترجمتها	
		العاملين من أداء	ومستمرة بين	في الميدان	
		مهامهم بكفاءة	الموظفين والإدارة		
N	Valid	158	156	158	155
	Missin	0	2	0	3
	g				0

Mean	3.7722	3.6090	3.6013	3.4194	3.6013
Std. Deviation	1.09369	1.09293	1.00280	1.14456	.88284

Frequency Table

تلتزم الإدارة بتوفير كل الاحتياجات اللازمة لتمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	3.2	3.2	3.2
غير موافق	19	12.0	12.0	15.2
محايد	29	18.4	18.4	33.5
موافق	59	37.3	37.3	70.9
موافق بشدة	46	29.1	29.1	100.0
Total	158	100.0	100.0	

تعقد المؤسسة اجتماعات دورية في خلق قنوات اتصال فعالة ومستمرة بين الموظفين والإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	4.4	4.5	4.5
غير موافق	21	13.3	13.5	17.9
محايد	30	19.0	19.2	37.2
موافق	66	41.8	42.3	79.5
موافق بشدة	32	20.3	20.5	100.0
Total	156	98.7	100.0	
Missing System	2	1.3		
Total	158	100.0		

هناك رؤية مشتركة تعمل على تعزيز شعور الموظف بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid غير موافق بشدة	4	2.5	2.5	2.5
غير موافق	22	13.9	13.9	16.5
محايد	33	20.9	20.9	37.3
موافق	73	46.2	46.2	83.5
موافق بشدة	26	16.5	16.5	100.0
Total	158	100.0	100.0	

يتقبل المسؤولون في العمل أفكار الموظف الإبداعية، بحيث يتم ترجمتها في الميدان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	11	7.0	7.1	7.1
غير موافق	22	13.9	14.2	21.3
محايد	40	25.3	25.8	47.1
موافق	55	34.8	35.5	82.6
موافق بشدة	27	17.1	17.4	100.0
Total	155	98.1	100.0	

Missin System	3	1.9		
Total	158	100.0		

FREQUENCIES VARIABLES=رضا_العميل

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		تلتزم المؤسسة تلتزم المؤسسة بتوفير المنتج وفق المواصفات الدقيقة التي يطلبها الزبون	توفر المؤسسة خدمات متكاملة لما بعد البيع مثل: الصيانة، الإصلاح ، والاستبدال	تلتزم المنظمة باحترام جميع المواصفات والمعايير التي تحددها فيما يخص منتجاتها	تتيح لك المؤسسة لك فرصة ابداء رأيك واقتراحاتك حول منتجاتها، كما تستقبل الشكاوي وتسعى لمعالجتها	البعد الثالث: رضا العميل
N	Valid	157	157	156	156	157
	Missin g	1	1	2	2	1
Mean		3.8280	3.9427	4.0385	3.6154	3.8572
Std. Deviation		1.05720	.81839	.84917	1.06838	.71350

Frequency Table

تلتزم المؤسسة بتوفير المنتج وفق المواصفات الدقيقة التي يطلبها الزبون

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	3.2	3.2	3.2
غير موافق	17	10.8	10.8	14.0
محايد	22	13.9	14.0	28.0
موافق	69	43.7	43.9	72.0
موافق بشدة	44	27.8	28.0	100.0
Total	157	99.4	100.0	
Missing	1	.6		
Total	158	100.0		

توفر المؤسسة خدمات متكاملة لما بعد البيع مثل: الصيانة، الإصلاح، والاستبدال.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق	2	1.3	1.3	1.3
	بشدة				
	غير موافق	4	2.5	2.5	3.8
	محايد	33	20.9	21.0	24.8
	موافق	80	50.6	51.0	75.8
	موافق بشدة	38	24.1	24.2	100.0
	Total	157	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		158	100.0		

. تلتزم المنظمة باحترام جميع المواصفات والمعايير التي تحددها فيما يخص منتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.3	1.3
	بشدة			
	غير موافق	6	3.8	5.1
	محايد	23	14.6	19.9

موافق	78	49.4	50.0	69.9
موافق بشدة	47	29.7	30.1	100.0
Total	156	98.7	100.0	
Missin System g	2	1.3		
Total	158	100.0		

تتيح لك المؤسسة لك فرصة ابداء رأيك واقتراحاتك حول منتجاتنا، كما تستقبل الشكاوي

وتسعى لمعالجتها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	3.8	3.8	3.8
بشدة				
غير موافق	18	11.4	11.5	15.4
محايد	40	25.3	25.6	41.0
موافق	58	36.7	37.2	78.2
موافق بشدة	34	21.5	21.8	100.0

Total	156	98.7	100.0	
Missin System g	2	1.3		
Total	158	100.0		

FREQUENCIES VARIABLES= المناخ_التنظيمي

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		يمكن للموظفين الاتصال مع مختلف المسؤولين والأقسام بكل سهولة.	تساعد الهيكل التنظيمي بين الأقسام في حل المشكلات بسرعة ودون إجراءات معقدة.	جو العمل السائد في هذه المؤسسة يشجع على العمل والالتزام وتقديم أفكار إبداعية.	التكنولوجيا الحديثة تساعد على تقديم منتجات وخدمات تترقي الى مستوى تطلعات الزبون.	البعد الرابع: المناخ التنظيمي
N	Valid	158	158	156	157	158
	Missin g	0	0	2	1	0
Mean		3.6835	3.5949	3.5192	4.0127	3.7025

Std. Deviation	1.08310	.97770	1.06238	.93361	.82068
-------------------	---------	--------	---------	--------	--------

Frequency Table

يمكن للموظفين الاتصال مع مختلف المسؤولين والأقسام بكل سهولة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid غير موافق بشدة	6	3.8	3.8	3.8
غير موافق	20	12.7	12.7	16.5
محايد	29	18.4	18.4	34.8
موافق	66	41.8	41.8	76.6
موافق بشدة	37	23.4	23.4	100.0
Total	158	100.0	100.0	

تساعد الهيكل التنظيمي بين الأقسام في حل المشكلات بسرعة ودون إجراءات معقدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	3.2	3.2	3.2
غير موافق	18	11.4	11.4	14.6
محايد	36	22.8	22.8	37.3
موافق	76	48.1	48.1	85.4
موافق بشدة	23	14.6	14.6	100.0
Total	158	100.0	100.0	

جو العمل السائد في هذه المؤسسة يشجع على العمل والالتزام وتقديم أفكار إبداعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	3.2	3.2	3.2
غير موافق	25	15.8	16.0	19.2

محايد	38	24.1	24.4	43.6
موافق	60	38.0	38.5	82.1
موافق بشدة	28	17.7	17.9	100.0
Total	156	98.7	100.0	
Missin System	2	1.3		
g				
Total	158	100.0		

التكنولوجيا الحديثة تساعد على تقديم منتجات وخدمات ترتقي الى مستوى تطلعات الزبون

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	.6	.6	.6
بشدة				
غير موافق	13	8.2	8.3	8.9
محايد	22	13.9	14.0	22.9
موافق	68	43.0	43.3	66.2
موافق بشدة	53	33.5	33.8	100.0

Total	157	99.4	100.0	
Missin System g	1	.6		
Total	158	100.0		

FREQUENCIES VARIABLES=العملية_والقياس

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		تحمّل المؤسسة على عائقها مسؤولية العمليات التي تتم بداخلها بدلاً من تحميلها للعاملين.	تقوم المؤسسة بعملية القياس لتحديد مستوى الأداء الحالي، ثم تنتقل إلى تحسينه وتطويره.	تستخدم المؤسسة معايير واضحة وقابلة للقياس لتقييم مدى نجاح الموظف في تنفيذ مهامه.	تؤمن المؤسسة بأن كل فرد فيها يعتبر مسؤولاً عن فحص مجال عمله.	تركز المؤسسة عند حدوث خلل على معالجة القصور في النظام بدلاً من لوم الأفراد.
N	Valid	157	155	157	155	157
	Missin g	1	3	1	3	1

Mean	3.6051	3.6452	3.6943	3.8516	3.3949
Std. Deviation	1.12522	.97862	1.07812	.91021	1.22871

Statistics

		البعد الخامس: العملية والقياس
N	Valid	157
	Missing	1
Mean		3.6376
Std. Deviation		.80779

Frequency Table

تحمل المؤسسة على عاتقها مسؤولية العمليات التي تتم بداخلها بدلا من تحميلها للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	3.2	3.2	3.2
بشدة				
غير موافق	25	15.8	15.9	19.1

محايد	37	23.4	23.6	42.7
موافق	50	31.6	31.8	74.5
موافق بشدة	40	25.3	25.5	100.0
Total	157	99.4	100.0	
Missin System	1	.6		
g				
Total	158	100.0		

تقوم المؤسسة بعملية القياس لتحديد مستوى الأداء الحالي، ثم تنتقل الى تحسينه وتطويره

	Frequen		Valid	Cumulative
	cy	Percent	Percent	Percent
Valid غير موافق	6	3.8	3.9	3.9
بشدة				
غير موافق	17	10.8	11.0	14.8
محايد	24	15.2	15.5	30.3
موافق	87	55.1	56.1	86.5
موافق بشدة	21	13.3	13.5	100.0

Total	155	98.1	100.0	
Missing	3	1.9		
Total	158	100.0		

تستخدم المؤسسة معايير واضحة وقابلة للقياس لتقييم مدى نجاح الموظف في تنفيذ مهامه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	4.4	4.5	4.5
غير موافق	20	12.7	12.7	17.2
محايد	20	12.7	12.7	29.9
موافق	77	48.7	49.0	79.0
موافق بشدة	33	20.9	21.0	100.0
Total	157	99.4	100.0	
Missing	1	.6		
Total	158	100.0		

تؤمن المؤسسة بان كل فرد فيها يعتبر مسؤولا عن فحص مجال عمله

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1.3	1.3	1.3
غير موافق	12	7.6	7.7	9.0
محايد	29	18.4	18.7	27.7
موافق	76	48.1	49.0	76.8
موافق بشدة	36	22.8	23.2	100.0
Total	155	98.1	100.0	
Missing System g	3	1.9		
Total	158	100.0		

تركز المؤسسة عند حدوث خلل على معالجة القصور في النظام بدلا من لوم
الافراد

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid غير موافق بشدة	16	10.1	10.2	10.2
غير موافق	21	13.3	13.4	23.6
محايد	35	22.2	22.3	45.9
موافق	55	34.8	35.0	80.9
موافق بشدة	30	19.0	19.1	100.0
Total	157	99.4	100.0	
Missin System g	1	.6		
Total	158	100.0		

س04 تحمل_المسؤولية= FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

المحور الثالث :

Statistics

		تحمل المسؤولية قراراتي في العمل	تحسين سير العمل داخل المؤسسة	أدائي من خلال الاعتماد على أساليب عمل حديث وأكثر كفاءة	أحرص على تقديم مساهمات طوعية تهدف الى احداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل	أسعى الى تطوير أدائي من خلال الاعتماد على أساليب عمل حديث وأكثر كفاءة
N	Valid	158	156	155	155	158
	Missing	0	2	3	3	0
Mean		4.3987	4.1603	4.3742	4.1355	4.2653
Std. Deviation		.63787	.68624	.65612	.75659	.54119

Frequency Table

تحمل مسؤولية قراراتي في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق	3	1.9	1.9	1.9
	محايد	4	2.5	2.5	4.4
	موافق	78	49.4	49.4	53.8
	موافق بشدة	73	46.2	46.2	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

اِبادر باتخاذ إجراءات عملية للمساهمة في تحسين سير العمل داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.3	1.3
	محايد	20	12.7	14.1
	موافق	85	53.8	68.6
	موافق بشدة	49	31.0	100.0
	Total	156	98.7	100.0
Missing	System	2	1.3	

Total	158	100.0		
-------	-----	-------	--	--

اسعى الى تطوير ادائي من خلال الاعتماد على أساليب عمل حديثة وأكثر كفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	.6	.6	.6
محايد	12	7.6	7.7	8.4
موافق	70	44.3	45.2	53.5
موافق بشدة	72	45.6	46.5	100.0
Total	155	98.1	100.0	
Missing System	3	1.9		
Total	158	100.0		

احرص على تقديم مساهمات طوعية تهدف الى احداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	1.9	1.9	1.9
محايد	26	16.5	16.8	18.7
موافق	73	46.2	47.1	65.8
موافق بشدة	53	33.5	34.2	100.0
Total	155	98.1	100.0	
Missing System g	3	1.9		
Total	158	100.0		

FREQUENCIES VARIABLES=صوت_العمل

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS

Statistics

		أعبر عن رأيي في القضايا المتعلقة بالعمل بكل وضوح	أتحدث بصراحة عن القرارات ذات الأثر السلبي على جودة العمل	أناقش مختلف القضايا المهنية من أجل تحسين مستوى العمل	أقدم اقتراحات تساهم في تطوير الأداء العام	صوت العامل
N	Valid	157	158	157	156	158
	Missing	1	0	1	2	0
Mean		4.0510	4.0000	4.0064	4.0256	4.0200
Std. Deviation		.86080	.88152	.82816	.81080	.69845

Frequency Table

أعبر عن رأيي في القضايا المتعلقة بالعمل بكل وضوح

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6

غير موافق	6	3.8	3.8	4.5
محايد	30	19.0	19.1	23.6
موافق	67	42.4	42.7	66.2
موافق بشدة	53	33.5	33.8	100.0
Total	157	99.4	100.0	
Missing	1	.6		
Total	158	100.0		

اتحدث بصراحة عن القرارات ذات الأثر السلبي على جودة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	1.3	1.3	1.3
بشدة				
غير موافق	6	3.8	3.8	5.1
محايد	31	19.6	19.6	24.7
موافق	70	44.3	44.3	69.0

موافق بشدة	49	31.0	31.0	100.0
Total	158	100.0	100.0	

اناقش مختلف القضايا المهنية من اجل تحسين مستوى العمل

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
غير موافق	6	3.8	3.8	4.5
محايد	29	18.4	18.5	22.9
موافق	76	48.1	48.4	71.3
موافق بشدة	45	28.5	28.7	100.0
Total	157	99.4	100.0	
Missing System	1	.6		
Total	158	100.0		

أقدم اقتراحات تساهم في تطوير الأداء العام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1.3	1.3	1.3
غير موافق	5	3.2	3.2	4.5
محايد	22	13.9	14.1	18.6
موافق	85	53.8	54.5	73.1
موافق بشدة	42	26.6	26.9	100.0
Total	156	98.7	100.0	
Missing System	2	1.3		
Total	158	100.0		

FREQUENCIES VARIABLES=ابداع_العامل

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		اسعى بشكل	مستمر لاكتشاف	اعمل على تطوير	أحفز زملائي على	
		اعمل على تقديم	تقنيات وأساليب	طرح افكار جديدة	ومبدعة داخل	ابداع العامل
		أفكار مبتكرة	حديثه لتطوير	مهاراتي باستمرار	المؤسسة.	
		تسهم في تحسين	العمل.	من خلال التعلم		
		بيئة العمل				
N	Valid	158	157	157	157	158
	Missin g	0	1	1	1	0
Mean		4.1709	4.0892	4.3121	3.8854	4.1150
Std. Deviation		.76710	.77108	.65880	.89133	.61046

Frequency Table

اعمل على تقديم أفكار مبتكرة تسهم في تحسين بيئة العمل

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق	1	.6	.6	.6
	بشدة				
	غير موافق	5	3.2	3.2	3.8
	محايد	14	8.9	8.9	12.7
	موافق	84	53.2	53.2	65.8
	موافق بشدة	54	34.2	34.2	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

اسعى بشكل مستمر لاكتشاف تقنيات وأساليب حديثة لتطوير العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.3	1.3
	بشدة			
	غير موافق	3	1.9	3.2
	محايد	19	12.0	15.3
	موافق	88	55.7	71.3
	موافق بشدة	45	28.5	100.0

Total	157	99.4	100.0	
Missing	1	.6		
Total	158	100.0		

اعمل على تطوير مهاراتي باستمرار من خلال التعلم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
غير موافق	1	.6	.6	1.3
محايد	8	5.1	5.1	6.4
موافق	85	53.8	54.1	60.5
موافق بشدة	62	39.2	39.5	100.0
Total	157	99.4	100.0	
Missing	1	.6		

Total	158	100.0		
-------	-----	-------	--	--

.أحفز زملائي على طرح افكار جديدة ومبدعة داخل المؤسسة

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.9	1.9	1.9
غير موافق	7	4.4	4.5	6.4
محايد	33	20.9	21.0	27.4
موافق	76	48.1	48.4	75.8
موافق بشدة	38	24.1	24.2	100.0
Total	157	99.4	100.0	
Missing System	1	.6		
Total	158	100.0		

FREQUENCIES VARIABLES=الوقائفة_من_المشاكل

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		أساهم في تحسين أساليب العمل والإجراءات لتفادي المشكلات قبل حدوثها	أشارك في أحداث تغييرات إيجابية تقلل من فرص حدوث الأخطاء	أعمل على تحليل المشكلات وتحديد أسبابها الجذرية واقترح حلول مناسبة لها	أحرص على تصميم برامج توقعه للمخاطر الممكنة في عملي	الوقاية من المشاكل
N	Valid	158	158	157	158	158
	Missing	0	0	1	0	0
Mean		4.1772	4.1582	4.0573	3.8861	4.0707
Std. Deviation		.71845	.68209	.76159	1.00935	.64667

Frequency Table

أساهم في تحسين أساليب العمل والإجراءات لتفادي المشكلات قبل حدوثها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
غير موافق	1	.6	.6	1.3
محايد	20	12.7	12.7	13.9
موافق	83	52.5	52.5	66.5
موافق بشدة	53	33.5	33.5	100.0
Total	158	100.0	100.0	

أشارك في أحداث تغييرات إيجابية تقلل من فرص حدوث الأخطاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق	1	.6	.6	.6
محايد	23	14.6	14.6	15.2
موافق	84	53.2	53.2	68.4

موافق	50	31.6	31.6	100.0
بشدة				
Total	158	100.0	100.0	

اعمل على تحليل المشكلات وتحديد أسبابها الجذرية واقتراح حلول مناسبة لها

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	4.4	4.5	4.5
محايد	20	12.7	12.7	17.2
موافق	87	55.1	55.4	72.6
موافق بشدة	43	27.2	27.4	100.0
Total	157	99.4	100.0	
Missing System	1	.6		
Total	158	100.0		

احرص على تصميم برامج توقعيه للمخاطر الممكنة في عملي

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	4.4	4.4	4.4
غير موافق	5	3.2	3.2	7.6
محايد	33	20.9	20.9	28.5
موافق	67	42.4	42.4	70.9
موافق بشدة	46	29.1	29.1	100.0
Total	158	100.0	100.0	

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر المحور الثالث: العبارات المتعلقة	123	4.1122	.54199	.04887
سلوك العمل الاستباقي انثى	35	4.1330	.44980	.07603

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي	Equal variances assumed	1.051	.307	-.208
	Equal variances not assumed			-.230

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means		
	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي	156	.836	-.02081

Equal variances not assumed	64.815	.819	-.02081
-----------------------------	--------	------	---------

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means		
	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي			
Equal variances assumed	.10025	-.21883	.17721
Equal variances not assumed	.09038	-.20133	.15970

المحور الثالث BY السن ONEWAY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.288	3	.096	.349	.790
Within Groups	42.441	154	.276		
Total	42.729	157			

المحور_الثالث BY السن ONEWAY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.288	3	.096	.349	.790
Within Groups	42.441	154	.276		
Total	42.729	157			

المحور_الثالث BY السن ONEWAY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك العمل الاستباقي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.288	3	.096	.349	.790
Within Groups	42.441	154	.276		
Total	42.729	157			

GET .

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

معامل ثبات الفا كرونباخ

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	138	87.3
Exclude d ^a	20	12.7
Total	158	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	38

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس المسمى_الوظيفي السن الاقدمية=

/ORDER=ANALYSIS

العلاقة بين المتغيرين

Correlations

المحور الثالث: العبارات		
المحور الثاني: العبارات		
المتعلقة بسلوك العمل	المتعلقة بثقافة الجودة	الاستباقي
Pearson Correlation	1	.553**
Sig. (2-tailed)		.000
N	158	158
Pearson Correlation	.553**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	158	158

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX Puits
دورة الملاحظة الآمن
LE CYCLE D'OBSERVATION SÉCURITÉ



أخذ القرار
DECIDER

التوقف
S'ARRETER

التدخل
AGIR

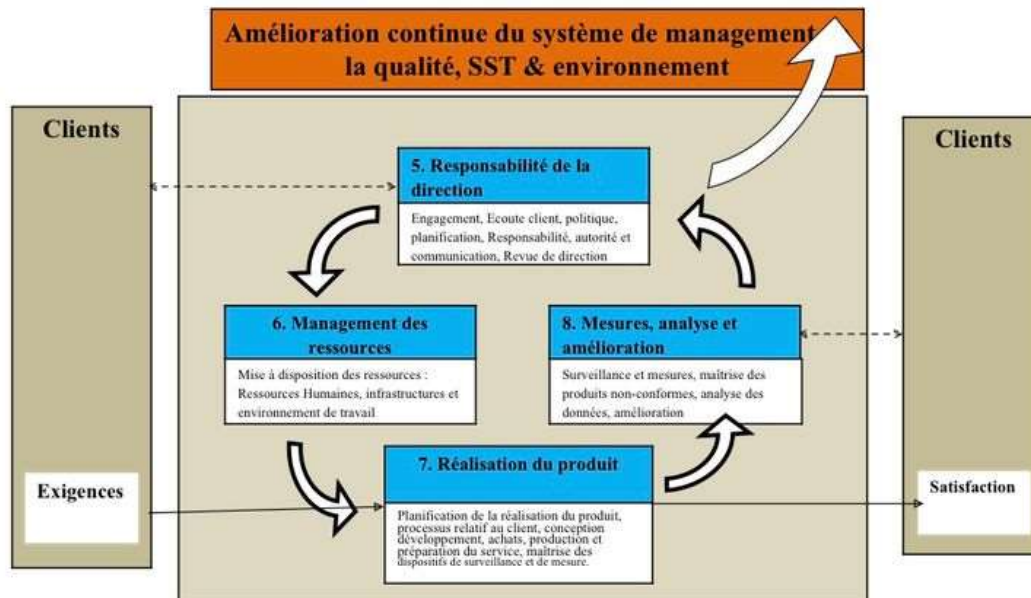
الندامة
RENDRE COMPTE

لاحظ
OBSERVER

الحالة أو الفعل الذي يسبب الخطر ACTION DANGEREUSE UNSAFE ACTION CONDITION		
ACTION CORRECTIVE	CORRECTIVE ACTION	الإصلاحات المتخذة
DATE	اليوم	HEURE
الإسم	NOM	الساعة

E.899/00

Le cycle du PDCA



0

ENTP - CFE - Hassi-Messaoud 2016

Le niveau de progrès du SM QHSE de l'entreprise

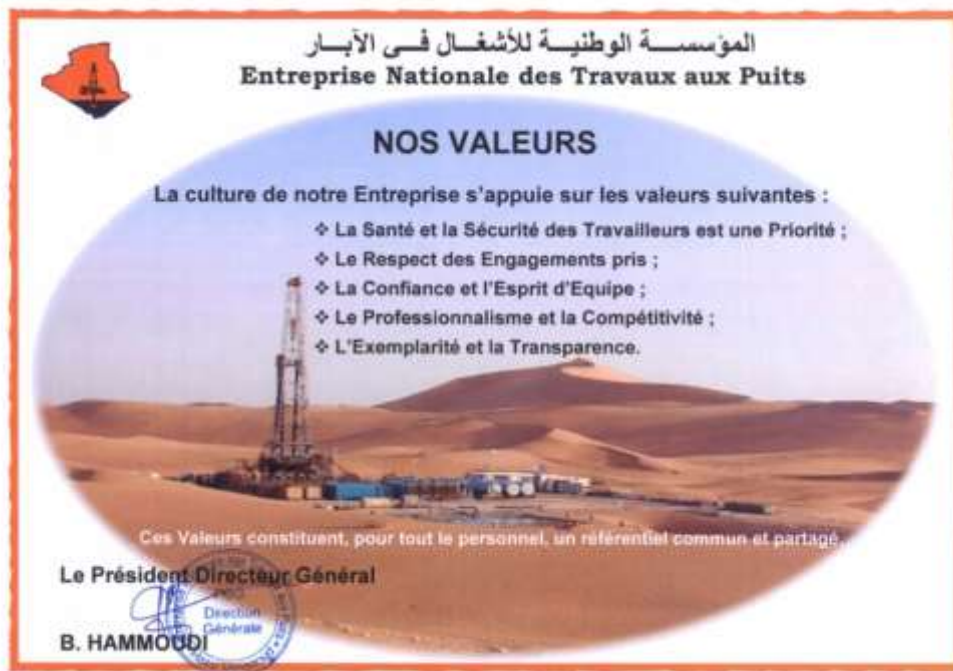
Les bilans effectués, lors de revues de directions, pour évaluer le niveau d'efficacité du SMQHSE, montrent qu'il a atteint un niveau de performance moyen (*selon la grille de progrès*) et il reste à améliorer.

Exemple de grille d'évaluation

Rubrique	Niveau 1 (F/base)	Niveau 2 (défini, planifié et suivi)	Niveau 3 (maîtrisé)	Niveau 4 (optimisé)	Niveau 5 (amélioration continue)
Le système Qualité & HSE	Le système QHSE peut être efficace mais il est fragile	Le système QHSE est bien appliqué dans son ensemble	- Le système QHSE est défini - Les écarts sont traités - Tous les processus sont identifiés et le principe d'amélioration continue selon le cycle PDCA est appliqué	- Le système intègre les exigences du client et du marché en termes de : - innovation - adéquation aux besoins du client - Capacité à progresser	- Une approche systématique d'adéquation des moyens et des actions par rapport aux objectifs est en place - Les améliorations continues placent les contributions de chacun au meilleur niveau

0

ENTP - CFE - Hassi-Messaoud 2016



المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار سياسة الجودة، الصحة، السلامة و المحيط



تسمى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار التي تنشط في مجالات التنقيب وأشغال الآبار، لتوفير أداة إنتاج فعالة و مستخدمين أكفاء واهين بأهمية الاستجابة لشروط الزبائن مع الحفاظ على صحتهم وسلامتهم واحترامهم للمحيط.

ينحصر ذلك من خلال :

- التلعبيل التكنولوجي لعتاد الحفر والتنقيب وأشغال الآبار.
- تطوير الكفاءات من خلال التكوين وتحسين مناهج العمل.
- مشاركة واستشارة العمال بشأن جميع المسائل المرتبطة بالصحة و السلامة في العمل.
- لكي تكون نشاطات الآبار فعالة، سطررت الإدارة أهدافا لإرضاء رباتها والحفاظ على صحة و سلامة الأشخاص وحماية المحيط.
- لقد أسست المؤسسة مسؤوليات خاصة على كل المستويات كما تلزم بتوفير كافة الإمكانيات المالية، المادية والبشرية التي تسمح لها بإنتاج النتائج المرجوة.
- تسهر الإدارة دوريا، على مراجعة الأهداف وكلما تطلب الأمر ذلك، كما أنها تعمل على عصنة أجهزة التسيير وتحسين أدائها على الدوام لاسيما بتحديد :

- علاقات حمرة مع رباتها و ممثليها ومناوئها، تعود بالفائدة على كافة الأطراف.
- التكفل بمخاطر العمال الاجتماعية والمهنية.
- تواصل و إعلام داخلي سلس ومستمر.
- تماشيا مع سياسة الصحة و السلامة والمحيط للجمع سوناطراك، أسس المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار نشاطاتها وفقا لمعايير ISO 9001 و OHSAS 18001 و ISO 14001

هذا العرض، تلزم المؤسسة بـ :

- الامتثال لجميع الشروط القانونية والتنظيمية المعمول بها في مجال الجودة والصحة و السلامة في العمل و المحيط و كذا تضميل الشروط السارية.
- وقاية الأشخاص من أي ضرر أو أي مساس بصحتهم.
- تحبب التلوث.
- التطبيق الصارم لنظام الجودة والصحة و السلامة والمحيط الخاص بالمؤسسة وتحسينه باستمرار.
- بحث زبائن و ممثلي و مناوئ المؤسسة على احترام سياسة الجودة والصحة و السلامة والمحيط الخاصة بها.
- للمشاركة في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلاد والإسهام للأطراف المعنية.
- تحسين تنظيمها ونظام سيرها بالسهر على تحبب عدم الامتثال للقواعد و الأنظمة المعمول بها و الحرص على إيجاد الحلول المناسبة لأي حائل كان.

ندعو جميع المستخدمين، مهما كانت رتبهم التسلسلية، احترام سياسة المؤسسة وتطبيق نظام

لأحياء مع سياسة الصحة و السلامة والمحيط، والمحيط و المساهمة الفعلية في تحسيدا أهدافها.

حاسي مسعود، في 12 جويل 2016



0



المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار Entreprise Nationale des Travaux aux Puits

Politique QHSE

L'Entreprise ENTP, activant dans le domaine du forage et du workover, a pour mission de fournir un outil de production performant et un personnel qualifié, tout en étant conscient de l'importance de la satisfaction des exigences de ses clients tout en préservant sa santé, sa sécurité et en respectant l'environnement.

Cela en mettant l'accent sur :

- La mise à niveau technologique de ses appareils de forage et de workover.
- Le développement des compétences par la formation et l'amélioration des méthodes de travail.
- La participation et la consultation du personnel pour toutes les questions de santé et de sécurité au travail.

Pour que ses activités aux puits soient efficaces, la Direction fixe des objectifs pour satisfaire ses clients, préserver la santé et la sécurité des personnes et protéger l'environnement.

Elle attribue des responsabilités aux niveaux appropriés et s'engage à mettre les moyens financiers, matériels et humains à même de lui permettre d'atteindre les résultats escomptés.

La Direction assure la revue des objectifs de l'Entreprise périodiquement et à chaque fois qu'il est jugé nécessaire.

Tout en veillant à moderniser les outils de gestion et à améliorer en permanence ses performances en prônant, entre autres :

- Des relations mutuellement bénéfiques avec ses clients, fournisseurs et sous-traitants.
- Une prise en charge des besoins socioprofessionnels de ses travailleurs.
- Une communication interne fluide et permanente.

En harmonie avec la politique HSE du Groupe SONATRACH, l'Entreprise ENTP gère ses activités conformément aux référentiels ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14001.

À ce titre, l'ENTP s'engage solennellement à :

- Se conformer à toutes les exigences légales et réglementaires en matière de qualité, de santé, de sécurité au travail et de l'environnement et toutes autres exigences applicables.
- Prévenir les préjudices aux personnels et les atteintes à la santé.
- Prévenir la pollution.
- Appliquer rigoureusement et améliorer continuellement son système QHSE.
- Faire respecter la politique QHSE de l'Entreprise par ses sous-traitants et fournisseurs.
- Participer au développement social et économique du pays et être à l'écoute des parties intéressées.
- Améliorer son organisation et ses processus de fonctionnement par la prévention des non-conformités et la résolution des dysfonctionnements.

Tous les Travailleurs de l'ENTP, quels que soient leurs rangs dans la hiérarchie et leurs activités, sont appelés à respecter la politique de l'Entreprise, à appliquer son système de management QHSE et à contribuer activement à la réalisation de ses objectifs.

La Qualité, la Santé, la Sécurité, et la Protection de l'Environnement
sont l'affaire de tout un chacun de l'Entreprise

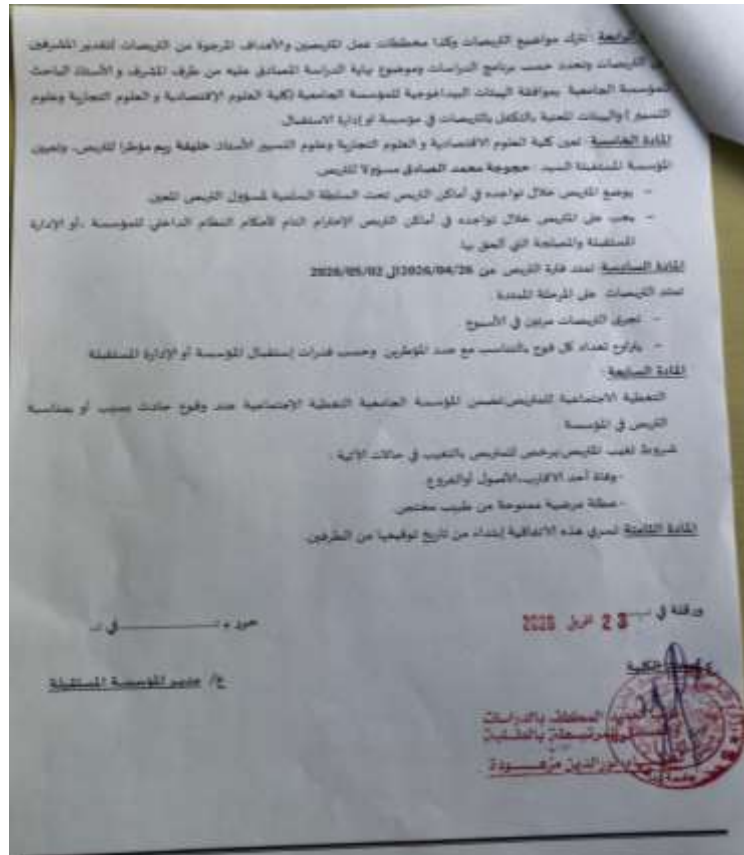
Le Président-Directeur Général

HASSI MESSAOUD, le 15 Mars 2016

B. HAMMOUDI



0



الفهرس

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي

I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة على السلوك العمل الاستباقي.	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي
2	المطلب الأول: ماهية ثقافة الجودة
2	الفرع الأول: مفهوم ثقافة الجودة
2	أولاً: مفهوم ثقافة الجودة لغة واصطلاحاً
2	ثانياً: مفهوم ثقافة الجودة
2	الفرع الثاني: مفهوم ثقافة الجودة
4	الفرع الثالث: عناصر بناء ثقافة الجودة
5	الفرع الرابع: متطلبات نشر ثقافة الجودة
6	الفرع الخامس: خصائص ثقافة الجودة
6	الفرع السادس: أهمية ثقافة الجودة
7	الفرع السابع: عناصر ثقافة الجودة
7	الفرع الثامن: العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة
8	الفرع التاسع: أبعاد ثقافة الجودة
10	المطلب الثاني: الإطار النظري لسلوك العمل الاستباقي .
10	الفرع الأول تعريف السلوك العمل الاستباقي وأهم المفاهيم المتعلقة به
10	أولاً: مفهوم السلوك العمل الاستباقي
12	ثانياً: أنواع السلوك العمل الاستباقي
12	ثالثاً: سمات السلوك العمل الاستباقي
13	رابعاً : أهمية السلوك العمل الاستباقي
14	الفرع الثاني: أليات تحفيز السلوك العمل الاستباقي وسوابقه وعواقبه وابعاده
19	الفرع الثالث: سبل تعزيز سلوكيات العمل الاستباقي
19	الفرع الرابع: الآثار الإيجابية السلوك العمل الاستباقي
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
20	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة وسلوك العمل الاستباقي

25	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر ثقافة الجودة على تنمية سلوك العمل الاستباقي للمؤسسة الوطنية للاشغال في الابار بحاسي مسعود_ورقلة_	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
40	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
76	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
81	المراجع
86	الملاحق
150	الفهرس

