

دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على دوافع سلوك الكسر الايجابي لقواعد
المنظمة PSRB في قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق
"مدخل السيناريوهات"

د/ زكي محمود زكي صقر - أستاذ مساعد
قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة – جامعة الزقازيق

ملخص

تهدف الدراسة إلى توضيح العوامل المؤدية إلى تحقق سلوك الكسر الإيجابي لدى الأفراد في قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق ، بالإضافة إلى دوافع سلوك الكسر الإيجابي PSRB باعتباره سلوكاً ايجابياً يهدف الفرد من ورائه إلى تحقيق رفاهية ومصحة المنظمة التي يعمل بها ، و كذلك زملائه بالعمل من ناحية، بالإضافة إلى العملاء الذين يتعامل معهم من ناحية أخرى. وتمثلت مفردات المعاينة في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بقطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق .

اعتمد الباحث في توفير البيانات الأولية للدراسة بالإعتماد على أسلوب السيناريوهات لتحديد مدى توافر سلوك الكسر الإيجابي بأنواعه الثلاثة لدى العاملين في قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق بالإضافة إلى استخدام قائمة إستقصاء لقياس العوامل المؤثرة على سلوك PSRB و دوافع ذلك السلوك.

تمثلت نتائج البحث في توافر أبعاد العوامل المؤثرة على سلوك PSRB و المتمثلة في الوظيفة والاستقلالية و التعاطف و عوامل الشخصية المبادرة، و روح المجازفة، و سلوك الزملاء لدى المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة بمنظمات قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق جهة البحث. كما توافرت دوافع سلوك PSRB لدى المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بنسبة أعلى من الإدارة الإشرافية و الإدارة العليا. أما دوافع سلوك PSRB الخاصة بخدمة العميل بدرجة أعلى من دوافع كل من كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء، و كسر قواعد العمل لزيادة كفاءة العمل بالإضافة إلتوافر أنواع سلوك PSRB الثلاثة المتمثلين في سلوك كسر قواعد العمل BR اللازم لأداء مسؤوليات العمل بشكل أفضل، و سلوك كسر قواعد العمل BC اللازم لتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل، و سلوك لكسر قواعد العمل BS اللازم لمساعدة زملاء العمل بشكل أفضل.

كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط طردية بين العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ودوافع سلوك PSRB لدى المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بمنظمات قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق جهة البحث؛ بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفعت دوافع سلوك PSRB. مع تقديم إطار لسلوك PSRB يوضح العوامل المؤثرة عليه و دوافعه وأنواعه المختلفة.

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات لمعالجة و تفعيل نتائج البحث، و قد تمثلت في تقديم الإدارة العليا الدعم اللازم لتوفير عناصر العوامل المؤثرة على سلوك PSRB و المتمثلة في الوظيفة والاستقلالية و التعاطف و عوامل الشخصية المبادرة، وروح المجازفة، و سلوك الزملاء لدى المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة. مع تقديم الإدارة العليا الدعم اللازم و البرامج التدريبية الملائمة لتحفيز دوافع سلوك PSRB لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، والتي تشمل خدمة العميل ، و كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء، و كسر قواعد العمل لزيادة كفاءة العمل.

بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا لأنواع سلوك الكسر الإيجابي المختلفة طالما تحقق أهداف المنظمة وأهداف عملاتها الداخليين و الخارجيين . مع عقد برامج التوعية و التنمية اللازمة لتنمية السلوكيات الإيجابية لدى العاملين بالمنظمات على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة و كذلك أهداف العاملين بها و أهداف عملاتها.

و التأكيد على عقد جلسات سنوية لمراجعة لوائح و نظم العمل في جلسة تضم ممثلين من كافة المستويات الإدارية و التنظيمية لتحديد المشكلات المرتبطة بتطبيقها ، و العمل على تعديلها أو الإضافة إليها أو تغييرها بالشكل الذي يحقق أهداف كل من المنظمة و العاملين بها و كذلك عملاتها.

Summary

This article introduces and explores the construct of pro-social rule breaking. Pro-social rule breaking is rooted in a desire to promote the welfare of the organization or one of its stakeholders. Researcher could identify three primary types of pro-social rule breaking: rule breaking to perform one's responsibilities more efficiently, rule breaking to help a subordinate or colleague, and rule breaking to provide good customer service.

Researcher designed different scenarios to determine PSRB types validation in medical services sector in zagazig university hospitals. Also researcher measured PSRB factors as independent variables and PSRB motivates as dependent variables using two validated and reliability questionnaire.

Researcher found that the medical services sector in zagazig university hospitals has the three types of PSRB that promote welfare to both organization(BR), and its stakeholders whether they are internal (BS) or external stakeholders (BC).

Using SPSS Ver.20 researcher approved that PSRB factors and motivates are validated in medical services sector in zagazig university hospitals with seldom variance between different managerial levels; as top managers attitudes toward BR is more than managers in middle and low managerial levels, whether middle managers attitudes towards BC is more than managers in top and low managerial levels, and middle managers attitudes towards BS is more than managers in top and low managerial levels.

So researcher suppose number of recommendations; first it's necessary that management board and workers held sessions to discuss positive behavior that they need to support and promote welfare to their organization and its stakeholders. Second management board and workers must review organization rules to improve or adjust or remove and put better rules which achieve organization goals and also stakeholders' goals efficiency and sufficiently.

مقدمة:

تعتبر القواعد واللوائح التنظيمية بمثابة الدليل الإرشادي لتنظيم العمل وتحقيق المنفعة للمنظمة وعملائها والعاملين ، و لكن الممارسات الفعلية في الواقع العملي للوظيفة تؤكد أن العاملين يواجهون الكثير من المواقف في عملهم و التي تفرض عليهم انتهاج سلوك مخالف للقواعد المنظمة للعمل، و من ثم عدم الالتزام بنصوص القواعد واللوائح التنظيمية لتقديم خدمة أفضل للعميل أو تحقيق منفعة للمنظمة أو حتى مساعدة زملاء العمل.

وبذلك يكون على هؤلاء الموظفين ان يختاروا بين الالتزام بهذه القواعد التنظيمية مهما كانت النتيجة ، أو كسر هذه القواعد لتحقيق مصلحة لعملائها أو للمنظمة أو العاملين فيها . و طالما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك الكسر الإيجابي PSRB فلا بد من ظهور دوافع هذا السلوك و من ثم تحقق الأنواع الثلاثة للسلوك في بيئة العمل.

الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة كسر قواعد المنظمة على أنها سلوك سلبي وانحراف عن السلوك المطلوب في مكان العمل ويضر بمصالح المنظمة مثل (Warren, D. E. (2003), Worlin & Quinn (2003) , Dalal, R. S. (2005). Judge, T. A., et.al.,. (2004).

على النقيض من هذه النظرية التقليدية هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت كسر القواعد على أنه قد يكون سلوك اجتماعي ايجابي . Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). حيث تناولوا ما يعرف بالانحراف الايجابي وعرفوه بأنه سلوك مشرف يحسن من حالة الفرد، ويتسم صاحب هذا السلوك بخمس صفات شخصية هي الشجاعة ، والفاعلية ، والكاريزما، والاهتمام بالآخرين ، والتحكم والشعور بمعنى ما يقوم به . وفي دراسة ثانية أوضح كل من Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). أن الانحراف الايجابي للسلوك عبارة عن سلوك تطوعي تنتهك فيه الأعراف لتحقيق رفاهية المنظمة أو رفاهية اصحاب المصالح فيها . وأن الاعراف والقوانين تسيطر على ما يقوله الناس وما يفعلوه والخروج عليها يتطلب مخاطرة حقيقة حتى لا يرفض من الآخرين .

اتفقت دراسة كل من Applebaum, & Matousek, A. (2007). مع الدراسات التي قام بها Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). في ضرورة التفرقة بين الانحراف الايجابي والسلبي في بيئة العمل ، كما ناقشوا كيفية الحد من الانحراف السلبي عن طريق العدالة

التنظيمية والشفافية وتوفير الدعم الاجتماعي والثقافي للموظفين. كما أكدت الدراسة على ضرورة تفعيل الانحراف الايجابي في بيئة العمل عن طريق التمكين .

و أضافوا أن بعض المنظمات قد تتهاون مع هذا السلوك لتحقيق بعض المكاسب؛ حيث أن الالتزام الصارم بالقواعد والاجراءات والسياسات يُحجم من الابداع والابتكار الضروريين للمنظمة. فحتى تتحقق الطفرات الابداعية في التكنولوجيا والاجراءات التي تحقق أرباح خيالية لهذه الشركات ويجاد حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة التي قد تواجه المنظمة ، فلا بد من التفكير بشكل غير تقليدي(خارج الصندوق) وقد يكون هذا الصندوق هو اللوائح والقواعد الجامدة المعوقة التي يجب في هذه الحالة كسرها أو الخروج عنها وهو ما يعرف بالكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.

وبالرغم من تناول الكسر الايجابي للقواعد في الدراسات السابقة الذكر إلا أن Morrison, (2006) E. W. يُعد أول من قدم دراسة متكاملة عن الكسر الايجابي للقواعد PSBR.

ولقد اعتمد كلاً من Mayer, D. M., et.al., (2007) على ما قدمه Morrison, E. W. (2006) عن الكسر الايجابي للقواعد إلا أنهم ركزوا فقط على دافع واحد من الدوافع الثلاثة للكسر الإيجابي ، وهو دافع كسر القواعد لخدمة مصالح العملاء .

وعلى الرغم من النظرة الايجابية للكسر الايجابي لقواعد المنظمة التي قدمت في دراسات كل من Morrison, E. W. (2006) , Mayer, D. M., et.al. (2007) وتأكيدهم على ما يحققه للمنظمة من مكاسب فقد انتقد كلاً من Bryant Phil C. et.al., J (2010) . التساهل مع هذا السلوك و أوضح أن شيوع ظاهرة الكسر الايجابي لقواعد وسياسات المنظمة قد يكون له آثار سلبية وخاصة اذا صدر من بعض المديرين في المنظمة. كما أن هذا الكسر قد يؤثر على شعور الموظفين بالعدالة في المنظمة وشعورهم بالانتماء إليها والرضا الوظيفي والثقة في الإدارة وغيرها من المؤشرات السلبية. وطالب بالحد من التماهي في كسر قواعد المنظمة حتى وإن كان حسن النية يبدو منه تحقيق مصلحة للمنظمة أو العاملين فيها أو مصلحة عملائها .

تظهر الفجوة البحثية في قيام الباحث بدراسة كل من العوامل المؤثرة على سلوك PSRB وكذلك دوافع سلوك PSRB و عدم الاقتصار على دراسة العوامل المؤثرة فقط أو الدوافع فقط، حيث يرى الباحث أن دراسة المتغيرين مجتمعين ضرورة لتحديد العوامل المؤثرة على وجود سلوك الكسر الايجابي لقواعد المنظمة ودوافع هذا السلوك و من ثم التوصل إلى أنواع سلوك PSRB التي قد تتوافر بالمنظمات محل البحث.

الدراسة الإستطلاعية:

أجرى الباحث دراسة استطلاعية بغرض التحديد الدقيق لموضوع البحث و صياغة فروضه و أهدافه . و قد تمت الدراسة الإستطلاعية على عدد 40 مفردة من مجتمع البحث بقطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة بجهة البحث ، وتم استخدام مدخل السيناريوهات* لتحديد ما إذا كان بجهة البحث سلوك كسر ايجابي لقواعد العمل PSRB، و ماهى أنواع سلوك PSRB المتوافرة بجهة البحث ، فهل يتوافر سلوك كسر ايجابي لتقديم خدمة أفضل للعملاء BC، أم سلوك كسر إيجابي لمساعدة الزملاء لتأدية عملهم بشكل أفضل BS، أم سلوك كسر إيجابي لتحقيق أهداف المنظمة BR.

تبين من تحليل السيناريوهات توافر سلوك PSRB بقطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق بأنواعه الثلاثة. و يوضح الجدول رقم (1) ترتيب المستويات الإدارية في تبني أنواع سلوك PSRB.

جدول رقم (1)

ترتيب المستويات الإدارية في تبني أنواع سلوك PSRB

إدارة اشرافية		إدارة وسطى		إدارة عليا		نوع سلوك PSRB
الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	
2	2.63	1	3.13	3	2.18	BR لأداء مسنوليات العمل
2	2.69	1	2.95	3	2.51	BC لتقديم خدمة العملاء
3	2.61	1	2.82	2	2.69	BS لمساعدة زملاء العمل

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج اختبار الفروض

يتضح من الجدول رقم (1) توافر سلوك BR بدرجة أكبر في الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة بالإدارة بالإدارة الإشرافية والإدارة العليا. ومن ثم فإن أفراد الإدارة الوسطى أكثر ميلاً لكسر قواعد العمل BR اللازم لأداء مسنوليات العمل بشكل أفضل يليهم أفراد الإدارة الإشرافية ثم أفراد الإدارة العليا.

* ملحق سيناريوهات أنواع سلوك الكسر الإيجابي PSRB

كما توافر سلوك BC بدرجة أكبر في الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة الإشرافية والإدارة العليا، و من ثم فإن أفراد الإدارة الوسطى أكثر ميلاً لكسر قواعد العمل اللازم لتقديم خدمة العملاء BC بشكل أفضل يليهم أفراد الإدارة الإشرافية ثم أفراد الإدارة العليا. في حين توافر سلوك BS بدرجة أكبر في الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة العليا والإدارة الإشرافية ، و من ثم فإن أفراد الإدارة الوسطى أكثر ميلاً لكسر قواعد العمل BS اللازم لمساعدة زملاء العمل بشكل أفضل يليهم أفراد الإدارة العليا ثم أفراد الإدارة الإشرافية.

موضوع البحث :

قد يواجه العاملون بالمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها أو حجمها مشكلة الاختيار بين الالتزام الحرفي بتطبيق قواعد المنظمة أو كسر هذه القواعد أحياناً لمصلحة العمل أو العملاء أو حتى زملاء العمل . فليس بالضرورة أن يكون كسر قواعد المنظمة بالضرورة سلوك سلبى منحرف ؛ وإنما يمكن أن يكون سلوك إجتماعى إيجابى طالما أن كسر قواعد المنظمة لا يتم لتحقيق أى منفعة شخصية بل بهدف تحقيق منافع لعملاء المنظمة stakeholders من العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها حتى يتم وصف هذا الكسر لقواعد العمل بالمنظمة بالسلوك الإيجابى . ومن ثم تعاملت الدراسة مع كسر اللوائح فى المنظمة على أنه يمثل سلوك إيجابى للموظف اذا ما حقق منفعة للمنظمة أو العاملين فيها أو لعملائها (Morrison, E. W. (2006). ومن ثم يتمثل موضوع البحث في دراسة العوامل المؤثرة على سلوك PSRP بالإضافة إلى دوافع سلوك PSRP و أنواعه في قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق .

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- 1- دور سلوك PSRB في أداء العاملين بالمنظمة لمسئولياتهم بفعالية أكبر، و التي تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها تحفز العاملين لتحقيق المصلحة العامة .
- 2- مساندة سلوك PSRB الزملاء و المرؤسين في انجاز مهامهم .
- 3- دعم سلوك PSRB العاملين بالمنظمة لتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل.
- 4- مساهمة سلوك PSRB في تحقيق أهداف المنظمة و العاملين بها من ناحية و كذلك أهداف المتعاملين معها من ناحية أخرى.

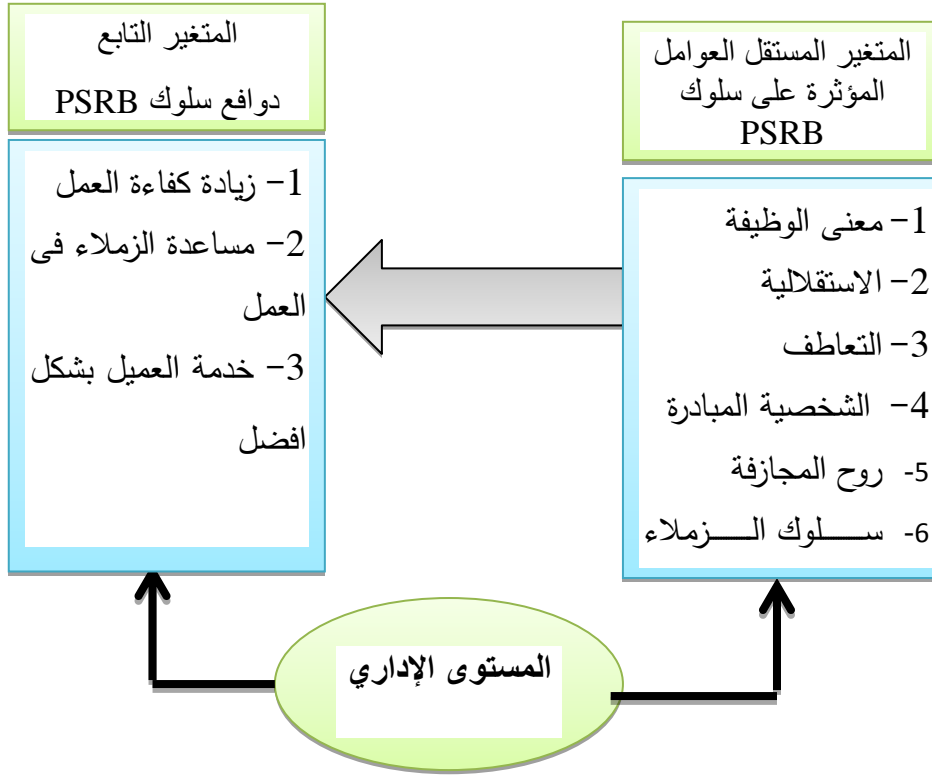
أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

- 1- تحديد العوامل المؤثرة على سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية للعاملين بقطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق .
- 2- تحديد دوافع سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية لدى العاملين بقطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق .
- 3- الوقوف على أنواع سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية المتوافرة في قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق .
- 4- تقديم اطار لسلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية لدى العاملين بقطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق ، يشمل العوامل المؤثرة عليه، ودوافعه و أنواع PSRB المتاحة داخل هذا القطاع.

متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب الدراسة الميدانية لتناول متغيري الدراسة. تم قياس المتغير المستقل والمتمثل في العوامل المؤثرة علي سلوك الكسر الإيجابي لدى الموظفين، فتم قياسه بالإعتماد على قائمة استقصاء وضعها (Morrison, E. W. (2006) . أما المتغير التابع و المتمثل في دوافع سلوك الكسر الإيجابي فتم قياسه باستخدام قائمة استقصاء (Dahling, J. et.al., (2012). و كذلك من خلال اعداد سيناريوهات توضح أنواع سلوك PSRB و التي تستعرض مواقف قد يواجهها الموظف بعمله وتطرح عليه تصرفين، التصرف الأول المطروح عليه هو كسر لقواعد المنظمة ويهدف إلى تحقيق مصلحة المنظمة BR أوزملاء العمل BS أو العميل BC، والتصرف الثاني أن يلتزم الموظف التزام تام بقواعد المنظمة. وفيما يلي توضيح لعناصر كل من المتغير التابع و المتغير المستقل. و يوضح الشكل رقم (1) متغيرات البحث.



شكل رقم (1)

متغيرات البحث

يتضح من الشكل رقم (1) أن البحث هدف إلى دراسة تأثير العوامل المؤثرة على سلوك الكسر الإيجابي (كمتغير مستقل) على دوافع كسر قواعد المنظمة (كمتغير تابع) و ذلك لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة. و فيما يلي توضيح متغيرات البحث.

المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل في العوامل المؤثرة على سلوك الكسر الإيجابي Morrison, E. W. (2004), Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2006). ، و تتمثل فيما يلي:

- 1- معنى الوظيفة Job Meaning
- 2- الاستقلالية Autonomy
- 3- التعاطف Empathy
- 4- الشخصية المبادرة Proactive Personality
- 5- روح المجازفة Risk taking propensity
- 6- سلوك الزملاء Coworker Behavior

المتغير التابع:

Pro-social Breaking Rules يتمثل المتغير التابع في دوافع كسر قواعد المنظمة
Motivates. و تتمثل دوافع الكسر الايجابي لقواعد المنظمة في العناصر التالية: J. Dahling, et.al., (2012)

1- زيادة كفاءة العمل

2- مساعدة الزملاء في العمل

3- خدمة العميل بشكل افضل

فروض البحث :

تتمثل فروض البحث في الآتى :

الفرض الأول : تختلف العوامل المؤثرة على سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الثانى : تختلف دوافع سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الثالث : تتباين أنواع سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الرابع : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر العوامل المؤثرة على سلوك PSRB على مدى توافر دوافعه فى المنظمات محل البحث.

أسلوب البحث :

يشتمل على تحديد مجتمع البحث ، و مفردات المعاينة، و مصادر جمع البيانات، و كيفية تصميم أداة مقياس الدراسة، وأساليب المعالجة الاحصائية.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث فى المديرين فى المستويات الإدارية المختلفة بقطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق. و يوضح الجدول رقم (2) مجتمع البحث.

جدول رقم (2)
مجتمع البحث

مجتمع البحث	مجتمع البحث	المستوى الإداري
25		الإدارة العليا
48		الإدارة الوسطى
77		الإدارة الاشرافية
150		الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث في ضوء سجلات مستشفيات جامعة الزقازيق لعام 2015

يتضح من الجدول رقم (2) أن اجمالي مجتمع البحث هو 150 مفردة ، وقد قام الباحث بالمسح الشامل للمديرين بمجتمع البحث على اختلاف مستوياتهم الإدارية. و تم جمع البيانات من قوائم الاستقصاء المعدة لذلك من خلال توزيع القوائم على المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بقطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق ، حيث تم جمع 135 قائمة من اجمالي 150 قائمة بنسبة استجابة 90%، ثم راجع الباحث القوائم لاستبعاد القوائم الغير سليمة؛ و كان عدد القوائم الصالحة للتحليل منها هو 120 قائمة بنسبة 89% من اجمالي القوائم المستلمة.

مراحل تكوين المقياس المستخدم في الدراسة :

تم استخدام أسلوب السيناريوهات و استمارة الإستقصاء كوسيلة لقياس متغيرات البحث. تم استخدام أسلوب السيناريوهات لإختبار مدى توافر سلوك الكسر الإيجابي بأنواعه الثلاثة في المنظمات جهة البحث.

أما استمارة الإستقصاء فقسمت إلى جزئين؛ الجزء الأول لإختبار مدى توافر العوامل المؤثرة على PSRB كمتغير مستقل و تم الاعتماد في ذلك على مقياس Morrison, E. W. (2006). أما دوافع PSRB فتمثل المتغير التابع و تم قياسها في الجزء الثاني من استمارة الاستقصاء بالاعتماد في ذلك على مقياس(Dahling, J. et.al., (2012)

الاطار النظري

أولاً: الكسر الايجابي

مفهوم الكسر الايجابي: تناولت الدراسات السابقة سلوك الكسر باعتباره شكل من أشكال الانحراف السلوكي الفردي و الذي يتبعه الموظف الغير راضي عن العمل أو لا يعلم بأهداف

المنظمة، و قد أطلق على هذا السلوك مصطلح اختراق قواعد المنظمة Rule Deviance أو الانحراف عن قواعد المنظمة، (Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). وأشار (Zhou, 1993) إلى أن الانحراف عن قواعد المنظمة هو كسر المديرين لقواعد وسياسات المنظمة من أعلى إلى أسفل. . وأكد كل من Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003) أن هذا الكسر المتعمد للسياسات التنظيمية الرسمية وللقواعد يجب أن يتم بهدف تعزيز رفاهية المنظمة أو أحد ملاكها أو العاملين بها أو المتعاملين معها، و يطلق على هذا السلوك مصطلح الانحراف الايجابي Positive Deviance.

و توصل Morrison, E. W. (2006) إلى أن الموظف قد يشعر بأنه محاصر باللوائح الجامدة والتي إذا ما طبقت في بعض المواقف قد تأتي بنتائج عكسية. ولذلك فإن الموظف يشعر بحالة من التوتر والحيرة في الاختيار ما بين احترام اللوائح أيأ كانت الظروف وبين المرونة والاستجابة بشكل مناسب لمتطلبات موقف معين . وقد يقرر الموظف في بعض الاحيان تجاهل اللوائح بالرغم من احتمال تعرضه للمساءلة القانونية .

ومن ثم فإن كسر اللوائح قد يكون بدافع من الرغبة في القيام بالعمل بشكل افضل أو للتعامل بشكل افضل مع موقف معين، أو لتحقيق منفعة مجتمعية وليس منفعة شخصية. ولكن لوصف سلوك كسر قواعد المنظمة بأنه مجتمعي (Pro-social rule breaking (PSRB) فهذا يعني قيام الموظف بكسر قواعد المنظمة لتحقيق رفاهية المنظمة والمتعاملين معها (Morrison, E.W. (2006).

هذا و يمكن تصنيف الكسر الايجابي للقواعد إلى ثلاثة أنواع ، يتمثل النوع الأول من الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في كسر قواعد المنظمة لأداء المسئوليات بفعالية أكبر rule breaking to perform one's responsibilities more efficiently (BR) ، أما النوع الثاني من الكسر الإيجابي فيتمثل في كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء أو المرؤسيين rule breaking to help a subordinate or colleague (BS) ، وأخيراً النوع الثالث من الكسر الايجابي لقواعد المنظمة فيتمثل في كسر قواعد المنظمة لتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل rule breaking to provide good customer service (BC) Morrison, E. W. (2006).

العوامل المؤثرة على سلوك الكسر الايجابي لقواعد المنظمة (المتغير المستقل):

حتى يتحقق قيام الموظف بالكسر الايجابي لقواعد المنظمة لتحقيق منفعة مجتمعية متجردا من أى دافع لتحقيق منفعة شخصية ،لابد من توافر مجموعة من العوامل حتى يمكن وصف هذا السلوك بأنه كسر إيجابي، & Morrison, E. W. (2006), Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004)، وهذه العوامل هي:

1- معنى الوظيفة Job Meaning:

يقصد بمعنى الوظيفة تصور الموظف لقيمة العمل الذي يقوم به. فعندما يهتم الموظف بقيمة عمله اهتماماً عميقاً تصبح لديه رغبة قوية في القيام بكل ما هو ممكن لأداء هذا العمل بصورة متميزة. فالإحساس بقيمة ومعنى العمل الذي يقوم به الموظف يجعله يتفانى لأداء العمل على أكمل وجه؛ وبالتالي يكون مستعداً لكسر بعض القواعد التي قد تقف عائقاً دون تحقيق هذا الهدف.

2- الاستقلالية Autonomy:

تفيد الاستقلالية في العمل أن يكون للموظف قدرة التحكم الذاتي بمعنى حرية التصرف والقدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة ، بينما التمكين هو اعطاء المدير هذه القوة لمؤوسيه. و من ثم فإن الاستقلالية تمكن الموظف من الشعور بالسيطرة على مجريات الأمور بما يحقق أهداف المنظمة . و تساهم هذه المشاعر من الاستقلالية في زيادة احتمالية قيام الموظف بتجاهل قواعد المنظمة اذا ما شعر أن هناك ما يبهر ذلك (Galperin (2002), Gagné (2003).

3- التعاطف Empathy:

يشير التعاطف إلى حالة من الاحساس العاطفي تجاه تجارب الآخرين وتبنى وجهة نظرهم، إن التعاطف مع الآخرين يثير دافعاً لمساعدتهم على تلبية احتياجاتهم ، و من ثم قد يزيد من احتمال كسره لقواعد المنظمة التي يعمل فيها بهدف مساعدتهم.

4- الشخصية المبادرة Proactive Personality:

الشخصية المبادرة هي الشخصية التي تعرض المبادرة وتناثر من أجل التغيير ، ولا يمكن أن تستسلم للظروف أيأ كانت (Fuller & Hester. (2006)

5- روح المجازفة Risk taking propensity:

يُعد الأشخاص الذين يميلون إلى تحمل قدر أكبر من المخاطر هم الأشخاص الذين يبالغون في تقدير قدراتهم على النجاح ويقللون من احتمال وقوعهم في الفشل. و بالتالي ترتبط روح المجازفة بعلاقة ايجابية بالخروج على الأعراف التنظيمية فالأشخاص الذين يميلون للمخاطر سوف يُقدمون بشكل أكبر على كسر القواعد. (Frese & Fay 2000, Chung & Schneider. (2002)

6- سلوك الزملاء Coworker Behavior:

عادة ما يقدم الناس على تقليد من يعجبهم أو من هم على علاقة قوية بهم . فإن كان زملاء العمل يقومون بكسر القواعد من وقت لآخر فإن الموظف قد يتجرأ على القيام بالشئ نفسه وسوف يقلل خوفه من التعرض للعقوبة عند كسره للقواعد .

هذا وقد قدم كلاً من (Desai, V. M. (2010), Dahling, J. (2012) مقياس لقياس العوامل المؤثرة على سلوك PSRB.

دوافع الكسر الإيجابي : (المتغير التابع)

تمثل دوافع كسر قواعد المنظمة Pro-social Breaking Rules Motivates المتغير التابع في الدراسة. وتشمل دوافع الكسر الايجابي لقواعد المنظمة على الدوافع التالية, Dahling, J. et.al., (2012)

1- زيادة كفاءة العمل : يشير دافع زيادة كفاءة العمل إلى القدرة على اتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها وذلك بما يتناسب مع طبيعة هذا العمل . كما أن قواعد ولوائح المنظمة تهدف إلى تنظيم العمل بما يحقق هذه الكفاءة، ويتوقع أن يؤدي العاملون مهامهم المسندة إليهم مستخدمين هذه الاجراءات من أجل هذا الهدف . ولكن إذا شعر العاملون بأن هذه القاعدة معوقة للهدف الذي وجدت أصلاً لتحقيقه وهو انجاز العمل بكفاءة ، هل سيلتزمون بها مهما كانت النتيجة أم يُقدمون على كسرها. (Lia & Chuang (2004) , Litzky, B. E., et.al., (2006).

مثال ذلك أن قد تكون قواعد المنظمة تتطلب الحصول على موافقة كتابية من مدير الانتاج قبل البدء الفعلي في الانتاج ، بينما يقوم المدير التنفيذي بكسر هذه القاعدة والبدء في العمل في تجهيزات الطلبات بمجرد الحصول على الموافقة الشفهية، وعدم الانتظار حتى اتمام الاجراءات الورقية، وتكون مبررات كسر هذه القواعد تسريع ايقاع العمل و انجاز الطلبية في الموعد المحدد.

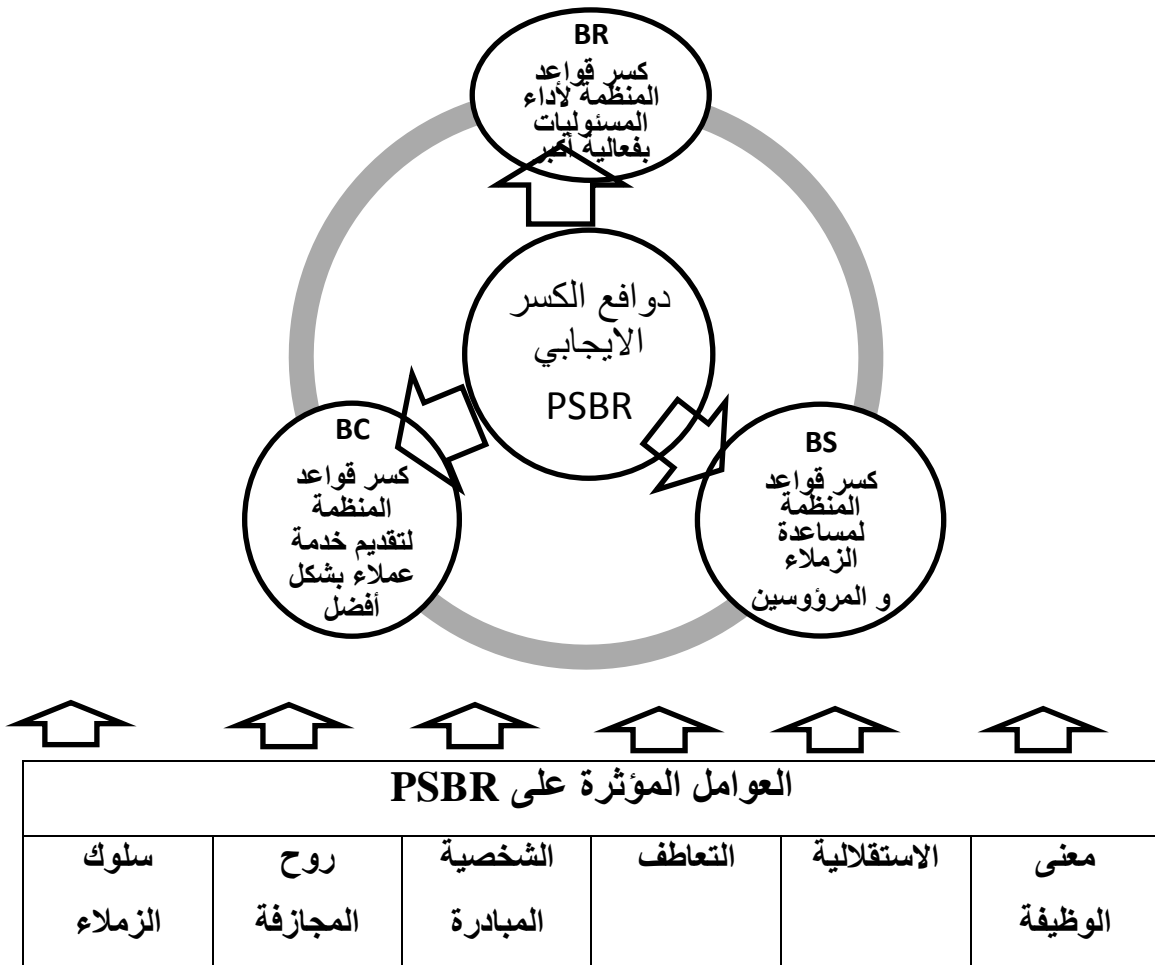
2- مساعدة الزملاء في العمل : لتحقيق أهداف المنظمة يجب أن يعمل الموظفون كوحدة واحدة وأن يساهموا معاً في تحقيق هذه الأهداف. فلا يمكن انجاز أى مهمة اذا كان بينهم صراعات وسوء فهم ، فالأهداف يمكن تحقيقها بشكل أسرع إذا سادت بين العاملين العلاقات الطيبة وروح التعاون والرغبة في مساعدة بعضهم البعض (March, J. G., et. al., 2000).

ومن الأمثلة التي توضح هذا المفهوم أن قواعد المنظمة هي الحضور والانصراف في مواعيد محددة ، ولكن يتم كسر هذه القاعدة و استثناء أحد الموظفين بعدم الالتزام بهذه المواعيد كأن يأتي متأخراً وينصرف مبكراً مع قيامه باتمام بعض المهام في منزله وذلك تفهما للظروف الأسرية لهذا الموظف فليده طفل من ذوى الاحتياجات الخاصة ويحتاج عناية خاصة.

3- خدمة العميل بشكل افضل :

تتبنى منظمات اليوم التوجه بخدمة العملاء لتحقيق ميزة تنافسية بين منظمات الأعمال. ومن ثم تُعد خدمة العميل بشكل أفضل دافعاً لكسر القواعد .

مثال ذلك موظف يعمل في منظمة ما ، ووفقاً لقواعد المنظمة يجب تسلم الطلبات من العملاء قبل الساعة الثانية حتى يمكن انجازها في نفس اليوم ، وقد حضر أحد العملاء بطلبية الساعة الثالثة فإذا بالموظف يكسر قواعد المنظمة ويستلم الطلبية من العميل والعمل على تمريرها في نفس اليوم خدمة لهذا العميل ، دون أن يكون له أية منفعة شخصية من وراء ذلك. بينما قد يصير موظف آخر على تنفيذ قواعد المنظمة وعدم تمرير الطلبية في نفس اليوم. هذا و يترتب على توافر الدوافع الثلاث لسلوك PSRB ثلاثة أنواع لهذا السلوك. يوضح الشكل رقم (2) العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ودوافعه و أنواعه.



شكل رقم (2)

العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ودوافعه و أنواعه
المصدر: اعداد الباحث في ضوء الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية

يتضح من الشكل رقم (2) أن الفجوة البحثية تتمثل في قيام الباحث بدراسة كل من العوامل المؤثرة على سلوك PSRB وكذلك دوافع سلوك PSRB و عدم الاقتصار على دراسة العوامل المؤثرة فقط أو الدوافع فقط، حيث يرى الباحث أن دراسة المتغيرين مجتمعين ضرورة لتحديد العوامل

المؤثرة على وجود سلوك الكسر الايجابي لقواعد المنظمة ودوافع هذا السلوك و من ثم التوصل إلى أنواع سلوك PSRB التي قد تتوافر بالمنظمات محل البحث.
الدراسة الميدانية:

تتضمن الدراسة الميدانية اختبار فروض البحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات، ووضع مجموعة من النتائج و التوصيات .

اختبار فروض البحث

يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار مدى صحة فروض البحث، وذلك على النحو التالي :

لإختبار الفرض الأول : تختلف العوامل المؤثرة على سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية. و يوضح الجدول رقم (3) مدى توافر العوامل المؤثرة على PSRB بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث.

الجدول رقم (3)

مدى توافر العوامل المؤثرة على PSRB بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث

Sig.	F	المتوسط العام	الإدارة الإشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
00.	151.7	3.69	0.198	3.22	0.251	3.78	0.224	4.08	معنى الوظيفة
00.	346.9	3.43	0.344	2.57	0.198	3.68	0.088	4.03	الاستقلالية
0.068	2.74	3.96	0.214	3.98	0.206	4.02	0.207	3.89	التعاطف
00.	193.7	3.39	0.907	2.59	0.277	3.74	0.176	3.84	الشخصية المبادرة
00.	20.6	3.14	0.230	2.99	0.273	3.32	0.212	3.12	روح المجازفة
00.	59.9	3.38	0.385	2.83	0.316	3.51	0.143	2.82	سلوك الزملاء
		3.43		3.01		3,67		3.63	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (3) مدى توافر العوامل المؤثرة على PSRB بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث. يتضح من الجدول رقم (3) توافر العوامل المؤثرة على سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية* بشكل عام والذي بلغ 3.34. و قد توافر لدى المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة عدد من العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ، و هى العوامل الخاصة بمعنى الوظيفة والاستقلالية والتعاطف و بلغت 3.69، 3.43، 3.69 على الترتيب. في حين توافرت عوامل الشخصية المبادرة، روح المجازفة، سلوك الزملاء بدرجة متوسطة فقد بلغت على الترتيب نسب توافرها 3.39، 3.14، 3.38 .

كما يلاحظ من الجدول رقم (3) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الثلاثة من حيث مستوى توافر العوامل المؤثرة على سلوك كذلك يتوافر بعد اهتمام المديرين بالمرؤوسين PSRB في منظمات قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق . حيث يلاحظ ارتفاع هذه العوامل في مستوى الإدارة الوسطى مقارنة بالمستويات الإدارية الخرى و الذي بلغ 3.67 بشكل إجمالي. كما يتضح من الجدول رقم (3) عدم وجود تباين بين المستويات الإدارية الثلاثة بالنسبة لعنصر التعاطف ، حيث اتفقت مفردات المعاينة على ضرورة توافر هذا العنصر و بدرجة كبيرة بلغت 3.96. و في ضوء تحليل الجدول رقم (3) تم قبول الفرض الأول.

و لاختبار الفرض الثانى للبحث : تختلف دوافع سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية. يوضح الجدول رقم (4) مدى توافر دوافع سلوك PSRB بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث. يتضح من الجدول رقم (4) توافر دوافع سلوك PSRB بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث بدرجة كبيرة

* حيث أن درجات مقياس الدراسة من 1-5؛ فإن المدى المستخدم هو 0.8؛ ومن ثم فإن معيار الحكم على درجة توافر الأبعاد كالآتي:

$$-5 \geq 4.2 \text{ موافق تماماً (متوافر بدرجة مرتفعة)}$$

$$-4.2 \geq 3.4 \text{ موافق (متوافر)}$$

$$-3.4 \geq 2.6 \text{ محايد (متوسط)}$$

$$-2.6 \geq 1.8 \text{ غير موافق (غير متوافر)}$$

$$1.8 \text{ فأقل غير موافق على الإطلاق (غير متوافر على الإطلاق)}$$

بمتوسط عام 3.63 . كذلك يتضح من الجدول وجود تباين بالنسبة لمدى دوافع سلوك PSRB بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث حيث توافرت الدوافع لدى المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بنسبة أعلى من الإدارة الإشرافية و الإدارة العليا و التي بلغت على الترتيب 3.85، 3.77، 3.28. كما يتضح من الجدول توافر دوافع سلوك PSRB الخاصة بخدمة العميل بشكل أفضل و أعلى من دوافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء، و كسر قواعد العمل لزيادة كفاءة العمل، حيث بلغت على الترتيب 3.85، 3.6، 3.45. و في ضوء ما سبق تم قبول الفرض الثاني.

الجدول رقم (4)

مدي توافر دوافع سلوك PSRB بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث

Sig.	F	المتوسط العام	الإدارة الإشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
00.00	29.88	3.45	0.324	3.61	0.486	3.80	0.609	2.93	زيادة كفاءة العمل
0000	14.27	3.6	0.397	3.77	0.351	3.78	0.595	3.25	مساعدة الزملاء في العمل
0000	12.46	3.85	0.241	3.94	0.198	3.96	0.407	3.65	خدمة العميل بشكل أفضل
		3.63		3.77		3.85		3.28	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

كما يتضح من الجدول توافر دوافع سلوك PSRB الخاصة بخدمة العميل بشكل أفضل و أعلى من دوافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء، و كسر قواعد العمل لزيادة كفاءة العمل، حيث بلغت على الترتيب 3.85، 3.6، 3.45. و في ضوء ما سبق يتم قبول الفرض الثاني. و لإختبار الفرض الثالث : تتوافر أنواع سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية.

و قد تم قياس أنواع سلوك PSRB بصياغة سيناريوهات ثلاثة[†] يعكس كل منها نوع من أنواع سلوك PSRB. وتنقسم أنواع سلوك الكسر الإيجابي لقواعد العمل إلى ثلاثة أنواع هي كسر لأداء مسؤوليات العمل بشكل أفضل BR، وكسر لخدمة العملاء بشكل أفضل BC، وكسر ايجابي لمساعدة المرؤسين و الزملاء BS.

يوضح الجدول رقم (5) مدى توافر الكسر الإيجابي BR اللازم لأداء مسؤوليات العمل بشكل أفضل.

جدول رقم (5)

مدى توافر الكسر الإيجابي BR اللازم لأداء مسؤوليات العمل بشكل أفضل

Sig.	F	المتوسط العام	الإدارة الاشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
00.0	38.196	2.77	0.431	2.76	0.506	3.51	0.840	2.04	في هذا الموقف إلي أي مدى تقوم بكسر قواعد المستشفى و التصرف دون رجوع إلي رئيسك
0.00	44.163	2.40	0.442	2.26	0.837	3.27	0.476	1.68	ما احتمال كسرك للقواعد
.00	26.93	2.96	0.713	3.02	0.506	3.51	0.489	2.36	ما مدى امكانية كسرك لقواعد العمل بالمستشفى و التصرف السريع دون رجوع إلي الرئيس المباشر في العمل
.351	1.057	2.35	0.828	2.26	0.506	2.48	0.476	2.32	ما شعورك نحو كسر قواعد العمل في المستشفى و التصرف دون الرجوع الي الرئيس المباشر؟
000	14.935	2.49	0.863	2.48	0.707	3	0.000	2	أعتقد أن كسر القواعد في هذا الوقت غير مناسب
0.197	1.646	2.91	0.726	3	0.724	3.02	0.979	2.72	أشعر بالتضارب في حالة كسر القواعد في المستشفى
		2.64		2.63		3.13		2.18	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

[†] ملحق سيناريوهات أنواع سلوك الكسر الإيجابي PSRB

يتضح من الجدول رقم (5) توافر سلوك BR بدرجة متوسطة حيث بلغت درجة توافره في المستويات الإدارية الثلاثة اجمالاً 2.64، في حين توافر بدرجة أكبر في الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة الإشرافية والإدارة العليا حيث بلغت نسبة توافره على الترتيب 3.13، 2.63، 2.18، ومن ثم فإن أفراد الإدارة الوسطى أكثر ميلاً لكسر قواعد العمل BR اللازم لأداء مسئوليات العمل بشكل أفضل يليهم أفراد الإدارة الإشرافية ثم أفراد الإدارة العليا. ويوضح الجدول رقم 6 مدى توافر الكسر الإيجابي BC اللازم لتقديم خدمة أفضل للعملاء.

جدول رقم (6)
مدى توافر الكسر الإيجابي BC اللازم لتقديم خدمة أفضل للعملاء

Sig.	F	المتوسط العام	الإدارة الإشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
00.0	14.719	2.52	1,09	2.22	1.123	3.29	1.02	2.04	في هذا الموقف إلي أي مدى تقوم بكسر قواعد المستشفى و التصرف دون رجوع إلي رئيسك
0.00	13.278	2.23	1,228	1.96	1.263	3.05	0.830	1.76	ما احتمال كسرك للقواعد
000	10.588	2.29	0.828	2.74	1.448	3.04	0.866	1.8	ما مدى امكانية كسرك لقواعد العمل بالمستشفى والتصرف السريع دون رجوع إلي الرئيس المباشر في العمل
000	16.732	1.95	0.861	2.48	0.448	1.37	0.000	2	ما شعورك نحو كسر قواعد العمل في المستشفى والتصرف دون الرجوع الي الرئيس المباشر؟
0.108	2.266	3.01	0.70	3	1.26	2.95	0.916	3.44	أعتقد أن كسر القواعد في هذا الوقت غير مناسب
0.017	4.191	3.92	0.442	3.74	0.724	4.02	0.00	4	أشعر بالتضارب في حالة كسر القواعد في المستشفى
		2.72		2.69		2.95		2.51	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) توافر سلوك BC بدرجة متوسطة حيث بلغت درجة توافره في المستويات الإدارية الثلاثة اجمالاً 2.72، في حين توافر بدرجة أكبر في الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة الإشرافية و الإدارة العليا حيث بلغت نسبة توافره على الترتيب 2.95، 2.69، 2.51، و من ثم فإن أفراد الإدارة الوسطى أكثر ميلاً لكسر قواعد العمل BC اللازم لتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل يليهم أفراد الإدارة الإشرافية ثم أفراد الإدارة العليا. و يوضح الجدول رقم (7) مدى توافر الكسر الإيجابي BS اللازم لمساعدة الزملاء و المرؤسين.

جدول رقم (7)

مدى توافر الكسر الإيجابي BS اللازم لمساعدة الزملاء و المرؤسين

Sig.	F	المتوسط العام	الإدارة الإشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
0.462	0.777	2.58	1.145	2.5	0.837	2.73	0.509	2.52	في هذا الموقف إلي أي مدى تقوم بكسر قواعد المستشفى و التصرف دون رجوع إلي رئيسك
0.034	3.471	2.41	0.884	2.48	1.123	2.71	1.02	2.04	ما احتمال كسرک للقواعد
0.278	1.293	2.65	1.128	2.47	0.448	2.73	0.831	2.76	ما مدى امكانية كسرک لقواعد العمل المستشفى و التصرف السريع دون رجوع إلي الرئيس المباشر في العمل
.00	10.17	2.39	0.845	2.24	1.263	2.95	00.	2	ما شعورك نحو كسر قواعد العمل في المستشفى و التصرف دون الرجوع الي الرئيس المباشر؟
00.	10.03	2.81	1.93	2.22	1.314	2.78	0.914	3.44	أعتقد أن كسر القواعد في هذا الوقت غير مناسب
00.	14.81	3.39	0.442	3.74	0.707	3	0.916	3.42	أشعر بالتضارب في حالة كسر القواعد في المستشفى
		2.71		2.61		2.82		2.69	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (7) توافر سلوك BS بدرجة متوسطة حيث بلغت درجة توافره في المستويات الإدارية الثلاثة اجمالاً 2.82، في حين توافر بدرجة أكبر في الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة العليا و الإدارة الإشرافية ، حيث بلغت نسبة توافره على الترتيب 2.82، 2.69، 2.61، و من ثم فإن أفراد الإدارة الوسطى أكثر ميلاً لكسر قواعد العمل BS اللازم لأداء مسئوليات العمل بشكل أفضل يليهم أفراد الإدارة العليا ثم أفراد الإدارة الإشرافية. وفي ضوء تحليل الجداول أرقام 4،5،6 تم قبول الفرض الثالث.

الفرض الرابع : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر العوامل المؤثرة على سلوك PSRB على مدى توافر دوافعه في المنظمات محل البحث.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بالتحقق أولاً من مدى وقوع نماذج الانحدار المقدر في أي مشكلة من مشاكل القياس والتي قد تنشأ نتيجة لتخلف أحد فروض طريقة المربعات الصغرى (OLS) التي تستخدم في تقدير نماذج الانحدار ومن أهم تلك المشاكل التي تحقق منها الباحث ما يلي :

أولاً: مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء Autocorrelation

وهي من أخطر وأهم المشاكل التي تواجه الباحثين في تقدير نماذج الانحدار والتي إذا وقع فيها النموذج لا نستطيع الاعتماد على نتائجه وهي تنشأ عن طريق وجود علاقة ارتباطية بين أخطاء نموذج الانحدار، ويستخدم إختبار دربن واطسون (Durbin-Watson)، للكشف عن مدى وقوع النموذج في مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء أم لا ؟. وبحسابه توصل الباحث من هذا الاختبار وبالكشف عنها في جداول (Durbin-Watson) وجد عدم وجود ارتباط ذاتي في ظل هذه المعاملات لجميع النماذج المقدر (عنانى، 2011).

ثانياً : مشكلة الإزدواج الخطي Multi-collinearity

(اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor VIF)

يقصد بالازدواج الخطي وجود ارتباط مؤثر ما بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض ، و الهدف من هذا التحليل VIF التأكد من عدم وجود ارتباط بين عناصر المتغير المستقل (العوامل المؤثرة على سلوك PSRB) .

وتم التحقق من عدم وقوع النماذج المقدر في مشكلة الازدواج الخطي من خلال قياس معامل التضخم " VIF " فوجد أن جميع قيم معاملات التضخم "VIF" لمتغيرات

نماذج الانحدار لم تتجاوز (10)؛ حيث بلغت أقصى قيمة لمعامل التضخم في النماذج المقدر (4.7) وهو ما يعني عدم وقوع النماذج المقدر في هذه المشكلة من مشاكل القياس. و من ثم لا يوجد ارتباط بين عناصر المتغير المستقل محل الدراسة في هذا البحث.

ثالثاً: اعتدالية الأخطاء العشوائية Normality

(اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية Kolomogrov-Siminrov)

استخدم الباحث هذا الأسلوب للتحقق من أن التوزيع الطبيعي لبيانات البحث يتبع الأخطاء العشوائية لنماذج الانحدار المقدر وفقاً للتوزيع الطبيعي، وقد تم استخدام اختبار Kolomogrov-Siminrov، ووجد أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي لجميع نماذج الانحدار المقدر حيث كانت نتيجة الاختبار غير دالة احصائياً؛ بمعنى قبول الفرض وهو أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي.

مما سبق يتضح تتحقق أهم شروط استخدام نموذج الانحدار وخلص نماذج الانحدار المقدر من أية مشاكل قياسية تؤثر في نتائجه.

ويمكن عرض نتائج تحليل الانحدار على النحو التالي :

تم الإعتماد على برنامج Spss Ver.20 في إجراء التحليلات الإحصائية، وإستخدم الباحث طريقة تحليل الانحدار بهدف تحديد أي المتغيرات التفسيرية لها تأثير على المتغير التابع وكذلك إبراز نسبة مساهمة كل متغير مفسر للعلاقة بالمتغير التابع . كما تم استخدام الأسلوب الإحصائي T-test لمعرفة مدى وجود علاقة ذات صلة بين المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على سلوك PSRB) و عناصر المتغير التابع (دوافع سلوك PSRB).

وتوضح الجداول أرقام (8-16) أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في العوامل المؤثرة على سلوك PSRB على كل عنصر من العناصر الثلاثة للمتغير التابع و المتمثل في دوافع سلوك PSRB في ضوء كل مستوى من المستويات الإدارية الثلاثة. وذلك كما يلي :

توضح الجداول أرقام (8، 9، 10) أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BC في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على التوالي.

جدول رقم (8)

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BC في مستوى الإدارة العليا

المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على PSRB)	معاملات الانحدار β	قيمة t	الدلالة Sig	VIF
المقدار الثابت	0.79	1.651	0.116	
معنى الوظيفة	0.317	3.090	0.006	2.063
الاستقلالية	0.368	3.034	0.007	1.976
التعاطف	0.139	1.617	0.123	1.628
الشخصية المبادرة	0.15	2.331	0.032	1.227
روح المجازفة	0.07	0.489	0.407	1.162
سلوك الزملاء	0.214	3.056	0.007	1.561
معامل التحديد = 79.4 %				
قيمة F = 11.551 دلالة F = 0.00				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 2.037				
دلالة اختبار كولمغروف سمينروف = 0.527				

المصدر: اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على سلوك PSRB) و المتغير التابع المتمثل في دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC في ضوء المستويات الإدارية المختلفة، حيث كانت قيم معالم دلالة الانحدار β جميعها موجبة ، بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفع دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC. وأكد هذه النتيجة أن قيم T-test جميعها موجبة مع انخفاض مستوى المعنوية عن 0.05 مما يعكس وجود تأثير واضح للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع BC. كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05 لجميع أبعاد المتغير المستقل (عدا : روح المجازفة) ؛ مما يعنى وجود تأثير معنوى للعوامل المؤثرة على سلوك PSRB على دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، عدا بُعد روح المجازفة حيث لا يوجد تأثير معنوى لبعد روح المجازفة على دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لدى المديرين في مستوى الإدارة العليا.

كذلك يتضح مدى قدرة (المتغير المستقل) العوامل المؤثرة على سلوك PSRB في تفسير (المتغير التابع) تغيرات دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC ، حيث بلغت القوة التفسيرية- وهي قيمة معامل التحديد $R^2 = 79.4\%$ في مستوى الإدارة العليا . كما توضح قيم F وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على عناصر المتغير التابع حيث بلغت معنوية F أقل من 0.05، وهذا يؤكد أن النموذج مناسب لاختبار متغيرات لها علاقة ببعضها بالفعل.

جدول رقم (9)

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BC في مستوى الإدارة الوسطى

المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على PSRB)	معاملات الانحدار β	قيمة t	الدلالة Sig	VIF
المقدار الثابت	1-	0.259-	0.797	
معنى الوظيفة	0.175	2.449	0.020	2.455
الاستقلالية	0.082	0.954	0.347	2.736
التعاطف	0.701	6.794	0.00	2.262
الشخصية المبادرة	0.211	3.153	0.003	2.162
روح المجازفة	0.332	3.505	0.001	5.245
سلوك الزملاء	0.286	3.396	0.002	3.616
معامل التحديد = 81.6 %				
قيمة F = 25.167 دلالة F = 0.00				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 2.013				
دلالة اختبار كولمغروف سمينروف = 0.661				

المصدر: اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع المتمثل في دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC في مستوى الإدارة الوسطى؛ حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار β جميعها موجبة ، بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفع دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC.

وأكد هذه النتيجة أن قيم T -test جميعها موجبة مع انخفاض مستوى المعنوية عن 0.05 مما يعكس وجود تأثير واضح للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

كما أن قيمة مستوى الدلالة **Sig.** أقل من 0.05 لجميع العناصر (عدا بُعد الاستقلالية)؛ مما يعنى وجود تأثير معنوي للعوامل المؤثرة على سلوك PSRB على دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

كذلك يتضح مدى قدرة (المتغير المستقل) العوامل المؤثرة على سلوك PSRB في تفسير (المتغير التابع) تغيرات دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC، حيث بلغت القوة التفسيرية- وهي قيمة معامل التحديد $R^2 = 81.6\%$ في مستوى الإدارة الوسطى. كما توضح قيم **F** وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على عناصر المتغير التابع حيث بلغت معنوية **F** أقل من 0.05، وهذا يؤكد أن النموذج مناسب لاختبار متغيرات لها علاقة ببعضها بالفعل.

جدول رقم (10)

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BC في مستوى الإدارة الإشرافية

المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على PSRB)	معاملات الانحدار β	قيمة t	الدلالة Sig	VIF
المقدار الثابت	0.211	0.631	0.531	
معنى الوظيفة	0.140	2.0326	0.024	2.480
الاستقلالية	0.001	0.021	0.983	2.811
التعاطف	0.381	4.533	0.00	1.786
الشخصية المبادرة	0.203	3.383	0.001	1.909
روح المجازفة	0.306	3.074	0.00	4.716
سلوك الزملاء	0.072	0.976	0.334	3.246
معامل التحديد = 77.6 %				
قيمة F = 27.17 دلالة F = 0.00				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 2.001				
دلالة اختبار كولمغروف سمينروف = 1.33				

المصدر: اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع المتمثل في دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC في مستوى الإدارة الإشرافية؛ حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار β جميعها موجبة، بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفع دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC.

وأكد هذه النتيجة أن قيم **T-test** جميعها موجبة مع انخفاض مستوى المعنوية عن 0.05 مما يعكس وجود تأثير واضح للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كما أن قيمة مستوى الدلالة **Sig.** أقل من 0.05 لجميع العناصر (عدا: الاستقلالية، و سلوك الزملاء) ؛ مما يعنى وجود تأثير معنوي للعوامل المؤثرة على سلوك PSRB على دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يؤكد وجود اختلافات في تأثير العوامل المؤثرة على سلوك PSRB على دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC بين المستويات الإدارية المختلفة.

كذلك يتضح مدى قدرة (المتغير المستقل) العوامل المؤثرة على سلوك PSRB فى تفسير (المتغير التابع) تغيرات دافع كسر قواعد العمل لخدمة العملاء BC ، حيث بلغت القوة التفسيرية- وهى قيمة معامل التحديد $R^2 = 77.6\%$ فى مستوى الإدارة الإشرافية . كما توضح قيم **F** وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على عناصر المتغير التابع حيث بلغت معنوية **F** أقل من 0.05 ، وهذا يؤكد أن النموذج مناسب لاختبار متغيرات لها علاقة ببعضها بالفعل.

توضح الجداول أرقام (11، 12، 13) أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BS فى مستويات الإدارة العليا والوسطى و الإشرافية.

جدول رقم (11)

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BS فى مستوى الإدارة العليا

VIF	الدلالة Sig	قيمة t	معاملات الانحدار β	المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على PSRB)
	0.345	-0.969	-0.461	المقدار الثابت
2.063	0.03	2.354	0.240	معنى الوظيفة
1.976	0.419	0.828	0.1	الاستقلالية
1.628	0.031	2.341	0.199	التعاطف
1.227	0.005	3.159	0.202	الشخصية المبادرة
1.162	0.034	2.297	0.187	روح المجازفة
1.561	0.011	2.83	0.197	سلوك الزملاء
معامل التحديد = 82.8 %				
قيمة F = 14.44 دلالة F = 0.00				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 2.016				
دلالة اختبار كولمجروف سمينروف = 1.133				

المصدر : اعداد الباحث فى ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتمثل في دافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء BS في مستوى الإدارة العليا، حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار β جميعها موجبة ، بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفع دافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء BS.

جدول (12)

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BS في مستوى الإدارة الوسطى

المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على PSRB)	معاملات الانحدار β	قيمة t	الدلالة Sig	VIF
المقدار الثابت	0.170	0.405	0.688	
معنى الوظيفة	0.172	2.198	0.035	2.455
الاستقلالية	0.054	0.577	0.568	2.736
التعاطف	0.393	3.487	0.001	2.262
الشخصية المبادرة	0.222	3.043	0.004	2.162
روح المجازفة	0.389	3.754	0.001	5.245
سلوك الزملاء	0.15	1.634	0.112	3.616
معامل التحديد = 76.7 %				
قيمة F = 18.614 دلالة F = 0.00				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 1.934				
دلالة اختبار كولمغروف سمينروف = 1.165				

المصدر : اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتمثل في دافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء BS في الإدارة الوسطى، حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار β جميعها موجبة ، بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفع دافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء BS.

جدول (13)

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BS في مستوى الإدارة الإشرافية

المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على PSRB)	معاملات الانحدار β	قيمة t	الدلالة Sig	VIF
المقدار الثابت	0.402	1.146	0.258	
معنى الوظيفة	0.181	2.865	0.006	2.480
الاستقلالية	0.033	0.471	0.640	2.811
التعاطف	0.310	3.522	0.001	1.786
الشخصية المبادرة	0.234	3.719	0.001	1.909
روح المجازفة	0.248	2.891	0.006	4.716
سلوك الزملاء	0.026	0.341	0.735	3.246
معامل التحديد = 73.5 %				
قيمة F = 21.75 دلالة F = 0.00				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 2.041				
دلالة اختبار كولمجروف سمينروف = 1.079				

المصدر: اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتمثل في دافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء BS في مستوى الإدارة الإشرافية، حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار β جميعها موجبة، بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفع دافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء BS.

كما يتضح من الجداول أرقام (11، 12، 13) وأكد هذه النتيجة أن قيم T-test جميعها موجبة مع انخفاض مستوى المعنوية عن 0.05 مما يعكس وجود تأثير واضح للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05 لمعظم العناصر؛ مما يعنى وجود تأثير معنوى للعوامل المؤثرة على سلوك PSRB على دافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء BS

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يؤكد وجود اختلافات في تأثير العوامل المؤثرة على سلوك PSRB على دافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء BS بين المستويات الإدارية المختلفة. كذلك يتضح مدى قدرة (المتغير المستقل) العوامل المؤثرة على سلوك PSRB في تفسير (المتغير التابع) تغيرات دافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء BS ، حيث بلغت القوة التفسيرية- وهي قيمة معامل التحديد $R^2 = 82.8\%$ ، 76.7% ، 73.5% في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب .

كما توضح قيم F وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على عناصر المتغير التابع حيث بلغت معنوية F أقل من 0.05، وهذا يؤكد أن النموذج مناسب لاختبار متغيرات لها علاقة ببعضها بالفعل. توضح الجداول أرقام (14، 15، 16) أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BR في مستوى الإدارة العليا و الوسطى و الإشرافية.

جدول (14)

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BR في مستوى الإدارة العليا

المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على PSRB)	معاملات الانحدار β	قيمة t	الدلالة Sig	VIF
المقدار الثابت	-0.064	-0.183	0.857	
معنى الوظيفة	0.225	3.020	0.007	2.063
الاستقلالية	0.054	0.608	0.551	1.976
التعاطف	0.197	3.156	0.005	1.628
الشخصية المبادرة	0.191	4.071	0.001	1.227
روح المجازفة	0.157	2.635	0.017	1.162
سلوك الزملاء	0.193	3.799	0.001	1.561
معامل التحديد = 88.5 %				
قيمة F =	23.037	دلالة F = 0.00		
قيمة اختبار Durbin-Watson =	2.101			
دلالة اختبار كولمجروف سمينروف =	1.095			

المصدر : اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجداول أرقام (14) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع المتمثل في دافع كسر قواعد العمل لانجاز المسئوليات BR في مستوى الإدارة العليا، حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار β جميعها موجبة ، بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفع دافع كسر قواعد العمل لانجاز المسئوليات BR.

جدول (15)

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BR في مستوى الإدارة الوسطى

المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على PSRB)	معاملات الانحدار β	قيمة t	الدلالة Sig	VIF
المقدار الثابت	0.069	0.180	0.859	
معنى الوظيفة	0.184	2.565	0.015	2.455
الاستقلالية	0.23	0.266	0.972	2.736
التعاطف	0.397	3.827	0.001	2.262
الشخصية المبادرة	0.208	3.105	0.004	2.162
روح المجازفة	0.351	3.690	0.001	5.245
سلوك الزملاء	0.163	1.928	0.062	3.616
معامل التحديد = 80.9 %				
قيمة F = 23.926 دلالة F = 0.00				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 1.945				
دلالة اختبار كولمغروف سمينروف = 0.958				

المصدر: اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع المتمثل في دافع كسر قواعد العمل لانجاز المسئوليات BR في مستوى الإدارة الوسطى، حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار β جميعها موجبة ، بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفع دافع كسر قواعد العمل لانجاز المسئوليات BR.

جدول (16)

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع BR في مستوى الإدارة الإشرافية

VIF	الدلالة Sig	قيمة t	معاملات الانحدار β	المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على PSRB)
	0.433	0.791	0.277	المقدار الثابت
2.480	0.006	2.889	0.182	معنى الوظيفة
2.811	0.650	0.456	0.032	الاستقلالية
1.786	0.001	3.605	0.316	التعاطف
1.909	0.00	3.865	0.242	الشخصية المبادرة
4.716	0.008	2.785	0.238	روح المجازفة
3.246	0.972	0.035	0.003	سلوك الزملاء
معامل التحديد = 74.9 %				
قيمة F = 23.33 دلالة F = 0.00				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 2.035				
دلالة اختبار كولمجروف سمينزوف = 0.846				

المصدر: اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجداول أرقام (16) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع المتمثل في دافع كسر قواعد العمل لانجاز المسئوليات BR في مستوى الإدارة الإشرافية، حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار β جميعها موجبة ، بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفع دافع كسر قواعد العمل لانجاز المسئوليات BR.

كما تؤكد الجداول (14 ، 15 ، 16) هذه النتيجة أن قيم T -test جميعها موجبة مع انخفاض مستوى المعنوية عن 0.05 مما يعكس وجود تأثير واضح للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05 لمعظم العناصر ؛ مما يعنى وجود تأثير معنوى للعوامل المؤثرة على سلوك PSRB على دافع كسر قواعد العمل لانجاز المسئوليات BR عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يؤكد وجود اختلافات فى تأثير العوامل المؤثرة على سلوك PSRB على دافع كسر قواعد العمل لانجاز المسئوليات BR بين المستويات الإدارية المختلفة. كذلك يتضح مدى قدرة (المتغير المستقل) العوامل المؤثرة على سلوك PSRB فى تفسير (المتغير التابع) تغيرات دافع كسر قواعد العمل لانجاز المسئوليات BR ، حيث بلغت القوة

التفسيرية- وهي قيمة معامل التحديد R^2 - 88.5%، 80.9%، 74.9% في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب .

كما توضح قيم F وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على عناصر المتغير التابع حيث بلغت معنوية F أقل من 0.05، وهذا يؤكد أن النموذج مناسب لاختبار متغيرات لها علاقة ببعضها بالفعل.

يتضح من الجداول أرقام (8-16) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في العوامل المؤثرة على سلوك PSRB في ضوء المستويات الإدارية المختلفة. وأكد هذه النتيجة أن قيم T -test جميعها موجبة مع انخفاض مستوى المعنوية عن 0.05 مما يعكس وجود تأثير واضح للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كما أن قيمة مستوى الدلالة $Sig.$ أقل من 0.05 لمعظم العناصر ؛ مما يعنى وجود تأثير معنوي للعوامل المؤثرة على سلوك PSRB على دوافع سلوك PSRB .

كذلك توافر لدى (المتغير المستقل) العوامل المؤثرة على سلوك PSRB القدرة على تفسير (المتغير التابع) التغيرات التي تطرأ على دوافع سلوك PSRB الخاصة بسلوك كل من BC,BS,BR على الترتيب في المستويات الإدارية المختلفة في ضوء قيم R^2 . كما توضح قيم F وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على عناصر المتغير التابع. و يؤكد ما سبق قبول الفرض الرابع.

نتائج وتوصيات البحث

أولاً: نتائج البحث

بعد قيام الباحث بعرض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية حول مدى توافر العوامل المؤثرة على سلوك PSRB، ودوافع هذا السلوك، وأنواعه في منظمات قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق ، يتضح أهم ما توصل إليه هذا البحث من نتائج على النحو التالي:

أولاً نتائج اختبار الفروض:

الفرض الأول : تختلف العوامل المؤثرة على سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية." أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن توافر عدد من العوامل المؤثرة على سلوك PSRB بدرجة كبيرة و هي العوامل الخاصة بمعنى الوظيفة والاستقلالية والتعاطف لدى المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة بمنظمات قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق جهة البحث. في حين توافرت عوامل الشخصية المبادرة، روح المجازفة، سلوك الزملاء بدرجة متوسطة لدى المديرين في المستويات الإدارية

الثلاثة. مع ارتفاع مستوى توافر هذه العوامل في مستوى الإدارة الوسطى مقارنة بالمستويات الإدارية الأخرى ، و عدم وجود تباين بين المستويات الإدارية الثلاثة بالنسبة لعنصر التعاطف ، حيث اتفقت مفردات المعاينة على ضرورة توافر هذا العنصر. و من ثم تم قبول الفرض.

الفرض الثانى : تختلف دوافع سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية." أسفرت نتائج التحليل الإحصائى توافر دوافع سلوك PSRB بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث بدرجة كبيرة ، مع وجود تباين بين درجة توافر دوافع سلوك PSRB بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث حيث توافرت الدوافع لدى المديرين فى مستوى الإدارة الوسطى بنسبة أعلى من الإدارة الإشرافية و الإدارة العليا. بالإضافة إلى توافر دوافع سلوك PSRB الخاصة بخدمة العميل بشكل أفضل و أعلى من دوافع كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء، و كسر قواعد العمل لزيادة كفاءة العمل. و من ثم تم قبول الفرض.

الفرض الثالث : تتوافر أنواع سلوك الكسر الإيجابي للقواعد التنظيمية فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية." أسفرت نتائج التحليل الإحصائى عن توافر سلوك BC بدرجة متوسطة ، و قد توافر بدرجة أكبر فى الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة الإشرافية و الإدارة العليا ، و من ثم فإن أفراد الإدارة الوسطى أكثر ميلاً لكسر قواعد العمل BC اللازم لتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل يليهم أفراد الإدارة الإشرافية ثم أفراد الإدارة العليا.

كما توافر سلوك BR بدرجة متوسطة ، و قد توافر بدرجة أكبر فى الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة الإشرافية و الإدارة العليا ، و من ثم فإن أفراد الإدارة الوسطى أكثر ميلاً لكسر قواعد العمل BR اللازم لأداء مسئوليات العمل بشكل أفضل يليهم أفراد الإدارة الإشرافية ثم أفراد الإدارة العليا.

بالإضافة إلى توافر سلوك BS بدرجة متوسطة ، فقد توافر بدرجة أكبر فى الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة العليا والإدارة الإشرافية، و من ثم فإن أفراد الإدارة الوسطى أكثر ميلاً لكسر قواعد العمل BS اللازم لأداء مسئوليات العمل بشكل أفضل يليهم أفراد الإدارة العليا ثم أفراد الإدارة الإشرافية. و من ثم تم قبول الفرض.

الفرض الرابع : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر العوامل المؤثرة على سلوك PSRB على مدى توافر دوافعه فى المنظمات محل البحث ". أوضحت نتائج التحليل الإحصائى وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة فى العوامل المؤثرة على سلوك PSRB و المتغير التابع

المتمثل في دوافع سلوك PSRB في ضوء المستويات الإدارية المختلفة؛ بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفعت دوافع سلوك PSRB. كما تستطيع العوامل المؤثرة على سلوك PSRB تفسير علاقة المتغير المستقل بدوافع سلوك PSRB . بما يدعم ويؤكد قبول هذا الفرض.

ثانياً نتائج عامة:

1. توافر بعض أبعاد العوامل المؤثرة على سلوك PSRB و المتمثلة في الوظيفة والاستقلالية و التعاطف لدى المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة بمنظمات قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق جهة البحث بدرجة أكبر من عوامل الشخصية المبادرة، روح المجازفة، سلوك الزملاء لدى المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة. مع ارتفاع مستوى توافر هذه العوامل في مستوى الإدارة الوسطى يليها الإشرافية ثم مستوى الإدارة العليا. و بذلك يتحقق الهدف الأول للبحث و قبول الفرض الأول.
2. توافرت دوافع سلوك PSRB لدى المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بنسبة أعلى من الإدارة الإشرافية و الإدارة العليا. كما توافرت دوافع سلوك PSRB الخاصة بخدمة العميل بدرجة أعلى من دوافع كل من كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء، و كسر قواعد العمل لزيادة كفاءة العمل. هذا يحقق الهدف الثاني للبحث و قبول الفرض الثاني.
3. توافر أنواع سلوك PSRB الثلاثة المتمثلين في سلوك كسر قواعد العمل BR اللازم لأداء مسؤوليات العمل بشكل أفضل، و سلوك كسر قواعد العمل BC اللازم لتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل، و سلوك لكسر قواعد العمل BS اللازم لمساعدة زملاء العمل بشكل أفضل. و بذلك يتحقق الهدف الثالث للبحث مع قبول الفرض الرابع.
4. وجود علاقة ارتباط طردية بين العوامل المؤثرة على سلوك PSRB و دوافع سلوك PSRB بالمستويات الإدارية المختلفة بمنظمات قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق جهة البحث؛ بمعنى كلما توافرت العوامل المؤثرة على سلوك PSRB ارتفعت دوافع سلوك PSRB، و من ثم توافرت أنواع سلوك الكسر الإيجابي الثلاثة و المتمثلة في سلوك كسر قواعد العمل لأداء مسؤوليات العمل بشكل أفضل BR، و سلوك كسر قواعد العمل للخدمة العملاء بشكل أفضل BC، و سلوك كسر قواعد العمل لمساعدة زملاء العمل BS. و من ثم يتحقق الهدف الرابع للبحث مع قبول الفرض الرابع.

5. تقديم إطار لسلوك PSRB يوضح العوامل المؤثرة عليه و دوافعه وأنواعه المختلفة.
و هذا أيضاً يؤكد على تحقيق الهدف الرابع للبحث مع قبول الفرض الرابع.

توصيات البحث

تتمثل توصيات البحث استناداً إلى النتائج السابقة فيما يلي :

1. تقديم الإدارة العليا الدعم اللازم لتوفير عناصر العوامل المؤثرة على سلوك PSRB و المتمثلة في الوظيفة والاستقلالية والتعاطف وعوامل الشخصية المبادرة، وروح المجازفة، وسلوك الزملاء لدى المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة.
 2. تقديم الإدارة العليا الدعم اللازم و البرامج التدريبية الملائمة لتحفيز توفير دوافع سلوك PSRB لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، والتي تشمل خدمة العميل ، وكسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء، و كسر قواعد العمل لزيادة كفاءة العمل.
 3. دعم الإدارة العليا أنواع سلوك الكسر الإيجابي المختلفة طالما تحقق أهداف المنظمة وأهداف عملائها الداخليين و الخارجيين . و تشمل أنواع السلوك الإيجابي لكسر قواعد العمل كل من سلوك كسر قواعد العمل BR اللازم لأداء مسؤوليات العمل بشكل أفضل، وسلوك كسر قواعد العمل BC اللازم لتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل، و سلوك لكسر قواعد العمل BS اللازم لمساعدة زملاء العمل بشكل أفضل.
 4. عقد برامج التوعية و التنمية اللازمة لتنمية السلوكيات الإيجابية لدى العاملين بالمنظمات على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة و كذلك أهداف العاملين بها و أهداف عملائها.
 5. عقد جلسات سنوية لمراجعة لوائح ونظم العمل في جلسة تضم ممثلين من كافة المستويات الإدارية و التنظيمية لتحديد المشكلات المرتبطة بتطبيقها، والعمل على تعديلها أو الإضافة إليها أو تغييرها بالشكل الذي يحقق أهداف كل من المنظمة والعاملين بها وكذلك عملائها.
- توصيات بأبحاث مستقبلية:

يوصي الباحث بإمكانية البحث في الموضوعات ذات الصلة بتنمية الموارد البشرية و التي من شأنها دعم و تعزيز المورد البشري لتحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها بكفاءة و فعالية:

- 1- دور الكسر الإيجابي في الحد من الصراع التنظيمي.
- 2- أثر الكسر الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- 3- إدارة المواهب و علاقتها بالكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.
- 4- أثر استراتيجية الكسر الإيجابي على الابداع التنظيمي.

References

- د. محمد عبد السميع عناني. التحليل القياسي و الإحصائي للعلاقات الاقتصادية: مدخل حديث باستخدام SPSS. بدون ناشر. الزقازيق : 2011.
- Applebaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7, 586–598.
 - Bartlett, J. E., II Kotrlik, J.W.,& Higgins, C.(2001). "Organizational research: Determining appropriate sample size for survey research", *information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1) 43- 50.
 - Chung, B. G., & Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employees. *Journal of Services Marketing*, 16(1), 70-87.
 - Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M., Gregory, J. B. (2012). Breaking Rules for the Right Reasons? An Investigation of Pro-social Rule Breaking. *Journal of Organizational Behaviour*, 33(1), pp. 21-42.
 - Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
 - Desai, V. M. (2010) Rule Violations and Organizational Search - a Review and Extension. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), pp. 184-200.
 - Frese, M., Garst, H., & Fay, D. 2000. Control and complexity in work and the development of personal initiative: A four wave longitudinal structural equation model of occupational socialization. Working paper, University of Giessen, Giessen,

- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199-223.
- Galperin, B. L. (2002). Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination in Canada and Mexico. Concordia University.
- Galperin, B. L.(2003). Can workplace deviance be constructive. *Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations* (pp.154-170).
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36.
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969–1000. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.00012.x.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: how managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20, 91-103.
- March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. 2000. *The dynamics of rules*. Stanford, CA: Stanford Press.
- Mayer, D. M., Caldwell, J., Ford, R. C., Uhl-Bien, M., & Gresock, A. R. (2007). Should I serve my customer or my supervisor? A relational perspective on pro-social rule breaking. Paper presented at the 67th Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.

- Morrison, E. W. (2006). **Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking.** *Journal of Management*, 32(1), pp. 5-28.
- Phil C. Bryant & Charlotte A. Davis & Julie I. Hancock & James M. Vardaman. J (2010) . "When Rule Makers Become Rule Breakers: Employee Level Outcomes of Managerial Pro-Social Rule Breaking". *Employ Respons Rights*. 22:101–11
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47, 828–847.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. *Positive organizational scholarship* (pp. 207–224). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Stone, T. H., & Cooper, W. H. (2009). Emerging credits. *Leadership Quarterly*, 20, 785–798.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17, 223–236.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications.* Washington, DC: American Psychological Association.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622–632.
- Worline, M. C., & Quinn, R. W. (2003). Courageous principled action. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 138–158).
- Zhou, X. (1993). The dynamics of organizational rules. *The American Journal of Sociology*, 98, 1134–1166.

ملحق السيناريو

سيناريوهات لتحديد أنواع سلوك كسر قواعد المنظمة PSBR المتوافرة في قطاع الخدمات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق بالمنظمات جهة البحث

السيناريو الأول: BC

أنت طبيب نساء و ولادة منذ 10 سنوات و أثناء سهرك بفترة الليل حضر إلي قسم الطوارئ حالة ولادة قيصرية عاجلة و لم تتمكن من الوصول إلي طبيب التخدير ، و حالة المريض لا تحتمل التأخير.

التصرف الأول/ انهي اجراءات الحالة و أدخلها إلي غرفة العمليات و تولي عملية التخدير و الولادة لانقاذ الأم و الجنين لعلمي بتوافر قدر من الحرية يسمح به العمل لاتخاذ مثل هذا القرار ، كما لدي خبرة سابقة لكسر زملاء لي في العمل للإجراءات لتيسير أمور العمل و لم يتعرضوا لعقوبات إدارية.

التصرف الثاني/ احجز الحالة في قسم الطوارئ و اترك هيئة التمريض تتعامل لحين الوصول إلي طبيب التخدير حيث لا تتوافر الحرية الكافية لاتخاذ مثل هذا القرار بالإضافة إلي أن هذا التصرف لخدمة المرضى لا يعني الكثير بالنسبة لي.

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	في هذا الموقف إلي أي مدي تقوم بكسر قواعد المستشفى و التصرف دون رجوع إلي رئيسك	أرفض تماما	أرفض	محتمل	أوافق	أوافق تماما
2	ما احتمال كسرك للقواعد	صفر%	25%	50%	75%	100%
3	ما مدي امكانية كسرك لقواعد العمل بالمستشفى و التصرف السريع دون رجوع إلي الرئيس المباشر في العمل	غير مناسب اطلاقا	غير مناسب	محايد	مناسب	مناسب جدا
4	ما شعورك نحو كسر قواعد العمل في المستشفى و التصرف دون الرجوع الي الرئيس المباشر؟	غير مريح اطلاقا	غير مريح	محايد	مريح/ ملائم	مريح جدا
5	أعتقد أن كسر القواعد في هذا الوقت غير مناسب	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
6	أشعر بالتضارب في حالة كسر القواعد في المستشفى	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا

السيناريو الثاني BS

قواعد المنظمة هي الحضور والانصراف في مواعيد محددة ، ولكن يتم كسر هذه القاعدة و استثناء أحد الموظفين بعدم الالتزام بهذه المواعيد فكان يأتي متأخراً وينصرف مبكراً مع قيامه باتمام بعض المهام في منزله وذلك تفهما للظروف الأسرية لهذا الموظف فلدیه طفل من ذوی الاحتياجات الخاصة ويحتاج عناية خاصة.

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	في هذا الموقف إلي أي مدي تقوم بكسر قواعد العمل و التصرف دون رجوع إلي رئيسك	أرفض تماما	أرفض	محتمل	أوافق	أوافق تماما
2	ما احتمال كسرك للقواعد	صفر%	25%	50%	75%	100%
3	ما مدي إمكانية كسرك لقواعد العمل و التصرف السريع دون رجوع إلي الرئيس المباشر في العمل	غير مناسب اطلاقا	غير مناسب	محايد	مناسب	مناسب جدا
4	ما شعورك نحو كسر قواعد العمل في العمل و التصرف دون الرجوع الي الرئيس المباشر؟	غير مريح اطلاقا	غير مريح	محايد	مريح/ ملائم	مريح جدا
5	أعتقد أن كسر القواعد في هذا الوقت غير مناسب	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
6	أشعر بالتضارب في حالة كسر القواعد في العمل	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا

السيناريو الثالث BR

أنت مسئول الصيانة بالمستشفى (الأجهزة

المستخدمة في التشخيص مثل أجهزة الأشعة المختلفة و تعمل في مجالك منذ عشر سنوات).

حدث عطل في جهاز الأشعة المقطعية ، و هو جهاز مهم لتشخيص اصابات المرض المختلفة ، و طلب منك الطبيب المختص سرعة اصلاحه خلال 24 ساعة حتي لا يتضرر المرضى ، و لكن قواعد العمل تتطلب مخاطبة شركة الصيانة و اتخاذ اجراءات معلنة تستغرق أكثر من 24 ساعة ، و أنت تريد أن تكون سريع الإستجابة لتوفير الجهاز لخدمة المرضى ، و علي ذلك فإنك تفكر في مخاطبة شركة الصيانة لإرسال الفني بشكل ودي لإصلاح الجهاز لحين الإنتهاء من الإجراءات حتي و لو كان كسراً لإجراءات الصيانة المتبعة ، و قد يوقعك ذلك في مشكلات إدارية.

التصرف الأول / مخاطبة فني شركة الصيانة بشكل ودي لأن دوافعك لكسر الإجراءات هي خدمة المرضى ، و ليس هناك أي دوافع شخصية و هناك قدر من الحرية يسمح به العمل لاتخاذ مثل هذا القرار ، كما لدي خبرة سابقة لكسر زملاء لي في العمل للإجراءات لتيسير أمور العمل و لم يتعرضوا لعقوبات إدارية.

التصرف الثاني / أفكر فيما أفعل مع الأخذ في الإعتبار عدم كسر أحد من الزملاء من قبل للإجراءات المتبعة في العمل و عدم توافر الحرية الكافية لاتخاذ مثل هذا القرار بالإضافة إلي أن هذا التصرف لخدمة المرضى لا يعني الكثير بالنسبة لي.

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	في هذا الموقف إلي أي مدى تقوم بكسر قواعد المستشفى و التصرف دون رجوع إلي رئيسك					
2	ما احتمال كسرك للقواعد	صفر%	25%	50%	75%	100%
3	ما مدى امكانية كسرك لقواعد العمل بالمستشفى و التصرف السريع دون رجوع إلي الرئيس المباشر في العمل	غير مناسب اطلاقا	غير مناسب	محايد	مناسب	مناسب جدا
4	ما شعورك نحو كسر قواعد العمل في المستشفى و التصرف دون الرجوع الي الرئيس المباشر؟	غير مريح اطلاقا	غير مريح	محايد	مريح/ ملائم	مريح جدا
5	أعتقد أن كسر القواعد في هذا الوقت غير مناسب	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
6	أشعر بالتضارب في حالة كسر القواعد في المستشفى	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا