



جامعة غارداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور المناعة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة حالة جامعة غارداية

تحت إشراف الأستاذ:  
- رحمانى يوسف زكرياء

من إعداد الطالبة :  
- بريك شافية

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	غارداية	أستاذ	غزيرل محمد مولود
مشرفا و مقررا	غارداية	مساعد " أ "	رحمانى يوسف زكرياء
مناقشا	غارداية	أستاذ	أولاد الهدار فاتح

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده  
اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد بعد الرضى و لك الحمد إذا رضيت

أما بعد أهدي ثمرة جهدي وباكورة عملي إلى الوالدين الذين سهرأ على راحتي و تربيتي، ولهما الفضل  
كله بعد الله في كل ما وصلت إليه من انجازات و أشواط مقطوعة في مسيرتي الدراسية إلى والدي  
العزير الذي لا تمر عليه لحظة واحدة إلا و فكر في رؤية فلذات كبده في قمة النجاح و أدعو الله أن  
يطيل في عمره.

إلى والدتي العزيزة التي تحملت معي و صبرت على شقائي و قاسمتني حلو الحياة و مرها و التي لم  
تفارقني دعواتها بالنجاح و إكمال المسيرة الدراسية ، فأدعو الله أن يحفظها لي و يطيل في عمرها

إلى إخوتي الذين قاسموني دفاء الوالدين و حنانهما محمد الأمين، نعيمة ،أسامة ، مريم، سناء، ريتاج،  
وخصوصا توهامي أرجو من الله أن يعيده لنا عاجلا غير أجل وإلى البراعم سندس، سارة، نور الهدى  
وإلى كل العائلة الكريمة.

إلى حبيباتي و خصوصا أخواتي أمال ،زهرة، فايذة، أمي بختة ، خيرة، زينب.

لكم جميعا أهدي ثمرة جهدي هذا

# شكر و عرفان

يقال مهما طالت الرحلة لا بد من الوصول و إن لكل بداية نهاية و لهذا الغرض نتقدم بالحمد والشكر لله سبحانه تعالى لمنه وكرمه على إتمام هذه المذكرة.

كما أقف وقفة احترام و تقدير و أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ الفاضل رحمانى يوسف زكرياء على جهوده المبذولة في هذا العمل من خلال إرشاداته و توجيهاته و قبوله الإشراف على هذه المذكرة و إلى جميع الأساتذة .

و إلى موظفي جامعة غرداية

و أخيرا أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد و إلى كل من أسدى إلي معروفا و لو بكلمة طيبة.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح علاقة دور المناعة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة، وقد تم صياغة مجموعة الفرضيات التي خضعت للتأكد من صحتها فقد استخدمنا المنهج الوصفي لاعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، و اعتمد في البحث على أسلوب الاستبانة في الحصول على البيانات و المعلومات و تم التركيز على عينة موظفي جامعة غارداية، شملت كل موظفي المستويات الإدارية في جامعة غارداية، وقد جرى تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS و EXCEL.

تم التوصل إلى مجموعة النتائج صيغت منها مجموعة استنتاجات و توصيات التي تؤكد أن العلاقة ذات الارتباط الكبير بين متغيرات الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** المناعة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية.

### **Summary :**

This study aims to clarify the relationship of the role of organizational immunity in promoting organizational citizenship behaviors in the organization , the set of hypotheses that were submitted were formulated to make sure it is correct, we have used the descriptive method to consider method appropriate for this study, this research relied on a questionnaire method for obtaining data and information and then focusing on a sample of Ghardaia University employees, it included all the employees of the University of Ghardaia, the data were analyzed by the statistical program SPSS , EXCEL.

A set of results was reached including a set of conclusions and recommendations that confirm that relationship is highly correlated between the study variables.

**Keywords :** organizational immunity, organizational citizenship behaviors

# قائمة

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
V-IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجدول
VII	قائمة الأشكال البيانية
أ- ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة
01	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
	المطلب الأول : المناعة التنظيمية
05	الفرع الأول : مفهوم المناعة التنظيمية و أهدافها
06	الفرع الثاني :مزايا و فوائد المناعة التنظيمية
07	الفرع لثالث : متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية
08	المطلب الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية
09	الفرع الأول : نشأة و ومفهوم المواطنة التنظيمية
11	الفرع الثاني :أنواع سلوك المواطنة التنظيمية
12	الفرع الثالث :العوامل المؤدية إلى تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية
13	المبحث الثاني : مجموعة الدراسات السابقة عن المناعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية
16	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية .
17	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالسلوك المواطنة التنظيمية .
18	المطلب الثالث :أوجه الشبه و الاختلاف
22	خلاصة الفصل :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حالة جامعة غرداية	
24	تمهيد :
25	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة غرداية و مفاهيم الدراسة
26	المطلب الأول :مراحل نشأة الجامعة
27	المطلب الثاني : تعريف جامعة غرداية
28	المطلب الثالث : تطور عدد الطلبة و الطاقم الإداري في جامعة غرداية
31	المبحث الثاني : مفاهيم الدراسة و منهجية الدراسة الميدانية
32	المطلب الأول : مفاهيم الدراسة
33	المطلب الثاني :الطريقة و الأداة
40	المطلب الثالث :مجتمع الدراسة و العينة
50	المبحث الثالث: اختبار أداة القياس
51	المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية
52	المطلب الثاني : : الفرضية الفرعية الأول
54	المطلب الثالث : : الفرضية الفرعية الثانية
60	خلاصة الفصل
61	الخاتمة.
64	المراجع
65	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الشكل
18	أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و السابقة	01
27	تطور أعداد الطلبة في الجامعة	02
29	تطور الطاقم الإداري في جامعة غرداية	03
34	درجة أهمية بنود الاستمارة	04
35	مقياس المتوسط الحسابي المرجح	05
37	مقياس ثبات الاستبانة	06
38	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	07
39	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	08
40	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
41	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
42	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الأول	11
44	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري محور سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	12
45	أثر بين المناعة في دعم سلوك المواطنة التنظيمية	13
46	أثر تتبع الجامعة لمحددات المناعة التنظيمية	14
47	معرفة مدى تتبع الجامعة لسبل رفع سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق المناعة التنظيمية	15

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
38	دائرة نسبية لتوزيع أفراد الاستبانة حسب طبيعة الجنس	01
39	دائرة نسبية لتوزيع أفراد الاستبانة حسب فئات العمر	02
40	دائرة نسبية لتوزيع أفراد الاستبانة حسب المؤهل العلمي	03
41	دائرة نسبية لتوزيع أفراد الاستبانة حسب الخبرة المهنية	04

# مقدمة

## أ- توطئة:

يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة , إذ أن العالم يزداد خطورة و تعقيد يوما بعد يوم , مما يجعل المنظمة أكثر عرضة للتغيير , و لهذا تعمل الأنشطة الداخلية للمنظمة باستمرار متابعة الأداء و مراقبة البيئة الخارجية لأجل تحصين بيئتها الداخلية للمنظمة بما يعرف المناعة التنظيمية , و بالتالي تحصين دفاعات المنظمة عبر حاجز قوي الذي يتشكل من موظفين العاملين في المنظمة و أيضا السياسات و الإجراءات و العمليات و الثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير و التهديدات الخارجية , الأمر الذي يعكس مدى تكيف المنظمات للتحديات المحيطة بها .

و مما لا شك فيه أن هذه التغيرات تجلب معها قيم و عادات ثقافية جديدة تسهم في أنماط سلوكية جديدة و أيضا تسهم في بناء قدرات المنظمة و زيادة فاعلية أدائها , ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توافر موارد بشرية تدعم المنظمة في هذا الإطار , بالإضافة إلى مدى استعداد موظفيها من زيادة بذل الجهد الكبير لخدمة المنظمة , ونزولا لرغبة المنظمات في تحقيق الكفاءة و الفاعلية فقد أولت المنظمات الاهتمام البالغ بتنمية و تطوير الأداء بالاستناد إلى المفاهيم الجديدة في الإدارة , و من هذا الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد و حس المسؤولية و الانتماء و الولاء لمنظمتها التي تحركه تجاه سلوكيات ايجابية بناءة ذاتية غير مجبرين من قبل المنظمة , كونها تعتبر عنصرا فعالا في التأثير في السلوك البشري التنظيمي .

ومن خلال هذه التوطئة تتجسد الإشكالية التالية :

## ب- الإشكالية:

تتمثل الإشكالية المطروحة في السؤال التالي:

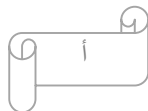
هل للمناعة التنظيمية دور في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟ ... هل يمكن تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحقيق المناعة التنظيمية ؟

وعلى هذا التساؤل يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المناعة التنظيمية و أدوارها و بماذا تكتسب ؟
- ما هي المواطنة التنظيمية و فيما تتجسد وبما يمكن تحقيقها ؟
- ما هي درجة الروابط لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمناعة التنظيمية ؟

## الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية .



الفرضية الفرعية الأولى: ترتبط درجة ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية بالخصائص التنظيمية لأفراد المنظمة  
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط قوية بين المناعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية  
ث - مبررات اختيار البحث:

### 1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معرفة جوانب الموضوع بعد توجيه الطالبة للعنوان .
- يتطلب تخصص دراستنا دراسة ومعرفة هذه المواضيع .
- معرفة إدراك و انطباعات الموظفين و التعرف على الخصائص الشخصية .

### الأسباب الموضوعية

- ارتباط الموضوع بالدراسة النظرية التي خضع لها الطالب.
- يعتبر موضوع البحث من المواضيع المستجدة المطروحة في التنظيم و إدارة أعمال المنظمات والمهنية حالياً.
- تماشى الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع و إثراء مكتبة الجامعة بالدراسة .

### د- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- دراسة أثر المناعة التنظيمية في تحصين البيئة الداخلية المنظمة
- الوقوف على أشكال المناعة التنظيمية و التعرف بمتغيراتها و ضمان جودة مخرجات الجامعة .

### ذ- أهمية البحث:

يستمد البحث لما له أهمية في:

- يساهم في كيفية الاستفادة من المناعة التنظيمية و دعم السلوك التنظيمي في الجامعة خاصة لفئة الإداريين الذين لهم كل الأثر على باقي أفراد المجتمع الأكاديمي للأساتذة خاصة و الجامعة ككل .
- التوصيات التي تقدمها الطالبة ومدى الاستفادة منها في الواقع العملي .

### ر- حدود الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة ضمن حدود مكانية وزمنية وبشرية وأخرى موضوعية:

- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة خلال السداسي الرابع ماستر أكاديمي من فيفري لغاية نهاية سبتمبر 2020 .

- حدود مكانية و بشرية: أجريت الدراسة على موظفي جامعة غارداية في مصالح الجامعة و الكليات.

- **حدود موضوعية:** حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أساليب و مجموعة أنماط سلوكيات من شأنها أن ترتقي بالمنظمة .

### ز - منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل تقديم هذا الموضوع قمت بإتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية للتعرف على دور المناعة التنظيمية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة غارداية لموضوع البحث ، فهو يصف الواقع و تم الاعتماد عليه في الجزء التطبيقي للدراسة من خلال استخلاص المعلومات المقدمة من الجامعة محل الدراسة و أيضا عن طريق جمع البيانات و المعلومات و من ثم تحليلها باستعمال الاستبانة المطبقة على عينة عددها 60 ، كما تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبعض البرامج الإحصائية كبرنامج SPSS وبرنامج EXCEL2007 .

### س - تقسيمات الدراسة:

بعد الانتهاء من المبحث الأول انتقلنا إلى المبحث التطبيقي حيث قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، أما المطلب الثاني فيعرض النتائج المتوصل إليها، تفسيرها ومناقشتها.

### ش - صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات عديدة أثناء إعداد هذه المذكرة نذكر منها:

- التباعد الفجائي بين الطالب و المؤطر و كل الأساتذة في ظل وباء كوفيد19.
- استعمال مراجع قديمة من غير الحديثة بسبب توفرها على صيغة الكترونية في الشبكة العنكبوتية مما شكل تحديا في الحصول على أحدث المعلومات و التعاريف الحديثة .
- صعوبة دخول التصفح على بعض المراجع الموجودة في المكتبات الالكترونية و التي بدورها توفر العناوين دون الإطلاع على المراجع و أيضا إلزامية المشاركة مع أفراد الموقع.
- التردد من نشر استبيان الكتروني خوفا من نشر استبيان و مشاركة لغير العينة المدروسة في الاستبيان و بالتالي التأثير في صحة نتائج الدراسة و أيضا صعوبة توسيع حجم العينة.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية خاصة موضوع المواطنة التنظيمية مما يجعل دراسة متعددة التركيب في تحديد المتغيرات الموضوعية و تحتاج دراسة كبيرة لعناصره , نفس الأمر بخصوص الجانب الأخر الخاص بالمناعة التنظيمية و ارتباطها بالدراسات الطبية المعقدة .

## و - نموذج الدراسة :

سعى للإجابة عن إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها شملت هذه الدراسة على:

- مقدمة تطرقنا فيها إلى التوطئة حول متغيرات الدراسة وإشكاليات و فرضيات والمنهج المتبع في الدراسة.  
- فصلين فالفصل الأول يتكون من مبحثين يتعلق المبحث الأول على الأدبيات النظرية التي تتحدث على  
المناعة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتناولت الطالبة في هذا المبحث مفهوم المناعة التنظيمية وأهدافها  
كما تضمن المزايا والفوائد والمتطلبات، أما فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية فقد تناول نشأته ومفهومه  
وأنواعه و العوامل، أما فيما يخص المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بدور  
المناعة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية منها العربية و الأجنبية و من ثم التعقيب عليها بالإضافة إلى  
المقدمة والخاتمة.

- الفصل الثاني فهو بدوره تكون من ثلاث مباحث فالأول تقديم عام حول جامعة غارداية و الثاني تناول  
مفاهيم الدراسة و منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فقد تناول اختبار أداة القياس و من ثم  
التوصل إلى النتائج والتوصيات.

- خاتمة الدراسة و ثم التطرق فيها إلى نتائج الدراسة وقدمت بعض التوصيات و المقترحات.

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة



المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة .

المطلب الأول : المناعة التنظيمية .

تعد المناعة التنظيمية شبكة من السياسات و الثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابحة لنظام المناعة البشري لمنع الأفكار السيئة.

الفرع الأول : مفهوم المناعة التنظيمية.

أولاً: تعريفها

تعرفها بشرى محمد علا : هي نظام التقييم الذاتي , و القدرة على تحديد و إزالة الدخلاء داخل و خارج المنظمة بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خطرة.<sup>1</sup>

كما يعرفها آخرون : هي مجموعة دقيقة و معقدة من المهام المترابطة و الأفراد التي تحمي المنظمة من المتغيرات عبر إقامة حاجز قوي الذي يتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة و السياسات و الإجراءات و العمليات و الثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير و التهديدات الخارجية.<sup>2</sup>

إن المناعة التنظيمية قابلة للمقارنة مع المناعة في النظم البشرية و ذلك لوجود التشابه على نحو ملحوظ بين هذين النظامين فالمناعة التنظيمية هي المجموعات الدقيقة و المعقدة من المهام المترابطة و الأفراد التي تحمي المنظمة من التغيرات عبر إقامة حاجز قوي الذي يتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة و السياسات و الإجراءات و العمليات و الثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير و التهديدات الخارجية إذ عدها<sup>3</sup> (SIMMONS) ثمرة للتطور الذي يعكس مدى تكيف المنظمات للتحديات بما في ذلك تزايد تعقيد المنظمات و التهديدات الخارجية التي تواجهها.<sup>4</sup>

و عليه نستخلص أن المناعة التنظيمية هي القدرة الذاتية للأفراد لحماية البيئة الداخلية للمنظمة ولا تتأثر بالعوامل الخارجية.

<sup>1</sup> بشرى محمد علا . تأثير لا تأكد في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسط المناعة التنظيمية , مجلة العراقية للعلوم الإدارية , عدد 50 , ص 1.

<sup>2</sup> صالح عادل و منقذ محمد . نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي , دار البازوري لنشر و التوزيع , الأردن , ص

<sup>3</sup> Simmons, O. S. (2013). **The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out.** University of Illinois Law Review, Forthcoming.

<sup>4</sup> صفاء إدريس عبودي , التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية , مجلة المثنى للعلوم الإدارية, المجلد 9, العدد 2, 2019, ص 81

ثانياً: أهداف المناعة التنظيمية:

تتجلى أهداف المناعة التنظيمية في<sup>1</sup>:

- حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي إلى إصابته بأزمة، وهي حماية تتراوح ما بين وجود أنظمة أساسية وبديلة وفرعية، أو وجود حماية متعددة ومزدوجة.
- حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب أزمة للمنظمة، وبصفة خاصة من حدوث حالات عدم التنسيق بين أقسام ومستويات مجتمع المنظمة.
- تعمل كخط الدفاع الأول ضد المخالفات وسوء تصرف المدراء داخل المنظمة.

الفرع الثاني: مزايا و فوائد المناعة التنظيمية:

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لمفهوم المناعة التنظيمية، بأنها عائق يحول دون تطور المنظمة وتصيبتها بالجمود والرتابة، وذهبت بعض الدراسات إلى محاربتها والقضاء عليها، إلى انه يمكن القول أن المناعة التنظيمية تعتبر منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقعة حدوثها، وقد بين العديد من الباحثين فوائد وأهمية هذه الحماية، حيث يرى Merlyn 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، و يشير Perry أن المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكينها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن بسرعة أكبر<sup>2</sup>.

و حدد الطائي أهمية وفوائد المناعة التنظيمية بعدة نقاط، تلخص بالآتي:

- 1- السيطرة على الأخطار البيئية ومحاولة تجنبها وتحصين دفاعات المنظمة.
- 2- تمكين المنظمة من مواجهة الكوارث التنظيمية والأزمات.
- 3- العمل باستمرار لمتابعة الأداء و مراقبة البيئة الخارجية لأجل بناء سيناريوهات مستقبلية قادرة على مواجهة العقبات المحتملة.

وبين Simmons أن فوائد المناعة تشمل:

- 1- الوقاية من آثار الأخطاء الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة.

<sup>1</sup> صالح عادل و منقذ محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 137.

<sup>2</sup> صفاء إدريس عبودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 89\_ 91.

- 2- إنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديدها.
- 3- توفير التوازن داخل الشركة ومنع القرارات المتسارعة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للشركة.
- 4- تحفيز السلوك المطلوب من العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية.
- 5- مساعدة المدراء في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر والاحتيايل، فضلاً عن تعزيز آليات الإبلاغ الذاتي.

مما سبق أن فوائد المناعة تكون في بناء آليات وقائية لتوفير التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المديرين والعاملين، والتي تقود إلى سرعة مواجهة الظروف غير الاعتيادية والخلل في الاضطرابات البيئية.

### الفرع الثالث : متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية.

أشار Perry إلى عدة أسس تمكن من تعزيز المناعة التنظيمية للمنظمة وهي<sup>1</sup>:

1. بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في الشركة.
2. تكامل المناعة التنظيمية واتساق أدائها.
3. توافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة.
- بينما تحدد خمس طرق لتقوية نظام المناعة التنظيمية في المنظمة :
1. التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى.
2. توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية، تجعل هذه النظم أكثر قوة.
3. التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
4. خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع.
5. إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل الشركة.

تبقى هناك مجموعة محددات للمناعة التنظيمية تقيد من أداءها وتصيبها بالخلل، مما يؤدي إلى إصابة صحة المنظمة بالمرض وانحيارها، وقد بين أن المنظمة تدخل في دوامة التوجه نحو الموت في حال ضعف نظام المناعة لديها، تبدأ بمرحلة الاستمرار بالحد من مشاركة العاملين، مما يقلل الدافعية والتحفيز، وتجبرهم ضغوط وسياسات الإدارة على التراجع في الابتكار والإبداع داخل المنظمة.

<sup>1</sup> صالح عادل و منقذ محمد , مرجع سبق ذكره , ص 189.

## المطلب الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا والذي يشير إلى أنه من الضروري تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في المنظمات المختلفة و التي تمثل عنصرا أساسيا لنجاح أي منظمة

### الفرع الأول : نشأة وتطور ومفهوم سلوك المواطنة:

#### أولا : سلوك المواطنة في الإسلام:

إن الدين الإسلامي دين رباي شامل لكل سلوك حميد وفاضل فيدعو لكل فضيلة وينهى عن الرذيلة ويدعو إلى التعاون والتراحم والألفة والمحبة وينادي بمساعدة الضعيف، الصغير والكبير، والقرآن الكريم والسنة النبوية زاخرة بالأدلة التي تؤكد ذلك فالمواطنة التنظيمية في الإسلام تعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعمالين لديه من المسلمين وغير المسلمين فهي مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف العلاقة لذا فهذا المصطلح يستدعي وجود علاقة بين صاحب العمل والعمالين وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت مفهوم المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- واجبات صاحب العمل(المنظمة) اتجاه العاملين:

قام الدين الإسلامي بتنظيم العلاقة بين المستأجر والأجير تنظيمًا دقيقًا فحدد فيه الواجبات لكل طرف اتجاه الطرف الآخر واتجاه منظمته<sup>2</sup>:

- \* توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض وينفذوا أحكامه التي نزلت في حكم كتابه وسنته فالمواطن في محل عمله هو مسلم يدعي الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه وصاحب العمل راع وهو مسئول عن رعيته
- \* دفع الأجر في الوقت المقرر له والمتفق عليه ونهى الإسلام عن أكل أجر الأجير أو إنقاصها .
- \* اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب وقد دعا الإسلام إليه و نادى بان العمل أمانة.
- \* حسن المعاملة وطيب التعامل.

#### 2- واجبات العامل اتجاه المنظمة:

كما أن لصاحب العمل التزامات فان للعامل أو الموظف واجبات والتزامات تجاه منظمته نذكر منها:

<sup>1</sup> أبو سن محمد إبراهيم ، الإدارة في الإسلام ، دار الخريجي ، ط 1 ، الرياض ، 1996 ، ص 56.

<sup>2</sup> أبو سن محمد إبراهيم . نفس المرجع السابق . ص 57

\*المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية فيتحتم ذلك على العامل بالمبادرة والإصلاح والتنبيه عن مواطن الخلل والنقص في المنظمة أو بيئته التي كلف بالعمل بها والسعي للتضامن مع زملائه لمعالجة الموقف.

\*أداء العمل بإخلاص وتفاني وصدق وحفظ سر العمل فيستشعر مسؤوليته أمام الله (المراقبة الذاتية) قبل عباده، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد فقد نهى الإسلام عن السرقة والغش وإفشاء أسرار العمل وخصوصا للمنافسين في نفس الحقل وهو ما تعتبره أنظمة الخدمة المدنية وأنظمة العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الاستغناء والفصل من العمل.

\*إطاعة الرؤساء والمدبرين بالمعروف فطاعة أولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها فولي الأمر لفظ مطلق وعمام يشمل جميع المسؤولين والمشرفين في الأعمال والمنظمات وطاعتهم واجبة في غير معصية الله.

إن ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية وتعميق روح الانتماء والولاء لدى العاملين بالمنظمات وبالمجتمعات يكون عن طريق العودة إلى السلوكيات التي أوصانا بها الله عز وجل في كتابه العظيم وديننا السمح<sup>1</sup>.

### ثانيا: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية:

**1- نشأته :** تعود نشأته إلى ما أشار إليه " كاتز " في واحدة من دراساته سنة 1964 حيث حدد ثلاثة أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة و فعالية المنظمات، و من بينها قيام الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية و التلقائية ، و التي تخرج عن نطاق الواجبات المحددة في وصف الوظيفة ، و التي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي ، وهذه السلوكيات هامة و ضرورية لاستمرار أي منظمة ، حيث أن الأدوار الأساسية لا تكفي وحدها لإنجاح المنظمات<sup>2</sup> و من أمثلة سلوكيات الدور الإضافي نذكر:

\*التدريب و التنمية الذاتية.

\*الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل.

\*قبول الفرد لأعباء إضافية دون تدمير.

\*محافظة العامل على موارد المنظمة.

ومن ذلك يتضح أنها سلوكيات ايجابية غير محددة من قبل المنظمة و يمارسها العامل بغرض مساعدة جماعة العمل و تحقيق أهداف المنظمة.

### 2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

سنحاول إعطاء بعض التعاريف التي أوردها الباحثون لسلوك المواطنة التنظيمية و الخروج بتعريف شامل منها.

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري . دار الكتاب الجامعي لنشر و التوزيع ، 2016 ، ص 23.

<sup>2</sup> أميرة محمد . اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ،

- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

- تعريف "Organ": المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية و لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي و هي تقوي و تدعم الأداء الفعال للمنظمة.<sup>1</sup>

هذا التعريف تناول سلوك المواطنة التنظيمية من ثلاث جوانب، الجانب الأول كونه سلوك اختياري، و الثاني كونه غير مرتبط بنظام المكافآت أما الجانب الثالث فيتناول نتائج هذا السلوك وهو تقوية و تدعيم المنظمة.

- عرفه "Mcallister": بأنه نمط من أنماط السلوك، يقوم به العامل وهو غير مكلف به ضمن اللوائح الرسمية و القانونية للمنظمة.<sup>2</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن سلوك المواطنة، هو السلوك الذي يقوم به العامل ضمن اللوائح الرسمية و القانونية بطريقة عشوائية.

- يعرفه البعض الآخر بأنه تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف و المرغوب في نفس الوقت من المنظمة.<sup>3</sup> فالملاحظ هنا أنه تم وصف سلوك المواطنة التنظيمية بالسلوك الإضافي فهو ليس ضمن السلوك المحدد رسميا و لكنه مرغوب من طرف المنظمة، في حين نلاحظ أنه لم يتطرق إلى ارتباطه بنظام الحوافز أو إلى نتائجه على المنظمة.<sup>4</sup>

و مما سبق يمكننا صياغة تعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية فهو سلوك تطوعي اختياري من طرف العامل، لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، و هذا السلوك يقوي و يدعم الأداء الفعال للمنظمة.

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامري، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، العدد 2003، ص 70.

<sup>2</sup> - سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013/2014، ص 10.

<sup>3</sup> - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 219.

<sup>4</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره. ص 42

الفرع الثاني : أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية :

تناول عدد من الباحثين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يكون هناك اختلاف في المسميات إلا أن مضمون هذه الأنواع قد تكون متشابهة ومن هؤلاء الباحثين وقد يكون هناك شبه اتفاق على الأنواع التالية<sup>1</sup>:

- (1) **الإيثار** : وهذا السلوك يؤكد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المؤسسة (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 البعض إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية
- (2) **الوعي** : أو السلوك الحضاري أو التمسك بالفضائل وهو عبارة عن سلوك يقوم به الفرد بهدف المساهمة في تقديم مقترحات تفيد المؤسسة و تسهم في تطويرها، مثل: التمسك بقرارات المؤسسة، وحضور الاجتماعات والندوات، وأداء الوظائف غير المطلوبة منه، ومتابعة التطورات التنظيمية، ووجود ولاء للمنظمة والتحدث عنها بطريقة إيجابية وخصوصا أمام غير العاملين بها، والتعبير عن الرأي أو التعبير الذاتي.
- (3) **التحلي بالروح 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 .
- (4) **الكياسة** : وهو سلوك يهدف إلى حل المشكلات العاملين بين بعضهم، وبين العملاء، والشعور بالمسؤولية، والفرد في هذا السلوك يحترم حقوق الزملاء الآخرين و خصوصياتهم، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات بينهم .
- (5) **مراعاة 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 أوقات إضافية دون أجر، و إتباع اللوائح بدقة. وهذه السلوكيات تتجاوز الحد الأدنى من الالتزام، الذي تحدده متطلبات الدور الرسمي والأساسي.

<sup>1</sup> علي ناصر شتوي آل زاهر . سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد . المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل . المجلد 12 العدد الأول 2011، ص342.

أن هذا التقسيم الخماسي السابق لأنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية لم يخل من الانتقادات النظرية والتطبيقية، فبعد الإنجاز أو ما يسمى مراعاة الضمير لن تصبح سلوكيات دور إضافي إلا إذا تجاوزت تلك الانتقادات سلوكيات الكياسة لا تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا في الوظائف التي يكون فيها التنسيق مع الآخرين غير مطلوب بصفة رسمية ولا ينتج عنها مكافأة الفرد ماديا.

إضافة انه يمكن التمييز بين بعدين مختلفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا للهدف من ممارسة هذه السلوكيات، وهذان البعدان هما<sup>1</sup> :

أ) سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة مثل: تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد في تطوير الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام المدير ، وأمام العملاء أو الطلاب وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، وقبول التغيرات بصدر رحب، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، والتطوير الذاتي للمعلومات والمهارات، وعدم الحصول على فترات الراحة كاملة.

ب) سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الأفراد: مثل مساعدة زملاء العمل الذين يتحملون عبء عمل ثقيل، ومساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم، والمساهمة في علاج مشكلات العمل، والحرص على مساعدة الرئيس في العمل .

### الفرع الثالث: العوامل المؤدية إلى تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية :

أمكن تصنيف تلك العوامل إلى ثلاث عوامل رئيسية هي :

❖ **الانتماء التنظيمي** : يعد الانتماء التنظيمي من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون في الآونة الأخيرة الاهتمام بها، واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والانتماء التنظيمي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة في مستوياتهم العليا والوسطى والدنيا ، كما أنه يعزز أواصر الثقة بين الموارد البشرية بعضها بعضا، و بينها وبين الوظيفة، وأخيرا بينها وبين التنظيم أو الجهة المنظمة .

<sup>1</sup> عبد السلام شايح القحطاني . سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع التنظيمي , دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع , الأردن 2014, ص 144.



وقد قام الباحثون بطرح نموذجين للانتماء التنظيمي يدعمان بشكل غير مباشر وجود علاقة معنوية بينه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية وهما :

- اعتبار الانتماء التنظيمي عامل توازن في المحافظة على الاستمرار في توجيه سلوك الأفراد نحو خدمة أهداف المؤسسة عند فشل نظم الحوافز، وذلك لأن سلوك المواطنة سلوك تطوعي يصدر من الأفراد دون توقع المكافأة، لذلك فالانتماء يعد أحد المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

- النظر للانتماء من منظور المعتقدات والمعايير الداخلية للأفراد، فكلما ارتفع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الأفراد سواء كانوا قيادات أو عاملين كان أكثر استعدادا للتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة .

❖ **الرضا الوظيفي :** إن الجهود العلمية و البحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي انطلقت من فرضيتين

رئيسيتين هما :

الرضا الوظيفي هو المحدد الكامل لكثير من سلوكيات العمل الإيجابية والسلبية مثل التغيب عن العمل، وترك العمل، وأداء الأدوار المنوطة على أكمل وجه، وإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- المكونات الأساسية والمسببات لمواقيت و حالات العمل تقع في نطاق سيطرة الإدارة

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي غالبا ما يبذلون جهد مضاعف، ويؤدون أعمالهم بصورة أفضل من نظرائهم الذين تتناهم مشاعر وسلوكيات عدم الرضا و الإحباط ويؤكد هذه النظرة ما عرض في منتدى إدارة الموارد البشرية الإلكتروني 2006 من أن معظم الدراسات توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالتهم المعنوية جيدة و بالتالي يميلون إلى انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام شايح القحطاني . مرجع سبق ذكره . ص 116

أن الأفراد - وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي - يميلون إلى مبادلة ما يفيدهم، بالمثل في حالة اعتبار العاملين للرضا الوظيفي كنوع من منفعة مقدمة من مؤسسة فإنه يحاولون الرد عن ذلك عن طريق سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وهناك مجموعة من الباحثين ينظرون إلى المناخ التنظيمي السلبي، ويؤكدون على بعض تلك الجوانب السلبية التي قد تقلل من ممارسة المواطنة التنظيمية، ومن ذلك الإجهاد الانفعالي، وقد حاول هؤلاء الباحثون دراسة العلاقة بين هذا الإجهاد الانفعالي والإنجاز الوظيفي الفردي، وعلاقة كل منهما بسلوك المواطنة التنظيمية وأثره في زيادة الولاء للمؤسسة، وقد أوضحت نتائج البحوث أن الإجهاد الانفعالي والإنجاز في الوظيفة يرتبطان ارتباطا سلبيا بسلوك المواطنة التنظيمية.

### ❖ دعم القيادة الإدارية :

يعد اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد المتغيرات والمحددات الهامة لأداء العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات في الوقت الحالي، فتلك المؤسسات في حاجة إلى قادة يتحدون الوضع الراهن لإيجاد رؤية للمستقبل، ولدفع أعضاء المؤسسة نحو تحقيق هذه الرؤية، وقد تأكد على أن نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الفاعلية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية وتفعيله، ويعد نمط القيادة التحويلية ملائما لأداء أفراد سلوك المواطنة التنظيمية على أساس أن القادة التحويليين يمارسون ما يلي :

- تقديم الدعم الفردي والاستشارة العقلية، ونماذج لممارسة المهنة في كل مستويات المؤسسة الأكاديمية.
- المشاركة في القيادة بمعنى اتخاذ القرار بطريقة مشتركة، وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف.
- تعزيز ثقافة المؤسسة الأكاديمية وأهمية المشاركة في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة، وتحمل المسؤولية، ثقافة حب التطوير التحويلي لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وكذلك الإداريين حتى يمكن إيجاد مجتمع أكاديمي واع بكافة المؤثرات المحيطة به.
- استشارة الطاقات الكامنة لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس، وتشجيع الهمم العالية، وتدعيم التطوير الذاتي المستمر.
- غرس الثقة والمحبة في صفوف العاملين بمؤسسات التعليم العالي وأقسامها مما يشجع على تفعيل رؤى التطوير.

وعليه فان نمط القيادة الأكاديمية يعد مؤشرا مهما في نجاح أو إخفاق أعضاء المنظمة في تحقيق و تفعيل أداء سلوك المواطنة التنظيمية بل هو من المتغيرات الهامة ( التأثير الكارزماتي أو الجاذبية و الاستشارة الفكرية والاهتمام بالفرد بالتحفيز و الدافعية ) في هذا الصدد .

### ❖ العدالة التنظيمية:

تقوم فكرة العدالة التنظيمية على مهمة أساسية مؤداها أن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقات التبادلية بين العاملين والقيادات داخل التنظيم المؤسسي، وأن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي<sup>1</sup> .

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بينهما، ووجود علاقة بين بعض مؤشرات العدالة الإجرائية، وثقة العاملين في نظم تقييم الأداء والرضا عن الرئيس، والانتماء للمؤسسة ووجود علاقة إحصائية إيجابية بين العدالة الإجرائية ممثلة في قاعدة السيطرة والفرصة في عملية اتخاذ قرار العقوبات مع سلوك المواطنة التنظيمية ويتميز الباحثون بين نوعين من العدالة التنظيمية هما: العدالة التوزيعية ويقصد بها إدراك الفرد بأنه قد كوفي بطريقة عادلة مقابل جهده . العدالة الإجرائية ويقصد بها إدراك الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ قرارات توزيع العائد مثل إجراءات تقييم الأداء . ولتأكيد اعتبار أن العدالة التنظيمية من العوامل المهمة في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية فإننا سنحاول تناول العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية كل على حالة .

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة و أوجه المقارنة.

هي البحوث السابقة التي تناولت الموضوع أو احد جوانبه وقد قمت بتصنيف هذه الدراسات بناء على متغيرات الدراسة لان موضوع بحث المذكورة هو الأول من نوعه من حيث الجمع بين المتغيرين ( المناعة التنظيمية , سلوك المواطنة التنظيمية ) كما يلي :

<sup>1</sup> عبد السلام شابع القحطاني . مرجع سبق ذكره . ص119 .

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية.

عثمان رياض عبد المجيد , نظم المناعة التنظيمية و أثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات . اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية , دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية ,رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعة الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الإستراتيجية متغيرا وسيطا من خلال التعرف على مستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية بأبعادها , وقد استخدم المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة و قد 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 المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم معلومات إستراتيجية متغيرا وسيطا .

صفاء إدريس عبودي , التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية , جامعة الموصل , العراق , 2019  
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور أنشطة التجديد الاستراتيجي المتمثلة ب( الأنشطة الاستكشافية ,الأنشطة الاستثمارية )في تعزيز المناعة التنظيمية عبر أبعادها الأساسية ب ( المناعة التنظيمية الطبيعية , المناعة التنظيمية المكتسبة ) , و استخدم البحث الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية في الحصول على البيانات و المعلومات , وتبنى البحث المنهج الوصفي بوصفه منهجا مناسباً , وكان استخدامه لتعزيز و تدعيم هذه المفاهيم , تم التركيز على القيادات الجامعية المكونة من 218 فردا شملت عمداء الكليات و معاونيهم و رؤساء الأقسام , وقد جرى تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي AMOS 21.V , تم التوصل إلى مجموعة من النتائج صيغت بموجبها مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي تؤكد علاقات الارتباط و التأثير المعنوي بين المتغيرات المبحوثة .

بشرى محمد علوان , علاء فرحان الطالب.تأثير اللاتأكد في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسط نظام  
المناعة التنظيمية , المجلة العراقية للعلوم الإدارية , جامعة كربلاء .العدد50.

الهدف من الدراسة هو الكشف على تأثير اللاتأكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية , إذ اجري في أربع  
شركات عراقية اعتمد على المنهج البحث القائم و التحليل البعدي لتحقيق أهداف البحث التي تمثلت في الكشف  
عن العلاقة بين متغيراته التفسيرية و المعتمد بتوسط نظام المناعة التنظيمية , إذ اعتمد أدوات الإحصائية الوصفية ,  
خرجت الدراسة باستنتاج عدم تشابه أو اتفاق الشركات الأربع في استجابتها لتأثيرات البيئية كما أشارت النتائج إلى  
حاجة الشركات إلى أجهزة إنذار المبكر, وجاءت التوصيات أن تتجه الشركات إلى إعادة بناء مواردها البشرية و أنظمة  
معلومات الموارد البشرية بما ينسجم بحاجة نظام المناعة التنظيمية .

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية .

عمران حسن, دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة  
تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد – جامعة سبها, مجلة الدراسات المالية

والمحاسبية والإدارية, العدد 9, 2018

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق سلوكيات المواطنة  
التنظيمية ؟ وبالتالي هدفت الدراسة إلى محاولة تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيراته ( العدالة التنظيمية و  
المواطنة التنظيمية ) من اجل بلورة الحلول عن سؤال الدراسة , و لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج  
الوصفي و مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة  
عشوائية من ( 52 ) مفردة من أعضاء هيئة التدريس , وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أهمها توجد  
علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

حجاب عيسى. سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف , مجلة الاقتصاد الصناعي , المجلد 10 , العدد 1 , 2019

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، وأجريت على عينة مكونة من أربعة وثلاثين عامل، وبعد الجمع بين النتائج أن سلوكي الإيثار والكياسة منخفضين وباقي (SPSS) البيانات الاستبانة ومعالجتها باستخدام السلوكيات متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وتوصلت إلى ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية التي تهتم بقدرات العاملين لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

زروخي فيروز , أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج , الأكاديمية لدراسات الاجتماعية و الإنسانية

- , جامعة شلف , المجلد 1 , العدد 1 , 2020

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها ممثلة في ( الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضاري) على مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي، واخترنا أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج كنموذج لذلك، حيث وزعنا عليهم 50 استمارة استبيان و كانت 43 استمارة منها قابلة للمعالجة الإحصائية. خلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الباحثين لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء مرتفع كما أن تقييمهم لمستوى أدائهم سواء التدريسي أو البحثي جاء كذلك بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين متغيري الدراسة، حيث تساهم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء التدريسي للأساتذة المستجوبين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج بما نسبته 20.1% ، بينما تساهم بـ 15.5% في تحسين مستوى أدائهم البحثي

### المطلب الثالث : أوجه المقارنة .

من خلال الجدول التالي تم عرض أبرز أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سألفة الذكر مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية : منهج الدراسة , اعتماد متغيرات الدراسة , الأداة المستخدمة ' العينة المستهدفة و حجمها.

جدول بين أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<p>عثمان رياض عبد المجيد , نظم المناعة التنظيمية و أثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات .اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية , 2016</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم اعتماد استراتيجيات إدارة الأزمات كمتغير تابع</li> <li>● تم اعتماد على نظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير وسيط</li> <li>● العينة المستهدفة : موظفين من مختلف مستويات الإدارية لعدد من شركات الصناعات الغذائية في حين أننا نخص في دراستنا موظفي جامعة غرداية .</li> <li>● حجم العينة : 186 موظف أما دراستنا تشمل 60 موظف .</li> <li>● اعتمدت دراستنا على برنامج SPSS بينما اعتمدت الدراسة على برنامج الإحصائي SMART PLS و SPSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.</li> <li>● تم الاعتماد على المناعة التنظيمية كمتغير مستقل</li> <li>● المنهج المتبع : المنهج الوصفي مع استعمال نفس المنهج في الدراسة</li> </ul>
<p>صفاء إدريس عبودي , التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية , جامعة الموصل , 2019</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم اعتماد التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع</li> <li>● العينة المستهدفة : موظفين من مختلف مستويات الإدارية القيادية من عمداء و رؤساء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.</li> <li>● تم الاعتماد على المناعة التنظيمية كمتغير مستقل.</li> <li>● المنهج المتبع : المنهج الوصفي مع استعمال</li> </ul>

<p>الأقسام في الحين أننا نخص في دراستنا موظفي إدارة جامعة غرداية .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• حجم العينة: 218 موظف أما دراستنا تشمل 60 موظف.</li> <li>• اعتمدت دراستنا على برنامج SPSS بينما اعتمدت الدراسة على برنامج الإحصائي AMOS 21.V</li> </ul>	<p>نفس المنهج في الدراسة</p>
<p>بشرى محمد علوان , علاء فرحان الطالب.تأثير اللاتأكد في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسيط نظام المناعة التنظيمية , المجلة العراقية للعلوم الإدارية , جامعة كربلاء .العدد 50</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تم اعتماد استراتيجيات الموارد البشرية كمتغير تابع</li> <li>• تم اعتماد على المناعة التنظيمية كمتغير وسيط</li> <li>• المنهج المتبع : المنهج القائم و التحليل البعدي</li> <li>• العينة المستهدفة : موظفي أربع شركات عراقية و أننا نخص في دراستنا موظفي إدارة جامعة غرداية</li> <li>• حجم العينة: 140 موظف أما دراستنا تشمل 60 موظف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة .</li> <li>• تم الاعتماد على اللاتأكد كمتغير مستقل.</li> </ul>
<p>عمران حسن, دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد – جامعة سبها, مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية , العدد 9 , 2018</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تم اعتماد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.</li> </ul>



<p>تابع</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● العينة المستهدفة : موظفين من مؤسسات التعليم العالي - العراق في حين أننا نخص في دراستنا موظفي إدارة جامعة غرداية .</li> <li>● حجم العينة: 52 موظف أما دراستنا تشمل 60 موظف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم الاعتماد على العدالة التنظيمية كمتغير مستقل</li> <li>● المنهج المتبع : المنهج الوصفي مع استعمال نفس المنهج في الدراسة</li> </ul>
<p>حجاب عيسى. سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف , مجلة الاقتصاد الصناعي , المجلد 10 , العدد 1 , 2019</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم اعتماد العدالة التنظيمية كمتغير تابع.</li> <li>● العينة المستهدفة : موظفين من كلية العلوم الإنسانية جامعة شلف في حين أننا نخص في دراستنا موظفي إدارة جامعة غرداية .</li> <li>● حجم العينة : 34 موظف أما دراستنا تشمل 60 موظف .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم الاعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.</li> <li>● تم الاعتماد على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل.</li> <li>● اعتمدت دراستنا على نفس برنامج SPSS .</li> <li>● المنهج المتبع : المنهج الوصفي مع استعمال نفس المنهج في الدراسة.</li> </ul>
<p>زروخي فبروز , أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج , الأكاديمية لدراسات الاجتماعية و الإنسانية , جامعة شلف , المجلد 1, العدد 1, 2020</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم اعتماد أداء الأستاذ الجامعي كمتغير تابع</li> <li>● العينة المستهدفة : أساتذة كلية العلوم الاقتصادية في الحين إننا نخص في دراستنا موظفي إدارة جامعة غارداية .</li> <li>● حجم العينة: 43 موظف أما دراستنا تشمل 60 موظف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.</li> <li>● تم الاعتماد على سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها ( الإيثار, الكياسة, الروح الرياضية, ووعي الضمير, السلوك الحضاري).</li> <li>● المنهج المتبع : المنهج الوصفي مع استعمال نفس المنهج في الدراسة.</li> </ul>

تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في أنها تدرس ترابط العلاقة بين المناعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و هي دراسة نوعية و الأولى بين هذين المتغيرين فلم نحظى بأي دراسة من نفس المتغيرين , وقد حاولنا دراسة محاور المناعة التنظيمية ومدى تأثيرها على محاور سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك على موظفي جامعة غارداية في الحين اهتمت الدراسات السابقة بأحد المحاور المذكورة .

فمن خلال عرضنا للدراسات السابقة يظهر لنا مستوى الاهتمام في المنظمة بسلوك المواطنة التنظيمية و اثر هذا على استخدام هذا المفهوم على التحسين الإنتاجي أو الخدماتي .

ركزت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي , مع الاعتماد على نفس الأسلوب , و اتفقت دراستنا السابقة في استخدام الاستبانة كأداة بحث و الاستقصاء للوصول إلى نتائج و لتحقيق أهداف الدراسة بالحصول على النتائج المرجوة .

استفدنا من الدراسات السابقة في ثلاث جوانب هامة :

- ✓ الجانب الأول و هو صياغة الإطار النظري للدراسة .
- ✓ الجانب الثاني هو صياغة فرضيات الدراسة .
- ✓ الجانب الثالث هو الاستفادة من جملة المراجع , و كذا اختبار أدوات الدراسة .

#### خلاصة:

تناولنا من خلال هذا الفصل عرضنا للإطار النظري للمناعة التنظيمية كمفهوم و أهداف ومزايا إضافة إلى متطلبات تحقيقها في تعزيز سلوك المواطنة , من خلال عناصرها الأساسية التي تطرقنا إليها في المبحث الأول , بغية تعزيز سلوك المواطنة و التي اشرنا إليها في المطلب الثاني و التي تعني العوامل المؤدية إلى تفعيلها للمحافظة على المنظمة و تجاوز التحديات في البيئة الداخلية و الخارجية.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة فقد قمنا بعرض بعضها على حسب كل متغير , كما قمنا بمقارنة الدراسات المذكورة مع هذه الدراسة بعرض أوجه الاختلاف و الشبه , من حيث منهج الدراسة المتبع , اعتماد متغيرات الدراسة أداة الدراسة و العينة المستهدفة لنميز في الأخير ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها .



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية في جامعة

- غارداية -

المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة جامعة غارداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غارداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 2004 /08/24 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

1- ملحقة غارداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غارداية في

الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.
- ليسانس تاريخ.

2- المركز الجامعي لغرداية: أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في

11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين:

- معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية .
- معهد العلوم التجارية .

و الفروع المفتوحة هي:

- التاريخ
- علم الاجتماع.
- الأدب العربي.
- الحقوق.
- علم النفس.
- العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز بيداغوجيا .



تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات .
- معهد علوم الطبيعة والحياة .

3- جامعة غارداية:

ثم ارتقى المركز الجامعي بغارداية إلى الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غارداية ، تضمن الكليات التالية:

- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.
- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غارداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة :

- ✓ مدرجات.
- ✓ قاعات للتدريس.
- ✓ قاعات للانترنت.
- ✓ قاعة محاضرات.
- ✓ قاعات للاجتماعات.

✓ مكاتب إدارية و بيداغوجية.

✓ مخابر.

✓ مكتبة مركزية وقاعات مطالعة.

✓ ميديا تيك.

✓ نوادي.

✓ قاعة التعليم المتلفز.

المكتبة المركزية:

المكتبة المركزية: نشأت المكتبة المركزية بجامعة غارداية في الموسم الجامعي 2005/2004، استفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الاقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا. حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى 23276 عنوانا بالنسبة للكتب، و 2972 عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج ( ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه.) و 1929 عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات، و 188 عنوانا بالنسبة للقواميس والموسوعات.

المطلب الثالث : تطور عدد الطلبة و الطاقم الإداري في جامعة غارداية

الجدول رقم ( 02 ): تطور أعداد الطلبة في جامعة غارداية للفترة 2004-2018.

المجموع	(%) النسبة	العدد	الطلبة	الموسم الجامعي
212	51	107	ذكور	2005/2004
	49	105	إناث	
842	45	383	ذكور	2006/2005
	55	459	إناث	
1303	41	538	ذكور	2007/2006
	58	765	إناث	
2268	37	843	ذكور	2008/2007
	63	1425	إناث	



3090	36	1109	ذكور	2009/2008
	64	1981	إناث	
3523	37	1308	ذكور	2010/2009
	63	2215	إناث	
5231	41	2140	ذكور	2011/2010
	59	3091	إناث	
5751	43	2467	ذكور	2012/2011
	57	3284	إناث	
7286	47	3429	ذكور	2013/2012
	53	3857	إناث	
8129	49	4001	ذكور	2014/2013
	51	4128	إناث	
8824	49	4396	ذكور	2015/2014
	51	4428	إناث	
11155	48	5348	ذكور	2016/2015
	52	5807	إناث	
12618	51	6328	ذكور	2017/2016
	49	6290	إناث	
13380	49	6560	ذكور	2018/2017
	51	6820	إناث	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات جامعة غارداية

الجدول رقم ( 03 ): تطور الطاقم الإداري في جامعة غارداية

العدد	اسم المنصب
موظفو التصميم والبحث (الصف 11 فما فوق)	
1	طبيب عام للصحة العمومية
3	متصرف مستشار
12	متصرف رئيسي
1	مهندس رئيسي في السكن والعمران
0	مهندس رئيسي في الإحصائيات
1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
16	مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي
1	مهندس دولة في السكن والعمران
1	مهندس دولة في الإحصاء
8	مهندس دولة في المخابر الجامعية
1	مهندس معماري
1	ملحق بالمكتبات الجامعية ثاني
28	متصرف
1	ملحق بالمخابر الجامعية
1	مترجم ترجمان
8	ملحق بالمكتبات الجامعية اول
2	وثائقي أمين محفوظات
86	المجموع
موظفو التطبيق (من الصف 9-10)	
16	ملحق رئيسي للإدارة
28	تقني سام في الإعلام الآلي
1	تقني سام في المخبر والصيانة

3	كاتب مديرية رئيسي
9	تقني سام بالمخابر الجامعية
2	تقني سام في السكن والعمران
14	مساعد المكتبات الجامعية
6	مساعد وثائقي أمين محفوظات
4	محاسب إداري رئيسي
17	ملحق إدارة
100	المجموع
موظفو التحكم (من الصنف 7-8)	
0	كاتب مديرية
3	تقني في الإعلام الآلي
2	محاسب إداري
5	عون إدارة رئيسي
2	معاون تقني في الإعلان الآلي
20	عون إدارة
5	عون تقني للمكتبات الجامعية
37	المجموع
موظفو التنفيذ (من الصنف 1-6)	
1	كاتب
1	عون حفظ البيانات
11	عون مكتب
0	مساعد محاسب إداري
0	عون تقني في الإعلام الآلي
1	عامل مهني من الصنف الأول
1	سائق سيارات من الصنف الأول
11	عامل مهني من الصنف الثاني
26	المجموع

249	المجموع العام
-----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات جامعة غارداية

المبحث الثاني: مفاهيم دراسة منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مفاهيم الدراسة

الفرع الأول: مفهوم المناعة التنظيمية:

هي مجموعة دقيقة و معقدة من المهام المترابطة و الأفراد التي تحمي المنظمة من المتغيرات عبر إقامة حاجز قوي الذي يتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة و السياسات و الإجراءات و العمليات و الثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير و التهديدات الخارجية.

إن المناعة التنظيمية قابلة للمقارنة مع المناعة في النظم البشرية و ذلك لوجود التشابه على نحو ملحوظ بين هذين النظامين فالمناعة التنظيمية هي المجموعات الدقيقة و المعقدة من المهام المترابطة و الأفراد التي تحمي المنظمة من المتغيرات عبر إقامة حاجز قوي الذي يتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة و السياسات و الإجراءات و العمليات و الثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير و التهديدات الخارجية إذ عدها ثمرة للتطور الذي يعكس مدى تكيف المنظمات للتحديات بما في ذلك تزايد تعقيد المنظمات و التهديدات الخارجية التي تواجهها.

الفرع الثاني : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة نمط خاص من سلوكيات العمل المفيد للمؤسسة له تأثير على أعمال المنظمة الإدارية المختلفة و يقصد به تلك الأنماط السلوكية التي ترتقي بجهود الأفراد وما يقدمه من جهد إبداعي و إنتاجي يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي و أثر ذلك على أداء المنظمة و على سبيل المثال لا الحصر : الإسراع في معاونة القيادات و الزملاء عند الحاجة و تقديم المقترحات التي تسهم في تطوير الأداء و حماية الموارد.

و لذلك فإن المؤسسات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي مؤسسات ضعيفة و غير قادرة على الصمود على المدى الطويل , فغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي . وقد ابرز التحليل وجود عدد كبير من العوامل المهمة في تشكيل و تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ومنها : الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - و عي الضمير - السلوك الحضاري و قد قسمت كل منهما على بعدين .

المطلب الثاني : الطريقة و الأداة

الفرع الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة .

لكل منهج علمي أدوات وتقنيات منهجية، يبين بها طريقة علمية لجمع البيانات والإجابة عن الإشكالية بالتحقيق من الفرضيات المطروحة للدراسة، وأهم الأدوات المنهجية التي استعملناها التقنيات التالية:

#### أ- الاستمارة:

هي أحد أكثر التقنيات والأدوات شيوعاً واستخداماً في مجمل الدراسات الإنسانية والاجتماعية، ذلك لأهميتها في جمع البيانات من الواقع وهي تقنية تسهل لنا عملية طرح سؤال الإشكالية بأسلوب نستطيع التحقق والإجابة النسبية عليه، وتمت عملية بناء الاستمارة بالاعتماد على مؤشرات التحليل المفاهيمي ومن هنا تظهر أهمية بناء المفاهيم التي يتم استعمالها في الاستمارة، وكذلك لا بد من عملية إعداد استمارة أولية قمنا باختيارها تجريبياً لتتأكد من ملائمة الأسئلة للمبحوثات، وبذلك تكون الاستمارة كما عرفها "ريمون كيني ولو ك فان كمينهود" الاستمارة بأنها: «عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد للحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة البحث»<sup>(1)</sup>.

يركز التحقيق بالاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين، تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية، وبآرائهم، وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وتوقعاتهم وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين<sup>(2)</sup>.

وتم اعتمادنا على الاستمارة في الدراسة التي قمنا بها لأنها ستغطي جوانب الموضوع المدروس، وكانت مصادر الأسئلة المطروحة وفقاً للمؤشرات النابعة من التحليل المفهومي، حيث تضمنت خمسة وعشرون سؤالاً كانت على الشكل التالي:

**المحور الأول:** والذي تضمن أسئلة البيانات الشخصية والعامة للمبحوثين وهذا لإعطاء صورة واضحة عن العينة وخصائصها وكان في هذا المحور 04 أسئلة.

**المحور الثاني:** وقد تضمن 18 سؤال، من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (17) وتتوزع على مؤشرات الفرضية الأولى المتعلقة المناعة التنظيمية.

**المحور الثالث:** تضمن المحور الثالث 08 أسئلة من السؤال رقم (18) إلى السؤال رقم (25) وتتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها مدى التزام المؤسسة بسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>(1)</sup> ريمون كيني، لو ك فان كمينهود: دليل الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، ط1، 1997، ص226.

<sup>(2)</sup> سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص156.

ب - عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تكونت عينة الدراسة من 80 موظف من جميع المستويات الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا)، تم استيراد 60 من استبانة، بحيث تم ضياع 11 استبانة، أما 9 استمارات المتبقية استبعدت وذلك لعدم مطابقتها لشروط تتيح لنا إمكانية الحصول على البيانات المرغوبة. تم توزيع الاستمارات مع مقابلة الموظفين أثناء مالأها و سؤال المبحوثين عن الحالة المهنية لعملهم وشرح للأسئلة التي تحتاج توضيحاً.

الجدول رقم ( 04 ):درجة أهمية بنود الاستمارة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام مقياس ترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي رقم (05)

الجدول رقم: (05):مقياس المتوسط الحسابي المرجح

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01-1.79	من 1.8-2.59	من 2.6-3.39	من 3.4-4.19	من 4.2-5
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية		

1- الأدوات الإحصائية:

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له باختصار بـ SPSS تم قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان اعتماداً على الاختبارات الإحصائية التالية:

- الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى الانتشار الإحصائي، أي انه يدل على مدى الامتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (pearson Correlation Cofficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.  
2- قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، يكون نفس النتيجة من خلال معامل الفاكرونباخ.

الجدول رقم ( 06 ): قياس ثبات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	أسس المناعة التنظيمية	17	0.782
المحور الثاني	سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق المناعة	08	0.790
الاستبيان ككل	الثبات الكلي	25	0.879

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور من أن معامل الثبات للمحور الأول (أسس المناعة التنظيمية في الجامعة) والذي تضمن (17) فقرات كان معامل الثبات بدرجة 0.782 وهي درجة جيدة، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني (سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية) وتضمن (08) فقرات كان بدرجة 0.790 وأيضاً درجة عالية، وهي درجة عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

ب- الملاحظة بالمشاركة: من خلال الاحتكاك بالمبحوثين.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تمثلت الأدوات المستخدمة في الدراسة في تحديد مجتمع الدراسة يتحدد مجتمع البحث في الدراسة الحالية موظفي جامعة غارداية، حيث تم اختيار هذه المؤسسة كعينة للدراسة لأن لديها القدرة في التعامل مع مجال التربص أكثر

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة و العينة.

- تحليل و تفريغ المعلومات حسب أفراد العينة.

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان، يمكن القول بأن أفراد العينة المختارة تتميز بالصفات التالية:

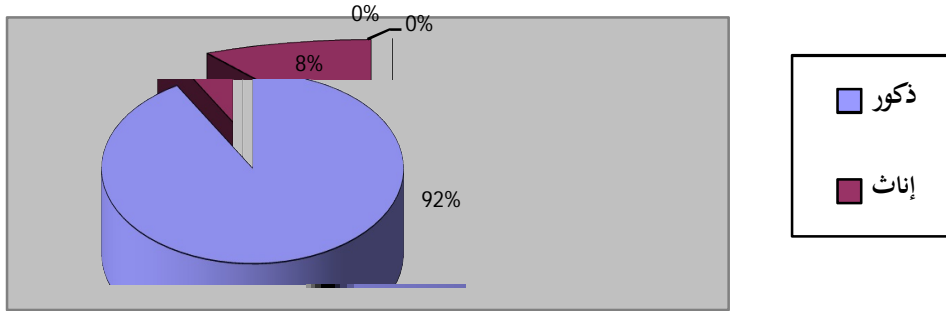
1- حسب الجنس:

الجدول رقم ( 07 ): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
91.66	55	ذكور
8.34	05	إناث
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم ( 01 ): يوضح دائرة نسبية لتوزيع أفراد الإستبانة حسب طبيعة الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 92.66% من أفراد العينة المبحوثة كانت من جنس الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 8.34% من عينة الدراسة، ونلاحظ أن نسبة الإناث منخفضة عن نسبة الذكور، وذلك لظروف أزمة جائحة كورونا التي أوجبت مكوث الموظفين الحوامل و الموظفات التي لديهن أطفال اقل من 5 سنوات بالبيت في عطلة إجبارية.



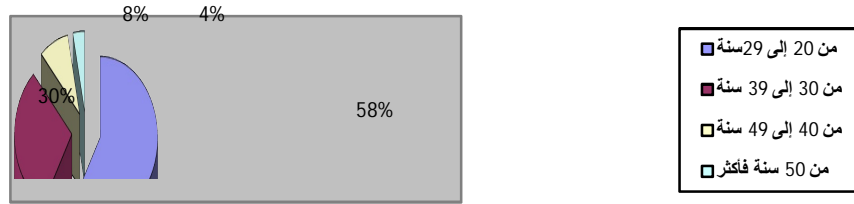
2- فئات العمر لأفراد العينة (السن):

الجدول رقم ( 08 ): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر .

النسبة المئوية (%)	التكرار	فئات العمر
58.33	38	من 20 - 29 سنة
30	18	من 30 - 39 سنة
8.33	5	من 40 - 49 سنة
3.34	2	من 50 سنة فأكثر
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم ( 02 ): يوضح دائرة نسبية لتوزيع أفراد الإستبانة حسب فئات العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة من (20-29 سنة) وذلك بنسبة 58.34% وعدد أفرادها هو 35، أما نسبة 30% فهي تمثل أعمار الذين تتراوح أعمارهم بين (30-39 سنة) وتمثل عدد أفرادها هو 18، أما الفئة (40-49 سنة) فتتمثل نسبتها 8.3% وعدد أفرادها من مجموع أفراد العينة هو 5، أما الفئة (من 50 سنة فأكثر) كان عدد أفرادها هو 2 أي بنسبة 3.33% وبالتالي يمكن القول بأن الجامعة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها وذلك راجع لحدثة نشأتها وطبيعة عملها الذي يعتمد على الشباب القادرة على بذل الجهود وإنجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة وأيضا شريحة موظفي الشباب هم عريضة قاعدة الهرم الإداري في الجامعة.

3- المؤهل العلمي لأفراد العينة:

الجدول رقم ( 09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
30	18	ثانوي
48.3	29	تقني سامي
8.3	5	ليسانس
5	3	مهندس
8.3	5	دراسات عليا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم ( 03 ): يوضح دائرة نسبية لتوزيع أفراد الاستبانة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي تمثل في 18 فردا من أفراد عينة الدراسة، أي بنسبة 30%، أما الأفراد الذين يحملون شهادة ليسانس فيتمثلون في 5 أفراد من مجموع أفراد العينة أي بنسبة 8.3%، كذلك الأفراد الذين تحصلوا على شهادة تقني سامي بلغ عددهم 29 أفراد من مجموع أفراد عينة الدراسة وكانت النسبة المئوية لهاته الفئة هي 48.3%، أما الأفراد الذين لديهم شهادة مهندس كان عدد أفرادها 3 من مجموع أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 5%، أما الأفراد الذين تحصلوا على دراسات عليا فقد فتمثل عددهم في 5 أفراد من مجموع أفراد العينة المدروسة، أي من خلال هذه النتائج نلاحظ أنها تعكس الواقع للمؤهلات العلمية في المؤسسة محل الدراسة .

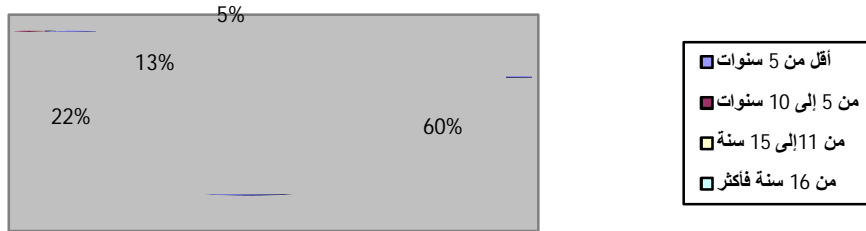
## 4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم ( 10 ): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
60	36	أقل من 5 سنوات
21.7	13	من 5-10 سنوات
13.3	8	من 11 - 15 سنة
5	3	من 16 سنة فأكثر
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم ( 04 ): يوضح دائرة نسبية لتوزيع أفراد الاستبانة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول والشكل السابقين أن نسبة أفراد العينة المبحوثة توزعت على أفراد عينة الدراسة كالتالي الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) بنسبة 60% وكان العدد 36 فرد، والفئة الثانية (5-10 سنوات) بنسبة 21.7% وكان العدد 13، بينما الفئة الثالثة (11-15 سنة) فكان عدد الأفراد 8، أي بنسبة 13.3%، والفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) كان العدد 3، أي بنسبة 5%، وهذا راجع إلى زيادة في هياكل الجامعة و توسعها من خلال إنشاء أقطاب جديدة مما يتطلب زيادة عدد العمال بها.

ثانياً: تحليل أوساط الحسابية و الانحراف المعياري لمحور أسس المناعة التنظيمية في الجامعة :

جدول رقم ( 11 ): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الأول :

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة
01	تتسم إدارة الجامعة بالموضوعية والشفافية	4.03	1.16	موافق
02	توائم إدارة الجامعة بين عملياتها الداخلية و الخارجية	3.93	1.07	موافق
03	تتحم الجامعة بترقية موظفيها عن طريق الكفاءة والقدرة على الأداء الجيد	33.4	0.51	موافق
04	تعد سمعة أفراد الجامعة إحدى وسائل المناعة الذاتية و الموثوقية لها	3.90	1.00	موافق بشدة
05	تبنى إدارة الجامعة هيكل تنظيمي مرن	3.75	1.17	موافق
06	تملك الجامعة كفاءات إدارية تسهم في زيادة قدرتها على تحديات المستقبلية	3.90	1.42	موافق
07	يعتبر الرقابة الذاتية للأفراد أحد جوانب قوة الجامعة	4.17	0.92	موافق
08	المناح التنظيمي السلبي للجامعة أحد أسباب الإجهاد الانفعالي للموظف	4.07	0.84	موافق
09	يساعد التأزر بين موظفي على تسهيل أداء و مهام الجامعة	3.98	0.65	موافق
10	تعرضت الجامعة للعديد من المشاكل و استطاعت حلها	3.93	0.73	موافق
11	انسجام أفراد الجامعة يحسن أداء الجامعة	4.32	0.79	موافق
12	أشعر بسعادة كبيرة لأنني أقوم بمساعدة آخرين وبالكثير من الالتزام نحو هذه الجامعة	4.18	0.79	موافق بشدة
13	تحمل الجامعة الكثير من معاني الشخصية	4.03	0.78	موافق
14	تمتلك الجامعة قواعد و بيانات تقوم بتحديثها بالاستمرار	4.07	0.71	موافق

موافق	0.94	3.95	البيئة الداخلية تثير لدي الرغبة في تحقيق لأفضل أداء في عملي	15
موافق	1.15	3.53	إن أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلى ترك العمل في الجامعة	16
موافق	0.96	3.82	أني مستعد لأن أبذل جهداً أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه الجامعة	17
موافق	0.884	4.62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

### التعليق على الجداول

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن الانحراف المعياري هو 0.884، والمتوسط الحسابي 4.62 وهو يقع في مجال 5-4.2 حسب المتوسط الحسابي المرجح بمقياس بيتر، وهو ما يدل على أن أسس المناعة التنظيمية بالجامعة كان قوياً.

تحليل أوساط الحسائية و الانحراف المعياري لمحور سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المناعة التنظيمية .

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المناعة التنظيمية .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة
01	تعتبر التعاون و روح الفريق من أولويات الإدارة وضمن فلسفتها	4.50	0.877	موافق بشدة
02	يخصص الموظفين أثناء الدوام الرسمي لمساعدة أفراد الذين لديهم ضغط في العمل	4.67	0.883	موافق بشدة
03	تقوم قيم الموظفين بالاهتمام بحقوق الأفراد و ضبط الاحترام المتبادل	4.93	0.928	موافق بشدة
04	يعتبر التعاون بين الموظفين و المشاركة نابعة من المبادرة و الرغبة الذاتية	4.67	0.883	موافق بشدة
05	يتمتع موظفي الجامعة باحترام المواعيد المحددة للعمل	4.50	0.877	موافق بشدة

06	يتقيد موظفي الجامعة بأنظمة وتعليمات بدون رقابة التي تسهم في القيم الجامعة	4.57	0.890	موافق بشدة
07	تسعى موظفي الجامعة لتمثيل القدوة الحسنة عن الجامعة	4.32	0.856	موافق بشدة
08	يسعى الأفراد العاملين لمساهمة في رفع مهارات الأفراد الجدد	4.18	0.835	موافق بشدة
المجموع		4.64	0.889	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

#### التعليق:

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن الانحراف المعياري هو 0.889، والمتوسط الحسابي 4.64 وهو يقع في مجال 5-4.2 حسب المتوسط الحسابي المرجح بمقياس بيتر، وهو ما يدل على أن للمناعة التنظيمية أثر كبير في دعم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل كبير .

#### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية .

ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الطالبة اختبار (T) (Independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين المناعة في دعم سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة غارداية كما هو يوضحه الجدول (13) الموالي:

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
المناعة التنظيمية	4.12	0.715	12.093	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناعة و سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن قيم T المحسوبة البالغة (12.093) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ 4.15 الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان 0.715 وقيم الدلالة الإحصائية كانت من حيث بلغت 0.000 لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين وتم استخدام اختبار T لاختبار كل فرضية فرعية على حدى كما كايلى:

**المطلب الثاني : الفرضية الفرعية الأول:** لا تتبع جامعة بغرداية محددات المناعة التنظيمية .

ولاختبار هذا الفرضية استخدمت الطالبة اختبار (T) (Independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين تتبع الجامعة لمحددات المناعة التنظيمية كما هو يوضحه الجدول (14)الموالى:

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
محددات المناعة التنظيمية	3.89	1.066	6.479	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة 6.479 كانت كبيرة والوسط الحسابي البالغ 3.89 الذي درجة الموافقة أما الانحراف المعياري فكان (1.066) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسس قوية للمناعة التنظيمية في الجامعة .

**المطلب الثالث: الفرضية الفرعية الثانية:** لا تتبع جامعة غرداية سبل لدعم المواطنة التنظيمية عن طريق المناعة التنظيمية .

ولاختبار هذا الفرضية استخدمت الطالبة اختبار (T) (Independent sample T-Test) لإيجاد معرفة مدى تتبع الجامعة لسبل رفع سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق المناعة التنظيمية كما هو يوضحه الجدول (15)الموالى:

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
سلوك المواطنة التنظيمية	3.92	0.859	8.261	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح قيم  $T$  المحسوبة البالغة 8.261 كانت كبيرة والوسط الحسابي البالغ 3.92 الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أم الانحراف المعياري فكان 0.859 وقيم الدلالة الإحصائية بلغت 0.000 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسبل رفع سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة .

أما الانحراف المعياري فكان (1.066) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسس قوية للمناعة التنظيمية .



## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد تضمنت الاستمارة قسمين بحيث القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية، أما القسم الثاني فهو مخصص لمحاو الاستبانة، بحيث تضمن المحور الأول على أسس المناعة التنظيمية ، أما المحور الثاني سبل رفع سلوك المواطنة التنظيمية ، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقمنا بتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة التي من بينها التكرار والنسب المئوية الحسابي، الانحراف المعياري وغيرها من الأدوات المختلفة.

ومن خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى هناك أثر للمناعة التنظيمية على سلوك المواطنة لموظفي جامعة غرداية، وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية.

الختامة

## الخاتمة:

قدمت هذه الدراسة التي تكونت من فصلين التعرف على دور المناعة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعة , على اعتبار أهمية المفهوم الحديث للمنظمة , للتعرف على واقع المناعة التنظيمية للموظفين و سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعة .

و لتحقيق أهداف الدراسة تم استعراض مفهوم المناعة التنظيمية و متطلبات تحقيقها باستظهار مزاياها و انعكاساتها , مع إتمام موضوع سلوك المواطنة التنظيمية ( ماهيتها , أنواعها , سبل تحقيقها ) بنمذجة موظفي جامعة غارداية نموذجاً , و بناءاً على التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

❖ توصلت نتائج الدراسة إلى إن هناك اتجاهها ايجابيا لدى المبحوثين بشأن متغيرات المناعة التنظيمية بدرجة مرضية مما يعزز اهتمام الجامعة على المناعة التنظيمية لدى موظفيها و السعي إلى التآزر و التعاضد فيما بينهم .

❖ توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك سلوكيات حضارية و مبادرات فردية تطوعية هدفها تحقيق خدمة و سلوك ايجابي وخلق بيئة داخلية مناخها ايجابي و هذا ما تحقق لدينا من خلال متغيرات المتكونة من ( الإيثار , الكياسة , الروح الرياضية , ووعي الضمير , السلوك الحضاري ) لسلوك المواطنة التنظيمية .

❖ من خلال العمل الإحصائي وجدنا أن نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة و ذات تأثير عالي المستوى بين المناعة التنظيمية و سلوك المواطنة و هذا ما يعزز على أن المناعة التنظيمية تعد محركاً مناسباً لسلوك المواطنة التنظيمية.

من نتائج الدراسة أمكنا استخلاص ما يلي:

- ✓ المناعة التنظيمية تعزز من انتماء الموظف في المنظمة أمام التحديات التي تواجهه .
- ✓ المناعة التنظيمية تزيد من أنماط السلوك الجيد و طواعية الموظف في مجال عمله.
- ✓ ترقى مستوى السلوك و الوعي للفرد و بالتالي تحسين فعالية أداء الفرد في منظمته.
- ✓ المواطنة التنظيمية تزيد من حماسة العمل و الرقابة الذاتية, و المناعة التنظيمية تآزر أفراد المنظمة فيما بينهم.

## التوصيات:

- بعد الاطلاع على النتائج فقد وجد من المناسب تقديم مجموعة توصيات المتمثلة فيما يلي :
- وجوب اعتبار المناعة التنظيمية من الدعامات الرئيسية في المنظمات فمتى انتزعت هذه الحلقة تشتت المنظمة و يتالي لا بد من تحقيق حلقة جدارية مبنية على أسس و أبعاد تحقيق مناعة حلقة للمنظمة .

- تطوير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعة , و تحديد أساليب التطوير المناسبة في كل بعد , و توفير الدعائم و تطويرها في كل أبعادها للاستفادة من هذا الجانب السلوكي و توعية موظفين في الجامعة مما ينعكس بدوره على جودة الأداء الأكاديمي .
- إبراز دور الجامعات في تدريس و تعليم المواطنة وتعميمها على مختلف التخصصات و المستويات.

رغم أن هذه الدراسة حققت أهدافها و أجابت عن أسئلتها, تبقى خاتمتها أرضية لبحوث مستقبلية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- واقع المناعة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة .
- دور سلوكيات المواطنة التنظيمية كمدخل للميزة التنافسية .
- دور الصحة التنظيمية في تصحيح إختلالات أداء المنظمة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 01- بشرى محمد علا . تأثير لا تأكد في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسيط المناعة التنظيمية , المجلة العراقية للعلوم الإدارية , عدد 50.
- 02- صالح عادل و منقذ محمد . نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي , دار اليازوري لنشر و التوزيع , الأردن.
- 03- صفاء إدريس عبودي , التحديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية , مجلة المثني للعلوم الإدارية, المجلد 9, العدد 2, 2019.
- 04- أبو سن محمد إبراهيم , الإدارة في الإسلام , الدار الخريجي , ط1 , الرياض , 1996.
- 05- عبد السلام بن شايح القحطاني , سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري . دار الكتاب الجامعي لنشر و التوزيع , 2016.
- 06- أميرة محمد . اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية , رسالة ماجستير , جامعة القاهرة , 2003.
- 07- أحمد بن سالم العامري, محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات, مجلة جامعة الملك عبد العزيز, الاقتصاد و الإدارة, العدد 2, 2003.
- 08- سميرة هارون, فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير, تخصص إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة أحمد بوقرة بومرداس, الجزائر, 2013/2014.
- 09- عادل محمد زايد, العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية, منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2006.
- 10- علي ناصر شتوي آل زاهر . سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد . المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل . المجلد 12 العدد الأول , 2011.
- 11- زروخي فيروز , أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش, الأكاديمية لدراسات الاجتماعية و الإنسانية , جامعة شلف , المجلد 1, العدد 1, 2020.
- 12- حجاب عيسى . سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف , مجلة الاقتصاد الصناعي , المجلد 10 , العدد 1, 2019.
- 13- عمران حسن, دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة سبها, مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية, العدد 9, 2018
- 14- علي ناصر شتوي آل زاهر , سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد, المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية), العدد 2011, 1.
- 15- سعيد سبعون, حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع, دار القصة للنشر, الجزائر, 2012.
- 16- رمون كيني, لوك فان كمنهود: دليل الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية, تر: يوسف الجباعي, المكتبة العصرية, بيروت, ط1, 1997.
- 17-

المراجع باللغة الأجنبية:

18- Simmons, O. S. (2013). **The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out.** University of Illinois Law Review, Forthcoming.

19- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge.  
**Organization science**





جامعة غارداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان (استمارة)

الأخ الكريم - الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة - غارداية - تحت

عنوان " دور المناعة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة حالة جامعة غارداية "

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم حول ما تضمنه من  
تساؤلات. لذا يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك  
كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة لأن هذا الاستبيان يعتبر جزءاً أساسياً من البحث.

علماً أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستوضع نتائج الدراسة  
تحت تصرفكم في أي وقت وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك شاكرة لكم سلفاً جهودكم المشاركة  
المباركة وحسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ : رحمان يوسف زكرياء

الطالبة: بريك شافية

**المناعة التنظيمية:** هي مجموعة معقدة من المفاهيم المترابطة و الأفراد التي تحمي المنظمة من التغيرات عبر إقامة  
حاجز قوي الذي يتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة  
**سلوك المواطنة التنظيمية:** هو مجموعة سلوكيات التي ترتقي بجهود أفراد المنظمة , و ما يقدمه من جهد إبداعي  
و إنتاجي يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي و اثر تلك السلوكيات على استثمار الطاقات و القدرات المعرفية  
الكامنة لديه استثماراً أفضل .

السنة الجامعية: 2020/2019

## القسم الأول: المعلومات الشخصية

لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

1- الجنس: ذكر:  أنثى:

2- العمر: من 20-29 سنة:  30 - 39 سنة:  40-49 سنة:

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: ثانوي:  تقني سامي  ليسانس  مهندس  دراسات عليا

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11-15 سنة

من 16 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

### المحور الأول: أسس المناعة التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتسم إدارة الجامعة بالموضوعية والشفافية					
02	توائم إدارة الجامعة بين عملياتها الداخلية والخارجية					
03	تحتم الجامعة بترقية موظفيها عن طريق الكفاءة والقدرة على الأداء الجيد					
04	تعد سمعة أفراد الجامعة إحدى وسائل المناعة الذاتية و الموثوقية لها					
05	تتبنى إدارة الجامعة هيكل تنظيمي مرن					
06	تملك الجامعة كفاءات إدارية تسهم في زيادة قدرتها على التحديات المستقبلية					
07	يعتبر الرقابة الذاتية للإفراد احد جوانب قوة الجامعة					
08	المناخ التنظيمي السلبي للجامعة احد أسباب الإجهاد الانفعالي للموظف					
09	يساعد التآزر بين موظفي على تسهيل أداء و مهام الجامعة					
10	تعرضت الجامعة للعديد من المشاكل و استطاعت حلها					
11	انسجام أفراد الجامعة يحسن أداء الجامعة					
12	أشعر بسعادة كبيرة لأنني أقوم بمساعدة آخرين وبالكثير من الالتزام نحو هذه الجامعة					

					تحمّل الجامعة الكثير من معاني الشخصية	13
					تمتلك الجامعة قواعد و بيانات تقوم بتحديثها بالاستمرار	14
					البيئة الداخلية تثير لدي الرغبة في تحقيق أفضل أداء في عملي	15
					أن أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلى ترك العمل في الجامعة	16
					أني مستعد لأن أبذل جهداً أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه الجامعة	17

### المحور الثاني: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تعتبر التعاون و روح الفريق من أولويات الإدارة وضمن فلسفتها					
19	يخصص الموظفون أثناء الدوام الرسمي لمساعدة الأفراد الذين لديهم ضغط في العمل					
20	تقوم قيم الموظفين بالاهتمام بحقوق الأفراد و ضبط الاحترام المتبادل					
21	يعتبر التعاون بين الموظفين و المشاركة نابعة من المبادرة و الرغبة الذاتية					
22	يتمتع موظفي الجامعة باحترام المواعيد المحددة للعمل					
23	يتقيد موظفي الجامعة بأنظمة وتعليمات بدون رقابة التي تسهم في القيم الجامعة					
24	يسعى موظفي الجامعة لتمثيل القدوة الحسنة عن الجامعة					
25	يسعى الأفراد العاملين للمساهمة في رفع مهارات الأفراد الجدد					

شكراً على حسن تعاونكم