



اختبار تأثير القداسة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن دراسة تحليلية في مستشفى الصدر التعليمي بمحافظة النجف الأشرف

أ.د. ليث علي يوسف الحكيم
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
laitha.alhaim@uokufa.edu.iq

الباحثة: مروة حسن مال الله كاظم
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة
marwajubouri18@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن في مكان العمل، مع التركيز على دور القداسة التنظيمية كمتغير تفاعلي مُعدّل، وذلك في سياق تطبيقي بمستشفى الصدر التعليمي. جاءت الدراسة لسد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي دمجت بين هذه المتغيرات في القطاع الصحي بشكل والقطاع الصحي العراقي بشكل خاص، فلقد تم تصميم استبيان لجمع البيانات من الممرضين والممرضات باستخدام عينة عشوائية بسيطة شملت توزيع 300 استبانة، استرجعت منها 262 استبانة صالحة للتحليل، أي ما يعادل نسبة استجابة بلغت 87.3%. أُجري تحليل البيانات عبر برنامجي SPSS V.24 و SmartPLS V.4. ومن ثم، أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي ومعنوي بين كل من القيادة الهيكلية والقداسة التنظيمية من جهة، والتسويق المزمّن من جهة أخرى. علاوةً على ذلك، دعمت النتائج دور القداسة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن. هذه النتائج تؤكد الأهمية البالغة لتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في تحسين بيئة العمل وتقليل الممارسات الوظيفية السلبية، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الهيكلية، القداسة التنظيمية، التسويق المزمّن، بيئة العمل الصحية، ومستشفى الصدر التعليمي.



Testing the Moderating Effect of Organizational Sanctity on the Relationship Between Structural Leadership and Chronic Procrastination Analytical Study at Al-Sadr Teaching Hospital in Najaf Al-Ashraf Governorate

Marwa Hassan Mal Allah Kazim

University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics

marwajubouri18@gmail.com

Laith Ali Yousef Al-Hakim
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics

laitha.alhaim@uokufa.edu.iq

Abstract

This study aimed to explore the relationship between structural leadership and chronic workplace procrastination, with a focus on organizational sanctity as a moderating variable, within the practical context of Al-Sadr Educational Hospital. It sought to address a research gap related to the scarcity of studies that have integrated these variables in the health sector in general, and particularly in the Iraqi health sector. A questionnaire was designed to collect data from nurses using a simple random sampling method, distributing 300 questionnaires, of which 262 valid responses were retrieved, representing a response rate of 87.3%. Data analysis was conducted using SPSS V.24 and SmartPLS V.4 software. The results revealed a statistically significant negative effect between both structural leadership and organizational sanctity on one side, and chronic procrastination on the other. Moreover, the findings supported the role of organizational sanctity as a moderating variable in the relationship between structural leadership and chronic procrastination. These results highlight the importance of examining the interplay among these variables in improving the work environment, reducing negative job behaviors, and enhancing organizational efficiency and effectiveness.

Keywords: *Structural Leadership, Organizational Sanctity, Chronic Procrastination, Healthcare Work Environment, Al-Sadr Teaching Hospital.*



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة للدراسة:

يعد التسويق ظاهرة معقدة تجمع بين الأبعاد المعرفية والسلوكية والعاطفية، وغالباً ما يستخدم كآلية دفاعية لحماية الذات من الفشل، إذ يرى الباحثون أنه ناتج عن اضطراب ذاتي مرتبط بالضغوط السلبية والنقد الذاتي (Balkis & Duru, 2019)، ويؤثر على نحو 15-25% من الموظفين في المنظمات (Ковылин, 2013)، ويظهر بوضوح في تجنب المهام الصعبة والتركيز على المهام البسيطة (Xu et al., 2023)، وهو يختلف عن الكسل إذ أن المسوف يملك أهدافاً لكنه يؤجل تنفيذها (Konopielko et al., 2019)، كما يزيد التسويق في المهام التي تتطلب تركيزاً عالياً، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التوتر وضعاف التحكم العاطفي (Muhetaer et al., 2024; Gadosey et al., 2024)، ويمكن أن يتجلى في سلوكيات مثل إدمان استخدام الهواتف الذكية خاصة في القطاع الصحي تحت ضغوط العمل (El-Sayed et al., 2024)، وتشير الدراسات إلى أن طبيعة القيادة ونمط الإدارة يمكن أن تعزز أو تقلل من التسويق، فبينما قد تؤدي القيادة الصارمة إلى زيادة الخوف من الفشل ومن ثم التسويق (Açıkgöz & Esen, 2024)، فإن الهياكل الواضحة قد تسهم في تقليل التردد (Steel, 2007). ومن الناحية الثقافية، تؤدي القيم التنظيمية والقداية التنظيمية دوراً في تعزيز الالتزام وتقليل التسويق عبر خلق بيئة قائمة على الانتماء والتقدير (Worley, 2019; Bhattacharjee, 2011)، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات حول كيفية تفاعل هذه القداية مع أنماط القيادة لتغيير سلوك الموظفين (Yan & Zhang, 2022).

تتعدد أسباب التسويق في بيئات العمل، ما بين عوامل فردية مثل ضعف التنظيم الذاتي والخوف من الفشل، وعوامل تنظيمية مثل أنماط القيادة، خاصة القيادة الهيكلية التي تركز على التوجيه الصارم والإجراءات الرسمية، والتي قد تحدث ضغوطاً أو تُضعف الدافع الذاتي. ومع ذلك، يبقى تأثير هذه القيادة غير واضح دون الأخذ بعين الاعتبار متغيرات ثقافية تفاعلية مثل القداية التنظيمية التي تعكس القيم المشتركة وتؤثر في شعور الموظفين بالانتماء أو الاغتراب. تكمن مشكلة الدراسة في فهم كيفية تأثير القيادة الهيكلية على التسويق المزمن، واستكشاف دور القداية التنظيمية كمتغير تفاعلي في هذه العلاقة، وذلك ضمن إطار نظري متكامل يجمع بين نظرية الأطر الأربعة، ونظرية الأسس الأخلاقية، ونظرية الدافع الزمني.

ثانياً: تساؤلات الدراسة:



في ضوء المعضلة الفكرية والمشكلة التطبيقية للدراسة، تبرز مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى فهم جوانب الظاهرة موضوع الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

1. ما مدى تبني المدراء للقيادة الهيكلية في المستشفى ميدان الدراسة؟
2. ما هو مدى انتشار التسويق المزمّن في المستشفى ميدان الدراسة؟
3. ما هو مستوى التزام الموظفين بالقداية التنظيمية المستشفى ميدان الدراسة؟
4. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن في المستشفى ميدان الدراسة؟
5. ما هي طبيعة العلاقة بين القداية التنظيمية والتسويق المزمّن في المستشفى ميدان الدراسة؟
6. ما هو مستوى التأثير التفاعلي للقداية التنظيمية في العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن في المستشفى ميدان الدراسة؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

1. **الإضافة المعرفية:** تميزت الدراسة بدمجها المتغيرات البحثية بطريقة غير مسبقة، فلقد تم بناء إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم القيادة الهيكلية والقداية التنظيمية والتسويق المزمّن، وهو ما لم يتم تناوله بشكل شامل في الدراسات السابقة، والتي أشارت إلى تعقيد هذه العلاقة، مما يجعلها محل اهتمام الباحثين.
2. **القيمة التطبيقية:** تتمثل الأهمية الميدانية للدراسة في الاتجاهات الآتية:
 - أ. تشخيص العوامل النفسية والتنظيمية المرتبطة بالتسويق في بيئة المستشفيات، مما يساعد في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
 - ب. تساعد نتائج الدراسة في تبني أساليب إدارية مبتكرة تحد من التسويق المزمّن وتحسن سلوكيات الموظفين في المستشفى ميدان الدراسة.
 - ج. تعزيز القيم التنظيمية عبر تطوير آليات تعزز الالتزام الوظيفي والأخلاقي، وتزيد من إحساس الموظفين بالمسؤولية تجاه عملهم.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل بما يأتي:

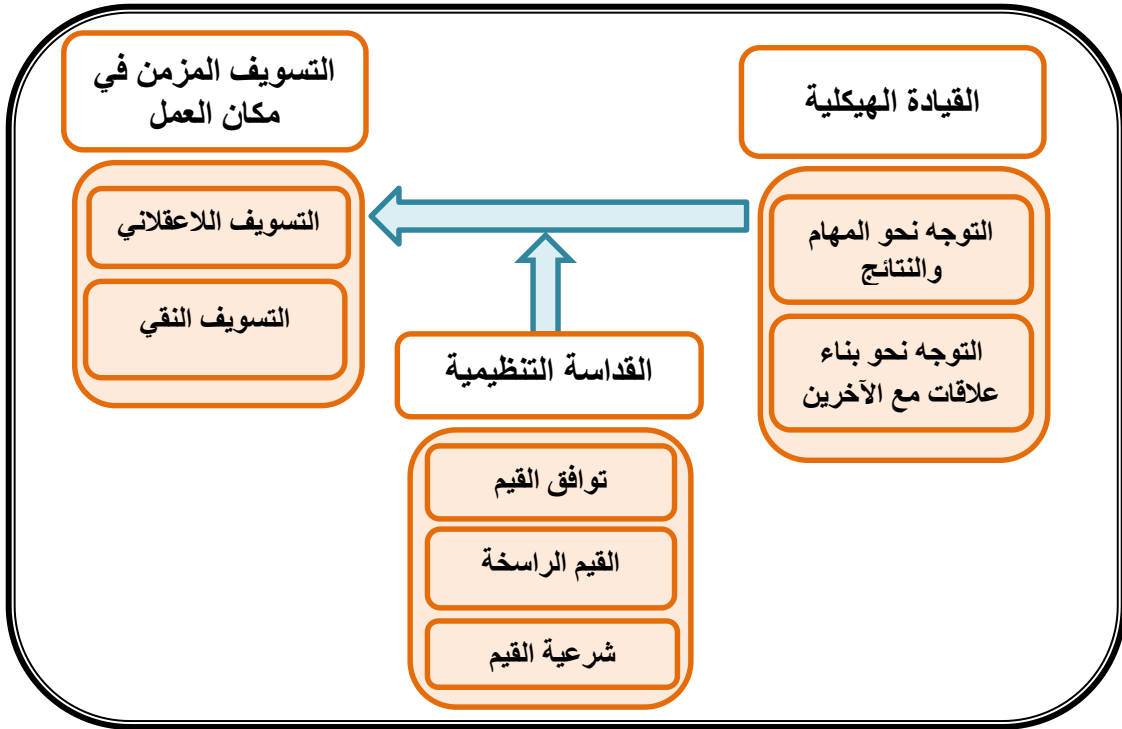
1. تحليل مستوى تبني المدراء للقيادة الهيكلية في المستشفى ميدان الدراسة.
2. قياس مدى انتشار التسويق المزمّن بين الموظفين في المستشفى ميدان الدراسة.
3. تشخيص مستوى التزام الموظفين بالقداية التنظيمية في المستشفى ميدان الدراسة.



4. اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن في المستشفى ميدان الدراسة.
5. فحص طبيعة العلاقة بين القداسة التنظيمية والتسويق المزمّن في المستشفى ميدان الدراسة.
6. تحديد مستوى التأثير التفاعلي للقداسة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن في المستشفى ميدان الدراسة.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة:

تم تصميم المخطط الفرضي لهذه الدراسة الموضح في الشكل (1) بناءً على المراجعة الدقيقة لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات المبحوثة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين.

سادساً: فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة بما يأتي:

الفرضية الأولى: "يوجد تأثير سالب ومعنوي للقيادة الهيكلية في التسويق المزمّن في مكان

العمل."

الفرضية الثانية: "يوجد تأثير سالب ومعنوي للقداسة التنظيمية في التسويق المزمّن في مكان

العمل."

**الفرضية الثالثة:** "يوجد تأثير تفاعلي للقداصة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الهيكلية

والتسويق المزمّن في مكان العمل".

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

بموجب جدول تحديد حجم العينة المناسب لـ (Krejcie & Morgan (1970)، فإن حجم العينة المناسب لمجتمع مكون من 800 ممرض/ممرضة تقريباً هو 260 مفردة. لجمع بيانات هذه الدراسة، اعتمد الباحثين أسلوب العينة العشوائية البسيطة في توزيع الاستبانة، إذ تم توزيعها بصورة مباشرة (Face to Face) على عينة مكونة من 300 ممرض وممرضة، وذلك لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، مع الأخذ بعين الاعتبار تمثيل مختلف أقسام المستشفى المبحوث في العينة. ومن ثم تم استرجاع 271 استبانة، وبعد التدقيق تبين أن 9 استبانات كانت غير مكتملة (لقد سجلت أعلى نسبة إكمال في هذه الاستبانات حوالي 30% فقط)، لذلك تم استبعادها. بموجب ذلك أصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل 262 استبانة، مما يمثل نسبة استجابة بلغت 87.3% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

ثامناً: أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة خاصة بقياس المتغيرات المبحوثة في هذه الدراسة بالاعتماد على عددٍ من المقاييس المحكمة السابقة كما هو موضح في الجدول (1). تضمنت هذه الاستبانة عبارات ذات إجابات مقيدة بمقياس ليكرت الخماسي Five Point Likert على وفق الخيارات التالية: (لا اتفق تماماً، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً).

الجدول (1) مصادر مقياس الدراسة

ت	المتغير	البعد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
1	القيادة الهيكلية	التوجه نحو المهام والنتائج	4	Sypawka (2008)
		التوجه نحو بناء علاقات مع الآخرين والتأثير فيهم	4	
2	القداصة التنظيمية	التوافق القيم	4	Şengüllendi & Şehitoğlu (2023)
		القيم الراسخة	5	
		شرعية القيم	5	
3	التسويق المزمّن في مكان العمل	التسويق اللاعقلاني	9	Svardal & Steel (2017)
		التسويق النقي	12	

المصدر: من إعداد الباحثين.



المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم القيادة الهيكلية:

لطالما اعتبرت القيادة عنصراً محورياً في نجاح المنظمات، فهي تمثل الأداة التي يمارس من خلالها القادة دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ودعم عمليات التغيير والتطوير، عبر تحفيز الموظفين وبناء فرق عمل فعالة، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية ويحقق ميزة تنافسية مستدامة (Atar & Özbek, 2009: 51). وفي المقابل، تشكل الهياكل التنظيمية الإطار الرسمي الذي ينظم العلاقات بين الأفراد والقادة، ويحدد كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات وتخصيص المهام، وهو ما يتأثر بعوامل داخلية وخارجية مثل الثقافة والتكنولوجيا والبيئة التنافسية، مما يستدعي أحياناً إعادة تصميمها في ظل الظروف الطارئة (Mthembu & Nzimakwe, 2020: 154). ومن بين أنماط القيادة التي تتفاعل مع هذا الهيكل، تبرز القيادة الهيكلية المستندة إلى النموذج البيروقراطي لـWeber، والتي تعتمد على القواعد الصارمة والتسلسل الهرمي، وقد أثبتت فعاليتها في شركات عالمية مثل "ماكدونالدز" و"جنرال موتورز"، إلا أنها تواجه انتقادات لتأثيرها السلبي على الإبداع وتكيف المنظمات مع البيئات الديناميكية (Abun et al., 2021: 477-478)، وترتكز هذه القيادة على مبادئ الإدارة العلمية لتايلور والنموذج البيروقراطي لويبر، بهدف تحقيق الكفاءة عبر إرشادات واضحة وتوزيع منهجي للوظائف، لكنها قد تخلق تحديات في التنسيق العمودي والأفقي، مما يستدعي بناء هيكل تنظيمي متوازن يقوم على ستة أبعاد رئيسة تشمل الحجم والاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والبيئة وغيرها. إذ يعد التنسيق الفعال بين المستويات شرطاً أساسياً لتحقيق الكفاءة التنظيمية (Al-Omari, 2013: 253). أستاذاً لما تقدم، يظهر الجدول (2) مجموعة من التعريفات للقيادة الهيكلية بالاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين المهتمين بهذا المجال.



الجدول (2) تعريفات القيادة الهيكلية على وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Tan et al. (2015:1)	أنموذج إداري يعتمد على القيادة القوية والتحكم الفعال في العمليات. يتميز هذا الأنموذج بتحديد هيكل تنظيمي واضح، وتطبيق نظام رقابي فعال، وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتحقيق الأهداف المحددة.
2	Özmen & Şentürk (2018:32)	أسلوب قيادي يعتمد بشكل كبير على استخدام البيانات والتحليل الدقيق لتشخيص المشكلات وتطوير الحلول. يتميز هذا الأسلوب بتركيزه على الجوانب الكمية والمنطقية في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس.
3	Özdemir et al. (2018:553)	القيادة التي تعمل على تصميم المهام الأولية للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الأشكال التي تتناسب مع طبيعة المنظمة. يتم وضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف وتحديد التكنولوجيا التي تلبي البنية التنظيمية.
4	Dursun et al. (2019:334)	جزء من منظور علم الاجتماع. إذ يتم التركيز على الأهداف والأدوار المحددة ضمن الهيكل التنظيمي. يعمل القادة في هذا الإطار على توجيه الأفراد لحل المشكلات وإعادة هيكلة المنظمة أو وضع سياسات وقواعد جديدة، مما يعكس تأثير هذا الإطار بالمبادئ الاجتماعية.
5	Siraj et al. (2022:247-248)	نهج قيادي يعتمد على تقسيم العمل إلى مهام متخصصة وتنسيق هذه المهام لتحقيق أهداف المنظمة. يتميز هذا النوع من القيادة بوجود هيكل تنظيمي واضح المعالم. إذ يتم تحديد العلاقات بين الوحدات المختلفة وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق.

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانياً: أبعاد القيادة الهيكلية:

يرى كل من Cengiz & Güllü (2018) و Dursun et al. (2019) و Yılmaz & Yenel (2020) و Karatas & Akyuz (2021) أن القيادة الهيكلية متغير أحادي البعد يقاس عبر عبارات تتعلق بمنطقية القرار والتخطيط الدقيق والالتزام بالوقت وإدارة المشكلات بتفكير منطقي. في المقابل، يرى Sypawka (2008) أنها ثنائية الأبعاد، وتتضمن التوجه نحو المهام والنتائج، والتوجه نحو بناء العلاقات وتأثير القائد في الآخرين، وهي الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة لملاءمتها مع هدفها ومجالها التطبيقي، يمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي:

البعد الأول: التوجه نحو المهام والنتائج:

تتجاوز القيادة الهيكلية مجرد الامتثال الروتيني للإجراءات التنظيمية، فهي تركز على الأفراد في مواقع السلطة وتحقيق الأهداف من خلال إنجازات القادة والمهام والجوانب الفنية المرتبطة بالوظيفة (Dereli, 2003: 14)، ويركز هذا النمط القيادي على تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات ويقيم علاقات فعالة مع البيئة الخارجية، إلى جانب التقييم المستمر وتعديل الهيكل عند الحاجة لمعالجة التحديات التنظيمية (Özmen & Şentürk, 2018: 32) وفي هذا السياق، تظهر أهمية سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام، إذ يحتاج القائد إلى مهارات قيادية



عالية لإدارة الفريق وتحفيز الأفراد على التعاون الطوعي لتحقيق الأهداف التي لا يمكن إنجازها بشكل فردي (Tağraf & Çalman, 2009: 136).

البعد الثاني: التوجه نحو بناء علاقات مع الآخرين والتأثير فيهم:

يتمثل في تحديد الأدوار والمسؤوليات وتوضيح قنوات الاتصال وإنشاء هيكل تنظيمي واضح، مما يساهم في بناء بيئة عمل منظمة وفعالة. فهو يعرف كل فرد مهامه ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة. كما يؤدي البعد الإنساني دوراً محورياً في هذا النمط من القيادة. إذ يعتمد القادة ذوو المهارات العالية في العلاقات الإنسانية على تعزيز الثقة والاحترام المتبادل وبناء روح التعاون، ما يعزز من تحفيز الفريق وتطوير قدراته (Polatcan, 2012: 41–43)، ويشير الباحثون إلى أهمية تقليل المسافة النفسية والهيكلية بين القائد والمرووس، إذ أن القرب والتواصل المباشر يعززان التفاعل الاجتماعي ويزيدان من فعالية القيادة، بينما تؤدي المسافة المادية إلى ضعف الرقابة وتقليل تأثير القائد، وقد تؤثر سلباً على الأداء التنظيمي بسبب الغموض وقلة التواصل الفعال (Antonaki & Atwater, 2017: 11–13).

ثالثاً: مفهوم القداسة التنظيمية:

تعد القداسة التنظيمية مفهوماً يتجاوز المؤشرات الدينية التقليدية، إذ تعكس الارتباط العاطفي والمعنوي للموظفين بأهداف المنظمة ورسالتها، وهو ما يحفزهم على الأداء بكفاءة ويزيد من تماسك الهياكل التنظيمية (Ashforth & Vaidyanath, 2002: 359–360)، وتقوم هذه القداسة على قيم ومبادئ أخلاقية تمثل الحجر الأساس في المعتقد التنظيمي وتحمي المنظمة من الانتهاكات التي قد تُفسر كخيانة لتقديسها (McNaughton, 2003: 138)، وتشير الدراسات إلى أن القداسة التنظيمية تعزز الشرعية الاجتماعية للمنظمة وتجعل هويتها واستراتيجياتها غير قابلة للجدل، مما يقوي ولاء الموظفين ويزيد من التزامهم (Vizeu & Matitz, 2013)، لكنها في الوقت نفسه تعرض المنظمة لخطر كبير إذا تعارضت ممارساتها مع القيم التي تبنتها، مما يؤدي إلى فقدان الشرعية وردود فعل سلبية من أصحاب المصلحة (Pargament, 2008: 28–29)، ويشير Worley (2019: 5) إلى أن هذه القداسة هي عملية جماعية تعزز التواصل والارتباط بين الموظفين وتدعم الطاقة المتبادلة المقدسة، مما يمكن الأفراد من الإحساس بأنهم جزء من مهمة أكبر 189-190. أستاذاً لما تقدم، يوضح الجدول (3) بعض التعريفات الخاصة بالقداسة التنظيمية.



الجدول (3) تعريفات القداسة التنظيمية على وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Neal (2013:36-37)	عملية إنشاء رموز ذات دلالة معنوية (دينية، عاطفية، أو ثقافية) في بيئة العمل لتعزيز الانتماء والراحة النفسية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.
2	Seaman (2014:11)	غرس أفكار وقيم مرتبطة برموز أو عقائد دينية أو أهداف جذابة لتعزيز انتماء الأفراد للمنظمة وهويتها.
3	Montemaggi (2015:2-3)	آلية لترسيخ الهوية المشتركة عبر توثيق القيم والمعتقدات والطقوس الجماعية، مما يجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.
4	Vem et al. (2020:4)	إضفاء طابع مقدس على العمل أو المهنة لتحفيز السلوكيات الإيجابية، انطلاقاً من إدراك الأفراد لقيمتها الاجتماعية والفردية.
5	Şengüllendi & Şehitoğlu (2023:102-103)	منح المنظمات قيمة غير ملموسة تعزز مكانتها التنافسية، عبر تأثيرها العميق على جميع الأطراف المعنية (موظفين، زبائن، مجتمع).

المصدر: من إعداد الباحثين.

رابعاً: أبعاد القداسة التنظيمية:

يشير (Mahoney et al. (1999) إلى قياس تقديس العمل بعدين: القداسة الإلهية، التي تعكس الطابع التوحيدي للعمل من خلال 12 فقرة مثل "أرى الله حاضراً في عملي"، والقداسة غير الإلهية التي تركز على كرامة الفرد في عمله عبر 10 فقرات مثل "وظيفتي مباركة لأنها تملك صفات مقدسة"، وقد اعتمد (Walker et al. (2008) بعدها على بعد القداسة الإلهية. أما (Şengüllendi & Şehitoğlu (2023) فقد طوروا مقياساً للقداسة التنظيمية بعد تحليل صدق المحتوى على عينتين بلغتا 332 موظفاً، وتضمن المقياس ثلاثة أبعاد هي: توافق القيم، القيم الراسخة، وشرعية القيم، من خلال استبيان مكون من 13 فقرة، وهو المقياس الذي تم اعتماده في هذه الدراسة لملاءمته لأهدافها ومجالها التطبيقي، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

البعد الأول: توافق القيم:

يشير إلى الانسجام بين قيم الفرد والمنظمة، مما يعزز التكيف السريع ويزيد من تماسك العلاقة داخل المنظمة (Yıldız, 2013: 156–157).

البعد الثاني: القيم الراسخة:

تمثل المبادئ المشتركة التي توجه سلوك الأفراد وتحدد هوية المنظمة وثقافتها، وتعمل كمصدر للهوية الأخلاقية والسلوكية (McBreen et al., 2011: 3–4)، فهي تعد معتقدات أساسية تؤثر في اختيارات الأفراد وتقييمهم للأحداث (Hitlin & Piliavin, 2004: 362–363).

البعد الثالث: القيم الراسخة:



تعكس مدى قبول هذه القيم من قبل الموظفين والمجتمع، مما يجعلها أسهل في التطبيق عندما تتحول إلى معايير مقبولة وواجبة التنفيذ. (Welzel & Inglehart, 2010: 44–45)

خامساً: مفهوم التسويف المزمّن في مكان العمل:

أشارت الدراسات إلى أن ما بين 15% و 25% من سكان العالم يعانون من التسويف المزمّن (Kovylina, 2013: 25)، وهو سلوك يختلف عن الكسل، إذ يمتلك المسوفون أهدافاً لكنهم يؤجلون تنفيذها، بخلاف الكسالى الذين يفتقرون إلى الدوافع والأهداف أساساً (Konopielko et al., 2019: 546-547)، ويتميز المتسوّفون المزمّنون بمستويات مرتفعة من التوتر وضعاف التحكم العاطفي وقلة الانضباط وسوء إدارة الوقت (Gadosey et al., 2024: 2008–2010)، وهو ما قد يعود إلى العبء المعرفي أو ضعف التنظيم الذاتي (Abbasi & Alghamdi, 2015: 61)، ويعرف التسويف المزمّن في العمل بأنه تأخير متعمد للمهام رغم الوعي بالعواقب السلبية المترتبة عليه. (Theobald et al., 2023: 10–11). يظهر الجدول (4) بعض التعريفات الخاصة بالتسويف المزمّن في مكان العمل على وفق وجهة نظر عددٍ من الباحثين.

الجدول (4) تعريفات التسويف المزمّن على وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Steel et al. (2018: 1)	هو حالة يفشل فيها الفرد في تحفيز ذاته لإتمام مهمة معينة، مما يظهر التأجيل المستمر للمهام والمسؤوليات على الرغم من إدراكه للعواقب السلبية المحتملة لهذا التأجيل.
2	Pollack & Herres (2020: 2)	عائق إداري يصيب المنظمات، مما يؤدي إلى تأخير الأعمال الموكلة وتأجيلها إلى أجل غير مسمى، ويؤثر سلباً على أداء الموظفين وكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تكون النتائج غير مرضية.
3	Sagone & Indiana (2021)	هو التأخير غير المبرر للأنشطة التي تم التخطيط لها مسبقاً من قبل الفرد، مما يؤدي إلى شعوره بالانزعاج العاطفي المرتبط بمحاولة فاشلة للتنظيم الذاتي، وزيادة التوتر، وتقليل الرفاهية النفسية.
4	Steinert et al. (2021: 2)	هو تأجيل أو تأخير العمل من قبل الأفراد حتى اللحظات الأخيرة، أو يستمر إلى بعد المواعيد النهائية، وقد يكون بسبب نفور الفرد من العمل الأكثر ملأً وأقل منفعة.
5	Ismail (2022: 13)	هو تجنب المهام الواجب القيام بها، وحتى المهام البسيطة والروتينية اليومية، إلى مواعيد غير واضحة الإنجاز، مما يوصل الأفراد إلى سلوك الكسل المتعمد.

المصدر: من إعداد الباحثين.

سادساً: أبعاد التسويف المزمّن في مكان العمل:

ركزت الأبحاث السابقة بشكل رئيس على التسويف في السياقات الأكاديمية والحياتية العامة، بينما أهملت دراسته في بيئة العمل. ويُعد مقياس التسويف العام المكون من 20 بنداً (Metin et al., 2016: 255–259) الأكثر ارتباطاً بسلوكيات التسويف الوظيفي، ويضم بعدين رئيسيين هما: التجنب الإلكتروني والتراخي الإلكتروني، حيث يقيس الأول تجنب المهام قرب المواعيد النهائية



عبر ستة بنود مثل "أقول لنفسي ابدأ الآن، وما زلت لا أبدأ"، وقيس الثاني استخدام الإنترنت في أنشطة غير عملية عبر تسعة بنود مثل "قريباً سأبدأ" (Strunk et al., 2013: 13). كما يعد مقياس Lay (1986: 477–478) للتسويق من الأدوات الدقيقة لقياس هذه الظاهرة، ويتميز بموثوقية عالية على مدى 10 سنوات، وقد صُنّف Steel (2010: 1–3) التسويق إلى ثلاثة أبعاد استناداً إلى أنموذج (Ferrari (1992)، وهي:

أ. التسويق المرتبط بالإثارة.

ب. التسويق المرتبط بالتجنب.

ج. تسويق اتخاذ القرار.

فضلاً عما تقدم، أكد (Guilera et al. (2024: 3 أن أبعاد التسويق يمكن قياسها من خلال خصائص سيكومترية مرتبطة بالسمات الشخصية، واعتبروا أن التسويق يمكن وصفه كسمة أحادية البعد تشمل ثلاثة أنواع رئيسية: تأخير اتخاذ القرار، تأخير التنفيذ، والتأخير في الوقت. من جانبهما، قدم (Svardal & Steel (2017 مقياساً حديثاً للتسويق المزمّن يعتمد على بعدين رئيسيين يتمثلان بـ: التسويق اللاعقلاني (Irrational Procrastination) والتسويق النقي (Pure Procrastination)، وهو مقياس يعد إضافة مميزة لفهم هذه الظاهرة. وعلى الرغم من تنوع المقاييس المستخدمة لقياس التسويق، فإنها تتفق في تعريفه كغير ضروري وغير مرغوب فيه يحمل عواقب سلبية. ويتميز مقياس (Svardal & Steel (2017 بخصائص سيكومترية متميزة، مما يجعله أداة دقيقة وموثوقة لقياس السمات الجوهرية للتسويق مقارنة ببقية المقاييس، ولهذا تم اعتماده في هذه الدراسة لقياس التسويق المزمّن في مكان العمل، والذي يمكن توضيح بعده على النحو الآتي:

البعد الأول: التسويق اللاعقلاني:

التسويق اللاعقلاني يشير إلى تأجيل المهام بطريقة طوعية رغم معرفة الشخص أن هذا التأجيل سيؤدي إلى نتائج سلبية (Svardal & Steel (2017: 2)، وهو تأخير غير مبرر للأعمال يؤدي إلى نتائج سلبية، إذ يتخذ الفرد قراراً طوعياً بتأجيل مهمة مقصودة رغم توقعه أن يؤدي ذلك إلى وضع أسوأ (Kim et al., 2017: 2-3)، كما يعكس هذا السلوك نقصاً في التنظيم الذاتي (Плавник & Позняк, 2016: 193)، ويظهر المماطلون اللاعقلانيون اتجاهًا للتركيز على المكافآت الفورية بدلاً من النتائج طويلة الأمد (Guilera et al., 2024: 2-3).



البعد الثاني: التسويف النقي:

هو تأجيل المهام الضرورية بسبب عدم القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب (Chatellier, 2015: 8–9). يرتبط بسلوكيات التجنب والهروب من المواقف الجديدة خوفاً من التقييم السلبي (Hailikari et al., 2021: 592). تظهر الدراسات أن للتسويف النقي تأثيراً سلبياً على الأداء المهني والأكاديمي، كما يؤثر على القرارات المالية والحياتية، مما يعرض الأفراد لأزمات نفسية (Rozental et al., 2014: 2–3).

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة:

يستعرض الجدول (5)، الرموز الخاصة بالمتغيرات وأبعادها المبحوثة في هذه الدراسة.

الجدول (5) ترميز مقياس الدراسة

التفاصيل	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية	الرمز	عدد الفقرات
المتغير الأول وأبعاده	القيادة الهيكلية	Structural Leadership	SL	8
	التوجه نحو المهام والنتائج	Orientation Towards Tasks and Results	OTT	4
	التوجه نحو بناء علاقات مع الآخرين والتأثير فيهم	Orientation Towards Building Relationships with Others and Influencing Them	OTR	4
المتغير الثاني وأبعاده	القداسة التنظيمية	Organizational Sanctity	OS	14
	توافق القيم	Values Congruence	VC	4
	القيم الراسخة	Deep-rooted Values	DV	5
	شرعية القيم	Values Legitimizing	VL	5
المتغير الثالث وأبعاده	التسويف المزمن في مكان العمل	Chronic Procrastination in The Workplace	DE	21
	التسويف اللاعقلاني	Irrational Procrastination	IP	9
	التسويف النقي	Pure Procrastination	PP	12

المصدر: من إعداد الباحثين.



ثانياً: وصف العوامل الديموغرافية:

يستعرض الجدول (6)، وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة المستجيبين على الاستبيان.

الجدول (6) وصف العوامل الديموغرافية لعينة المستجيبين على الاستبيان

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	108	41.22%
	أنثى	154	58.78%
	المجموع	262	100%
العمر	20-30 سنة	160	61.07%
	31-40 سنة	61	23.28%
	41-50 سنة	28	10.69%
	51-60 سنة	10	3.82%
	61 سنة فأكثر	3	1.15%
	المجموع	262	100%
التحصيل الدراسي	إعدادية	39	15%
	دبلوم	101	38.55%
	بكالوريوس	129	49.24%
	دبلوم عالي	6	2.29%
	ماجستير	11	4.20%
	دكتوراه	0	0%
	المجموع	262	100%
المنصب الوظيفي	ممرض فني	15	5.73%
	ممرض جامعي	126	48.09%
	ممرض ممارس متقدم	11	4.20%
	ممرض طوارئ	96	36.64%
	ممرض صحة مجتمع	14	5.34%
	المجموع	262	100%
سنوات الخبرة	أقل من سنة	0	0%
	1-4 سنوات	124	47.33%
	5-9 سنوات	60	22.90%
	10-14 سنة	32	12.21%
	15-19 سنة	13	4.96%
	20-24 سنة	23	8.78%
	25 سنة فأكثر	10	3.82%
الدورات التدريبية	المجموع	262	100%
	واحدة	69	26.34%
	اثنان	67	25.57%
	ثلاث	36	13.74%
	أربعة فأكثر	90	34.35%
	المجموع	262	100%

المصدر: من إعداد الباحثين.



يشير محتوى الجدول (6)، إلى أن العينة البالغة 262 فرداً تهيمن عليها الإناث بنسبة (58.78%) مقارنة بالذكور بنسبة (41.22%)، وتتركز الغالبية العظمى من العينة في فئة (20-30 سنة) بنسبة 61.07%. يمتلك غالبية الأفراد مؤهلاً جامعياً (بكالوريوس بنسبة 49.24%)، ويعمل معظمهم كممرضين جامعيين بنسبة (48.09%) أو كممرض طوارئ بنسبة (36.64%). تبرز سنوات الخبرة القصيرة (1-4 سنوات بنسبة 47.33%) كالأكثر انتشاراً، بينما يشارك ثلث العينة تقريباً في أربع دورات تدريبية فأكثر بنسبة (34.35%)، مما يعكس بيئة عمل شابة ذات تأهيل أكاديمي جيد وتوجه نحو التطوير المهني، مع وجود تفاوت في التوزيع الوظيفي وغياب شبه كامل للأفراد ذوي المؤهلات العليا (دكتوراه 0%).

بشكل عام، يتبين من تحليل البيانات الديموغرافية أن المشاركين يتمتعون بمستوى عالٍ من الوعي والإدراك، مما يعزز مصداقية ودقة استجاباتهم في الاستبيان. هذه الخصائص تسهم بشكل جوهري في دعم موثوقية النتائج وضمان تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة عالية.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يقدم هذا المبحث تحليلاً وصفيًا شاملاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية، مستنداً إلى بيانات ميدانية جمعت من عينة بلغت (262) مستجيباً من الممرضين والممرضات في المستشفى المبحوث، وعلى النحو الآتي:

أ. تحديد مستوى توافر أبعاد متغير القيادة الهيكلية:

يستعرض الباحثين في هذه الفقرة التحليل الوصفي لمستوى توافر أبعاد المتغير المستقل بناءً على استجابات عينة الدراسة من الممرضين والممرضات في المستشفى المبحوث، باستخدام المؤشرات الإحصائية المناسبة، كما هو موضح في الآتي:

1. تحديد مستوى توافر بعد التوجه نحو المهام والنتائج:

يقدم الجدول (8)، تحليلاً وصفيًا لنتائج استجابات عينة الدراسة حول بعد التوجه نحو المهام والنتائج، إذ تظهر النتائج مستوى توافره وتأثيره على وفق آراء المشاركين. بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد 2.295، مما يضعه ضمن الفئة الثانية (مستوى منخفض) بموجب فئات مقياس ليكرت الخماسي، مع أهمية نسبية مقدارها 0.459، وانحراف معياري 0.982، ومعامل اختلاف 42.8%. تكشف هذه النتائج عن تباين نسبي في آراء العينة، إذ إن معامل الاختلاف يقترب من 50%， مما يشير إلى وجود بعض التباين في استجابات المشاركين. ومع ذلك، فإن تشابه قيم الأهمية النسبية والانحراف المعياري بين الفقرات يعكس اتساقاً نسبياً في تقييماتهم.



الجدول (8) تحديد مستوى توافر بعد التوجه نحو المهام والنتائج

الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
OTT1	2.319	0.993	0.428	0.464
OTT2	2.262	0.929	0.411	0.452
OTT3	2.404	1.050	0.437	0.481
OTT4	2.196	0.955	0.435	0.439
المعدل	2.295	0.982	0.428	0.459

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

2. تحديد مستوى توافر بعد التوجه نحو بناء علاقات مع الآخرين والتأثير فيهم:

يظهر الجدول (9)، التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول بعد التوجه نحو بناء علاقات مع الآخرين والتأثير فيهم، إذ تعكس النتائج تقييم المبحوثين لمستوى توافر هذا البعد وأثره. بلغ الوسط الحسابي العام للبعد 2.322، مما يضعه ضمن الفئة الثانية (مستوى منخفض) بموجب فئات مقياس ليكرت الخماسي، مع أهمية نسبية مقدارها 0.464، وانحراف معياري 0.976، ومعامل اختلاف 42%. تشير هذه النتائج إلى وجود درجة مقبولة من التجانس في آراء العينة، فلقد كانت قيم معامل الاختلاف لجميع فقرات هذا البعد أقل من 50%， مما يعكس تقارباً في استجابات المشاركين واتساقاً نسبياً في تقييماتهم.

الجدول (9) تحديد مستوى توافر بعد التوجه نحو بناء علاقات مع الآخرين والتأثير فيهم

الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
OTR1	2.319	0.954	0.411	0.464
OTR2	2.296	0.929	0.405	0.459
OTR3	2.338	0.989	0.423	0.468
OTR4	2.335	1.030	0.441	0.467
المعدل	2.322	0.976	0.420	0.464

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

أ. تحديد مستوى توافر أبعاد متغير القداسة التنظيمية:

يستعرض الباحثين في هذه الفقرة التحليل الوصفي لمستوى توافر أبعاد المتغير التفاعلي بناءً على استجابات عينة الدراسة من الممرضين والممرضات في المستشفى المبحوث، باستخدام المؤشرات الإحصائية المناسبة، كما هو موضح في الآتي:



1. تحديد مستوى توافر بعد توافق القيم:

يقدم الجدول (10)، تحليلاً وصفيًا لاستجابات عينة الدراسة حول بعد توافق القيم، إذ يبين مستوى توافره وتأثيره على وفق تقييمات المشاركين. لقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد 2.417، مما يضعه ضمن الفئة الثانية (مستوى منخفض) بموجب فئات مقياس ليكرت الخماسي، مع أهمية نسبية مقدارها 0.483، وانحراف معياري 1.041، ومعامل اختلاف 43.3%. تظهر هذه النتائج تجانساً واتفاقاً في آراء العينة المبحوثة، فلقد كانت قيم معامل الاختلاف لجميع فقرات هذا البعد أقل من 50%، مما يشير إلى تقارب في استجابات المشاركين وتماسك في آرائهم.

الجدول (10) تحديد مستوى توافر بعد توافق القيم

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
VC1	2.796	1.127	0.403	0.559
VC2	2.435	1.026	0.421	0.487
VC3	2.135	0.997	0.467	0.427
VC4	2.300	1.013	0.440	0.460
المعدل	2.417	1.041	0.433	0.483

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

2. تحديد مستوى توافر بعد القيم الراسخة:

يقدم الجدول (11)، تحليلاً وصفيًا لنتائج استجابات عينة الدراسة حول بعد القيم الراسخة، إذ تظهر النتائج مستوى توافر هذا البعد على وفق آراء المبحوثين. لقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير العام 2.203، مما يضعه ضمن الفئة الثانية (مستوى منخفض) بموجب فئات مقياس ليكرت الخماسي، مع أهمية نسبية مقدارها 0.441، وانحراف معياري 0.960، ومعامل اختلاف 43.8%. تكشف هذه النتائج عن تباين نسبي في آراء العينة المبحوثة، إذ إن معامل الاختلاف يقترب من 50%، مما يشير إلى وجود بعض التباين في استجابات المشاركين. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المتجانس نسبياً يعكس اتساقاً معتدلاً في استجابات المشاركين وتماسك في آرائهم.



الجدول (11) تحديد مستوى توافر بعد القيم الراسخة

الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
DV1	2.592	1.009	0.389	0.518
DV2	2.135	1.012	0.474	0.427
DV3	2.092	0.944	0.451	0.418
DV4	2.181	0.954	0.437	0.436
DV5	2.015	0.881	0.437	0.403
المعدل	2.203	0.960	0.438	0.441

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.
3. تحديد مستوى توافر بعد شرعية القيم:

يقدم الجدول (12)، تحليلاً وصفيًا لنتائج استجابات عينة الدراسة حول بعد شرعية القيم، إذ تظهر النتائج مستوى توافر هذا البعد على وفق آراء المبحوثين. لقد بلغ الوسط الحسابي العام للبعد 2.262، مما يضعه ضمن الفئة الثانية (مستوى متوسط منخفض)، مع أهمية نسبية مقدارها 0.452، وانحراف معياري 0.948، ومعامل اختلاف 41.9%. تشير هذه النتائج إلى تباين نسبي في آراء العينة المبحوثة، إذ إن معامل الاختلاف اقترب من 50% في بعض الفقرات، مما قد يعكس تفاوتاً في وجهات النظر حول بعض المؤشرات. ومع ذلك، فإن تجانس الاستجابات يظل مقبولاً إلى حد ما، خاصة مع انخفاض الانحراف المعياري النسبي، مما يدل على وجود درجة من الاتفاق العام حول مستوى هذا البعد.

الجدول (12) تحديد مستوى توافر بعد شرعية القيم

الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
VL1	2.346	0.982	0.419	0.469
VL2	2.246	0.908	0.404	0.449
VL3	2.335	0.969	0.415	0.467
VL4	2.200	0.952	0.433	0.440
VL5	2.181	0.931	0.427	0.436
المعدل	2.262	0.948	0.419	0.452

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

ج. تحديد مستوى توافر أبعاد متغير التسويق المزمّن في مكان العمل:

يستعرض الباحثين في هذه الفقرة التحليل الوصفي لمستوى توافر أبعاد المتغير التابع بناءً على استجابات عينة الدراسة من الممرضين والمرمضات في المستشفى المبحوث، باستخدام المؤشرات الإحصائية المناسبة، كما هو موضح في الآتي:



1. تحديد مستوى توافر بعد التسوييف اللاعقلاني:

يقدم الجدول (13)، تحليلاً وصفيًا لاستجابات عينة الدراسة حول بعد التسوييف اللاعقلاني. إذ تظهر النتائج مستوى توافر هذا البعد على وفق آراء المبحوثين. لقد بلغ تظهر الوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.123، مما يشير إلى أن مستوى توافره يصنف ضمن الفئة الثالثة (مستوى متوسط) بموجب فئات مقياس ليكرت الخماسي، مع أهمية نسبية مقدارها 0.625، وانحراف معياري 1.137، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آراء المبحوثين. كما يوضح الجدول أن معامل الاختلاف الكلي للبعد بلغ 36.8%، مما يدل على درجة مقبولة من التجانس في الاستجابات، حيث ظل معامل الاختلاف لجميع الفقرات دون 50%.

الجدول (13) تحديد مستوى توافر بعد التسوييف اللاعقلاني

الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
IP1	3.433	1.187	0.346	0.687
IP2 (R)	2.604	1.042	0.400	0.521
IP3	3.622	1.132	0.313	0.724
IP4	2.992	1.157	0.387	0.598
IP5	2.908	1.150	0.395	0.582
IP6 (R)	3.544	1.062	0.300	0.709
IP7	3.223	1.165	0.361	0.645
IP8	3.085	1.180	0.382	0.617
IP9 (R)	2.692	1.156	0.429	0.538
المعدل	3.123	1.137	0.368	0.625

❖ (R) تشير إلى أن العبارة عكسية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

2. تحديد مستوى توافر بعد التسوييف النقي:

يقدم الجدول (14)، تحليلاً وصفيًا لاستجابات عينة الدراسة حول بعد التسوييف النقي، إذ تظهر النتائج مستوى توافر هذا البعد على وفق آراء المبحوثين. لقد بلغ الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات 3.197، مما يشير إلى أن الاستجابات تركزت حول الفئة الثالثة (مستوى متوسط) بموجب فئات مقياس ليكرت الخماسي، مع أهمية نسبية إجمالية قدرها 0.639، كما بلغ الانحراف المعياري العام 1.174، مما يعكس تبايناً معتدلاً في الآراء، بينما أظهر معامل الاختلاف (37%) تجانساً نسبياً في استجابات العينة، حيث ظلت قيمته دون 50% لجميع الفقرات باستثناء الفقرة PP12 التي سجلت أعلى معامل اختلاف (50.5%)، مما قد يشير إلى وجود تباين ملحوظ في آراء المبحوثين.



حولها. بشكل عام، تكشف النتائج عن اتساق نسبي في آراء المبحوثين، مع وجود بعض الفروقات في تقييم فقرات محددة.

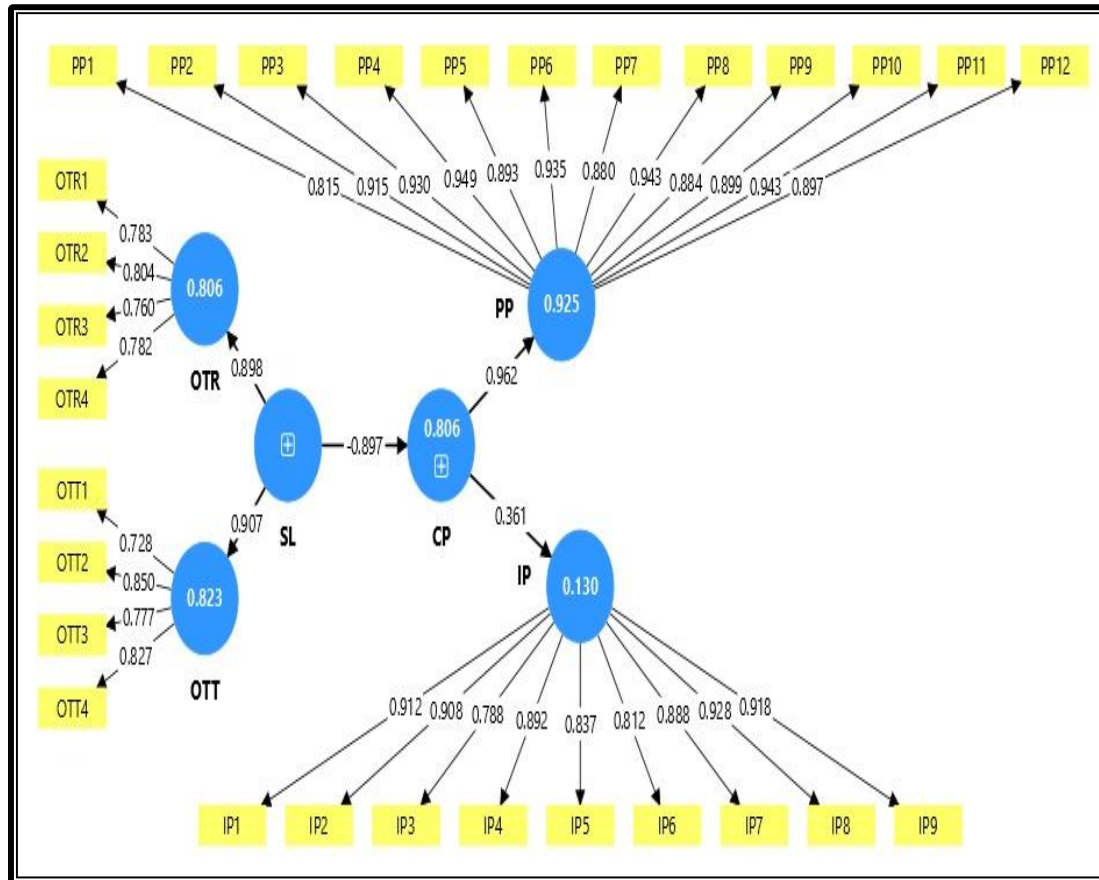
الجدول (14) تحديد مستوى توافر بعد التسوية النقي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
PP1	3.181	1.184	0.372	0.636
PP2	3.396	1.180	0.347	0.679
PP3	3.362	1.186	0.353	0.672
PP4	3.381	1.195	0.353	0.676
PP5	3.427	1.160	0.338	0.685
PP6	3.177	1.106	0.348	0.635
PP7	3.208	1.152	0.359	0.642
PP8	3.215	1.157	0.360	0.643
PP9	3.112	1.099	0.353	0.622
PP10	3.212	1.136	0.354	0.642
PP11	3.038	1.196	0.394	0.608
PP12	2.658	1.342	0.505	0.532
المعدل	3.197	1.174	0.370	0.639

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.
رابعاً: تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة:

تم تصميم النموذج الهيكلي لمسار العلاقة المباشرة بين المتغيرات وتحليله بواسطة برنامج SmartPLS 4، وذلك على النحو الآتي:

1. بناء النموذج الهيكلي وتقييمه لمسار التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
يبين الشكل (2)، النموذج تحليل تأثير المتغير المستقل (القيادة الهيكلية) في المتغير التابع (التسوية المزمّن في مكان العمل).



الشكل (2) النموذج الهيكلي لمسار تأثير القيادة الهيكلية في التسويق المزمن في مكان العمل
المصدر: برنامج SmartPLS v.4.

يمكن تقييم مسار تأثير القيادة الهيكلية على التسويق المزمن في بيئة العمل (الشكل 2) من خلال مجموعة من المؤشرات المذكورة في الجدول (15).

الجدول (15) مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي لمسار تأثير القيادة الهيكلية في التسويق المزمن في مكان العمل

المسار	R ²	F ²	Q ²	GOF
القيادة الهيكلية - التسويق المزمن في مكان العمل	0.806	0.435	0.231	0.662

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

يظهر الجدول (15) أن قدرة القيادة الهيكلية في تفسير التسويق المزمن في مكان العمل قد بلغت ($R^2 = 0.806$)، مما يشير إلى قوة تفسيرية عالية على وفق المعايير الإحصائية (فهي أكبر من 0.67). كما بلغ حجم التأثير (f^2) 0.435، وهو مؤشر مقبول إحصائياً كونه أعلى من الحد الأدنى الموصى به (0.35). أما فيما يتعلق بجودة التنبؤ (Q^2) فقد سجل النموذج قيمة أعلى من صفر، مما يؤكد قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع بشكل فعال. كما أكد مؤشر جودة



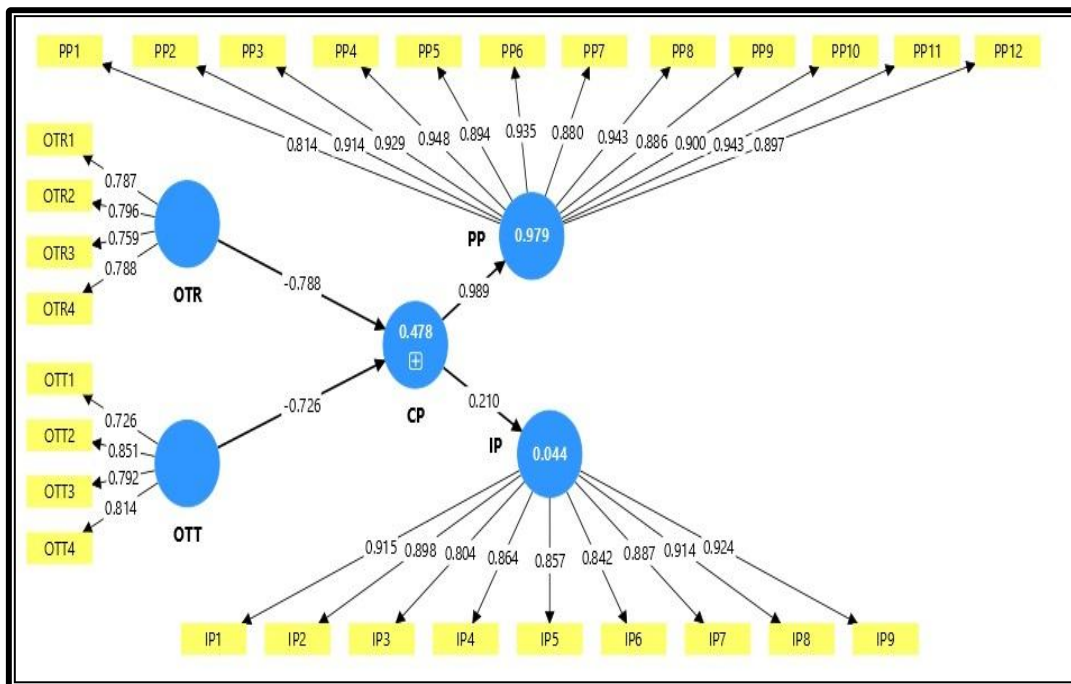
المطابقة (GOF) البالغ 0.662 على كفاءة الأنموذج وجودة ملائحته للبيانات. بناءً على هذه النتائج، تم اعتماد الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية القائلة بـ "وجود تأثير سالب ومعنوي للقيادة الهيكلية في التسويق المزمّن في مكان العمل"، كما هو موضح في الجدول (17).

الجدول (16) قيم اختبار فرضية تأثير القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن في مكان العمل

المسار	β	t test	P value
القيادة الهيكلية - التسويق المزمّن في مكان العمل	-0.897	19.202	0.000

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير نتائج الجدول (16) إلى تأكيد الفرضية الأولى التي تفيد بوجود تأثير سالب ومعنوي للقيادة الهيكلية في التسويق المزمّن في مكان العمل. إذ إن قيمة معامل (β) قد بلغت بلغت -0.897، مدعومة بقيمة اختبار (t) البالغة (19.202) تحت مستوى معنوية ($P = 0.000$). كما تنبثق عن هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان، يمكن اختبارهما اعتماداً على الأنموذج الهيكلي الموضح في الشكل (3).



الشكل (3) الأنموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد القيادة الهيكلية في التسويق المزمّن في مكان العمل

المصدر: برنامج SmartPLS v.4.

يمكن تقييم الأنموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد القيادة الهيكلية في التسويق المزمّن في مكان العمل، والذي يظهر في الشكل (3)، باستخدام مجموعة من المؤشرات الموضحة في الجدول (17).



الجدول (17) مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد القيادة الهيكلية في التسويق المزمّن في مكان العمل

المسار	R ²	F ²	Q ²	GOF
أبعاد القيادة الهيكلية - التسويق المزمّن في مكان العمل	0.478	0.602	0.298	0.441

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

يظهر الجدول (17)، أن أبعاد القيادة الهيكلية تفسر 47.8% من التباين في التسويق المزمّن في مكان العمل ($R^2 = 0.478$)، وهو تفسير متوسط وفقاً للمعايير الإحصائية، إذ تجاوزت القيمة الحد الأدنى المقبول (0.33). كما بلغ حجم التأثير 0.602 (f^2)، وهو ما يعد مقبولاً إحصائياً مقارنة بالقيمة المرجعية (0.35). وبالنسبة لجودة التنبؤ (Q^2)، فقد سجل النموذج قيمة إيجابية، مما يدل على قدرته التنبؤية الفعالة، في حين أظهر مؤشر جودة المطابقة ($GOF = 0.441$) كفاءة النموذج وملاءمته للبيانات، وبمجمّل هذه المؤشرات، يمتلك النموذج خصائص إحصائية مقبولة ويعد مناسباً لدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن. في ضوء تحليل هذه المؤشرات، سيتم اعتماد النموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد القيادة الهيكلية في التسويق المزمّن في مكان العمل لاختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** يظهر النموذج الموضح في الشكل (3)، قبول الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير سالب ومعنوي للتوجه نحو المهام والنتائج في التسويق المزمّن في مكان العمل). إذ

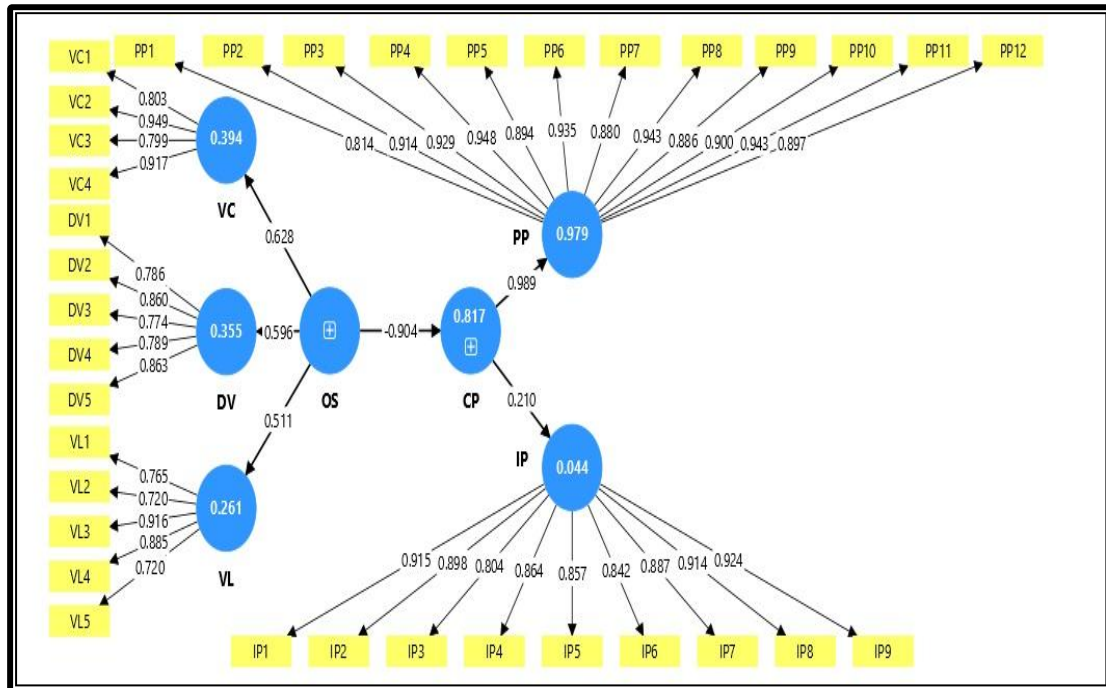
بلغت قيمة معامل $\beta -0.788$ تحت معنوية $P = 0.000$.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** يظهر النموذج الموضح في الشكل (3) قبول الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير سالب ومعنوي للتوجه نحو بناء علاقات مع الآخرين والتأثير فيهم في التسويق المزمّن

في مكان العمل). إذ بلغت قيمة معامل $\beta -0.726$ تحت معنوية $P = 0.000$.

2. **بناء النموذج الهيكلي لمسار التأثير بين المتغير التفاعلي والمتغير التابع وتقييمه:**

يبين الشكل (4)، النموذج تحليل تأثير المتغير التفاعلي (القداصة التنظيمية) في المتغير التابع (التسويق المزمّن في مكان العمل).



الشكل (4) النموذج الهيكلي لمسار تأثير القداسة التنظيمية في التسويق المزمّن في مكان العمل

المصدر: برنامج SmartPLS v.4.

يمكن تقييم مسار تأثير القداسة التنظيمية في التسويق المزمّن في مكان العمل الموضح في

الشكل (23) من خلال مجموعة من المؤشرات المذكورة في الجدول (18).

الجدول (18) مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي لمسار تأثير القداسة التنظيمية في التسويق المزمّن في مكان العمل

المسار	R ²	F ²	Q ²	GOF
القداسة التنظيمية - التسويق المزمّن في مكان العمل	0.817	0.477	0.604	0.543

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

يظهر الجدول (18)، أن القداسة التنظيمية تفسر 81.7% من التباين في التسويق المزمّن في

مكان العمل ($R^2 = 0.817$)، وهو مؤشر على قوة تفسيرية عالية وفق المعايير الإحصائية. كما

بلغ حجم التأثير (f^2) 0.477، وهو ما يعد مقبولاً إحصائياً لتجاوزه القيمة الدنيا (0.35). وأشارت

جودة التنبؤ (Q^2) إلى قيمة إيجابية، مما يؤكد قدرة المتغير التفاعلي على التنبؤ الفعال، في حين

أظهر مؤشر جودة المطابقة ($GOF = 0.543$) كفاءة النموذج وملاءمته للبيانات. وبذلك، تم اعتماد

النموذج لاختبار الفرضية القائلة بوجود تأثير سالب ومعنوي للقداسة التنظيمية على التسويق

المزمّن في مكان العمل، كما هو موضح في الجدول (19).

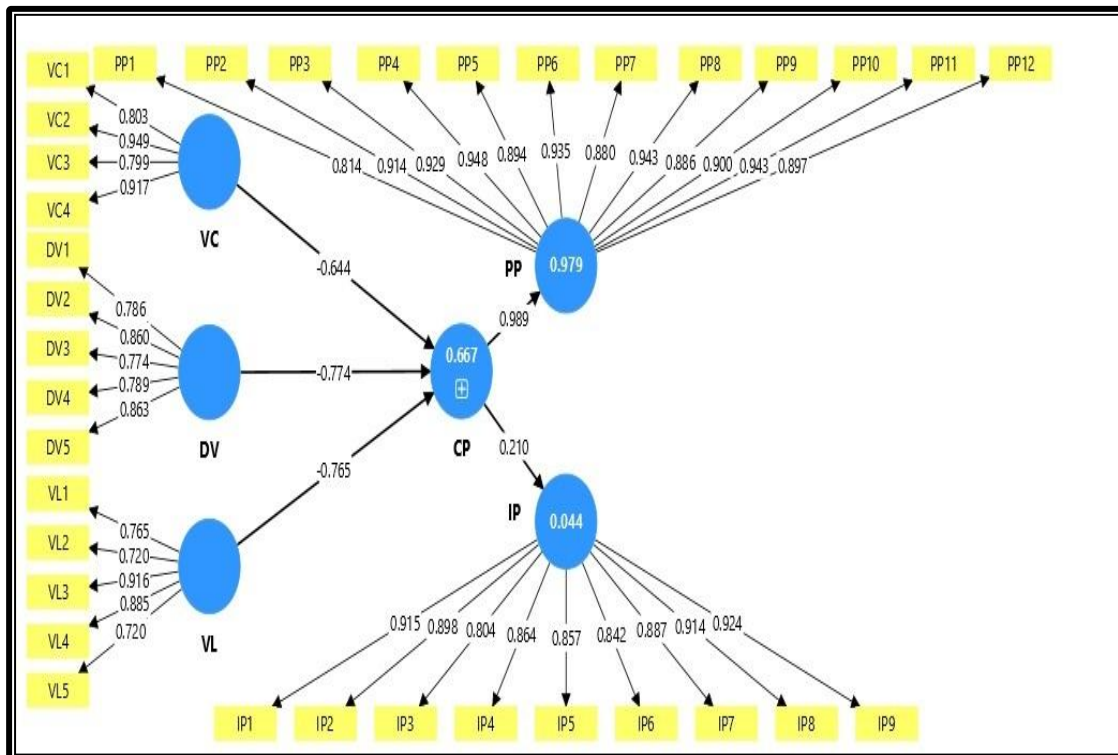


الجدول (19) قيم اختبار فرضية تأثير القداسة التنظيمية والتسويق المزمّن في مكان العمل

المسار	β	t test	P value
القداسة التنظيمية - التسويق المزمّن في مكان العمل	-0.904	19.642	0.000

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير نتائج الجدول (20) إلى تأكيد الفرضية الثانية التي تفيد بوجود تأثير سالب ومعنوي للقداسة التنظيمية في التسويق المزمّن في مكان العمل. إذ ان قيمة معامل (β) قد بلغت (-0.904)، مدعومة بقيمة اختبار (t) البالغة (19.642) تحت مستوى معنوية ($P = 0.000$). كما تتبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، يمكن اختبارها اعتماداً على الأنموذج الهيكلي الموضح في الشكل (5).



الشكل (5) الأنموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد القداسة التنظيمية في التسويق المزمّن في مكان العمل

المصدر: برنامج SmartPLS v.4.

يمكن تقييم الأنموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد القداسة التنظيمية في التسويق المزمّن في مكان العمل، والذي يظهر في الشكل (5)، باستخدام مجموعة من المؤشرات الموضحة في الجدول (20).



الجدول (20) مؤشرات تقييم الأنموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد القداسة التنظيمية في التسويف المزمّن في مكان العمل

المسار	R ²	F ²	Q ²	GOF
أبعاد القداسة التنظيمية - التسويف المزمّن في مكان العمل	0.667	0.644	0.531	0.642

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

يظهر الجدول (20) يتضح أن قدرة أبعاد القداسة التنظيمية على تفسير التسويف المزمّن في مكان العمل قد بلغت ($R^2 = 0.667$)، وهو ما يعد تفسيراً متوسطاً، إذ أن القيمة أعلى من 0.33. أما حجم التأثير (f^2) الذي بلغ 0.644، وهو مؤشر مقبول إحصائياً كونه يتجاوز الحد الأدنى الموصى به (0.35). أما بالنسبة لجودة التنبؤ (Q^2)، فقد سجل الأنموذج قيمة أعلى من صفر، مما يؤكد قدرة أبعاد المتغير التفاعلي على التنبؤ الفعال بالمتغير التابع. كما أكد مؤشر جودة المطابقة (GOF) البالغ 0.642 على كفاءة الأنموذج وجودة ملاءمته للبيانات، مما يدعم صلاحية التحليلية. هذه النتائج تشير إلى أن الأنموذج يمتلك مقومات إحصائية مقبولة، وتؤكد المؤشرات مجمعة على ملاءمة الأنموذج لدراسة العلاقة بين أبعاد القداسة التنظيمية والتسويف المزمّن في مكان العمل. في ضوء تحليل هذه المؤشرات، سيتم اعتماد الأنموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد القداسة التنظيمية في التسويف المزمّن في مكان العمل لاختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** يؤكد الأنموذج الموضح في الشكل (5) على قبول الفرضية

الفرعية الأولى (يوجد تأثير سالب ومعنوي لتوافق القيم في التسويف المزمّن في مكان

العمل)، فلقد بلغت قيمة معامل β -0.765 تحت معنوية $P = 0.000$.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يؤكد الأنموذج الموضح في الشكل (5) على قبول الفرضية

الفرعية الثانية (يوجد تأثير سالب ومعنوي للقيم الراسخة في التسويف المزمّن في مكان

العمل)، فلقد بلغت قيمة معامل β -0.774 تحت معنوية $P = 0.000$.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يؤكد الأنموذج الموضح في الشكل (5) على قبول الفرضية

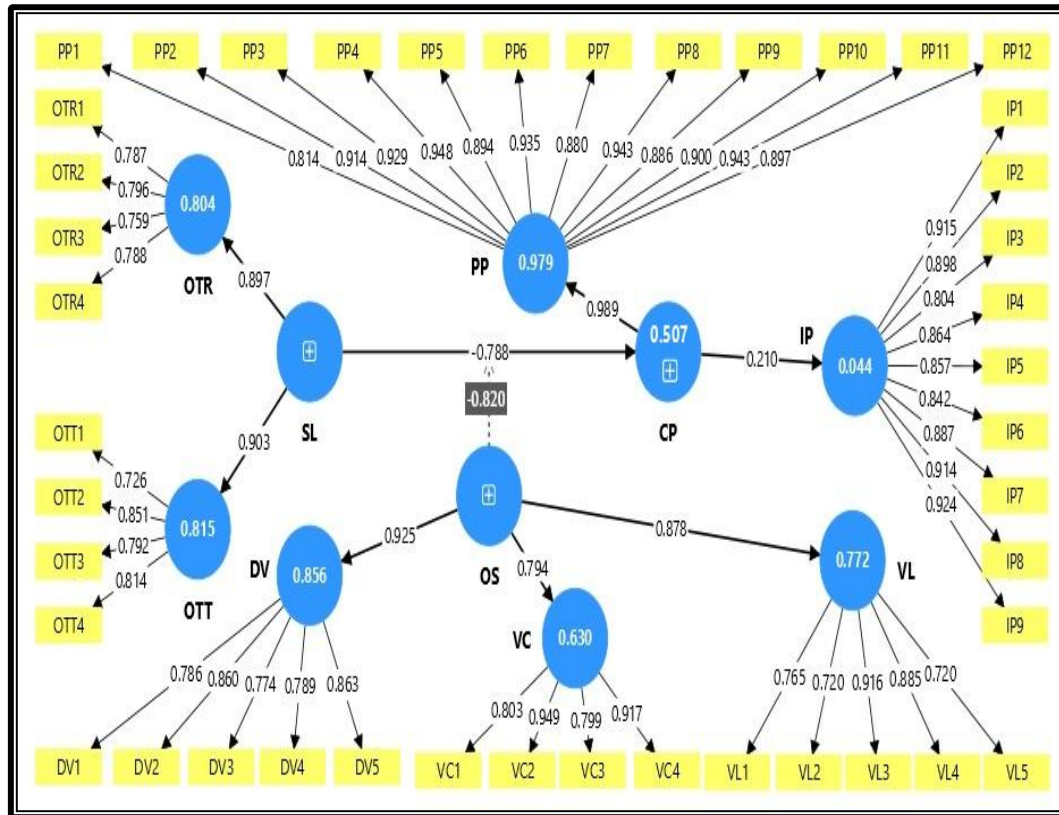
الفرعية الثالثة (يوجد تأثير سالب ومعنوي لشرعية القيم في التسويف المزمّن في مكان

العمل)، فلقد بلغت قيمة معامل β -0.644 تحت معنوية $P = 0.000$.

ثالثاً: تحليل التأثير التفاعلي بين المتغيرات:

يوضح الشكل (6) الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير التفاعلي لمتغير القداسة التنظيمية في

العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويف المزمّن في مكان العمل.



الشكل (6) النموذج الهيكلي للتأثير التفاعلي

المصدر: برنامج SmartPLS v.4.

يمكن تقييم النموذج الهيكلي لمسار التأثير التفاعلي للقادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن في مكان العمل، والذي يظهر في الشكل (6)، باستخدام مجموعة من المؤشرات الموضحة في الجدول (21).

الجدول (21) مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي للتأثير التفاعلي

المسار	R ²	F ²	Q ²	GOF
التأثير التفاعلي - التسويق المزمّن في مكان العمل	0.507	0.661	0.522	0.342

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير نتائج الجدول (21) إلى أن التأثير التفاعلي لمتغير القادة التنظيمية يفسر ما نسبته 50.7% من التباين في العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن في مكان العمل، وهو مقدار تفسيري متوسط يدل على قوة تأثير معنوية على وفق المعايير الإحصائية (إذ إن قيمة R² أكبر من 0.33). كما سجل حجم التأثير (f² = 0.661) مستوى مقبولاً إحصائياً (فوق 0.35)، بينما أكدت قيمة جودة التنبؤ الإيجابية (Q² > 0) قدرة النموذج على التنبؤ بالعلاقة. وقد بلغ مؤشر جودة المطابقة (GOF = 0.342) وهو مستوى مقبولاً يدعم ملاءمة النموذج.



أما النتائج الظاهرة في الجدول (22) فقد أكدت معنوية التأثير التفاعلي لمتغير القداسة التنظيمية ($\beta = -0.820, t = 18.533, p < 0.001$) ، مما يدعم قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير تفاعلي للقداسة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن. هذه النتائج مجتمعة تبرر اعتماد النموذج الهيكلي لاختبار فرضية التأثير التفاعلي، إذ تشير إلى أن القداسة التنظيمية تؤدي تأثيراً تفاعلياً مهماً في تعديل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

الجدول (22) قيم اختبار فرضية التأثير التفاعلي للقداسة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الهيكلية والتسويق المزمّن في مكان العمل

المسار	β	t test	P value
التأثير التفاعلي - التسويق المزمّن في مكان العمل	-0.820	18.533	0.000

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

تتمثل استنتاج التحليل الكمي بما يأتي:

1. أظهر التحليل الإحصائي في المستشفى المبحوث أن القيادة الهيكلية (التي تعتمد على الهياكل واللوائح الواضحة) لها تأثير سلبي ومعنوي على التسويق المزمّن ($\beta = -0.897$)، إذ أن زيادة وضوح الأدوار والمسؤوليات تقلل بشكل ملحوظ من تأجيل المهام بين العاملين.
2. كشفت النتائج في المستشفى المبحوث أن القداسة التنظيمية (أي تقديس القيم التنظيمية) تمثل عاملاً حاسماً في خفض مستوى التسويق ($\beta = -0.904$)، فالعاملين الذين يؤمنون بقيمتها يظهرون التزاماً أكبر بمهامهم الوظيفية.
3. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) في المستشفى المبحوث أكثر من 80% لكلا المتغيرين المستقل والتفاعلي، مما يشير إلى أن هذه العوامل تفسر الغالبية العظمى من التباين في سلوك التسويق المزمّن، وهو مؤشر قوي على قبول نموذج هذه الدراسة.
4. أظهر التحليل التفاعلي في المستشفى المبحوث أن تأثير القيادة الهيكلية يضعف في وجود مستويات عالية من القداسة التنظيمية، إذ تصبح الضوابط الرسمية أقل ضرورة عندما تكون القيم الداخلية قوية.



5. تبين في المستشفى المبحوث أن وضوح التعليمات والإجراءات التنظيمية يقلل من الارتباك لدى العاملين فيها، مما يحد من الأعذار المؤدية للتسويق، خاصة في المهام المعقدة أو الطويلة الأجل.
6. لوحظ في المستشفى المبحوث أن فعالية القيادة الهيكلية تبلغ ذروتها في الأقسام ذات القيم التنظيمية الضعيفة، بينما تصبح أقل تأثيراً في الأقسام ذات القيم الراسخة.
7. أبرزت النتائج في المستشفى المبحوث أن القيم التنظيمية المتجذرة (مثل المبادئ الأخلاقية والانتماء التنظيمي) تؤدي إلى انخفاض ملحوظ في التسويق، حتى دون وجود ضغوط إدارية مباشرة.
8. تشير النتائج في المستشفى المبحوث مجتمعة إلى أن السياسات الإدارية الأكثر فعالية هي تلك التي تدمج بين الهياكل التنظيمية الواضحة وبرامج تعزيز القيم التنظيمية، مع تركيز أكبر على القيادة الهيكلية في الأقسام التي تفتقر لثقافة تنظيمية قوية.
9. أظهر النتائج أن الضغوط التنظيمية والإجراءات المعقدة تسهم بشكل كبير في تعزيز هذا التسويق المزمّن في المستشفى المبحوث.
10. إن القضاء على ظاهرة التسويق المزمّن في المستشفى المبحوث يتطلب اعتماد منهجية شاملة تجمع بين تطوير القيادة وتعزيز القيم التنظيمية.

ثانياً: التوصيات:

تتمثل توصيات هذه الدراسة بما يأتي:

1. توحيد النمط القيادي في المستشفى المبحوث عبر تبني نموذج متوازن يجمع بين الوضوح الهيكلي والمرونة في التعامل.
2. ضرورة قيام إدارة المستشفى بالتوجه نحو تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التواصل الرأسي بين الإدارة والموظفين عبر تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المشتركة وتحسين التفاهم، وتوفير برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات القيادية وخاصة في جوانب التحفيز والتفاعل مع الفريق، بالإضافة إلى إنشاء نظام دائم لتجميع آراء الموظفين حول السياسات الإدارية قبل اتخاذ القرارات، مما يساهم في رفع مستوى مشاركتهم ورضاهم الوظيفي.
3. تعميق القيم التنظيمية في المستشفى المبحوث بتنظيم ورش عمل دورية لربط القيم بالممارسات اليومية.



4. تطوير برامج الانتماء المنظمي في المستشفى المبحوث مثل مبادرات التوجيه والإرشاد.
5. ربط القيم التنظيمية بنظام تقييم الأداء في المستشفى المبحوث كمؤشر أساسي للتقييم.
6. تحسين وضوح المهام في المستشفى المبحوث عبر نظام توثيق إلكتروني مع تحديد زمني واضح.
7. تطبيق نظام متابعة دوري في المستشفى المبحوث مع آلية إنذار مبكر للمهام المتعثرة.
8. تصميم نظام حوافز متنوع في المستشفى المبحوث يرتبط بالإنجاز في المواعيد المحددة.
9. تطبيق برامج دعم نفسي واجتماعي في المستشفى المبحوث لتقليل الضغوط الوظيفية.
10. تطوير مؤشرات أداء شاملة في المستشفى المبحوث تقيس التفاعل بين العوامل القيادية والثقافية.
11. إجراء تقييم نصف سنوي في المستشفى المبحوث لقياس فاعلية التغييرات الإدارية.
12. تطبيق نظام مساءلة واضح في المستشفى المبحوث يركز على النتائج مع توازن بين الثواب والعقاب.

المصادر:

1. Abbasi, M., & Alghamdi, N. (2015). Psychological and organizational predictors of procrastination. *Journal of Workplace Behavior*, 22 (1), 59–72.
2. Açıkgöz, Y., & Esen, M. (2024). The impact of rigid leadership on employee procrastination. *Leadership Quarterly*, 35 (1), 101–115.
3. Anttonen, V. (2000). Sacredness as an organizational attribute. *Journal of Organizational Symbolism*, 5 (1), 45–46.
4. Ashforth, B. E., & Vaidyanath, D. (2002). Work organizations as secular religions. *Journal of Management Inquiry*, 11 (4), 359–370.
5. Atar, B., & Özbek, M. (2009). The role of leaders in strategic vision. *Strategic Management Review*, 8 (1), 51–65.
6. Balkis, M., & Duru, E. (2019). The role of procrastination as a defense mechanism against failure: Cognitive and emotional dimensions. *Journal of Psychological Research*, 45 (3), 112–125.
7. Bhattacharjee, A. (2011). The role of values in organizational continuity. *Journal of Business Ethics*, 99 (2), 45–58.
8. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Jossey-Bass.



9. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit*. Jossey-Bass.
10. El-Sayed, A., Mohamed, K., & Ibrahim, S. (2024). Procrastination in healthcare: The impact of psychological stress. *Health Psychology Report*, 12 (1), 34–48.
11. Gadosey, C., Schulze, J., & Schneider, M. (2024). Cognitive load and self-regulation failure in procrastination. *Journal of Cognitive Psychology*, 36 (3), 2008–2010.
12. Harrison, R., Leitch, C., & McAdam, M. (2009). Organizational sanctity as a social construct. *Journal of Business Research*, 62 (2), 227–235.
13. Kim, S., Fernandez, S., & Terrier, L. (2017). Procrastination, self-regulation failure, and organizational outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 1–15.
14. Konopielko, M., Nowak, P., & Kowalski, R. (2019). Distinguishing procrastination from laziness: A theoretical and empirical analysis. *Personality and Individual Differences*, 147, 546–552.
15. Lay, C. H. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of Research in Personality*, 20 (4), 477–478.
16. Muhetaer, G., Li, X., & Zhang, Q. (2024). Procrastination and emotional control: A longitudinal study. *Stress and Health*, 40 (1), 45–60.
17. Şengüllendi, M. F., & Şehitoğlu, Y. (2023). Örgütsel kutsallaştırma: Ölçek geliştirme ve geçerlilik. *İş Ahlaki Dergisi*, 16 (2), 101–137.
18. Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 133 (1), 65–94.
19. Steel, P. (2010). Arousal, avoidant, and decisional procrastination. *Journal of Behavioral Decision Making*, 23 (1), 1–3.
20. Svartdal, F., & Steel, P. (2017). Irrational and pure procrastination: A validation study. *Personality and Individual Differences*, 112, 1–9.
21. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
22. Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2022). Flexible versus rigid work environments and their effect on procrastination. *Organizational Dynamics*, 51 (2), 89–102.
23. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.
24. Worley, J. (2019). Organizational sanctity: A symbolic value for cohesion. *Journal of Organizational Culture*, 24 (2), 1–12.



25. Xu, L., Chen, Y., & Wang, J. (2023). Task avoidance and preference for simplicity: A study of procrastination behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 108 (4), 567–579.
26. Yan, H., & Zhang, W. (2022). Individual factors influencing procrastination: A meta-analysis. *Personality Science*, 3 (1), 1–15.
27. Ковылин, А. (2013). Chronic procrastination in the workplace: Prevalence and implications. *Organizational Behavior Review*, 12 (2), 15–25.
28. Плавник, Н. К., & Позняк, С. В. (2016). Психологические факторы академической прокрастинации у учащихся. *Исторические и психолого-педагогические науки: сборник научных статей*, (Вып. 16, ч. 2, с. 192–197). РИВШ.