



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

المناعة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال  
الإقامة الجامعية تامة 08 بجامعة مولود معمري تيزي وزو  
(دراسة ميدانية)

مشروع بحث لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم  
وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

بن كبحول محمد

من إعداد الطالبين:

حمداش بدرالدين

ديواني خديجة

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شکر و سپاس

# إهداء

## - ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المناعة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 8 بجامعة مولود معمري بتيز وزو، وكذا التعرف على مستوى كل من المناعة التنظيمية والمواطنة التنظيمية داخل هاته الإقامة الجامعية، من خلال طرح التساؤل العام التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المناعة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 8 بجامعة مولود معمري بتيز وزو.

## - التساؤلات الفرعية:

من خلال التساؤل العام تدرج إلينا التساؤلات الفرعية التالية :

- 1) هل توجد علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟
- 2) هل توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟
- 3) هل توجد علاقة ارتباطية بين الجينات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟
- 4) ما هو مستوى المناعة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟
- 5) ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين المناعة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

#### - الفرضيات الجزئية:

(1) توجد علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

(2) توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

(3) توجد علاقة ارتباطية بين الجينات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

(4) مستوى المناعة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو متوسطة.

(5) مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو متوسطة.

#### - منهج البحث:

تم الاعتماد في بحثنا هذا على المنهج الوصفي لأنه ملائم لبحثنا هذا فهو يقوم بالتصوير الدقيق للظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع، وإقامة علاقات بين عناصرها المختلفة، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وحسب، بل ويقوم بتحليلها وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات؛ تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الواقع وتطويره

#### - أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- الكشف عن العلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمي وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ومدى تأثير هذا البعد - كأحد أبعاد المناعة التنظيمية- في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة خط الدفاع عن المنظمة ومكتسباتها كأول خطوة انطلاقة لبناء الجهاز المناعي التنظيمي.

- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الذاكرة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ومدى تأثير هذا البعد - كأحد أبعاد المناعة التنظيمية- في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره أحد أهم العوامل التي تساعد على التنبؤ والتعرف على التهديدات والمخاطر الخارجية من خلال خبراتها السابقة.

- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الجينات التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ومدى تأثير هذا البعد - كأحد أبعاد المناعة التنظيمية- في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تعبر عن السمات والخصائص التي تتميز بها المنظمة وتجعلها فريدة ومختلفة عن غيرها من المنظمات وتعمل على تحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق هذا التميز.

- الكشف عن مستوى المناعة التنظيمية السائدة داخل المنظمة ممثلة في الإقامة الجامعية تامدة 8 .والذي من خلالها نكتشف مدى وقوة وضعف الجهاز المناعي التنظيمي .

- الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائدة داخل المنظمة ممثلة في الإقامة الجامعية تامدة 8 والذي من خلالها نكتشف مدى توافر هذا السلوك التطوعي، وهل لفئة عمال الإقامة روح المبادرة والتضحية لتحقيق أهداف المنظمة.

**- عينة البحث:**

تكوّن مجتمع الدراسة من عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الاصلي لعمال الإقامة الجامعية تامة  
08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو قدرت عينة الدراسة ب 40 فرد استخدمت منها 10 في  
الدراسة الاستطلاعية و30 في الدراسة الأساسية.

### - أدوات البحث:

في هذا الإطار قمنا بتعديل استبيان أعتمد لدراسة المناة التنظيمية كوسيلة استراتيجية لتعزيز  
السمعة التنظيمية الذي استخدمه الباحثان محمد السيد امام وسارة عبد الرحمان علي (2023) في  
دراسة ميدانية لشركة مصر الطيران الذي تكون من 28 عبارة مقسمة إلى عدة 06 أبعاد من  
أبعاد **المناة** التنظيمية والذي يحتوي كل بعد منها إلى عدة عبارات مصممة وفق مقياس  
(ليكرت) الثلاثي أي على شكل أسئلة مختلفة تتضمن كل واحدة منها ثلاث مستويات للإجابة  
هي : - نادرا - أحيانا - دائما، واعتمادا على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 3 نقاط .

قمنا بتعديل بنود هذا الاستبيان بتغيير صياغة بعض الأسئلة وحذف 3 أبعاد ( الإبداع،  
المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) لتتلاءم مع أهداف بحثنا مكتفين ب 16 عبارة بدلا من 28  
عبارة ممثلة لثلاثة أبعاد هي: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية)، واعتمدنا  
على سلم التنقيط التالي:

- نادرا (1 نقطة) - أحيانا (2نقطة) - دائما (3 نقاط ) كعلامات للبنود التي كانت كلها  
إيجابية..

- وقمنا أيضا بتعديل مقياس أعد لقياس "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة  
التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي" الذي بناه الباحث حمزة معمري(2014) في أطروحة لنيل  
شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم الذي استعان في تصميمه لهذا الاستبيان على  
الدراسات التالية: الخميس (2001)، دراسة العطوي (2007)، دراسة أبو جاسر(2010)، دراسة

Niehoff & Moorman (2003). والذي تكون من 29 عبارة مقسمة إلى عدة أبعاد من أبعاد المواطنة التنظيمية والذي يحتوي كل بعد منها إلى عدة عبارات مصممة وفق مقياس (ليكرت) الثلاثي أي على شكل أسئلة مختلفة تتضمن كل واحدة منها ثلاث مستويات للإجابة هي: - نادرا - أحيانا - دائما، واعتمادا على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 3 نقاط .

### - أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية:

- معامل ألفا كرومباخ لتقدير ثبات أداتي الدراسة.
- استخدام معادلة " سبيرمان براون " لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون البسيط، وذلك لقياس علاقة متغير مستقل واحد على متغير تابع.
- اختبار T.test لعينة واحدة لمقارنة متغير كمي بمتوسط المجتمع المفحوص.

### - نتائج الدراسة:

تلخصت نتائج الدراسة فيما يلي:

- (1) وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.
- (2) وجود علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.
- (3) وجود علاقة ارتباطية بين الجينات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.
- (4) مستوى سلوك المناعة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو مرتفعة.
- (5) مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو مرتفعة.

**-Abstract:**

- Is there a correlation between organizational immunity and the development of organizational citizenship behavior among university housing workers, term 8 at UMMTO

**- The sub-questions:**

**Through the general question, the following sub-questions are included:**

1) Is there a correlation between organizational learning and organizational citizenship behavior during the 08-year university residency at UMMTO ?

2) Is there a correlation between organizational memory and organizational citizenship behavior during the 08-year university residency at UMMTO ?

3) Is there a correlation between the organizational genes and the organizational citizenship behavior with the university residence Tamda 08 at UMMTO ?

4) What is the level of organizational immunity in the university residence Tamdah 08 at UMMTO ?.

5) What is the level of organizational citizenship behavior in the Tamdah 08 university residence at UMMTO ?.

**- The general hypothesis:**

There is a correlation between organizational immunity and organizational citizenship behavior during the 08-year university residency at UMMTO .

**- the partial hypotheses:**

1) There is a correlation between organizational learning and organizational citizenship behavior during the 08-year university residency at UMMTO .

2) There is a correlation between organizational memory and organizational citizenship behavior during the 08-year university residency at UMMTO .

3) there is a correlation between the organizational genes and the organizational citizenship behavior during the 08-year university residency at UMMTO .

4) The level of organizational immunity in university residence Tamdah 08 UMMTO middle school.

5) The level of organizational citizenship behavior in the Tamdah 08 university residence at UMMTO Middle School.

**- Research methodology:**

In our research, we have relied on the descriptive approach because it is appropriate for our research, as it accurately portrays the studied phenomenon as it exists in reality, and establishes relationships between its various elements, and it does not only stop at gathering information

related to the phenomenon, but also analyzes it and reveals its various relationships in order to explain it, and reach conclusions; Contribute in one way or another to improving and developing reality

**- Search tools:**

In this context, we have modified a questionnaire adopted for the study of organizational immunity as a strategic means of strengthening organizational reputation, which was used by the researchers Muhammad Al-Sayed Imam and Sarah Abdurrahman Ali (2023) in a field study of Misr Al-Tyran, which consists of 28 statements divided into several 06 dimensions of organizational immunity, which contains Each dimension consists of several statements designed according to the three-point (Likert) scale, that is, in the form of different questions, each of which includes three levels of answer: - rarely - sometimes - always, and depending on a scoring scale ranging from 1 to 3 points.

We modified the items of this questionnaire by changing the wording of some questions and deleting 3 dimensions (creativity, social responsibility, service quality) to fit with the objectives of our research, limiting ourselves to 16 phrases instead of 28 phrases representing three dimensions: (organizational learning, organizational memory, organizational genes), and we adopted On the following scoring scale:

- Rarely (1 point) - Sometimes (2 points) - Always (3 points) as marks for the items that were all positive

- And we also modified a scale prepared to measure "the perception of organizational justice and its relationship to the behavior of organizational citizenship among secondary education teachers" which was built by the researcher Hamza Mo'amri (2014) in a thesis for obtaining a doctorate degree in occupational and organizational psychology, which he used in the design of this questionnaire on the following studies: 2001), Al-Atuwi study (2007), Abu Jasser study (2010), Niehoff & Moorman study (2003). which consists of 29 statements divided into several dimensions of the dimensions of organizational citizenship, each dimension of which contains several statements designed according to the three-point (Likert) scale, i.e. in the form of different questions, each of which includes three levels of answer: - rarely - sometimes - always, and usually On a scoring scale ranging from 1 to 3 points.

**- The method of analysis and statistical processing:**

- Krumbach's alpha coefficient to estimate the stability of the study tools.

- Using the "Spearman-Brown" equation to find out the stability of the halving of the study instruments.

- The simple Pearson correlation coefficient, to measure the relationship of one independent variable to a dependent variable.

- T.test for one sample to compare a quantitative variable with the average of the examined community

**- Study results:**

**The results of the study are summarized below:**

- 1) The existence of a correlation between organizational learning and organizational citizenship behavior during the 08-year university residency at UMMTO .
- 2) Existence of a correlation between organizational memory and organizational citizenship behavior during the 08-year university residency at UMMTO .
- 3) Existence of a correlation between the organizational genes and the organizational citizenship behavior with the university residence Tamda 08 at UMMTO
- 4) The level of organizational immunity behavior in the 08-term university residence at UMMTO is high.
- 5) The level of organizational citizenship behavior in the university residence Tamda 08 at UMMTO is high.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وعرفان
ب	اهداء
ت	ملخص الدراسة
ز	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
01	مقدمة
	<u>الفصل الاول: الاطار العام للدراسة</u>
6	الاشكالية
9	التساؤل العام
9	التساؤلات الجزئية
9	الفرضية العامة
9	الفرضيات الجزئية
10	اهداف الدراسة
11	اهمية الدراسة
12	مفاهيم الدراسة
13	الدراسات السابقة
19	التعليق على الدراسات السابقة
	<u>الفصل الثاني: المناعة التنظيمية</u>
24	تعريفها
26	أبعاد المناعة التنظيمية
31	فوائد نظام المناعة التنظيمية
32	متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية

### الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية

- 36 سلوك المواطنة التنظيمية  
38 أبعاد المواطنة التنظيمية  
39 العوامل المؤدية الى تفعيل المواطنة التنظيمية  
41 الآثار التنظيمية المواطنة التنظيمية  
43 محددات سلوك المواطنة التنظيمية

### الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

- 53 الدراسة الاستطلاعية  
53 أهداف الدراسة الاستطلاعية  
54 عينة الدراسة الاستطلاعية  
54 أدوات جمع البيانات  
56 تصميم مقاييس الدراسة  
59 الخصائص السيكمترية للأدوات  
65 نتائج الدراسة الاستطلاعية  
65 الدراسة الاساسية  
65 منهج الدراسة  
66 حدود الدراسة الاساسية  
67 مجتمع وعينة الدراسة الاساسية  
68 اسلوب التحليل والمعالجة الاحصائية

### الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 71 اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة  
74 اختبار مستوى متغيرات الدراسة  
79 تفسير ومناقشة النتائج  
81 خلاصة  
81 مقترحات الدراسة  
82 خاتمة

84	المراجع
89	الملاحق

### فهرس الجداول

الرقم	العنوان
44	01/ يوضح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية
45	02/ يوضح طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
46	03/ يوضح طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية
57	04/ درجات استجابة العمال على عبارات استبيان المناعة التنظيمية
58	05/ درجات استجابة العمال على عبارات استبيان المواطنة التنظيمية
60	06/ يوضح الفا كرومباخ لاستبيان المناعة التنظيمية
60	07/ يوضح الفا كرومباخ لاستبيان المواطنة التنظيمية
61	08/ يوضح التجزئة النصفية للمناعة التنظيمية
61	09/ يوضح التجزئة النصفية للمواطنة التنظيمية
64	10/ يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان المناعة التنظيمية
65	11/ يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان المواطنة التنظيمية
72	12/ نتائج معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين التعلم التنظيمي والمواطنة التنظيمية
73	13/ نتائج معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والمواطنة التنظيمية
74	14/ نتائج معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الجينات التنظيمية والمواطنة التنظيمية

76	15/ يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المناعة التنظيمية
76	16/ يوضح اختبار T.test لعينة واحدة لمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري لمتغير المناعة التنظيمية
78	17/ يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المواطنة التنظيمية
78	18/ يوضح اختبار T.test لعينة واحدة لمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري لمتغير المواطنة التنظيمية

### فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان
33	01/ يوضح متطلبات تعزيز نظام المناعة التنظيمية

## مقدمة:

كل كيان على هذا الكون هدفه البقاء والاستمرار في هذه الحياة فقط طور كل الكيان وكل مخلوق مضاد لكل خطر كان داخلي ام خارجي يدافع عنه للبقاء على قيد الحياة وسميت هذه الالية بالمناعة وبعد تطور العالم شهدنا ظهور مؤسسات تطمع للبقاء والاستمرارية فكونت مناعتها الخاصة وسميت هذه المناعة بالمناعة التنظيمية حيث عرفت أنها احد الأنظمة للمنظمة للدفاع عنها في وجه كل الاخطار والازمات الداخلية والخارجية وكل تهديد يمس بالمؤسسة وفي أثناء هذه العملية تجلب معها عدة عادات وتقاليد جديدة داخل المؤسسة وظهر انماط سلوكية جديدة للمساهمة في بناء المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها ولا يكون هذا إلا على توفر الموارد البشرية المستعدة للبدل من أجل المؤسسة والنزول عند رغباتها ومتطلباتها في تحقيق الكفاءة والفعالية، ومنه أولت المؤسسة لتطوير المواد البشرية عندها فجعلها تهتم بالسلوك المواطن التنظيمية الذي يصدر من الفرد من حس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمتها، والذي يتحرك من أجل المؤسسة بسلوكيات ايجابية بناء غير مجبر من طرف المؤسسة أي ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، فحسب طائي وجنابي (2015) المناعة التنظيمية هي مجموعة القوى التنظيمية التي يتم من خلالها قمع الأنشطة الخارجية التي تهدد عمل المنظمة وذلك عبر خلق الأنشطة الموجهة مثل المبادرات وهو أمر مشابه ديناميكيا لنظام ال مناعة في جسم الإنسان، حيث يتبنى نظام المناعة في جسم الإنسان عبر الخلايا الموجودة في مجرى الدم والتي لديها مهمة القضاء أو تحييد أي من الأجسام الغريبة التي تجد طريقها إلى الجسم وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات

في حين يرى روبنز "Robbins" (2001) بأن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقيق الفعالية تكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافز ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة.

ويشير أوجان "Organ" بأنه سلوك فردي اجتهادي تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الفرد على منظمته، وأمنها ونجاحها، وسمعتها، ووقتها، وممتلكاتها، ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، والفرد يفعل ذلك دون توقع الحصول على تعويض أو حوافز رسمية مباشرة، ويحمل هذا السلوك آثار إيجابية عديدة، والتي من بينها تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع... وغير ذلك من المميزات التي تحصل للمنظمة ولأفرادها الموظفين. (بن

عبدالوهاب، 2013، ص3)

وحسب صحراوي.(2013) قد أشار باحثون أمثال خليفة بوزيدي(1992) وعبدالحفيظ مقدم(1992) ومحمد بوخبزة(1991) وغيرهم، على أن أزمة المؤسسات العمومية الجزائرية، وعدم نجاحها ناجم عن تدهور قيم العمل البناء والمعايير الموضوعية، وأبرزها إسناد المسؤوليات لغير أهلها والسلوك البيروقراطي المتحجر واللامبالاة، وكذا انعدام الضمير المهني والانضباط وسوء التسيير مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، وهذا ما يدل على ضعف المناعة التنظيمية لديها وعدم قوتها على مجابهة المخاطر الداخلية والخارجية. ظهرت حاجة المنظمات إلى حل تلك المشكلات خاصة ما يتعلق منها بالجانب البشري حتى تمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

وفي هذا الإطار جاءت دراستنا هذه للبحث عن علاقة أبعاد المناعة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية انطلاقاً من التعريف بمفهوم كل من المناعة التنظيمية وأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية. وتحديد العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع، ودراسته من عدة جوانب بتطبيقه على القطاع العام من خلال الإقامة الجامعية تامة 08 كعينة الدراسة الميدانية، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على علاقة المناعة التنظيمية بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة، ولهذا الغرض تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول .

حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة: إشكالية البحث والانطلاق من جملة تساؤلات، ووضع إجابات مبدئية كفروض للتحقق من صحتها، والهدف من هذه الدراسة، وأهميتها، وتعريف متغيراتها إجرائيا، وكذا عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة ومناقشتها.

بينما تناول الفصل الثاني موضوع المناعة التنظيمية من خلال: تعريفها، أبعادها، فوائدها، متطلبات تحقيقها.

بينما تناول الفصل الثالث المواطنة التنظيمية من خلال: مفهومها، ، أبعادها، خصائصها، آثارها التنظيمية، العوامل المؤدية الى تفضيلها ومحدداتها.

أما الفصل الرابع تناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال: ، الدراسة الاستطلاعية وأهدافها، عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في البحث، تصميم مقاييس الدراسة، الخصائص السيكومترية للأدوات، المنهج المتبع في الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

وفي الأخير تناول الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة لاستخلاص أبرزها والتوصل في الأخير إلى الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1 - الإشكالية:

باعتبار أن المناعة التنظيمية مجموعة حسب خيضر (2017) من القوى التنظيمية المصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية بهدف حماية المنظمة والحفاظ على ديمومة واستمرارية العمل وما تملكه المنظمة من مميزات، ويشبه بين النظام المناعي للكائن الحي مع النظام المناعي للمنظمة من خلال وجود خزائن لهذا النظام هما المناعة الطبيعية والمكتسبة والتي تكتسبها المنظمة عبر الزمن خلال تعاملاتها مع الأفراد والمنظمات الأخرى فتكون لها حصانة من بعض الأضرار الخارجية ومنبه فوري للمخاطر التي ربما تواجهها جراء المنافسة". وأضافت بشرى محمد تعريف آخر للمناعة التنظيمية " بأنها نظام التقييم الذاتي والقدرة على تحديد وإزالة الدخلاء داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خطيرة. والهدف منها مواجهة أي تهديد خارجي أو مخاطر أو تغيير بيئي مفاجئ ربما يستهدف الضرر للمنظمة فيكون رد فعل مباشر من النظام المناعي لها اسقاطا وقياسا وتشبيها للنظام المناعي لجسم الانسان الذي يسعى دائما للدفاع عن الجسم من خلال الخلايا البيضاء، معتمدا في ذلك على خلايا أخرى متخصصة تسمى خلايا الذاكرة والتي تقوم بالتعرف عن الجسم الغريب الدخيل عن الجسم من خلال خبراتها السابقة عن هذا المرض، والذي اكتسبته من محاربة الجسم لهذا المرض في وقت سابق. فيسهل على الجسم وجهازه المناعي التصدي له. لذلك نعتبر المناعة التنظيمية الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة التطورات الحديثة والتغيرات في بيئات العمل والتي تعمل على حماية المؤسسات من المخاطر التي تؤثر على بقائها وتعيق على تحقيق أهدافها وأداء دورها بالشكل المطلوب من خلال اكساب أفرادها خبرات ومعلومات سابقة عن المشاكل المتوقعة وكيفية التصدي لها واتخاذ القرارات المناسبة، وهذه الخبرة تساعد افراد المنظمة على حماية مؤسستهم، وتجعلهم دائما متأهبين لأي طارئ حتى قبل حدوثه والعمل على تفاديه من خلال مجموعة من السلوكيات والتي قد تكون خارجة

عن توصيفها الوظيفي ومهامها الرسمية ودون أي مقابل مادي ولكنها أداة فعالة في حماية المؤسسة وبالتالي حمايتهم والحفاظ على مصدر رزقهم وعلى مناخهم التنظيمي وهذه السلوكيات الغير رسمية تعرف بالمواطنة التنظيمية، وهي من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختقائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع. (العامري، 2003).

وتعتبر المواطنة من أهم المفاهيم ذات التأثير كبير في تطور المجتمعات عموماً وتماسكها، وذلك لتعزيزها الارتباط الكامل بين الإنسان ووطنه وحرصه على أداء واجباته ومن ثم أخذ حقوقه، ونجد سلوك المواطنة السائد داخل المنظمات من أهم عوامل رفع مستوى الأداء التنظيمي وتطور المنظمات وتحقيق رضا العاملين بها، والذي يعتبر نتاج سلوك ما يسمى بالمواطنة التنظيمية، من خلال التطرق لأهم مفاهيم وقيم سلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية كجزء منها لدى العمال، وعلاقتها بمختلف المتغيرات، وكيفية تنميتها لديهم، بتجاوز كل معوقاتا وتحدياتها المؤثرة على العامل بصفته محور العملية الإنتاجية، وأساس نجاح مخرجات المنظمة، من خلال تقديم مقترحات لتفعيلها لما لها من أثر إيجابي على سلوك الأفراد في بيئة العمل.

والمواطنة من القضايا الحديثة التي شغلت الباحثين، حيث تعتبر من أهم عوامل تطور المجتمعات وانسجامها، من خلال إكساب الفرد العضوية في المجتمع، وتنمية الدور الغير رسمي لديه فيكون سببا في تحسين سلوكه ورفع الأداء والالتزام بالواجبات لديه، والمواطنة هي اللبنة الأولى في بناء شخصية الفرد، وتأكيد ذاته، وهويته الثقافية، والسياسية، وتكيفه الايجابي مع ظروف الحياة لأداء دوره الحضاري

المنشود. (الكواري، 2004، ص93)

## الفصل الاول ◀▶ الاطار العام للدراسة

تعتبر المناعة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في البيئة الجزائرية أيضا والتي أنتجها الفكر الإداري الحديث، وأصبح كيفية تنمية هذا الفكر الإداري الجديد والسلوك الغير رسمي الشغل الشاغل للباحث الجزائري قناعة منه بأنه من أهم عوامل حماية ونجاح ونمو المنظمات وتحقيق الاستمرارية والسمعة التنظيمية وتجسيد الالتزام الوظيفي لدى أفرادها وبلوغ أعلى درجات الولاء لها، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في انتقاء العاملين وكسب ولائهم التنظيمي، الذي ينعكس على نمو سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، والتي بدورها تكون سببا في تفاني العامل في حمايتها ويعزز انتمائهم، ويرفع مستوى رضائهم الوظيفي وأدائهم مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولعل من أهم أسباب نمو سلوك المواطنة التنظيمية أو إضعافها هي قوة وتوافر المناعة التنظيمية السائدة داخل التنظيم كونها تمثل الجهاز الدفاعي وسبب تحقيق الأمن الوظيفي وبالتالي تعطي الفرد داخل المنظمة الشعور بالهوية التنظيمية، وتجعل سلوكه منسجم مع الأهداف العامة للتنظيم، من خلال هذا التحليل يمكن القول أن للمناعة التنظيمية بجميع أبعادها من التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، داخل التنظيم الذي يعكس ثقافة المسؤولية الشخصية والتزاماتها علاقة بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية داخل التنظيم.

من اجل ذلك نسعى في بحثنا إلى معرفة العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وممثلة في ما يلي: الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري. داخل مؤسسة عمومية، وذلك من خلال تحليل أبعاد متغير المناعة التنظيمية انطلاقا من الافتراض بأن المناعة التنظيمية تمثل إحدى وأهم القوى التي تنمي سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال تحليل وتفسير المعطيات والبيانات التي يتم رصدها ميدانيا في الإقامة الجامعية تامدة 8 بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال العام .

2 - التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المناعة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

ويتمتع عن هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية:

3- التساؤلات الجزئية:

من خلال التساؤل العام تدرج إلينا التساؤلات الفرعية التالية:

(1) هل توجد علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة

الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

(2) هل توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

(3) هل توجد علاقة ارتباطية بين الجينات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

(4) ما هو مستوى المناعة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود

معمري بتيزي وزو؟.

(5) ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة

مولود معمري بتيزي وزو؟.

4 - الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين المناعة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة

الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

5 - الفرضيات الجزئية:

(1) توجد علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة

الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

## الفصل الاول ◀▶ الاطار العام للدراسة

(2) توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

(3) توجد علاقة ارتباطية بين الجينات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

(4) مستوى المناعة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو متوسطة.

(5) مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو متوسطة.

### 6- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- الكشف عن العلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمي وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ومدى تأثير هذا البعد - كأحد أبعاد المناعة التنظيمية- في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة خط الدفاع عن المنظمة ومكتسباتها كأول خطوة انطلاقة لبناء الجهاز المناعي التنظيمي.

- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الذاكرة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ومدى تأثير هذا البعد - كأحد أبعاد المناعة التنظيمية- في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره أحد أهم العوامل التي تساعد على التنبؤ والتعرف على التهديدات والمخاطر الخارجية من خلال خبراتها السابقة.

- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الجينات التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ومدى تأثير هذا البعد - كأحد أبعاد المناعة التنظيمية- في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تعبر عن السمات والخصائص التي تتميز بها المنظمة وتجعلها فريدة ومختلفة عن غيرها من المنظمات وتعمل على تحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم وطاقتهم لتحقيق هذا التميز.

## الفصل الاول ◀ الاطار العام للدراسة

- الكشف عن مستوى المناعة التنظيمية السائدة داخل المنظمة ممثلة في الإقامة الجامعية تامدة 8. والذي من خلالها نكتشف مدى وقوة وضعف الجهاز المناعي التنظيمي .

- الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائدة داخل المنظمة ممثلة في الإقامة الجامعية تامدة 8 والذي من خلالها نكشف مدى توافر هذا السلوك التطوعي، وهل لفئة عمال الإقامة روح المبادرة والتضحية لتحقيق أهداف المنظمة.

كما يسعى البحث الحالي إلى:

- التعرف على مفهوم كل من المناعة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية
- معرفه قوة العلاقة بين المناعة تنظيميه وتنمييه سلوك المواطنة التنظيمية
- دراسة علاقة المناعة التنظيمية بتحسين الاساسيات الداخلية للمنظمة
- الوقوف على اشكال المناعة التنظيمية ومعرفة متغيراتها ومضامينها ومضامين المواطنة التنظيمية

### 7- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على المناعة التنظيمية السائدة بأبعادها المختلفة والعوامل المؤثر فيها، من أجل مساعدة في تشكيل وبناء هذا المتغير الفعال في اتخاذ القرارات الملائمة لتعزيز الحماية والأمن التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين ورفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم، مما يدفعهم إلى تبني سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك إبداعي غير رسمي ويسهم في حل الكثير من المشكلات التي تعترض سبيلهم من خلال ابتكار أساليب عمل جديدة بعيدة عن النمطية التقليدية المعتادة، وخاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمائية التي لها تعامل مع الكلبة بشكل مباشرة ويومي بحيث يعتبر فيها السلوك الإبداعي الناتج عن سلوك المواطنة التنظيمية من أهم أسباب إنجاح التنظيمات.

### 8- مفاهيم الدراسة:

### 8-1- المناعة التنظيمية:

**اصطلاحاً:** مجموعة من المكونات والوظائف الاساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والاطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها (لغة، 2014، ص، 228)

**إجرائياً:** قدرة المنظمة ممثلة في الإقامة الجامعية تامدة 08 على التعامل مع الأزمات من خلال منع حدوث مسبباتها اذا كانت ضمن البيئة الداخلية للإقامة، ومقاومة الأزمات الخارجية من خلال بناء جدار دفاعي يجنب تكبد المنظمة الأضرار أو يقلل من، وهي الدرجة التي يحصل عليها الموظف في الإقامة الجامعية تامدة 08 بجامعة تيزي وزو في استبيان المناعة التنظيمية .

### 8-2- المواطنة التنظيمية:

**لغة:** ورد في لسان العرب بأن المواطنة مأخوذة في العربية من الوطن: المنزل تقيم به وهو موطن الإنسان ومحله، وطن يطن وطناً أي أقام به، وطن البلد اتخذه وطناً، توطن البلد اتخذه وطناً، وجمع الوطن أوطان أي منزل إقامة الإنسان ولد فيه أم لم يولد. (ابن منظور، 1993، ص338)

**اصطلاحاً:** عرف Organ وآخرون (1994) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " ذلك السلوك الفردي الطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم ولا يشتمل على مكافآت أو حوافز جراء القيام به ويؤدي إلى زيادة فاعلية الداء التنظيمي للمنظمة ". أما Schnake and Dumbler (2003) فيعرفان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة،

ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها. (العازم، 2015، ص111)

إجرائياً: هو مجموع السلوكيات، والممارسات التطوعية الاختيارية لموظفي الإقامة الجامعية تامة 08 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، والتي تجسد روح التعاون، والانسجام، والتكاتف داخل مقر الإقامة، وهي الدرجة التي يحصل عليها الموظف في الإقامة الجامعية على استبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

## 9 - الدراسات السابقة:

### دراسات حول المناعة التنظيمية:

#### دراسات عربية:

9-1- دراسة الطائي (2009) بعنوان " الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي"، هدفت الدراسة في التعرف على كيفية ايجاد جهاز مناعي تنظيمي قادر على تخطي الاخطار التنظيمية والبقاء لمدة اطول في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة، وهدفت أيضا الى التعرف على كيفية السيطرة على الاخطار البيئية ومحاولة تجنبها وتحسين الدفاعات المناعية للمنظمات. ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة شملت (30) مديرا ورئيس قسم في المنظمات الصناعية في محافظة النجف في العراق، توصلت الدراسة الى نتائج من اهمها:

حققت أبعاد المناعة التنظيمية والمتمثلة بالحمض النووي مؤشرا إيجابيا، وكانت أهم توصيات هذه الدراسة: تفعيل اهتمام المديرين بمتغيرات المناعة المكتسبة والمتمثلة بالخلايا المناعية واللقاح التنظيمي والمقارنة المرجعية لأجل تحسين منظماتهم لمواجهة الاخطار التنظيمية. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة أبعاد نظم المناعة التنظيمية، ودورها في مواجهة التهديدات البيئية.

## 9-2- دراسة عثمان رياض عبد المجيد(2016)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها

في استراتيجيات إدارة الأزمات. اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات

## الفصل الاول الاطار العام للدراسة

الاستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظم المناة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعة الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيرا وسيطا من خلال التعرف على مستوى تطبيق نظم المناة التنظيمية بأبعادها، وقد استخدم المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وقد تم دراسة استبانة عينة قدرها 186 على الذين يشغلون مستويات إدارية مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود اثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم معلومات الاستراتيجية متغيرا وسيطا.

دراسات أجنبية:

9-3- دراسة Pearson & Mitroff (1993) بعنوان: "من التعرض للأزمات إلى الاستعداد للأزمات: إطار لإدارة الأزمات"

هدفت الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات ان تساهم في إدارة أزماتها، وكيف يمكن تجنب الكوارث التي من صنع الانسان، وقدمت الدراسة اطار عمل يساعد المديرين التنفيذيين المهتمين بتحسين منظماتهم لمواجهة الأزمات، حيث تمت مقابلة اكثر من (500) شخص مسؤولين عن إدارة الأزمات لأكثر من (200) شركة. وقامت الدراسة بتحديد الأزمات التي يجب على المنظمات ان تكون مساعدة لها، ثم وصفت الدراسة نظام مراحل الأزمات التي تتأثر بها المنظمات والمراحل التي يمكن ان تؤثر بها المنظمات، وناقشت الادوار التي يجب ان تأخذها الجهات المعنية في إدارة الأزمات. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة، في معرفة الاطار النظري لإدارة الأزمات وما هي المراحل والانظمة التي تسهم في عملية إدارة الأزمات.

9-4- دراسة Birkinshaw and Ridderstrale (1999) بعنوان: "محااربة الجهاز المناعي للشركات: دراسة عملية للمبادرات الفرعية في الشركات متعددة الجنسيات"

هدفت الدراسة إلى تحديد اسباب المقاومة التي تواجهها مبادرات الشركات الفرعية وكيف تقاوم من قبل النظام المناعي للشركات، الدراسة إلى تحليل (44) حالة من المبادرات التي واجهت الاخفاق أو النجاح والتي قام بها مدراء (7) شركات صناعية كندية، تم تحليل بيانات (26) حالة مبادرة باستخدام مجموعة متنوعة من تقنيات تحليل البيانات النوعية، وكانت المقابلة هي الاداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة إذ تم مقابلة ما مجموعه (108) مقابلة بمعدل ساعة لكل مقابلة، بالإضافة الى تفسير وتحليل الوثائق وارشيف المعلومات لكافة اجراءات مدراء الشركات قيد الدراسة، وأوصت الدراسة الأخذ بالاعتبار أهمية ودراسة النظام المناعي للشركات لكي تتمكن من تنفيذ المبادرات والتي سوف تفشل في تحقيقها، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة دور نظم المناعة التنظيمية في حماية هيكل التنظيمي من المشاكل الداخلية والتهديدات الخارجية، ومعرفة مزايا وعيوب المناعة التنظيمية.

دراسات حول المواطنة التنظيمية:

دراسات عربية:

9-5- دراسة معمرى (2014) بعنوان:

" إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكمترية (الصدق، الثبات) على عينة طبقية عشوائية مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية

## الفصل الاول الاطار العام للدراسة

الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط .
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)
- لا توجد فروق في إدراك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن و الأقدمية.
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن و الأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

### 9-6- دراسة مناصرية وبن ختو (2015) بعنوان:

" سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين "، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة من خلال أبعاد المواطنة التنظيمية التالية: (الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع 40 استبيان كعينة للدراسة اختيرت بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي الذي بلغ 102 عامل يعمل

## الفصل الاول ◀ الاطار العام للدراسة

بمؤسسة موبيليس وحدة ورقلة، وقد تم استرجاع 34 منها فقط وبعد مراجعتها تم قبول 30 استمارة فقط صالحة للمعالجة الإحصائية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية .
- تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة .
- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين بدرجة متوسطة .

### دراسات أجنبية:

#### 9-7- دراسة Kambu (2012) بعنوان:

Influence of Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary office.

" تأثير تبادل الأعضاء القياديين، الدعم التنظيمي المدرك، ثقافة بابوا العرقية وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه أداء الموظفين للعاملين في مكتب سكرتير مقاطعة بابوا".

هدفت من هذه الدراسة إلى تحليل واكتشاف تأثير تبادل الأعضاء القياديين، والدعم التنظيمي والثقافة المدركة (ثقافة بابوا العرقية) تجاه سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظف. وتتألف عينة البحث من 300 موظف من بابوا الإثنية، الذين تتاح لهم الفرصة للعمل في مكتب أمين مكتب مقاطعة بابوا. استخدمت هذه الدراسة التحليل الوصفي الإحصائي لتحديد خصائص المستجيب لكل مؤشر من المتغيرات، وفي الوقت نفسه، لاختبار العلاقة بين المتغيرات، وقد أثبتت النتيجة من هذه الدراسة أن:

- التبادل الجيد بين الأعضاء القياديين غير قادر بعد على تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين.

## الفصل الاول ◀▶ الاطار العام للدراسة

- بالنسبة لتصور الدعم التنظيمي، فإن الثقافة (ثقافة بابوا العرقية) بشكل جزئي قادرة على تحسين أداء الموظفين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.
  - أنه من أجل تعزيز انضباط العمل وتحسين روح عمل الموظفين، يجب على القائد مراعاة عوامل الثقافة المحلية والتواصل والعمل.
- 9-8- دراسة zadeh & al (2015) بعنوان:

Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators

" العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية في المربين الفيزيائيين". وكان الهدف من هذه الدراسة هو تصميم نموذج تنبؤ سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين البدنيين من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية. تم إجراء المسح بواسطة البحث التطبيقي. شمل المسح جميع المعلمين البدنيين الذين كانوا يعملون في كرمان. تم اختيار العدد الإجمالي (273 معلماً) كعينات. تم الاعتماد على استبيانات الموحدة تتكون من العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والارتياح الوظيفي استخدمت لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود علاقات مهمة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية.

- كان الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي والالتزام العاطفي والعدالة التفاعلية أفضل عوامل التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

- وعلاوة على ذلك، أشار تحليل المسار إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط مباشرة بسلوك المواطنة التنظيمية، ولكن الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال التأثير على الرضا الوظيفي المتأثر في سلوك المواطنة التنظيمية.

### التعليق عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة نرى أنها تعددت وتشابهت واختلفت من حيث المتغيرات التي تطرقت إليها، ومن حيث المناهج المستخدمة، ومن حيث أهدافها، ومن حيث البيئة التي تمت فيها هاته الدراسات وعليه يمكن أن نستخلص ما يلي:

أن هذه الدراسات تباينت من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة، فنجد الكثير من الدراسات في بيئات مختلفة التي تناولت كلا المتغيرين منفردين مع ربطهم بمتغيرات أخرى، فالكثير منها تطرق إلى متغير المناة التنظيمية، فنجد في البيئة الأجنبية دراسة:

### **(1999) Birkinshaw and دراسة (1993) Pearson & Mitroff**

**Ridderstrale**، قد ربطت هذا المتغير بكل من المتغيرات التالية: الاستعداد للالزمات، محاربة الجهاز المناعي للشركات، تحسين الجودة على الترتيب، أما في البيئة العربية فربطت متغير المناة التنظيمية في دراسة الطائي (2000)، ودراسة عثمان رياض(2016)، مع المتغيرات التالية على الترتيب: الشراكة، استراتيجية ادارة الالزمات، فكل الدراسات السابقة المذكورة تشابهت مع دراستنا في تناولها لمتغير المناة التنظيمية واختلفت معها في المتغير الثاني المدروس مع هذا المتغير.

والكثير أيضا من الدراسات سواء في البيئة الأجنبية أو العربية أو المحلية تطرقت أيضا إلى متغير المواطنة التنظيمية على حدى، وقامت بربطه بالعديد من المتغيرات الأخرى لطبيعة ومتطلبات الدراسات وأهدافها فنجد مثلا في البيئة الأجنبية دراسة **دراسة Kambu (2012)**، درست هذا المتغير مع الدعم التنظيمي، وتبادل الأعضاء القياديين على الترتيب أما دراسة **Zadeh (2015)** فقد ربطته مع ثلاث متغيرات هي: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والعدالة

التنظيمية

## الفصل الاول ◀▶ الاطار العام للدراسة

أما في البيئة المحلية الجزائرية فنجده ربط مع: العدالة التنظيمية، لأداء العاملين، في الدراسات التالية على الترتيب: دراسة **معمرى (2014)**، دراسة **مناصرية وبن ختو (2015)**،

وما نلاحظه أن معظم الدراسات جاءت في الفترة الزمنية بين سنة 1993 وسنة 2016 ، وهذا يدل على أن متغير المناعة التنظيمية ومتغير المواطنة التنظيمية لا يزال يتطرق إليه ويدرس في الدراسات الحديثة، وهذا لحداثة هذين المفهومين ولأهميتهما ودورهما الكبير في تحقيق أهداف المنظمات الحديثة.

أما من ناحية المنهج المتبع في الدراسات فنجد أن أغلبها انققت مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لملاءمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات، في حين بعض الدراسات استخدمت مناهج مختلفة .

أما من ناحية العينات ومجتمع الدراسة فقد تنوعت اختلفت من دراسة إلى أخرى حسب أهداف الدراسة وظروفها فهناك التي طبقت في مؤسسات عمومية كدراسة **Birkinshaw (1999)**

**and Ridderstrale** وبعضها على المسؤولين التنفيذيين للمؤسسات **(1993)**

**Pearson & Mitroff** ، ودراسة **Zadeh (2015)** التي كانت حول المعلمين البدنيين.

إضافة إلى الموظفين قطاعات أخرى كما في دراسة عثمان رياض (2016)، وباختلاف

مجتمعات الدراسة اختلف معها طريقة حسب عينة الدراسة وعددها فنجد السحب بطريقة العينة

العشوائية ودراسة **مناصرية وبن ختو (2015)**، وهو ما يتوافق مع طريقة اختيار العينة في

دراستنا الحالية التي سوف نعتمد أيضا على طريق العينة العشوائية. في حين كانت العينة

القصدية مستخدمة في دراسة **Kambu (2012)**. واستعملت العينة العشوائية التطبيقية في

**معمرى (2014)**

## الفصل الاول ◀▶ الاطار العام للدراسة

وكانت أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة هي القاسم المشترك بين جل الدراسات السابقة ودراستنا، نظرا لأهمية هذه الأداة وسهولتها وملاءمتها مع هذا النوع من الدراسات في جمع المادة العلمية.

ما يميز دراستنا الحالية عن باقي الدراسات من حيث مجتمع الدراسة كانت دراستنا في مؤسسة عمومية خدمتية ممثلة في الإقامة الجامعية تامة 8 وهو ما لم تتطرق له أي دراسة - على حد اطلاع الباحث- جمعت بين هذين المتغيرين معا.

فاختلاف مجتمع الدراسة اختلفت دراستنا عنهم أيضا بأبعاد المناعة التنظيمية والتي كانت (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) والتي ربطت بأبعاد المواطنة التنظيمية التالية: (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - بالرغم من تناول عدة دراسات أجنبية وعربية ومحلية للمتغيرين لكن بشكل متنوع.

والتي أكدت معظمها على وجود علاقات ايجابية بين المناعة التنظيمية ومختلف المتغيرات التنظيمية التنظيمية.

وهذا ما أفادنا في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، واختيار أبعاد المتغيرات المدروسة وتفسير ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني

المناعة التنظيمية

# المناعة التنظيمية

- ❖ تعريف المناعة التنظيمية
- ❖ أبعاد المناعة التنظيمية
- ❖ فوائد نظام المناعة التنظيمية
- ❖ متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية

**تمهيد:**

لقد رأينا في الآونة الأخيرة استخدام مصطلح جديد من قبل الإدارة أو المنظمات والذي هو مصطلح نظم المناعة التنظيمية فهو يقوم بإنتاج أليات بنفسه من حيث اكتساب مناعة في حالة تعرض المنظمة لمخاطر فجائية والتهديدات الخارجية والداخلية التي قد تواجه المنظمة. يتناول هذا الفصل الثاني الإطار النظري للمناعة المكتسبة وذلك من خلال إبراز المفاهيم الخاصة للمناعة التنظيمية والخاصة بها.

**1 - تعريف المناعة التنظيمية:**

هناك العديد من التعاريف التي تناولت المناعة التنظيمية و من بينها نجد:

يشير الباحث عبد المجيد (2016) أن جذور المناعة التنظيمية تعود إلى عمل Degus (1997) الذي اعتبرها عنصرا أساسيا يمكن المنظمات من التكيف مع البيئات المختلفة مع الحفاظ على ثقافتها التنظيمية الفريدة، وحيث تناوله في إطار ضيق ناقش فيه ثقافة الشركات، داعيا إلى ضرورة التعامل مع المنظمات على أنها كائن حي يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة والتغلب على تهديداتها للتمكن من البقاء على قيد الحياة. وقد عرف نظم المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للشركة، ويعمل النظام المناعي للمنظمة على تحصينها من المتسللين من الخارج واستبعادهم ومعالجة أثارهم. ولقد عرف خيضر علي (2017) المناعة التنظيمية أنها "مجموعة من القوى التنظيمية المصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية بهدف حماية المنظمة والحفاظ على ديمومة واستمرارية العمل وما تملكه المنظمة من مميزات، ويشبه بين النظام المناعي للكائن الحي مع النظام المناعي للمنظمة من خلال وجود خزائن لهذا النظام هما المناعة الطبيعية والمكتسبة والتي تكتسبها المنظمة عبر الزمن خلال تعاملاتها مع الأفراد والمنظمات الأخرى فتكون لها حصانة من بعض الأضرار الخارجية

ومنبه فوري للمخاطر التي ربما تواجهها جراء المنافسة". وأضافت بشرى محمد تعريف آخر للمناعة التنظيمية " بأنها نظام التقييم الذاتي والقدرة على تحديد وإزالة الدخلاء داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خطيرة.

وكما تعرف أيضا بأنها جزء من الكيان التنظيمي لأي منظمة والهدف منها مواجهة أي تهديد خارجي أو مخاطر أو تغيير بيئي مفاجئ ربما يستهدف الضرر للمنظمة فيكون رد فعل مباشر من النظام المناعي لها، وأما الطائي والجنابي (2015) فيرى أن المناعة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القوى التنظيمية التي يتم من خلالها فهم الأنشطة الخارجية التي تهدد عمل المنظمة وذلك عبر خلق الأنشطة الموجبة مثل المبادرات وهو أمر مشابه ديناميكيا لنظام المناعة في جسم الإنسان (الضالعين، 2020).

المناعة التنظيمية هي مجموعة القوى التنظيمية التي يتم من خلالها قمع الأنشطة الخارجية التي تهدد عمل المنظمة وذلك عبر خلق الأنشطة الموجهة مثل المبادرات وهو أمر مشابه ديناميكيا لنظام ال مناعة في جسم الإنسان، حيث يتبنى نظام المناعة في جسم الإنسان عبر الخلايا الموجودة في مجرى الدم والتي لديها مهمة القضاء أو تحييد أي من الأجسام الغريبة التي تجد طريقها إلى الجسم وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات (الطائي والجنابي، 2015 ص).

وعلى ضوء ما سبق نرى أن المناعة التنظيمية أو نظم المناعة هو أحد أنظمة المنظمة المصمم من أجل التصدي لجميع المخاطر والصعوبات والعراقيل والمواجهات التي تتعرض لها المنظمة خارجيا وداخليا، ويكون ذلك من خلال التنبؤ بها من أجل الحفاظ على ديمومة واستقرار المنظمة. فتعد المناعة التنظيمية أحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة التطورات الحديثة والتغيرات في بيئات العمل والتي تعمل على حماية المؤسسات من المخاطر التي تؤثر على بقائها وتعيق على تحقيق أهدافها وأداء دورها بالشكل المطلوب.

## 2 - أبعاد المناعة التنظيمية:

يتكون الجهاز المناعي التنظيمي من مجموعة من المكونات التي تتفاعل فيما بينها لبناء الجدار العازل للحماية من الأمراض والمخاطر وتتمثل هذه الأبعاد في المناعة الطبيعية والمكتسبة.

## 2-1- المناعة الطبيعية:

حسب حمقاني وبورديمة (2021) فهي الخصائص المتفردة للمؤسسات التي تميزها عن مثيلاتها وهي النظام الدفاعي الطبيعي، ويتمثل هذا النظام فيما يطلق عليه بمصطلح الجينيات التنظيمية أو البصمة الوراثية التنظيمية، هذا الأخير حضي باهتمام كبير باعتباره مؤشرا لصحة المنظمات وجدار واقى للحفاظ عليها فهو استعارة مجازية من النظام البيولوجي الذي يعبر عن العوامل الوراثية في الكائنات الحية التي تتكون من مجموعة من الكروموسومات إذا امتزجت مع بعضها حددت هوية الكائن الحي، أما على الصعيد التنظيمي فإن مجموعة من الكروموسومات أو الأبعاد إذا امتزجت مع بعضها شكلت هوية وشخصية وكيان المؤسسة، حيث تجعلها متميزة بأعمالها وبنماذجها التنظيمية التي تتوارث الخبرات المكتسبة والعمل على نقلها من جيل لآخر، وتتكون هذه الجينيات من: الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات أورد في: (الشيخ وبوضرسة، 2023).

فهذه الجينيات هي خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي وهذه الخصائص تتوارث عبر أجيال من العاملين في المنظمة وهي طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة تبادل المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، ونظام المحفزات في المنظمة. فمنذ العام (2000) أعلن فريق العلماء المسؤولون عن مشروع الجينوم البشري الانتهاء من عملية فك الشفرة الوراثية للإنسان ووضع الأسس للخريطة الوراثية للإنسان وبذلك لم يعد هذا العصر عصر المعلوماتية وإنما عصر الجينوم فأصبحت نعيش في عصر المعرفة المتشابكة الجذور والمرتبطة الأفكار لدرجة أن العلوم التي لا

تتشابك وتتداخل في نسيج المعرفة تموت وها هو علم الإدارة يقدم رؤية جديدة للمنظمات قيمت على مفهوم الحمض النووي DNA، والحمض النووي للمنظمات مصطلح مجاني يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد شخصية المنظمة والتي تساعد على شرح أدائها.

وتتكون من:

- **المحفزات:** وهي كل الوسائل المادية والمعنوية التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع الأفراد من أجل العمل.
  - **المعلومات:** هي وسيلة أساسية لنقل المعرفة وتعتبر مفتاح نجاح المؤسسات.
  - **الهيكل التنظيمي:** وهو أحد الجينيات المهمة في تعزيز البصمة الوراثية فتصميمه بالشكل المناسب يؤثر بشكل قوي على أداء المؤسسة حيث يقوم بثلاث وظائف رئيسية: مخرجات المؤسسة، تحقيق أهدافها، وتقليص الاختلافات الموجودة بين أفرادها. ومنه نستنتج أن طبيعة الهيكل التنظيمي لا بد أن تتسم بالمرونة لأنها أكثر من ضرورة نظرا للأحداث المستجدة والمتغيرة في البيئة الخارجية فكما تميز بالصفة السالفة الذكر كلما كان النظام المناعي أكثر صلابة وقوة. ( الشيخ، 2023).
  - **اتخاذ القرارات:** أن أفضل القرارات هي التي تأخذ بعقلانية و هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة حيث يجب أن تأخذ بكل استراتيجية لمواجهة الأزمات.
- فالمناعة الطبيعية هي فطرية تولد من بداية نشأة المؤسسة أي تكون بداخلها و تعمل تلقائيا عند التعرض لأي أزمة تنظيمية عن طريق الجينيات التنظيمية .

## 2-2- المناعة المكتسبة:

يرى سمير نايف نعمان الثابت (2020)، أن هذا النوع يتم اكتسابه بعد تعرض المؤسسة لأحد الفيروسات البيئية أو الأزمات الخارجية المفاجئة التي لا تستطيع مواجهتها، أما حسن

فاضل(2021) فقد أخذ منحى آخر عندما عبر على أن المناعة المكتسبة هي التسلح بثقافة قبول التغيير عندما يحدث في البيئة الخارجية فالمؤسسة يجب أن تكن قادرة على الاستجابة وليس المقاومة لأنها مطالبة بالتكيف مع الأوضاع المستحدثة وتحسين كيانها. (الشيخ، 2023). و تتكون من:

أ - **التعلم التنظيمي**: تعود جذور التعلم التنظيمي بوصفه مفهوماً إلى عدد من الميادين كعلم النفس، والعلوم الإدارية والاستراتيجية، وعلم الأنثروبولوجي الثقافي منها. وقبل الخوض في مفهوم التعلم التنظيمي لا بد من التمييز بين مصطلح التعلم التنظيمي ومصطلح المنظمة المتعلمة، لأن غالباً ما تستعمل هذه المفاهيم بشكل تبادلي. أما الفرق بين المصطلحين فيرى (الحوري، 2006) أن التعلم التنظيمي هو مفهوم يستعمل في وصف أنواع محددة من النشاط الذي يأخذ مكاناً في المنظمة، في حين المنظم المتعلمة تشير إلى نوع محدد مما هو مشابه من الأدبيات الحالية كمنظم التعلم وإدارة المعرفة.

وفي نهاية التسعينات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي اعتنى بها الباحثون بشكل كبير. إذا ساد الاعتقاد بأن قدرة أية منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسها يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيير البيئي. وعبر العقدين الماضيين أسهمت عدد من المداخل في تحديد طبيعة التعلم. لذا فإن هناك عدداً من خيوط المعرفة الشائعة والمشاركة بين تلك المداخل، الأول: إن التعلم التنظيمي يحدث داخل ممارسة المجموعة وهذه المجموعات ليست بالضرورة تعادل وتوازي هيكل الفريق الرسمي في المنظمات والثاني: إن التعلم التنظيمي نشاط تعاوني، لذا يتطلب ثقافة تعاونية، أما الثالث: فهو الاستفادة وإعادة الاستخدام والعمل والخبرة السابقة للحلول السابقة (البغدادى، 2006).

## ب- الذاكرة التنظيمية:

لقد عرف مجال الذاكرة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدد تخصصات، أهمها نظرية المنظمة، علم النفس، علم الاجتماع، نظرية الاتصال ونظم المعلومات. وقد بين الباحث Stein في دراسة استكشافية مفصلة حول الذاكرة التنظيمية، بأن هناك ثلاث دواعي أساسية للتركيز على هذا المفهوم ودراسته بعمق:

- أولا: تعتبر الذاكرة التشبيه المناسب الذي يعكس جليا حياة المنظمة وديناميكيته.
- ثانيا: تعتبر الذاكرة التنظيمية مجالا منبثقا من عدة نظريات التسيير.
- ثالثا: تعتبر الذاكرة التنظيمية أساسا مهما للممارسات التسييرية.

ومن جهة أخرى يقر الباحث Jean Yves Prax بأن مسألة الذاكرة التنظيمية مسألة أساسية وحيوية، حيث تمكن من:

- تجنب الحوادث المكلفة وتجنب إعادة حل المشكلات (عطب في محرك)
- السماح بالاستعمال المتجدد للتجربة المستسقاء من طرف أفراد مجموعة خلال مشروع ما (مثل بناء خط القطار السريع، أو البرنامج الفضائي).
- الحفاظ على هياكل وأجهزة حساسة تتعدى فترة حياتها فتر حياة العاملين عليها (مثل مجال المفاعلات النووية).

فالذاكرة التنظيمية حسب Polanyi منذ 1967 وكذا Dieng بأن الذاكرة التنظيمية تتعدى فكرة كونها مخزن للمعرفة، فهي مجموعة من المعارف الصريحة ( التي تنقل عن طريق اللغة، والتي يمكن امتلاكها وإيصالها عن طريق الكتابة أو عرضها بواسطة الوثائق وكذا تخزينها في قواعد البيانات...)، والضمنية ( المعرفة التي نملكها ولا ندركها، والتي يصعب تحديدها و إضافة الطابع الرسمي عليها، أو التواصل بها عن طريق اللغة). فهي بشكل أوضح تمثل لمعرفة المنظمة وبصورة دائمة، ويمكن حسب Pomian تطويرها" عن

طريق حفظ كل السلوكيات، المواقف، المعرفة وكل أنواعها، وإعادة استخدامها، حتى وإن كانت متناقضة". (داهنين، 2016).

### ت - الجينات التنظيمية:

تعتبر الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي إحدى الآليات البارزة التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق البقاء والتميز، ومن ثم تعزيز ميزتها التنافسية (النقيرة، 2021). والجينات التنظيمية هي السمات والخصائص التي تتميز بها المنظمة وتجعلها فريدة ومختلفة عن غيرها من المنظمات وتشمل الهيكل التنظيمي، وطريقة اتخاذ القرارات، والآليات المتبعة لتحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم وطاقتهم، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات المحيطة ويساعدها على الوصول إلى الأهداف المطلوبة (Nafei, 2015). ويتكون مفهوم الحمض النووي التنظيمي من أربعة عناصر رئيسية، أولها الهيكل التنظيمي وطبيعته وعدد المستويات الإدارية الموجودة به، ومدي مرونته، ثانيها المعلومات الجيدة التي تسهل عملية اتخاذ القرار، أما ثالثها فهو حقوق اتخاذ القرار وفيها يتم تحديد من لهم سلطة اتخاذ القرارات داخل المنظمة، حيث تؤثر القرارات علي مدي نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها، وأخيراً المحفزات ويقصد بها الأسلوب الذي تتبعه المنظمة لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهود للوصول إلى الأداء المتميز، وهي إما حوافز مادية أو معنوية. (إمام، عبدالرحمان، 2023، ص، 06)

ومن خلال ما سبق ينبغي على المنظمات تقوية مناعتها التنظيمية من خلال الاهتمام بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - الجينات التنظيمية) حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المطلوبة وتجنب التعرض للآزمات والتهديدات المختلفة .

### ث - الحمض النووي التنظيمي:

ويعرف بأنه مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد شخصية المنظمة، وتساعد على شرح أدائها وفهم سبب الاختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف

نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي. ويعتبر الحمض النووي التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة ويقوم على مفهوم أن لكل منظمة خصائص وراثية تميزها عن غيرها مثلها مثل باقي الكائنات الحية فهو يصف المنظمات بأن لها جانب وراثي من خلال الجمع بين علم الإدارة وعلم الوراثة وعلم الأحياء بهدف الوصول إلى إيجاد طرق فعالة لتطوير المنظمات لتتماشى مع التغيرات البيئية المستمرة. (عبد الستار دياب، 2023).

### 3 - فوائد نظام المناعة التنظيمية:

تعتبر المناعة التنظيمية منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، وقد بين العديد من الباحثين فوائد وأهمية هذه الحماية فيرى صالح عادل ومنقذ محمد أن العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً بعد يوم مما يجعل المنظمات أكثر عرضة للأزمات، ما يحتم ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعد على اللقاية من التهديدات، بالتكيف مع التغيرات قصيرة أو طويلة الأجل في بيئة الأعمال، ويشير إدريس عبودي أن المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن بسرعة أكبر.

وحدد الطائي أهمية وفوائد المناعة التنظيمية بعدة نقاط، تتلخص بالآتي:

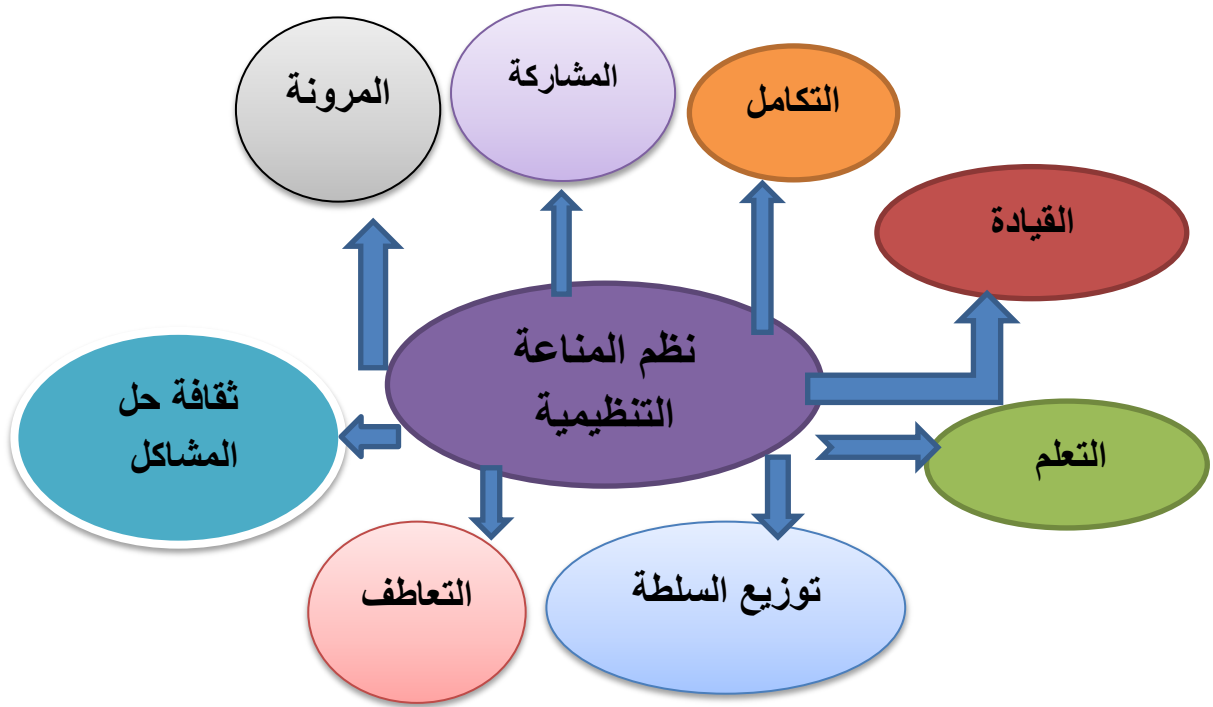
- السيطرة على الأخطار البيئية و محاولة تجنبها وتحسين دفاعات المنظمة.
  - تمكين المنظمة من مواجهة الكوارث التنظيمية والأزمات.
  - العمل باستمرار لمتابعة الأداء ومراقبة البيئة الخارجية لأجل بناء سيناريوهات مستقبلية قادرة على مواجهة العقبات المحتملة.
- وبين أيضاً صالح عادل فوائد أخرى تشمل:

- الوقاية من آثار الأخطار الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة.
- إنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها.
- توفير التوازن داخل الشركة ومنع القرارات المتسارعة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للشركة.
- تحفيز السلوك المطلوب من العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية.
- مساعدة المدراء في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر والاحتياط، فضلا عن تعزيز آليات الإبلاغ الذاتي. (بريك، 2020).

#### 4- متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية:

- لقد أشار Perry (2014) إلى عدة أسس تمكن من تعزيز نظم مناعة الشركة (كنان، 2018)، وهي:
- بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في الشركة.
  - تكامل نظم المناعة التنظيمي واتساق أدائها.
  - توافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة.
- بينما حدد Grams (2009) خمس طرق لتقوية نظام المناعة في الشركة:
- التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى.
  - توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية تجعل هذا النظام أكثر قوة.
  - التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
  - خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع.

- إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل الشركة. (برياش، 2016)..
- وبلاستفادة من الأفكار والآراء السابقة يمكن تصوير متطلبات تعزيز نظم المناعة المنظمة في الشكل التالي:



الشكل رقم (01) متطلبات تعزيز نظام المناعة التنظيمية.

الفصل الثالث

المواطنة التنظيمية

# المواطنة التنظيمية

- ❖ سلوك المواطنة التنظيمية
- ❖ نشأة ومفهوم المواطنة التنظيمية
- ❖ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- ❖ العوامل المؤدية إلى تفضيل سلوك المواطنة التنظيمية
- ❖ الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية
- ❖ محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

## 1- سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد ركز Organ (1977) على أنها ذلك الجهد التعاوني أو تلك السلوكيات الابتكارية التعاونية . وقد عرفها أيضا في (1983) على أنه ذلك السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة والتفاني تجاهها. وأما في (1988) فقد أضاف تعريف آخر لسلوك المواطنة التنظيمية على أنها التركيبة السلوكية غير المتوافرة في مواصفات العمل الرسمي مثل: تقديم المساعدة في صميم عمل الآخرين، والمساندة من خلال تعلم المهارات الجديدة، والتطوع لعمل ما يعتقد مفيد للآخرين في العمل، مع تقديم النصح والتوجيه لمن هو جديد في بيئة العمل للمنظمة (برقي وبن عودة، دس).

وأما الطهالي (2010) بأنه عمل أو سلوك اجتماعي يمارسه الفرد من تلقاء نفسه وبرغبة منه وإرادة، ولا ينبغي منه أي مردود مادي، ويقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية.

ولم يتلقى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، اتفاق بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه ولا حول تعريفه فبالنسبة لاسمه فقد أطلق عليه في أدبيات الإدارة تسميات مختلفة ومن هذه التسميات سلوك الدور الإضافي وسلوك الموالاة والدعم أو التأييد الاجتماعي وسلوك المواطنة وسلوك التلقائية المؤسسية.

وانطلاقا من هذه التعاريف يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في جل السلوكيات الاختيارية الإضافية الصادرة عن الفرد من تلقاء نفسه خارج نطاق النظام الرسمي المحدد، والتي تعود بالفائدة على المؤسسة مما تسهم في ارتقائها وتحقيق أهدافها وفعاليتها.

## 2- نشأة ومفهوم المواطنة التنظيمية:

اهتم الباحثين بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية منذ القرن الماضي وزاد الاهتمام به أكثر في السنوات الأخيرة بسبب العولمة و احتدام المنافسة بين المنظمات. ولقد تمت دراسة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) منذ عام 1970 انطلاقا من أعمال

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

دينيس أورغان الذي يعتبر الأب الروحي ل OCB، والذي توسع في أعمال كاتز (1964) و قد عرف أوغان (1988) سلوك المواطنة التنظيمية على أنها: "سلوكيات الفرد الاختيارية. هذه السلوكيات لا ترتبط بشكل مباشر أو صريح بنظام المكافآت الرسمي بالمنظمة، وهي في مجملها تشجع الأداء الفعال للمنظمة. وإلى يومنا هذا، ظل هذا التعريف دون تغيير عملي: على سبيل المثال فإن Van Dyne و Vandewalle و Kostova و Latham و Cummings (2000) ينتظرون إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك تعاوني له عواقب إيجابية على المنظمة ولكنه غير مطلوب أو يكافأ عليه رسمياً. ثم اقترح كل من فان دين و آل (1995) وذلك من خلال مفهوم أوسع باعتباره "سلوك خارج الدور (ERB) ، والذي يعرف على أنه " السلوك الذي يفيد المنظمة ويهدف إلى الاستفادة من المنظمة، ويكون تقديرياً والذي يتجاوز توقعات الأدوار القائمة (أورد في : جديد، جمادي، جفال، 2022).

ويعرف البعض سلوك المواطنة التنظيمية بأنه استعداد العاملين لتجاوز أدوار الموصفات الرسمية للوظيفة، والمعروفة أيضاً باسم السلوكيات الإضافية التي لها تأثير على أداء المنظمة. كما يشير أحمد (2012) إلى سلوك تطوعي للعاملين يساعد على تحقيق نتائج إيجابية للأفراد والمنظمات والمجتمع ككل. ويرى آخرون أن سلوك المواطنة التنظيمية يعني السلوكيات التي تهدف إلى مساعدة الزملاء أو الرؤساء أو المنظمة ويساهم في تحسين الروح المعنوية لبيئة العمل، والتطوع في العمل الذي لا يمثل جانبا من وصف الوظيفة. سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن أي شيء تطوعي إيجابي يقوم به الموظفون والذي يدعم زملاء العمل ويفيد المؤسسة. سلوك المواطنة التنظيمية هو نوع من السلوك لا يحدده أي وصف أو عقد وظيفي. السلوك غير متوقع وليس شيئاً يمكن تدريبه. ومع ذلك، فقد أظهرت الأبحاث أن هذا النوع من السلوك مرغوب فيه بسبب تأثيره الإيجابي على التنظيم والعمال. ويتضمن سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة متنوعة من السلوكيات، مثل قبول وتحمل مسؤوليات إضافية تطوعية والالتزام بقواعد وإجراءات المنظمة والحفاظ على تطوير المواقف

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

الإيجابية، والتسامح بين العاملين والعمل على علاج مشاكل العمل (أورد في: السيد ، دس).

### 3- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تناول عدد من الباحثين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يكون هناك اختلاف في التسميات إلا أن مضمون هذه الأنواع قد تكون متشابهة وحسب بريك (2020) هي:

**3-1- الإيثار:** وهذا السلوك يؤكد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المؤسسة من زملاء ورؤساء دون توقع أي مكافأة، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية.

**3-2- الكياسة:** وهو سلوك يهدف إلى حل المشكلات العاملين بين بعضهم، وبين العملاء، والشعور بالمسؤولية، الفرد في هذا السلوك يحترم حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشكلات بينهم.

**3-3- الروح الرياضية:** وتشير إلى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تدمير وتحت أي ظرف وقدرة الفرد على تحمل أوضاع العمل السيئة البسيطة، وهذا يعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، لذلك فيحاول الفرد في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الأمور الوظيفية في الاتجاه المعاكس لرغباته.

**3-4- الضمير:** ممارسة هذا السلوك تستفيد منه المؤسسة وليس الأفراد، أي أن أداء الفرد لدوره بصورة أكثر من المتوقع يعكس الضمير في إنجاز ممارسات معينة مثل عدم إضاعة الوقت، والدقة والحضور أكثر من العادي والالتزام، والطاعة واحترام القواعد المختلفة، والعمل على أوقات إضافية دون أجر، وإتباع اللوائح بدقة وهذه السلوكيات تتجاوز الحد الأدنى من الالتزام الذي تحدده متطلبات الدور الرسمي والأساسي.

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

3-5- الوعي: أو السلوك الحضاري أو التمسك بالفضائل وهو عبارة عن سلوك يقوم به الفرد بهدف المساهمة في تقديم مقترحات تفيد المؤسسة وتسهم في تطويرها، مثل التمسك بقرارات المؤسسة وحضور الاجتماعات والندوات، وأداء الوظائف غير المطلوبة منه، ومتابعة التطورات التنظيمية ووجود ولاء للمنظمة والتحدث عنها بطريقة إيجابية وخصوصاً أمام غير العاملين بها، والتعبير عن الرأي أو التعبير الذاتي.

### 4- العوامل المؤدية إلى تفضيل سلوك المواطنة التنظيمية:

4-1- المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي كل القيم والعادات والتقاليد والإيديولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، وبذلك فإن المناخ التنظيمي يشير إلى تلك العلاقة التي المتشابكة والمتداخلة بين كل خصائص التنظيم ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلباً أو إيجابياً وعليه فالمناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية ويقصد بالمكونات الشخصية كل ما يتعلق بالجانب الاجتماعي أو النفسي للفرد. فالمناخ التنظيمي يتكون من سلوكيات الأفراد وسياسات التنظيم ومستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه أنشطة وسلوكيات الأفراد وهو ما ينطبق على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتعزز بفضل هذا المناخ إيجابياً أو سلبياً. (شلابي، 2016، ص، ...)

4-2- الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة.

4-3- الروح المعنوية: يقصد بها المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة وبنقطة الفرد في دوره في الجماعة وروح الجماعة المعنوية هي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة، كقلة الشاحنات بين أعضائها والتي تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة مما قد يؤدي إلى تفكك الجماعة وتبدها، وكذلك من مظاهر ارتفاعها شدة

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

تماسك أعضاء الجماعة ببعضها وفخرهم بالانتماء لتلك الجماعة ودفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقائها وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح، وسلوك المواطنة التنظيمية كسلوك تطوعي من أهم المظاهر التي تتجسد في رفع الروح المعنوية بحيث تتأثر بكل ما يؤثر في هذه الروح بالزيادة أو بالنقصان (فرج، 1983، ص، ...)

4-4- الالتزام الوظيفي: يعرف بالالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبته قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، هذا المفهوم يشمل القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم والقوة للعمل وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف وأيضاً الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالمنظمة والبقاء فيها ويمكن النظر إليه حسب العور (2014) على أنه:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.
- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
- الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم.

4-5- العدالة التنظيمية: يتكون هذا المفهوم من ثلاث أبعاد رئيسية: وهي عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل. وفي هذا الصدد كشفت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع، أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، و سلوك المواطنة التنظيمية.

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

4-6- القيادة الإدارية: إن القائد يعمل دوماً على تحفيز موظفيه للقيام أكثر مما هو متوقع منهم، عن طريق العمل كقدوة لهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم مستوى الثقة بينهم.

4-7- الدوافع الذاتية: ونعني بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية. وفي هذا الصدد يمكن لنا القول أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية، يكون ميلاً أكثر من غيره لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز، وتحقيق الذات.

4-8- الثقافة التنظيمية: إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان سائداً في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم والعكس صحيح.

### 5- الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية:

أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليه والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل.

وأشارت دراسة أخرى من أجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية والبقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة، حيث أن قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم. (العامري، 2003، ص71)

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

وقد توصلت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وكمية العمل المنجز، وفسروا هذه العلاقة بين المواطنة التنظيمية وجودة وكمية العمل المنجز أنها تعزى لعدة أسباب أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية ويوجها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية. ويحدد الخيلي (2003) تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء:

إذ ينعكس اثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة والمهارة الفنية مما ينعكس إيجاباً على المنظمة، ويعظم الاستفادة من الطاقة البشرية ويساهم في تنميتها وتدريبها ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تتبع من شيوخ روح التعاون الجماعية وتبادل المعرفة الفنية بين الزملاء داخل التنظيم .

- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

من خلال إفساح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والابتكار، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب لإجراءات العمل، ويساعد هذا النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمركز حول العمل والانجاز بدل أن تضع الجهود في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للتنظيم.

- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة:

تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي:

سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة للتدريب للموظفين الجدد

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة.
- تنشيط وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل المنظمة.
- تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم.
- زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة.
- شيوع روح التعاون والمساعد والأمان الوظيفي داخل المنظمة
- الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار لها
- المحافظة على ممتلكات المنظمة
- تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى.
- تزيد من قدرة المنظمة على الاستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوي العمالية. (نفس المرجع، ص72).

### 6- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات ما يلي:

أ- **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام.... وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في بممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه. ويعزز هذه النتائج أيضا التصنيف النظري الذي قدمه كوبلمان «Kopelman» لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تتعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.

### الجدول رقم(01) يوضح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الباحث	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Batman & organ (1983)	وجد أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي
Smith ;organ & Near(1983)	وجد أن الرضا الوظيفي محدد مباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية
Brief & Motowidlo(1986)	وجد أن هناك علاقة بين السلوكيات المواتية اجتماعيا والرضا فيما يتعلق بالمكافآت المادية
Williams & Anderson(1991)	توصلت الدراسة إلى أن الجزء المعرفي من الرضا الوظيفي على ارتباط مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية
Moorman(1993)	مقاييس الرضا المعرفية كانت على ارتباط قوي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية
Organ & Lyngel(1995)	توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي العام على ارتباط مع الإيثار ولكن ليس مع الالتزام العام

المصدر: الخميس، 2001، ص38. عن (معمرى، 2014، ص111)

ب - **الولاء التنظيمي:** لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل"، وفريق آخر

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

يراه بأنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي" وفريق ثالث ينظر إليه على أنه "الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة." وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل بقاء واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون « Bolon » (1997) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

**الجدول رقم(02) يوضح طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة**

### التنظيمية

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	الباحث
وجد علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية	Oreily & Chatman (1986)
وجد أن الالتزام التنظيمي لم يكون محدد قوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية	Williams & Anderson (1991)
وجد الباحثان أن الالتزام التنظيمي (الالتصاق العاطفي، شعور الفرد تجاه المنظمة ) كان على علاقة معنوية مع كل بعدي الإيثار والطاعة العامة	Organ & ryan(1995)
عندما تم اخذ كل من الرضا الوظيفي ومدرجات العدالة والالتزام التنظيمي معا بالاعتبار. كان الانتماء التنظيمي هو العامل الوحيد الذي كان له تأثير	Schappe(1998)

على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: الخميس، 2001، ص42. عن (معمرى، 2014 ، ص112)

ت- العدالة التنظيمية: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كإشراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات.

ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (03) يوضح طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	الباحث
وجد الباحثون أن عدالة القائد وخصائص الوظيفة هما متغيران سببيان حيث أن سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي يرتبطان ببعضهما لوجود عوامل مشتركة للمتغيرات السببية	Farh ;Pldsakoff & Organ (1990)

<p>وجد أن الرضا الوظيفي ليس على ارتباط مع سلوكيات المواطنة عندما يتم قياس إدراك العدالة لدى الأفراد حيث وجد أن مدركات العدالة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة بينما تؤثر مدركات العدالة الإجرائية على مدركات العدالة التوزيعية</p>	<p>Moorman(1991)</p>
<p>وجد أن مقاييس جوانب الرضا الوظيفي المعرفية فسرت كمية تتباين أكثر في سلوكيات المواطنة من مقاييس جوانب الرضا العاطفي أو الشعوري</p>	<p>Moorman(1993)</p>
<p>وجد الباحثان أن أساليب مراقبة أو ملاحظة الأفراد تؤثر سلبا على سلوكيات المواطنة التنظيمية، لكن لها تأثير ايجابي من خلال تأثيرها على مدركات العدالة</p>	<p>Neihoff &amp; Moorman (1993)</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أنه حسب مبدأ رد الجميل في علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد ومشرفيهم، فإن الأفراد يقومون برد الجميل نتيجة المعاملة العادلة من مشرفيهم على شكل إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية</p>	<p>Konovsky &amp; pugh (1994)</p>
<p>وجد أن هناك تأثير معنوي لإدراك الأفراد لعدالة علاقة التفاعل مع المشرف على أربعة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية</p>	<p>عريشة (1996)</p>

المصدر: الخميس ، 2001، ص40. عن (معمرى، ص113)

ث- القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسئولون انعكاساتها المباشرة على قيم

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص وجد " Pillia et al" (1999) أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.

ج- السن: بينت بعض الدراسات (Wanger&Rush,2000) أن لعمر الموظف تأثير واضحاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك يختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

ح- الأقدمية: إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية Organ & Rayan (1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن تتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

خ- **الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

د- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، ويعرفها شاين Schein (1989) بأنها: "نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل". إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

ذ- **السياسة التنظيمية:** يرى العامري، (2003) أن السياسة التنظيمية تعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف

## الفصل الثالث ← المواطنة التنظيمية

التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح. وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة التنظيمية. (معمرى، 2014، ص116)

# الفصل الرابع

## الأطار المنهجي للدراسة

# الإطار المنهجي للدراسة

❖ تمهيد

❖ الدراسة الاستطلاعية

❖ الدراسة الأساسية

❖ أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية

❖ خلاصة



## تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري للدراسة، وما يحتويه من تقديم لموضوع الدراسة وإبراز أهميتها وأهدافها، والخلفية النظرية لكل من متغيري الدراسة (المناعة التنظيمية، المواطنة التنظيمية) بعد التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معاً، وكل على حدى من أجل تكوين معارف وفكرة حول ما توصل إليه الباحثون في هذا المجال، من أجل اكتشاف حقائق وقواعد علمية جديدة التي تتصل بمشكلة دراستنا، من خلال طرق منهجية وعلمية تتفق مع طبيعة الموضوع وأهدافه التي نسعى إليها، وهذا ما سوف نعتمد عليه في هذا الفصل بالتطرق إلى منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة وطريقة اختيارها وخصائص أفرادها، ثم الدراسة الاستطلاعية، وأدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان المناعة التنظيمية وآخر للمواطنة التنظيمية، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تقوم الدراسة الاستطلاعية على مجتمع الدراسة بغرض تحديد المنهج المناسب للدراسة ونوع المعاينة، كما تسمح لنا بالتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث وكذا الصعوبات التي ربما تواجهنا في التطبيق النهائي لأدوات البحث على العينة، ويجب التأكد من استعداد أفراد العينة ورضاهم على الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم في البحث، كما يتم فيها بناء أدوات البحث إن لم تكن متوفرة، والتأكد من خصائصها السيكومترية، وقد ذكر منسي (2003) أن على الباحث أن يوضح لأفراد العينة أهداف الدراسة لكي يساعده في تحقيقها. (غريب، 2016، ص 40).

## 1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- بناء أدوات البحث التي تقيس متغيرات الدراسة .
- التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس (الصدق، الثبات).

- التأكد من فهم المفحوصين لمختلف جوانب مقياس وهي: (صياغة البنود، صياغة التعليم، مستويات الإجابة، ظروف التطبيق، طريقة التطبيق،...) بالإضافة إلى فهمهم لأهداف الدراسة واستعدادهم ورضاهم عن إجراءات التطبيق.

- تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها المفحوصين في الإجابة على عبارات الاستبيان.

- التعرف على الظروف الملائمة التي سيتم فيها إجراء البحث كالزمان والمكان المناسبين للتطبيق وطريقة التطبيق (فردية أو جماعية) والتأكد من وضوح لغة الاستبيان. (المرجع السابق، ص41)

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على خصائص مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في **عمال الإقامة الجامعية تامة 8 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو**

- تحديد حجم الدراسة الأساسية.

- تكييف استبيان **المناعة** التنظيمية والمواطنة التنظيمية على طريقة ليكرت الثلاثي.

- تحديد الخصائص السيكومترية للاستبيانين المستخدمين في الدراسة (الصدق والثبات).

### 1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

بلغ عدد أفراد العينة التي خضعت للدراسة الاستطلاعية **10 عمال**، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة **25%** من المجتمع الأصلي المقدر بـ **40 عاملا**.

### 1-3- أدوات جمع البيانات:

أثناء مرحلة مبكرة من البحث يتعرف الباحث على مزايا العمليات المختلفة قي جمع الأدلة والبراهين،

وبعد تحديد الأسلوب الذي يمكنه من جمع البيانات والمواد الضرورية لاختبار صدق فروضه، أو الإجابة على تساؤلاته العلمية على نحو سليم، يجب عليه فحص ما



يتوافر له من أدوات، ويختار أكثرها ملاءمة لتحقيق هدف أو أهداف بحثه، فإذا لم تتناسب الأدوات والأجهزة المختلفة المتوفرة احتياجات بحثه فإنه قد يكملها أو يعدلها، أو يضع أدوات أخرى. (صابر وخفاجة، 2002، ص115)

بعد وضع التساؤلات وتحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها، تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث إذ تعد أهم مراحل البحث العلمي.

حسب عبيدات وآخرون (1999) أنه على الباحث تحديد الأداة المثلى لجمع البيانات اللازمة لبحثه، إذ لا يوجد أداة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الأدوات، واختيار الأداة يعتمد أساساً على طبيعة البحث ومدى ملاءمة هذه الأداة للبيانات المراد دراستها، طبيعة المجتمع وأفراد البحث، ظروف الباحث وإمكانياته المادية والوقت المتاح له، ومدى إتقانه لاستخدام هذه الأداة أو تلك في جمع البيانات.

(بومعراف، 2014، ص224)

وكان من بين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات هي الملاحظة " التي تعد إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره"، وتعطي الملاحظة معلومات تستخدم في بناء أدوات أخرى كالاستبانة، حيث قمنا بملاحظة المباشرة لعمال الإقامة الجامعية تامة 08 أثناء أداء مهامهم، لاختيار عينة الاستطلاع.

ثم القيام باستخدام الأداة الثانية المتمثلة في المقابلة لجمع المعلومات، " حيث تعد استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

( عليان وعنيم، 2000، ص102 )

التي تساعد في بناء أو تعديل الأداة الثالثة المتمثل في استبتيان الدراسة، والذي يعتبر وسيلة لمعرفة استجابة المبحوثين لعبارات المقياسين بناء على الدرجة المتحصل عليها في هذا الاستبيان.

#### 1-4- تصميم مقاييس الدراسة:

##### أ- استبيان المناعة التنظيمية:

في هذا الإطار قمنا بتعديل استبيان أعتمد لدراسة المناعة التنظيمية كوسيلة استراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية الذي استخدمه الباحثان محمد السيد امام وسارة عبد الرحمان علي (2023) في دراسة ميدانية لشركة مصر الطيران الذي تكون من 28 عبارة مقسمة إلى عدة 06 أبعاد من أبعاد **المناعة** التنظيمية والذي يحتوي كل بعد منها إلى عدة عبارات مصممة وفق مقياس (ليكرت) الثلاثي أي على شكل أسئلة مختلفة تتضمن كل واحدة منها ثلاث مستويات للإجابة هي : - نادرا - أحيانا - دائما، واعتمادا على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 3 نقاط .

قمنا بتعديل بنود هذا الاستبيان بتغيير صياغة بعض الأسئلة وحذف 3 أبعاد ( الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) لتتلاءم مع أهداف بحثنا مكتفين بـ 16 عبارة بدلا من 28 عبارة ممثلة لثلاثة أبعاد هي: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية)، واعتمدنا على سلم التنقيط التالي:

- نادرا (1 نقطة) - أحيانا (2نقطة) - دائما (3 نقاط) كعلامات للبنود التي كانت كلها ايجابية..

سوف نعتمد على درجة 32 ( 2 × 16 ) كنقطة متوسطة تفصل بين مستوى **المناعة** التنظيمية المرتفعة والمنخفضة.



جدول رقم (04): يوضح درجات استجابات العمال على عبارات مقياس **المناعة**

### التنظيمية

نادرا	أحيانا	دائما	البدائل
1	2	3	الدرجات

#### ب - استبيان المواطنة التنظيمية:

في هذا الإطار قمنا بتعديل مقياس أعد لقياس "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي" الذي بناه الباحث حمزة معمري (2014) في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم الذي استعان في تصميمه لهذا الاستبيان على الدراسات التالية: الخميس (2001)، دراسة العطوي (2007)، دراسة أبو جاسر (2010)، دراسة Niehoff & Moorman (2003). والذي تكون من 29 عبارة مقسمة إلى عدة أبعاد من أبعاد المواطنة التنظيمية والذي يحتوي كل بعد منها إلى عدة عبارات مصممة وفق مقياس (ليكرت) الثلاثي أي على شكل أسئلة مختلفة تتضمن كل واحدة منها ثلاث مستويات للإجابة هي: - نادرا - أحيانا - دائما، واعتمادا على سلم تتقيط يتراوح من 1 إلى 3 نقاط .

قمنا بتعديل بنود هذا المقياس ليتلاءم مع أهداف بحثنا محتفظين على 29 عبارة كاملة ممثلة لخمسة أبعاد هي: ( الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، واعتمدنا على سلم التقيط التالي:

- نادرا (1 نقطة) - أحيانا (2 نقطة) - دائما (3 نقاط) كعلامات للبنود التي كانت كلها ايجابية..

سوف نعتمد على درجة 58 (29 × 2) كنقطة متوسطة تفصل بين مستوى المواطنة التنظيمية الايجابية والسلبية.

جدول رقم (05): يوضح درجات استجابات الموظفين على عبارات مقياس المواطنة

التنظيمية

البدايل	دائماً	أحياناً	نادراً
الدرجات	3	2	1

ت- وصف استبيان الدراسة:

يحتوي المقياس على مجموعة من المحاور تتوافق مع فرضيات الدراسة وهذه المحاور هي:

- المحور الأول حول **المناعة** التنظيمية.

- المحور الثاني حول المواطنة التنظيمية.

المحور الأول حول **المناعة التنظيمية**: يتضمن أربعة وعشرون (16) عبارة موزعة على أربعة (3) أبعاد التالية:

- التعلم التنظيمي : تمثله العبارات التالية (1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6)

- الذاكرة التنظيمي: تمثله العبارات التالية (7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12)

- الجينات التنظيمي: تمثله العبارات التالية (13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18)

المحور الثاني حول **المواطنة التنظيمية**: يتضمن تسعة وعشرون (29) عبارة موزعة على خمسة (4) أبعاد التالية:

- الإيثار : تمثله العبارات التالية (1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6)

- وعي الضمير : تمثله العبارات التالية (7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12)

- الروح الرياضية : تمثله العبارات التالية (13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18)

- الكياسة : تمثله العبارات التالية (19 - 20 - 21 - 22 - 23)

- السلوك الحضاري : تمثله العبارات التالية ( 24 - 25 - 26 - 27 - 28 -  
(29

1-5-1- الخصائص السيكومترية للأدوات:

1-5-1- ثبات المقياس:

يعني الثبات مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات مختلفة، والثبات في القياس النفسي هو باختصار: "ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس الفرد أو نفس المجموعة من الأفراد."

ولا يكون الاختبار ثابتا إلا إذا تحقق ما يلي :

- أن يعطي الاختبار نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد.

- أن تكون هناك علاقة قانونية بين بنود الاختبار.

- يعني ثبات الاختبار دلالاته على الأداء الفعلي أو الأداء الحقيقي للفرد الذي يعبر عنه بالدرجة الحقيقية التي يحصل عليها الفرد في اختبار ما .(معمرية، 2007، ص

(168

أ- الثبات عن طريق ألفا كرومباخ:

يعتبر معامل ألفا كرومباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات.( معمرية، 2007، ص 168)

- **المناعة التنظيمية:**

جدول رقم (06): يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لاستبيان **المناعة التنظيمية**

ألفا كرومباخ $\alpha$	n العينة	مستوى الدلالة
0.711	10	0.05

وباستخدام spss تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لمقياس الثقافة التنظيمية بـ 0.71 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن الاستبيان ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

- **المواطنة التنظيمية:**

جدول رقم (07): يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس المواطنة التنظيمية

ألفا كرومباخ $\alpha$	n العينة	مستوى الدلالة
0.82	10	0.05

وباستخدام spss تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لاستبيان المواطنة التنظيمية بـ 0.82 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

ب- **الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي):**

في الطريقة يتم تقسيم الاختبار إلى قسمين متساويين، ويتم تصنيف الاختبار بهذه الطريقة بعد تطبيقه على عينة من الأفراد وتصحيحه، ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين. (المرجع السابق، ص176).

- **المناعة التنظيمية:**

الجدول رقم (08): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان **المناعة**

## التنظيمية

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
0.05	0.68	0.47	استبيان <b>المناعة</b> التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.47 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى 0.68 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس .

- **المواطنة التنظيمية:**

الجدول رقم (09): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان المواطنة

## التنظيمية

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
0.05	0.71	0.59	استبيان المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.59 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى 0.71 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس.

## 1-5-2- صدق المقياس:

الاختبار يعتبر صادقاً إذا كان يقيس ما وضع لقياسه وهذا يجعلنا نفكر في المتر والغرام والتر كأدوات قياس، واختبارها لكل من الأطوال والأوزان والسوائل فهي اختبارات صادقة لأنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ولا تقيس أشياء أخرى غيرها،



ووفقا لهذا التعريف، هناك ثلاث مفاهيم أساسية تتعلق بصدق الاختبار، بمعنى أنه هناك ثلاث مفاهيم أساسية تتعلق بصدق الاختبار، بمعنى أنه لا يكون الاختبار صادقا إلا إذا توفر ما يلي :

- أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه.
- أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه فقط.
- أن يكون الاختبار قادرا على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها.(معمرية، 2007، ص 130)

#### أ- الصدق المحكمين:

فحسب منسي وكامل (2002) يمكن حساب الصدق الظاهري للاختبار عن طريق التحليل المبدئي لفقراته بواسطة عدد من المحكمين، لتحديد ما إذا كانت هذه الفقرات تتعلق بالجانب الذي تقيسه، ثم يقوم الباحث بعمل تكرارات استجابات المحكمين ويختار الفقرات التي اتفق عليها أكبر عدد من المحكمين. ويرى احمد الطيب (1999) أن هذه الطريقة أصبحت تطبق حاليا في أمريكا أكثر من غيرها من الطرق نظرا لسهولةتها ، ولأنها تشمل آراء مجموعة من المختصين حول الموضوع الواحد، إضافة إلى تركيزها على المضمون أو المحتوى.(معمرية، 2008، ص 123).

لقد قمنا بعرض الاستبيانين في صورتها الأولى على مجموعة من الأساتذة البالغ عددهم 04 للتأكد من صدق هذين الاستبيانين، وقد طلبنا رأيهم في وضوح العبارات ومدى مناسبتها لقياس **المناعة** التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وملائمة كل عبارة للبعد الممثلة له وتصحيح وتعديل العبارات التي تحتاج لذلك، أو حذفها إذا كانت غير مناسبة، وتمت بعض التعديلات وصياغة بعض العبارات وفي الملحق سوف نعرض أسماء الأساتذة المحكمون ووظائفهم والمقياس في صورته الأولية والنهائية.

#### ب- الصدق الذاتي:

يعتمد هذا الصدق على أن الدرجات التجريبية للاختبار بعد تخلصها من أخطاء القياس (عند حساب الثبات) تصبح درجات حقيقية، وبما أنها صارت درجات حقيقية يمكن اعتبارها محكا ينسب إليه صدق الاختبار، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بوصفه معاملا للصدق. (معمرية، 2007، ص 164)

**- المناعة التنظيمية:**

تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته، وبلغ (0.84) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

**- المواطنة التنظيمية:**

تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته، وبلغ (0.90) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

**ت - الصدق بالمقارنة الطرفية (التمييزي):**

هو قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها، ويقوم على ترتيب الدرجات المتحصل عليها تنازليا أو تصاعديا في التوزيع، ثم يسحب 27 % من المفحوصين من طرفي التوزيع، فيقارن بينهما بصفتهما مجموعتين متناقضتين تقعان على طرفي الخاصية، يطلق على احدهما المجموعة العليا وعلى الأخرى المجموعة الدنيا، ويستعمل أسلوبا إحصائيا ملائما وهو اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين. (المرجع السابق، ص 158)



- **المناعة التنظيمية**

- جدول رقم (10): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس **المناعة التنظيمية**

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة ت T	العينة الدنيا ن = 03		العينة العليا ن = 03	
			الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع1	المتوسط الحسابي م1
0.01	<b>04</b>	19.58	1.65	<b>7.45</b>	1.88	<b>7.12</b>

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " تساوي 19.58 ومستوى الدلالة sig = 0.01 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة بناء على المجموعتين العليا والدنيا، إذا المقياس يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين الأشخاص في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقاس فعلا ما وضع لقياسه.

- **المواطنة التنظيمية:**

- جدول رقم (11): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة ت T	العينة الدنيا ن = 03		العينة العليا ن = 03	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	<b>04</b>	21.63				



			2ع	2م	1ع	1م
			1.16	7.84	2.02	8.02

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " تساوي 21.63 ومستوى الدلالة sig = 0.00 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة بناء على المجموعتين العليا والدنيا، إذا مقياس المواطنة التنظيمية يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين الأشخاص في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقيس فعلا ما وضع لقياسه.

## 2-6- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- من خلال إجراءات الدراسة الاستطلاعية تم تحقيق ما يلي:
- التوصل إلى تحديد خصائص مجتمع الدراسة الأصلي بدقة، والتي تمثلت في **عمال الإقامة الجامعية تامة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو
- التوصل إلى تحديد حجم عينة الدراسة الأساسية والتي قدرت بـ **30 عامل**.
- تحديد الخصائص السيكومترية لمقياس **المناعة** التنظيمية والمواطنة التنظيمية على طريقة ليكرت والذي توفر فيهما قدر عالي من الصدق والثبات.

## 2- الدراسة الأساسية:

### 2-1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها والأسئلة التي يسعى الباحث

للإجابة عليها، للكشف عن العلاقة بين أبعاد **المناعة** التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى **عمال الإقامة الجامعية تامة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكّن الباحث حسب لامورو (1995) من " التصوير الدقيق للظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع، وإقامة علاقات بين عناصرها المختلفة، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وحسب، بل ويقوم بتحليلها وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات؛ تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الواقع وتطويره. (معمري وبن زاهي، 2014، ص50).

ويعتبر طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة. بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتغييرها، وكشف الجوانب التي تحكمها. (سلاطنية والجيلاني، 2014، ص 141).

من خلال تبني هذا المنهج تم إتباع الخطوات الإجرائية التالية:

- الشعور بالمشكلة.
- تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سؤال محدد أو أكثر.
- وضع الإطار النظري الذي سيسير عليه الباحث في بحثه.
- اختيار العينة التي سيجرى عليها البحث مع توضيح حجم هذه العينة وأسلوب اختيارها.
- اختيار أدوات البحث ثم حساب مدى صدقها وثباتها.
- جمع المعلومات بدقة وتنظيم.
- الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.



- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج وتعميمها. (تركي، 1984، ص 129).

## 2-2- حدود الدراسة الأساسية:

### أ- الحدود البشرية:

طبقت الدراسة على عمال مؤسسة **عمال الإقامة الجامعية تامدة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو **والبالغ عددهم (30) عامل**

### ب- الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2024/2023 وذلك بداية من شهر نوفمبر 2023 إلى غاية شهر جوان 2024.

### ت- الحدود المكانية :

أجريت الدراسة في **الإقامة الجامعية تامدة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو

## 2-3- مجتمع وعينة الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من **عمال الإقامة الجامعية تامدة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو

وتم اختيار العينة بطريقة **المسح الشامل** لتشمل جميع **عمال الإقامة الجامعية تامدة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو (30) عامل.

## 3- أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية:

عند اكتمال المرحلة التطبيقية قمنا بتفريغ أداة الدراسة في الحاسوب بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النموذج 23 وذلك باستخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:



- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على مجموعة من المقاييس أهمها:
- معامل ألفا كرومباخ لتقدير ثبات أداتي الدراسة.
- استخدام معادلة " سبيرمان براون " لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون البسيط، وذلك لقياس علاقة متغير مستقل واحد على متغير تابع.
- اختبار ت T.test لعينة واحدة لمقارنة متغير كمي بمتوسط المجتمع المفحوص.

#### خلاصة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لكون هذا المنهج ملائم لطبيعة وأهداف البحث، وكانت العينة تقدر بـ 30 عاملا، وتم حساب الصدق والثبات للتأكد من صلاحية المقياس سيكومتريا لقياس **المناعة** التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وتمت المعالجة الإحصائية بعد جمع البيانات حيث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

# عرض وتحليل نتائج الدراسة

❖ اختبارات علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

❖ دراسة مستوى متغيرات الدراسة

❖ تفسير ومناقشة النتائج

❖ خلاصة

❖ مقترحات الدراسة

❖ خاتمة



## تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، من خلال علاقة أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وعلى مستوى المتغير المستقل والتابع في مكان الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فروض الدراسة وذلك بالتطرق للنقاط التالية:

- اختبار علاقات بين متغيرات الدراسة.

- اختبار ودراسة مستوى متغيرات الدراسة.

## 1- اختبارات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

باستعمال معامل الارتباط بيرسون نسعى إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية وذلك لقياس متغير مستقل مع متغير تابع.

1-1- تحديد علاقة ارتباط أبعاد **المناعة** التنظيمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية:

كانت الفرضية الرئيسية تنص على ما يلي:

توجد علاقة ارتباط بين **المناعة** التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى **عمال الإقامة الجامعية**

**تامدة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو

وتفرعت هذه الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات جزئية هي:

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على ما يلي: توجد علاقة ارتباط بين **التعلم** التنظيمي وسلوك

المواطنة التنظيمية لدى **عمال الإقامة الجامعية تامدة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو



من اجل اختبار هذه الفرضية لابد من استخدام معامل بيرسون البسيط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين ، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12): نتائج معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة الارتباط بين **التعلم التنظيمي** و**المواطنة التنظيمية**.

وجود الأثر	مستوى الدلالة (Sig)	الارتباط (R)	المتغير المستقل
يوجد أثر	0.031	0.72	بعد <b>التعلم التنظيمي</b>

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ل**بعد التعلم التنظيمي** على سلوك المواطنة التنظيمية لدى **عمال الإقامة الجامعية تامدة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو وذلك لأن قيمة مستوى المعنوية ل**بعد (التعلم التنظيمي)** Sig = 0.031، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط  $R = 0.72$  أي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، **بعد (التعلم التنظيمي)** ومتغير المواطنة التنظيمية .

وطبقا لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الأولى، والتي مفادها أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين **بعد التعلم التنظيمي** وسلوك المواطنة التنظيمية لدى **عمال الإقامة الجامعية تامدة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على ما يلي: توجد علاقة ارتباط بين **الذاكرة التنظيمية** وسلوك المواطنة التنظيمية لدى **عمال الإقامة الجامعية تامدة 8** بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

من اجل اختبار هذه الفرضية لا بد من استخدام معامل بيرسون البسيط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين ، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(13): نتائج معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة الارتباط بين الذاكرة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

المتغير المستقل	الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
بعد الذاكرة التنظيمية	0.74	0.019	يوجد أثر

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد الذاكرة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 8 بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو، وذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعد (الذاكرة التنظيمية)  $\text{Sig} = 0.019$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض ( $0.05$ )، كما تشير قيمة الارتباط  $R = 0.74$  أي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، بعد (الذاكرة التنظيمية) ومتغير المواطنة التنظيمية .

وطبقا لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثانية، والتي مفادها أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05$ ) بين بعد الذاكرة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 8 بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو.

ت- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على ما يلي: توجد علاقة ارتباط بين الجينات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 8 بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو.



من أجل اختبار هذه الفرضية لابد من استخدام معامل بيرسون البسيط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين ، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(14): نتائج معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة الارتباط بين الجينات التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

وجود الأثر	مستوى الدلالة (Sig)	الارتباط (R)	المتغير المستقل
يوجد أثر	0.015	0.78	بعد الجينات التنظيمية

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لبعـد الجينات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامة 8 بجامعة مولود معمري بـتيزي وزو، وذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعـد (الجينات التنظيمية) Sig = 0.015، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط R = 0.78 أي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، بعد (الجينات التنظيمية) ومتغير المواطنة التنظيمية . وطبقاً لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثالثة، والتي مفادها أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد الجينات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامة 8 بجامعة مولود معمري بـتيزي وزو.

## 2- اختبارات مستوى متغيرات الدراسة

### أ- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على ما يلي: مستوى المناعة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامة 8 بجامعة مولود معمري بـتيزي وزو.



### تحديد المجالات

لدينا ثلاثة بدائل للإجابة وهي:

- نادرا - أحيانا - دائما

وعليه تكون المجالات كالتالي: عدد البدائل -1 / عدد البدائل أي  $3-1/3$  أي  $3/2 = 0.66$

[1 ، 1]  $0.66+1$  أي [1 ، 1.66] بدرجة منخفضة

[1.66 ، 1.66]  $0.66+1.66$  أي [1.66 ، 2.32] بدرجة متوسطة

[2.32 ، 2.32]  $0.66+2.32$  أي [2.32 ، 3] بدرجة مرتفعة

لدينا عدد العبارات في استبيان المناقة التنظيمية هي 18

بدائل الإجابة هي 3 ومتوسط الإجابات يكون 2

إذا المتوسط النظري (الفرضي) هو  $36 = 2 \times 18$

وبما أن عدد العبارات هي 18 فإن المجالات تكون كالتالي:

[18×1 ، 18×1.66] أي [18 ، 29.88] بدرجة منخفضة

[18×1.66 ، 18×2.32] أي [29.88 ، 41.76] بدرجة متوسطة

[18×2.32 ، 18×3] أي [41.76 ، 54] بدرجة مرتفعة

\* إذا كان متوسط الإجابات النظري هو 36 فإننا نقارن اجابات المفحوصين في مستوى المناقة

التنظيمية لدى **عمال الإقامة الجامعية** تامدة 8 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو مع هذا

المتوسط الحسابي (النظري) لمعرفة وجهة نظرهم كانت مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة وذلك

باستخدام اختبار T.test لعينة واحدة لمقارنة متغير كمي بمتوسط المجتمع المفحوص.

## الجدول ( 15 ) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	عدد العينة N	المناعة التنظيمية
4.16	42.12	30	

الباحث: نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للمفحوصين بلغ  $\bar{X} = 42.12$  أكبر من

المتوسط الحسابي النظري 36 وبانحراف معياري قدره  $S = 4.16$

## الجدول (16) يوضح نتائج اختبار ت T.test لعينة واحدة للمقارنة مع المتوسط النظري

المتوسط النظري = 36				المناعة التنظيمية
الفرق في المتوسط الحسابي	Sig	Df	T	
6.12	0.01	28	3.57	

الباحث: نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة  $t = 3.57$  وأن الفرق بين المتوسط النظري والمتوسط

المحسوب هو 06.12 لصالح المحسوب وقيمة  $\text{sig} = 0.01$  مما يدل على وجود فروق بين

المتوسطين ومستوى مرتفع في المناعة التنظيمية داخل الإقامة الجامعية تامة 8 وهي أكبر من

المتوسط ب 06.12 وهذا ما ستبينه وقوع قيمة المتوسط الحسابي في إحدى المجالات التي تم

تحديدها، حيث نجد أن المتوسط الحسابي المحسوب بلغ 42.12 وهو يقع في المجال [ 37.12

، 48 ] أي بدرجة مرتفعة وهو ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الجزئية الرابعة التي تقول بأن مستوى

المناعة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامة 8 متوسطة

ب- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على ما يلي: مستوى المواطنة التنظيمية لدى عمال الإقامة

الجامعية تامة 8 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو متوسطة



### تحديد المجالات

لدينا ثلاثة بدائل للإجابة وهي:

- نادرا - أحيانا - دائما

وعليه تكون المجالات كالتالي: عدد البدائل -1 / عدد البدائل أي 3-1/3 أي  $0.66 = 3/2$

[1 ، 1]  $0.66+1$  أي [1 ، 1.66] بدرجة منخفضة

[1.66 ، 1.66]  $0.66+1.66$  أي [1.66 ، 2.32] بدرجة متوسطة

[2.32 ، 2.32]  $0.66+2.32$  أي [2.32 ، 3] بدرجة مرتفعة

لدينا عدد العبارات في استبيان المواطنة التنظيمية هي 29

بدائل الإجابة هي 3 ومتوسط الإجابات يكون 2

إذا المتوسط النظري (الفرضي) هو  $58 = 2 \times 29$

وبما أن عدد العبارات هي 29 فإن المجالات تكون كالتالي:

[1×29 ، 1.66×29] أي [29 ، 48.14] بدرجة منخفضة

[1.66×29 ، 2.32×29] أي [48.14 ، 60.32] بدرجة متوسطة

[2.32×29 ، 3×29] أي [60.32 ، 87] بدرجة مرتفعة

\* إذا كان متوسط الإجابات النظري هو 58 فإننا نقارن إجابات المفحوصين في مستوى

المواطنة التنظيمية لدى **عمال الإقامة الجامعية تامة 8**، مع هذا المتوسط الحسابي (النظري)

لمعرفة وجهة نظرهم كانت مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة وذلك باستخدام اختبار T.test

لعينة واحدة لمقارنة متغير كمي بمتوسط المجتمع المفحوص.

## الجدول (17) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	عدد العينة N	المواطنة التنظيمية
3.45	61.02	30	

الباحث: نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للمفحوصين بلغ  $\bar{X} = 61.02$  أكبر من المتوسط الحسابي النظري 58 وانحراف معياري قدره  $S = 3.45$

## الجدول (18) يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة للمقارنة مع المتوسط النظري

المتوسط النظري = 58				المواطنة التنظيمية
الفرق في المتوسط الحسابي	Sig	Df	T	
3.02	0.00	28	4.84	

الباحث: نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة  $t = 4.84$  وأن الفرق بين المتوسط النظري والمتوسط المحسوب هو 03.02 لصالح المحسوب وقيمة  $\text{sig} = 0.00$  مما يدل على وجود فروق بين المتوسطين ومستوى مرتفع في المواطنة التنظيمية داخل الإقامة الجامعية تامة 8 وهي أكبر من المتوسط ب 03.02 وهذا ما ستيينه وقوع قيمة المتوسط الحسابي في إحدى المجالات التي تم تحديدها، حيث نجد أن المتوسط الحسابي المحسوب بلغ 61.02 وهو يقع في المجال [ 60.32 ، 87 ] أي بدرجة مرتفعة وهو ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الجزئية الخامسة التي تقول بأن مستوى المواطنة التنظيمية لدى عمال الإقامة الجامعية تامة 8 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو متوسطة

## 1-2- مناقشة نتائج اختبارات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

من دراسة ارتباط أبعاد المناعة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية نجد ما يلي:

\* هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين أبعاد

المناعة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال **الإقامة الجامعية تامة 8 بجامعة مولود**

**معمرى بتيزي وزو.**

- بعد التعلم التنظيمي مع سلوك المواطنة بمعامل ارتباط ( $R = 0.72$ )
- بعد الذاكرة التنظيمية مع سلوك المواطنة بمعامل ارتباط ( $R = 0.74$ )
- بعد الجينات التنظيمية مع سلوك المواطنة بمعامل ارتباط ( $R = 0.78$ )

#### تفسير ومناقشة النتائج:

نصت فرضيات الدراسة على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي والذاكر التنظيمية والجينات التنظيمية كأبعاد لمتغير المناعة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجدولين (12) و(13) و(14) وبناء على قيم مستوى المعنوية  $Sig = 0.031$  و  $0.019$  و  $0.015$  على الترتيب والتي تعتبر كلها أقل من مستوى المعنوية المفروض  $Sig = 0.05$  مما يدل على وجود أثر للعلاقة بين هذه الأبعاد الثلاثة ومتغير المواطنة التنظيمي وهو ما يبين صحة هذه الفرضيات كما أوضحت هذه النتائج على أن معاملات الارتباط كان كلها طردية قوي كالتالي:  $R1 = 0.72$ ،  $2R = 0.74$ ،  $3R = 0.78$ .

فيقين الموظف بالتعلم وما يحمله من ذاكرة ناتجة عن هذا التعلم ومن خلالهما تميز عن غيره من سمات وخصائص تميزه في مكان عمله وتميز منظمته يزيد من خبراته التي يتصف بها والمتطلبات التي تسود في المنظمة، من خلال تبنيه ما تعلمه منها يجعله يهتم بالمنظمة وبمستقبلها ويدافع على مصالحها وعلى استقرارها، فيشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي، ومن أهم العوامل التي تساعد الموظف على شعوره بالانتماء لمكان عمله هي التقدير والاحترام والثقة بينه وبين زملائه ومع رؤسائه، هذا الشعور يؤدي بالموظف إلى تبني سلوك المواطنة التنظيمية أي



أنه يقوم بمهام تطوعية خارجة عن التوصيف الوظيفي، وهذا بسبب شعوره بانتمائه لهذه المنظمة ورغبة منه في حمايتها، هذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة إمام وعبدالرحمان (2023) التي خلصت الى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين السمعة التنظيمية الشائعة عن المنظمة والمناعة التنظيمية بها، وأيضا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة بريك (2020) التي أكدت على وجود أثر للمناعة التنظيمية بجميع أبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية للعامل في المؤسسة، وهذا ما تسعى إليه كل المنظمات حيث رأت الباحثة شيرزاد طه ميرو (2022) في بحث قامت به عن تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف وهذا السلوك الذي تعاني منه أغلب الاقامات الجامعية واقامة تامدة 08 أحدها، أن المناعة التنظيمية تساهم في الحد من السلوك المنحرف وتساهم في تحسينه وكان أحد الأسباب في ذلك إدراك وتعلم العاملين وزيادة المعلومات عن كيفية مواجهة التحديات والتهديدات واتخاذ القرار المناسب، ويكون ذلك من خلال اعادة استخدام الخبرات السابقة التي تعلمها لإيجاد الحلول للمشاكل والتهديدات المتوقعة ويكون هذا النشاط تعاوني وتشاركي بين مجموعات العمل بتبادل المعارف بينهم.

وهذا ما يفسر عدم تحقق الفرضية 04 والفرضية 05 التي قالتها بأن مستوى المناعة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية داخل الاقامة الجامعية تامدة 08 كانت متوسطة في أثبتت دراستنا عكس الك تماما حيث أكدت نتائج الدراسة على أن مستوى المناعة التنظيمية كان مرتفعا ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان أيضا مرتفعا. أي أن عمال الاقامة تامدة 8 أصبحوا جزء من كيان التنظيمي لهاته الاقامة وأنهم مستعدون لمواجهة أي تهديد خارجي أو مخاطر تستهدف الضرر بالاقامة، فهم يقومون بالمبادرات والتطوعات الممكنة للحفاظ على مكان عملهم وجعلها في سمعة طيبة لأنها في منافسة مع باقي الاقامات فسمعة الاقامة من سمعتهم، وهذا هو روح سلوك المواطنة التنظيمية وهو ما يفسر ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية داخل الاقامة.



### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الفرعية متمثلة في أبعاد المناة التنظيمية وبين المتغير التابع ممثلا في سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط بيرسون البسيط لقياس العلاقة بين كل بعد من (متغير مستقل) على المتغير التابع، بالإضافة إلى التطرق لمستوى متغير المناة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمي السائدين داخل المنظمة ممثلة في الإقامة الجامعية تامة 08 اعتمادا على حساب المتوسط النظري والمتوسط الحسابي لكلا المتغيرين وعلى اختبار "ت" " T.TEST " لعينة واحدة لمقارنة متغير كمي بمتوسط المجتمع المفحوص لتحديد مستوى المناة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية داخل الإقامة الجامعية تامة 08.

### 4- مقترحات الدراسة:

ومن خلال دراستنا يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة اهتمام المنظمات بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتشجيعها وتعزيزها وتنميتها لدى أفرادها.
- وضع آليات وبرامج تساهم في رفع مستويات المناة التنظيمية داخل المنظمة وترجمتها إلى واقع ملموس.
- العمل على تنمية أبعاد المناة التنظيمية داخل المنظمة لما لها من أهمية كبيرة في مساعدة تحقيق أهداف المنظمة وحمايتها من التهديدات الخارجية.
- السعي لبناء مناة تنظيمية راسخة داخل المنظمة من خلال ما يلي:
  - تنمية التعلم التنظيمي بالتركيز على تقاسم المعلومات، والعمل بروح الفريق، وثيق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة.



- الحفاظ على الذاكرة التنظيمية كموروث للمنظمة من تبادل المعارف عن طريق التناصح المباشر او التوصية من خلال ملتقيات ودورات تكوينية داخلية.
  - الحفاظ وتدعيم الجينات التنظيمية وهي مجموعة الخصائص والسمات التي تتميز بها المنظمة وتجعلها فريدة ومميزة ومختلفة عن غيرها وتشمل الهيكل التنظيمي وطريقة اتخاذ القرار وآليات تحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات المحيطة ويساعدها في الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- عدم التركيز على التوصيف الوظيفي في أداء المهام وترك المجال لإبداع الموظفين وإبراز مواهبهم دون خوف أو تردد.
- الاستفادة من الخبرة المهنية لكل موظف بغض النظر على مؤهلاتهم العلمية وتنمية روح التشاور والتعاون بينهم، وتحسيسهم بأهمية كل فرد ومدى مسؤوليته عن المنظمة.

### خاتمة:

تبين لنا من خلال دراستنا أن لأبعاد المناعة التنظيمية دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لأفراد المنظمة، اعتبارا بأنها من أهم المكونات للبيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي لا بد أن يكون هناك تأثير على تنمية هذا السلوك التطوعي وعلى ولاء أفراد المنظمة لها، الذي من خلاله يتحقق الرضا المهني والتوافق مع متطلبات العمل ورفع مستوى الأداء بها. فالمناعة التنظيمية وما تحمله من معاني وقيم تشاركها مع أفراد المنظمة، وتشكل دافع لهم للحفاظ على أمن المنظمة وأهدافها، فهي من أهم محددات نجاح وفشل كل منظمة هو كيفية وقدرتها على مواجهة التهديدات الخارجية أو مخاطر أو تغير بيئي مفاجئ ورد فعلها المباشر من نظامها المناعي. ما هو ما يجب السعي إلى تطويره والحفاظ عليه وعلى سلامته مثل الحفاظ على سلامة الجهاز المناعي لجسم الانسان لأنه يعتبر السلاح الأقوى للدافع عن الذات .

# قائمة المراجع

– قائمة الكتب:

- ابن منظور. (1993). لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، الطبعة (2)، بيروت.
- الكواري، علي خليفة. (2004). دراسة حول مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية. سلسلة كتب المستقبل العربي حول الديمقراطية والتنمية الديمقراطية في الوطن العربي ببيروت. (30).
- تركي، رابح. (1984). مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- سلاطنية، بلقاسم والجيلاني، حسان. (2014). مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط1)، الجزائر.
- صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (ط 1)، مصر.
- عليان، ربحي مصطفى ونعيم، عثمان محمد. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان.
- غريب، حسين. (2016). المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والإشهار، الجلفة، الطبعة (01)، الجزائر.
- معمريّة، بشير. (2007). القياس النفسي وتصميم الأدوات، دار الحبر، (ط 2) ، الجزائر.

- بريك، شافية، (2020)، دور المناعة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة جامعة غارداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غارداية.
- معمري، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
- الطائي، يوسف حليم (2009). الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدير القطاع الصناعي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية 28 (01) جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- العازم، زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الأردن.
- العامري، أحمد بن سالم العامري. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد والإدارة، المجلد 18، العدد 02.
- إمام، محمود السيد وعبدالرحمان، سارة، (2023)، المناعة التنظيمية كوسيلة استراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية لشركات الطيران: دراسة حالة لشركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 07 (01)، جامعة مدينة السادات.

- إمام، محمود السيد وعبدالرحمان، سارة، (2023)، المناعة التنظيمية كوسيلة استراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية لشركات الطيران: دراسة حالة لشركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 07 (01)، جامعة مدينة السادات.

- قائمة المجلات:

- لفته، بيداء ستار (2014). المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال "إدارة الأزمات في عالم متغير" للفترة ( 21-23) نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

- معمري، حمزة وبن زاهي، منصور(2014) ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 14 .جامعة ورقلة، الجزائر.

- مناصرية، رشيد وبن ختو، فريد.(2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد(8)، الجزائر.

- ميرو، شبرزاد،(2022)، تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك، المجلد 25(01)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة دهوك، العراق.

- ميرو، شبرزاد،(2022)، تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك، المجلد 25(01)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة دهوك، العراق.

المراجع الأجنبية:

- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The academy of management executive*,7(1), 48–59.
- Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8(2), 149–180.
- Zadeh,M Hakak & al .(2015)." Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators" , MAGNT Research Report, Vol.3 (2). PP: 199–210.
- Kambu.A,Trena. E,Surachuman, Setiawan.M. (2012). " Influence of Leader–Member Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary office", Journal of Business and Management, Vol.5,No.4, pp: 31–38

الملاحق

## الملحق (01): وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة مولود معمري - تيزي وزو

#### الموضوع: بحث لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

في إطار القيام بدراسة حول المناعة التنظيمية وعلاقتها بتمية سلوك المواطنة التنظيمية لذا نرجو منكم تحكيم هذا الاستبيان لتخريجه في احسن صورة ممكنة ويكون صلاحا لدراستنا ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

الأستاذ: ..... الرتبة: .....

#### البيانات الشخصية:

- الجنس : الجنس : ذكر ( ) ، أنثى ( )

المستوى الدراسي : بدون مستوى ( ) ، ابتدائي ( ) ، متوسط ( ) ، ثانوي ( ) ، جامعي ( )

- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ( ) ، من 05 إلى 15 سنة ( ) ، أكثر من 15 سنة ( ) .

الأبعاد	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا
التعلم التنظيمي	تستفيد الشركة من التجارب التي مرت بها سابقا			
	تعمل الشركة علي تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقا لخطة منهجية مبرمجة			
	تسهل الشركة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة			
	تحلل الشركة أساليب الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتها			
	تعقد الشركة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها			
الذاكرة التنظيمية	تشجع الشركة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الشركة			
	تمتلك الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار			
	تستعين الشركة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث			
	توظف الشركة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها			
	تسترجع الشركة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات			

			تحتفظ الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة	<b>البنات التنظيمية</b>
			تجري الشركة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الشركة	
			تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن	
			توائم الشركة بين العمليات الداخلية والخارجية	
			ترسخ الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين	
			تؤكد الشركة على موثوقية المعلومات للاستفادة منها في عملياتها	
			تمكن الشركة المستويات الإدارية المختلفة لاتخاذ من اتخاذ القرارات	
			تتبنى إدارة الشركة منهج الإدارة بالاستثناء كأسلوب وقائي	

## 2- مقياس المواطنة التنظيمية:

الأبعاد	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا
الإيثار	1- أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل			
	2- أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل			
	3- أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر			
	4- أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة			
	5- أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل			
	6- أشجع زملائي في العمل نحو إنجاز مهامهم بفاعلية			
وعي الضمير	7- أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.			
	8- أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.			
	9- أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور			
	10- أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.			
	11- أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب.			
	12- أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.			
الروح الديابضية	13- أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.			
	14- أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة قبة)			
	15- أرحب بالنقد البناء في العمل.			

			16- أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر.	
			17- أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد أنه في صالح المؤسسة.	
			18- أتدرب على التحمل وضبط النفس.	
			19- أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.	الكياسة
			20- أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	
			21- أخبر من حولي بما أنوي عمله تقاديا لبعض المشاكل	
			22- آخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	
			23- أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	
			24- أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها الجهات الوصية	
			25- أتحدث دائما عن المؤسسة إيجابيا أمام الآخرين من خارجها.	السلوك الحضاري
			26- أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص.	
			27- أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل.	
			28- أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل.	
			29- أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة المحكمين

مكان العمل	الوظيفية	المحكم
جامعة تيزي وزو	أستاذ تعليم عالي	
	أستاذ تعليم عالي	
	أستاذ تعليم عالي	
	أستاذ محاضر أ	
	أستاذ محاضر أ	

الملحق (03): التعريف بمؤسسة الدراسة

الملحق (04): الترخيص لإجراء التربص التطبيقي

# نتائج spss

مقياس المناعة التنظيمية - الثبات الفاكروميخ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	10	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.711	01

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
تستفيد الشركة من التجارب التي مرت بها سابقا	47.44	51.087	.509	.704
تعمل الشركة علي تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقا لخطة منهجية مبرمجة	47.52	51.832	.468	.706
تسهل الشركة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة	47.78	50.730	.476	.705
تحلل الشركة أساليب الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتها	47.34	53.681	.232	.710
تعقد الشركة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها	47.79	51.691	.422	.708

تشجع الشركة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الشركة	48.00	51.748	.436	.707
تمتلك الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار	47.41	53.838	.231	.707
تستعين الشركة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث	47.45	52.249	.375	.710
توظف الشركة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها	47.89	50.673	.542	.702
تسترجع الشركة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات	47.58	53.714	.230	.709
تحتفظ الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة	46.98	54.496	.202	.710
تجري الشركة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الشركة	47.06	53.667	.275	.710
تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن	47.87	50.222	.574	.701
توائم الشركة بين العمليات الداخلية والخارجية	47.63	50.150	.563	.701
ترسخ الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين	46.98	53.671	.249	.709
تؤكد الشركة على موثوقية المعلومات للاستفادة منها في عملياتها	47.12	52.776	.335	.708
تمكن الشركة المستويات الإدارية المختلفة لاتخاذ من اتخاذ القرارات	47.77	50.290	.568	.701
تتبنى إدارة الشركة منهج الإدارة بالاستثناء كأسلوب وقائي	47.50	50.056	.589	.700

**مقياس المواطنة التنظيمية - الثبات الفا كرومباخ**

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0

	Total	10	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.821	01

Item–Total Statistics				
	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
1-أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	64.44	79.982	.176	.856
2-أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	64.94	79.178	.213	.856
3-أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر	64.85	75.174	.507	.847
4-أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة	64.74	76.196	.462	.848
5-أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	64.89	76.057	.434	.849
6-أشجع زملائي في العمل نحو إنجاز مهامهم بفاعلية	64.82	76.289	.443	.849
7-أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	64.60	76.382	.542	.847
8-أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.	64.97	78.936	.237	.855
9-أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور	64.79	76.558	.408	.850
10-أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	64.67	78.364	.307	.853
11-أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب.	64.67	75.536	.508	.847

12- أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.	64.91	76.460	.385	.851
13- أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	65.01	79.301	.209	.856
14- أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة) لا أعمل من الحبة قبة)	64.79	75.467	.489	.847
15- أرحب بالنقد البناء في العمل.	64.74	74.629	.537	.846
16- أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير.	64.78	78.244	.335	.852
17- أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد أنه في صالح المؤسسة.	64.79	77.439	.389	.851
18- أتدرب على التحمل وضبط النفس.	64.62	76.769	.430	.849
19- أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.	64.46	80.628	.104	.858
20- أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	64.50	77.930	.351	.852
21- أخبر من حولي بما أنوي عمله تقاديا لبعض المشاكل	64.78	77.251	.388	.851
22- أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	64.41	78.817	.353	.852
23- أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	64.62	76.266	.474	.848
24- أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها الجهات الوصية	65.24	76.937	.320	.853
25- أتحدث دائما عن المؤسسة إيجابيا أمام الآخرين من خارجها.	64.91	75.887	.434	.849
26- أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص.	65.22	76.632	.346	.852
27- أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل.	64.52	77.356	.342	.852
28- أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل.	64.78	75.988	.491	.848
29- أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	64.50	76.629	.421	.850

حساب الثبات بالتجزئة النصفية

مقياس المناعة التنظيمية

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	10	100.0

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

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.767
		N of Items	12 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.744
		N of Items	12 <sup>b</sup>
	Total N of Items		24
Correlation Between Forms			.476
Spearman–Brown Coefficient	Equal Length		.688
	Unequal Length		.688
Guttman Split–Half Coefficient			.688

مقياس المواطنة التنظيمية

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	10	100.0

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

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.824
		N of Items	12 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.806
		N of Items	12 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.599
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.710
	Unequal Length		.710
Guttman Split-Half Coefficient			.719

اختبارات للصدق التمييزي (المقارنة الطرفية)

مقياس المناعة التنظيمية

T-Test

Group Statistics					
	استبيان الثقافة التنظيمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المناعة التنظيمية	المجموعة الدنيا	03	7.45	1.65	.58168
	المجموعة العليا	03	7.12	1.88	.62082

Independent Samples Test							
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference

						)		e	Lower	Upper
المناعة التنظيمية	Equal variance assumed	.005	.946	19.5885	04	.010	-2.69096-	.85016	20.38457	16.99735
	Equal variance not assumed			19.5870	04	.010	-2.69096-	.85074	20.38590	16.99602

**مقياس المواطنة التنظيمية**

**T-Test**

Group Statistics					
	المواطنة استبيان التنظيمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمية المواطنة	الدنيا المجموعة	03	7.84	2.02042	.76089
	العليا المجموعة	03	8.02	1.16824	.43847

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper

المواطنة التنظيمية	Equal variances assumed	14.691	.452	21.639	75	.000	2.23077	.87252	- 23.96891-	- 20.49262-
	Equal variances not assumed			25.315	59.288	.000	2.23077	.87818	- 23.98783-	- 20.47371-

**اختبارات الارتباط البسيط للمتغيرات المستقلة على التابع  
بعد التعلم التنظيمي**

Correlations			
		المواطنة التنظيمية	بعد قيم الانتماء
Pearson Correlation	المواطنة التنظيمية	1.000	.721
	بعد التعلم التنظيمي	.721	1.000
Sig. (1-tailed)	المواطنة التنظيمية	.	.031
	بعد التعلم التنظيمي	.031	.
N	المواطنة التنظيمية	30	30
	بعد التعلم التنظيمي	30	30

**اختبارات الارتباط البسيط للمتغيرات المستقلة على التابع  
بعد الذاكرة التنظيمية**

Correlations			
		المواطنة التنظيمية	بعد قيم الانتماء
Pearson Correlation	المواطنة التنظيمية	1.000	.742

	بعد الذاكرة التنظيمية	.742	1.000
Sig. (1-tailed)	المواطنة التنظيمية	.	.019
	بعد الذاكرة التنظيمية	.019	.
N	المواطنة التنظيمية	30	30
	بعد الذاكرة التنظيمية	30	30

اختبارات الارتباط البسيط للمتغيرات المستقلة على التابع

بعد الجينات التنظيمية

Correlations			
		المواطنة التنظيمية	بعد قيم الانتماء
Pearson Correlation	المواطنة التنظيمية	1.000	.781
	بعد الجينات التنظيمية	.781	1.000
Sig. (1-tailed)	المواطنة التنظيمية	.	.015
	بعد الجينات التنظيمية	.015	.
N	المواطنة التنظيمية	30	30
	بعد الجينات التنظيمية	30	30

المتوسط النظري والالتوسط الحسابي والفرق بينهما لمتغير المناعة التنظيمية

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المناعة التنظيمية	42.1294	4.16363	30

Mean.. Theor = 36				
	T	D	Sig	Differ.between mean
المناعة التنظيمية	3.57	28	0.01	6.12

المتوسط النظري والالتوسط الحسابي والفرق بينهما لمتغير المواطنة التنظيمية

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المواطنة التنظيمية	61.02	3.45	30

Mean.. Theor = 58				
	T	D	Sig	Differ.between mean
المواطنة التنظيمية	4.84	28	0.00	3.02