

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة



كلية: العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم: علم النفس رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

المناعة التنظيمية وعلاقتها بالصحة التنظيمية  
دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة  
(مديرية الموارد البشرية)

مذكرة متممة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الاستاد :

- د. مطاطة موسى

إعداد الطالبتين :

-بورغيدة زينة

-بويديوة بشرى

-لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	المؤسسة
-شلابي زهير	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة سكيكدة
-مطاطة موسى	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة سكيكدة
-لعور عاشور	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة سكيكدة

السنة الجامعية: 2025/2024

## فهرس المحتويات:

**	قائمة الجداول
**	قائمة الاشكال
**	شكر وتقدير
**	اهداء (بشرى)
**	اهداء (زينة)
f	مقدمة
20-4	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
4	1. إشكالية الدراسة
7	2. فرضيات الدراسة
7	3. أسباب الدراسة
8	4. أهمية الدراسة
9	5. اهداف الدراسة
9	6. التعاريف الإجرائية
10	7. الدراسات السابقة
17	8. التعقيب على الدراسات السابقة
51-21	الفصل الثاني: المناعة التنظيمية
21	تمهيد
21	1. تعريف المناعة التنظيمية
23	2. أهمية المناعة التنظيمية
24	3. اهداف المناعة الدراسية
25	4. ابعاد المناعة التنظيمية
29	5. خصائص المناعة التنظيمية
31	6. متطلبات المناعة التنظيمية

33	7. محددات المناعة التنظيمية
34	8. وظائف المناعة التنظيمية
36	9. أنواع المناعة التنظيمية
42	10. خطوات المناعة التنظيمية
44	11. اقسام المناعة التنظيمية
47	12. نظريات المناعة التنظيمية
51	خلاصة الفصل
91-52	الفصل الثالث: الصحة التنظيمية
52	تمهيد
52	1. تعريف الصحة التنظيمية
55	2. اهداف الصحة التنظيمية
59	3. خصائص المنظمة الصحية والغير صحية
61	4. أهمية الصحة التنظيمية
64	5. ابعاد الصحة التنظيمية
69	6. مؤشرات الصحة التنظيمية
72	7. محددات الصحة التنظيمية
75	8. العوامل المؤثرة في الصحة التنظيمية
81	9. مستويات الصحة التنظيمية
82	10. مجالات الصحة التنظيمية
85	11. نظريات الصحة التنظيمية
91	خلاصة الفصل
126-93	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
93	تمهيد
93	1. الدراسة الاستطلاعية

109	2. حدود الدراسة الزمانية والمكانية، الموضوعية
111	3. المنهج المستخدم
111	4. مجتمع الدراسة
112	5. أدوات جمع البيانات
125	6. أساليب معالجة المعلومات
126	خلاصة الفصل
158-127	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
127	تمهيد
127	1. عرض نتائج الدراسة
145	2. اختبار الفرضيات الارتباطية
148	3. التحليل العام ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
155	الخاتمة
156	اقتراحات وتوصيات
158	قائمة المراجع قائمة الملاحق

## قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	يوضح ابعاد المناعة التنظيمية	1
31	يوضح خصائص المناعة التنظيمية	2
33	يوضح متطلبات المناعة التنظيمية	3
34	محددات المناعة التنظيمية	4
36	يوضح وظائف المناعة التنظيمية	5
41	يوضح أنواع المناعة التنظيمية	6
43	يوضح خطوات المناعة التنظيمية	7
47	يوضح اقسام المناعة التنظيمية	8
50	يوضح نظريات المناعة التنظيمية	9
56	يوضح اهداف الصحة التنظيمية	10
69	يوضح ابعاد الصحة التنظيمية	11
70	يوضح مؤشرات الصحة التنظيمية	12
74	يوضح محددات الصحة التنظيمية	13
77	يوضح العوامل المؤثرة على الصحة التنظيمية	14
78	يوضح عوامل الصحة التنظيمية	15
82	يوضح مستويات الصحة التنظيمية	16
84	يوضح مجالات الصحة التنظيمية	17

## قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح الفرق بين المؤسسات الصحية تنظيميا والغير صحية تنظيميا	60
2	يمثل بعد التعلم التنظيمي	101
3	يمثل بعد الذاكرة التنظيمية	102
4	يوضح بعد الحمض النووي	103
5	يوضح بعد وضوح الأهداف	104
6	يوضح بعد فعالية الاتصالات	105
7	يوضح بعد المعنويات	106
8	يوضح بعد الابداع	106
9	يوضح بعد حل المشكلات	107
10	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	112
11	يوضح توزيع فقرات الاستبيان حسب البنود	114
12	يوضح مقياس الإجابة على سلم ليكارث الثلاثي	114
13	يوضح الصياغة الاولية والنهائية لبعض بنود الاستمارة	116
14	يوضح تصحيح المحكمين وصدق البنود لاستبيان الدراسة	117
15	يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمتغير المناعة التنظيمية	120
16	يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمتغير الصحة التنظيمية	122
17	يوضح صدق البناء الداخلي لأبعاد المناعة التنظيمية	124
18	يوضح صدق البناء الداخلي لأبعاد الصحة التنظيمية	124
19	يوضح معامل ارتباط الفا كرومباخ للمناعة التنظيمية والصحة التنظيمية	125
20	يوضح استجابات افراد العينة حول بعد التعلم التنظيمي	127
21	يوضح استجابات افراد العينة حول بعد الذاكرة التنظيمي	131
22	استجابات افراد العينة حول بعد الحمض النووي التنظيمي	134
23	استجابات افراد العينة حول متغير الصحة التنظيمية	137

144	يوضح مستوى المناعة التنظيمية بصفة عامة	24
145	يوضح مستوى محور الصحة التنظيمية بصفة عامة	25
145	يوضح اختبار الفرضية العام	26
146	يوضح اختبار الفرضية الفرعية : (دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية)	27
146	يوضح اختبار الفرضية الفرعية : (دراسة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية )	28
147	اختبار الفرضية الفرعية : (دراسة العلاقة بين الحمض النووي والصحة التنظيمية )	29
147	يوضح نتائج تحليل التباين لتأثير المسمى الوظيفي على الصحة التنظيمية	30

# شكر وعرفان

لا يطيب ليالينا إلا بشكر الله عز وجل، ولا تطيب أيامنا إلا بطاعته، ولا تطيب لحظاتنا إلا بذكره، ولا تطيب حياتنا إلا بعفوه، ولا تطيب جنتنا إلا برؤيته جل جلاله.

نبدأ حمدنا وتحميدنا لله الواحد الأحد، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، نصلي ونسلم على خير البرية محمدٍ صلى الله عليه وسلم، صاحب الرسالة الخاتمة والهداية السديدة.

وبعد، فإن هذا البحث لم يكن ليُنجز لولا فضل الله ورعايته، ولا لولا الدعم الكبير الذي تلقيناه من أشخاص كرام لهم الفضل الكبير في إتمامه لذا نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "مطاطلة موسى"، المشرف على هذا البحث، الذي كان علمه ونصحه وتوجيهه الرشيد خير معين لنا، رغم ما يثقل كاهله من مسؤوليات نسأل الله أن يجزيه خير الجزاء ويثيبه عنا أفضل الثواب.

كما نخص بالشكر والامتنان أسرنا العزيزة، التي كانت مصدر الصبر والدعم، وركيزة أساسية ساعدتنا على اجتياز مراحل البحث بفضل الله.

ولا يفوتنا أن نعبر عن خالص تقديرنا لأعضاء اللجنة الكرام، الذين تكرموا بتقييم هذا البحث والمشاركة في مناقشته، فأسهموا بعلمهم وخبرتهم في إثراء هذا العمل، فلکم جزيل الشكر والامتنان.

ونثمن كذلك كل من قدم لنا يد العون والمساعدة سواءً من قريب أو بعيد، وبالأخص د.زين الدين هامل، جزاه الله عنا كل خير.

# الهداء

بويدوية بترى

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي أنار لي درب العلم، وأحاطني بفضله ورحمته، ويسر لي هذا الطريق خطوة بخطوة. والصلاة والسلام على سيد الخلق، محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

ما أصعب أن تختزل المشاعر في كلمات، وأن تُوفي القلوب حقها بسطور، وما أشدّ الامتنان حين يكون النجاح ثمرة لتعبٍ لم أقطعه وحدي. إلى من كانا دائماً الدعاء والأمان، السند والدافع، النور الذي أضاء طريقي... إلى والديّ العزيزين، أطال الله في عمريهما، وجزاها عني كل خير، أهدي هذا العمل بتقديرٍ لا يُقاس.

إلى أخي خالد وأختي ريم، رفيقي الطفولة وأمان البيت، من كان وجودهما لي دفئاً وطمأنينة في كل المراحل.

إلى زوجي الحبيب أحمد، شريكي في الحياة، من كان ظهري في التعب، ونوراً في لحظات العتمة، محقّزي الأول ورفيقي في كل خطوة.

إلى صديقاتي الغاليات: ريان، أماني، خلود، سلمى، عبير، و ريان لضحكاتكن، لكلماتكن، ومواقفكن التي لا تُنسى، شكراً لأنكن كنتم جزءاً من هذه الرحلة. إلى شريكتي في العمل زينة، التي جمعتني بها ساعات الجد والعمل، وشاركتني التعب قبل الفرح، وكنّت خير شريكة.

إلى مشرفي الكريم، الدكتور مطاطلة موسى، الذي أضاء لي الطريق بتوجيهاته، فكان مرشداً حقيقياً في هذه الرحلة العلمية، جزاه الله عني خير الجزاء.

وإلى أساتذتي الكرام، الذين علّموني حبّ المعرفة، وكانوا مشاعل نور في درب العلم، فلکم مني كل الاحترام والتقدير.

وإلى كل من كان له أثر في طريقي، صغيراً كان أو كبيراً... لكم جميعاً أهدي هذا العمل، عربون محبة وامتنان لا يُقال، بل يُشعر من القلب



# اهداء:

## بورغيرة زينة

يرفع الله الذين امنوا منكم واتوا العلم درجات  
11سورة المجادلة اية

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي باسمه تشحن الهمم الحمد لله أولا واخير وما توفيقى إلا بالله  
إلي العزيز الذي حملت اسمه فخرا والي من كلله الله بالهيبة والوقار إلي من حصد الأشواك من دربي وزرع لي الراحة بدل منها ألي أبي لم يحني ظهر أبي مكان يحمله ولكن لي يحملني من اجلي انحدبا وكنت احجب عن نفسي مطالبها فكان يكشف عما اشتي الحجاب فشكرا لكونك أبي  
والي الذي علمتني الأخلاق قبل أن أتعلمها إلي الجسر الصاعد به الي الجنة الي اليد الخفية التي ازلت عن طريقي العقبات ومن ظلت دعواتها تحمل اسمي ليلا ونهارا إلي محبوبتي وملهمتي أمي  
إلي من وهبني الله نعمة وجودهم إلي مصدر قوتي وارضي الصلبة وجدار قلبي المتين أخواتي وأخي  
إلي من زينوا أيامي بضحكاتهم العذبة وقلوبهم النقية لكن مني كل الحب والدعاء بان تظل أيامكم مفعمة بالفرح والسرور الي فراس,وصال,ندى,امجد الي اطفال عائلتنا الي بهجة الطفولة ادام الله براءة قلوبكم لجين, اسراء,قصي, اريج, ميرال, اريام,انس,نهى  
الي من كان النور الذي اثار طريقي في هذه الرحلة العلمية الي من يبخل بعلمه, ولا وقته ولا بصبره,الي استاذي الفاضل ومشرقي دكتور مطاطلة موسى  
والي من ضاقت بيا الدنيا وسعت بخطاهم وان سقطت كانوا اول من رفعوني بكلماتهم الي من رافقني بالقلب قبل الدرب اصدقائي واحبتي سلمى,خلود,حنين,اماني  
الي صديقتي , شكرا لرفقتك الصادقة ودعمك الدائم,ولروحك الجميلة التي منحتني القوة في لحظات التحدي والامل في كل لحظة الي صديقتي بشري الي جميع اساتذتي في قسم علم النفس دون استثناء كل الشكر والتقدير لما قدمتموه من علم ودعم كان له الاثر البالغ في مسيرتي الاكاديمية  
الي من تعبت,وسهرت,وصبرت,وامنت ان الاحلام تصنع بالارادة والعزيمة الي نفسي  
انا لها انا لها وان ابت رغما عنها اتينا بيها الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتاه.



## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلي التعرف على علاقة المناعة التنظيمية بالصحة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيدة ولتحقيق هذه الدراسة قمنا باستعراض الأطر النظرية المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بوضع أسئلة وفرضيات تم اختبارها عن طريق بناء استبيان يقيس متغيرات الدراسة تكونت من 53 بند موزعين على أبعاد موضوع الدراسة ، وتم توزيعها على عينة قدرت ب(85) عاملا ثم اختيارهم بطريقة المسح الشامل ، واستخدمنا المنهج الوصفي تماشيا مع طبيعة الموضوع ، ولتحليل البيانات المتحصل عليها تم التوصل إلي مجموعة من النتائج وهي :

توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية بالمؤسسة المينائية سكيدة.

توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة احصائية بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية بالمؤسسة المينائية سكيدة.

توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية بالمؤسسة المينائية سكيدة.

كما يؤكد من تحقق الفرضية العامة للدراسة أي توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية دالة احصائيا بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بالمؤسسة المينائية سكيدة.

مستوى المناعة التنظيمية لدى عمال مديريةية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيدة مرتفع

مستوى الصحة التنظيمية لدى عمال مديريةية الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيدة مرتفع

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) في الصحة التنظيمية لدى عمال مديريةية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيدة.

## **Study summary:**

The study aimed to identify the relationship between organizational immunity and organizational health among employees of the Human Resources Directorate at the Port Authority of Skikda. To achieve this, the theoretical frameworks of organizational immunity and organizational health were reviewed, and research questions and hypotheses were developed. These were tested through the construction of a questionnaire designed to measure the study variables, consisting of fifty-three items distributed across the study's dimensions. The questionnaire was administered to a sample of eighty-five employees, selected through a comprehensive survey method. The descriptive approach was used in line with the nature of the study.

Analysis of the data collected led to the following results:

There is a statistically significant moderate positive correlation between organizational learning and organizational health.

There is a statistically significant moderate positive correlation between organizational memory and organizational health.

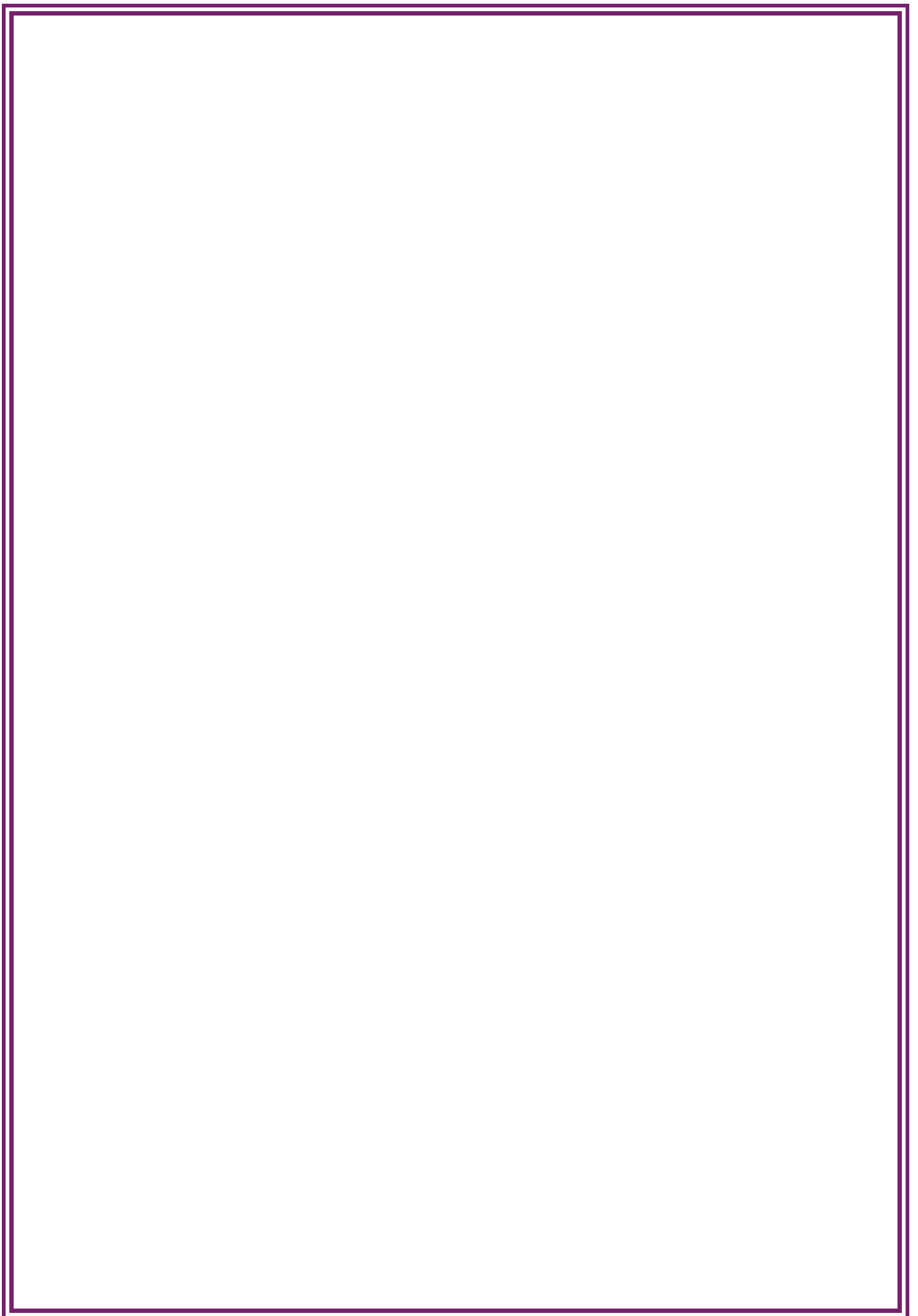
There is a statistically significant strong positive correlation between organizational DNA and organizational health.

The general hypothesis of the study was confirmed, indicating a statistically significant strong positive correlation between organizational immunity and organizational health in the institution under study.

The level of organizational immunity among the employees of the Human Resources Directorate at the Port Authority of Skikda is high.

The level of organizational health among the employees of the Human Resources Directorate at the Port Authority of Skikda is high.

There are no statistically significant differences in organizational health attributed to the variable of job title among the employees of the Human Resources Directorate at the Port Authority.



## المقدمة:

تعيش المنظمات اليوم في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع، وتواجه تحديات متعددة قد تمس استقرارها الداخلي واستمرارها الخارجي، مما يجعل من الضروري أن تمتلك قدرات داخلية تمكنها من التكيف والمواجهة الفعالة. من هذا المنطلق، ظهر مفهوم المناعة التنظيمية كمفهوم حديث في مجال علوم التسيير، وقد لاقى اهتماماً متزايداً نظراً لدوره في حماية المنظمة من المخاطر والتهديدات، سواء كانت داخلية أو خارجية.

ولا تقتصر المناعة التنظيمية على رد الفعل في أوقات الأزمات، بل تشمل استعداداً دائماً تُبنيه المنظمة من خلال ممارسات داخلية وآليات مرنة تساعد على التعلم والتكيف والتطور. وتُعد مديرية الموارد البشرية من أبرز الفاعلين في هذا الجانب، نظراً لدورها في تطوير الكفاءات، وتحسين المناخ الداخلي، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والمرونة داخل المؤسسة، يُعد مفهوم الصحة التنظيمية من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى استقرار المنظمة وتوازنها الداخلي، كما يعبر عن قدرتها على العمل في بيئة مهنية سليمة، تتسم بالثقة والتعاون والتواصل الفعال فالصحة التنظيمية تمثل أرضية داعمة لبناء مناعة تنظيمية قوية، وتسهم في تحقيق الأداء الفعال والمستدام، انطلاقاً من أهمية العلاقة بين المفهومين، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في المؤسسة المينائية سكيكدة، وتحديدًا على مستوى مديرية الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على المعالجة النظرية والتحليل الميداني، لفهم مدى مساهمة المناعة التنظيمية في تحسين مؤشرات الصحة التنظيمية داخل المؤسسة، والتعرف على أهم الممارسات التنظيمية التي تدعم هذا الترابط وتسهم في تعزيز الأداء العام.

لتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية:

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

يتناول هذا الفصل إشكالية الدراسة، فرضياتها، أسبابها، أهميتها، أهدافها، بالإضافة إلى التعريفات الإجرائية، وعرض الدراسات السابقة مع التعقيب عليها، لتأسيس قاعدة معرفية متينة تستند إليها الدراسة.

### الفصل الثاني: المناعة التنظيمية

يركز هذا الفصل على تعريف المناعة التنظيمية وأهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى شرح أبعادها، خصائصها، متطلباتها، محدداتها، وظائفها، وأنواعها، مع استعراض النظريات المتعلقة بها وخطوات تطبيقها داخل المؤسسات

### الفصل الثالث: الصحة التنظيمية

يقدم هذا الفصل تعريف الصحة التنظيمية وأهميتها وأهدافها، مع التركيز على أبعادها ومؤشراتها، والمحددات والعوامل المؤثرة فيها، إلى جانب مستوياتها ومجالاتها، فضلاً عن عرض نظريات الصحة التنظيمية وخصائص المنظمات الصحية وغير الصحية.

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

يعرض هذا الفصل التصميم المنهجي للدراسة، بما في ذلك الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة الزمانية والمكانية والموضوعية، المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأساليب معالجة المعلومات.

### الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

يتناول هذا الفصل استجابات أفراد العينة حول المناعة التنظيمية وعلاقتها بالصحة التنظيمية، تحليل النتائج، ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، مما يمكن من استخلاص استنتاجات وتوصيات ذات قيمة علمية وعملية.

## فصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

1. إشكالية
2. تساؤلات / فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. اهداف الدراسة
5. أسباب الدراسة
6. التعاريف الإجرائية
7. الدراسات السابقة
8. التعقيب على الدراسات السابقة

## تمهيد:

يُشكّل هذا الفصل الإطار النظري العام للدراسة، والذي يُعدّ الأساس المنهجي الذي تستند إليه مختلف مراحل دراستنا فمن خلال هذا الفصل، سنحاول توضيح الجوانب المفاهيمية والفكرية المرتبطة بالموضوع المدروس، مع تقديم خلفية شاملة تساعد على فهم طبيعة الإشكالية المطروحة وسياقها العام، ويبدأ هذا الفصل بعرض إشكالية الدراسة التي تمثل محور بحثنا، يليها طرح التساؤلات والفرضيات التي يسعى الباحث للإجابة عنها واختبارها كما يتناول الفصل أهمية الدراسة من حيث جدتها العلمية وقيمتها التطبيقية، إلى جانب تحديد أهدافها والدوافع التي قادتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وبهدف تحقيق وضوح مفاهيمي، يتضمن الفصل مجموعة من التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها البحث، بما يضمن توحيد الفهم لدى القارئ، كما يتناول الفصل عرضاً لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مع تقديم تعقيب تحليلي مقارنة يبرز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ويُوضح مساهمتها في إغناء الإطار النظري وتعزيز الإضافة العلمية.

## 1- إشكالية الدراسة:

تسعى المنظمات الحديثة، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، إلى مجاراة التطورات والمستجدات في مجال عملها لضمان تحقيق أعلى مستويات الفعالية وتعزيز قدرتها التنافسية ولتحقيق هذه الأهداف، يتوجب عليها الالتزام بالمعايير العالمية، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، واعتماد سياسات تنظيمية واضحة ومتجانسة، مما يساهم في خلق مناخ عمل صحي يسهل عليها تحويل التحديات إلى فرص للنمو والنجاح غير أن ضمان صحة تنظيمية جيدة لا يتحقق فقط عبر السياسات الداخلية، بل يتطلب أيضاً امتلاك المنظمة لمناعة تنظيمية قوية تمكّنها من الصمود أمام التغيرات والتحديات التي تواجهها.

إن امتلاك المنظمة للمرونة الكافية وقدرتها على التأقلم مع المتغيرات المستمرة يجعلها رائدة في المجال الاقتصادي ونموذجاً يُحتذى به ويتجلى ذلك في قدرتها على إدارة مواردها بفعالية، إلى جانب الاستثمار في رأس مالها البشري عبر استقطاب كوادر ذات خبرة وكفاءة عالية فالكوادر البشرية تعد من الركائز الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث تساهم بجهودها الفكرية والعملية في تحقيق نقلة نوعية في مستوى التنافسية، مما يعزز مكانة المنظمة ودورها الاستراتيجي على الصعيدين المحلي والدولي ولضمان استمرارية الأداء

الفَعَال لهذه الكوادر، لا بد من تعزيز المناعة التنظيمية التي تمثل الدرع الحامي للصحة التنظيمية، مما يضمن استقرار المنظمة وقدرتها على مواجهة الأزمات.

تشهد المؤسسات تحولات ديناميكية مستمرة ناتجة عن تأثير بيئتها الداخلية من جهة، وطبيعة البيئة الخارجية المحيطة بها من جهة أخرى، والتي تتميز بالتعقيد، والتغير المستمر وتعدد التحديات والتهديدات ومن أجل مواجهة هذه التحديات وضمان بقائها في بيئة تنافسية متسارعة التطور، تحتاج المؤسسات إلى تطوير قدراتها الدفاعية، وهو ما تجسده المناعة التنظيمية في هذا السياق، حيث ان مفهوم "المناعة التنظيمية" كاستعارة مجازية مستوحاة من النظام المناعي البيولوجي، حيث يُفترض أن للمؤسسة دورة حياة مشابهة للكائن الحي، تمتلك خلالها جهازاً مناعياً يتضمن بصمتها الوراثية، ممثلة في اسمها وهويتها، إلى جانب نظام دفاعي مكتسب يتمثل في الذاكرة التنظيمية، اللقاح التنظيمي، والتعلم التنظيمي تعمل هذه النظم كحاجز دفاعي يحمي المؤسسة من المخاطر والأزمات، وبالتالي يحافظ على استقرار الصحة التنظيمية.

ومع التقدم المعرفي وتعقيدات البيئة الحديثة، تلجأ المؤسسات إلى استراتيجيات جديدة لتعزيز مناعتها التنظيمية، ومن أهمها الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره العنصر الأساسي في العملية التكيفية ويتم ذلك من خلال مشاركة المعرفة وتوارث الخبرات، حيث تشكل هذه العملية درعاً واقياً يحمي بيئة العمل من التأثيرات السلبية والتحديات التي قد تعيق نموها وتطورها فكلما زادت قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها السابقة، كلما أصبحت أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية دون التأثير على صحتها التنظيمية.

وتعد المناعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي، حيث لم يعد يُنظر إلى المنظمات كمجرد آلات جامدة، بل كأنظمة عضوية تتفاعل مع بيئتها، تؤثر فيها وتتأثر بها، تماماً كالكائنات الحية التي تمر بمراحل نمو وتطور، وتمتلك آليات دفاعية تساعدها على البقاء والاستمرار هذه الآليات الدفاعية تشكل الأساس للصحة التنظيمية، حيث تعتمد على منظومة ذكية تتيح للمنظمة التعلم من التجارب السابقة، وتخزين المعرفة حول المخاطر والتحديات التي واجهتها، مما يمكنها من استباق الأزمات وإيجاد الحلول الفعالة للتعامل معها.

مما سبق ذكره تظهر العلاقة بين الصحة التنظيمية والمناعة التنظيمية في أن المناعة التنظيمية تعمل كدرع وقائي يحمي الصحة التنظيمية من التدهور عند مواجهة الأزمات. على سبيل المثال، إذا واجهت المنظمة أزمة مالية أو مشكلات إدارية، فإن وجود أنظمة مرنة، وثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة فعالة يساعد في احتواء

الأضرار والحفاظ على مستوى عالٍ من الصحة التنظيمية كما أن بيئة العمل الإيجابية التي تشجع على التواصل الفعال والشفافية والعدالة تسهم في تعزيز المناعة التنظيمية، مما ينعكس بدوره على استقرار المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

ولتفعيل هذه العلاقة التكاملية، تتطلب المناعة التنظيمية استراتيجيات واضحة لتعزيز الصحة التنظيمية، مثل تحسين أنظمة إدارة الأفراد، وتعزيز الابتكار، وتوفير بيئة عمل محفزة. فعندما تكون المنظمة قادرة على تطوير حلول إبداعية للتحديات، وتتمتع بموارد بشرية مؤهلة، فإنها تستطيع الحفاظ على صحة تنظيمية مستقرة حتى في الأوقات الصعبة، في المقابل إذا كانت المناعة التنظيمية ضعيفة، فقد يؤدي ذلك إلى تدهور الصحة التنظيمية بسرعة عند مواجهة أي ضغوط أو أزمات.

في ضوء هذه المعطيات ومن خلال هذه الدراسة سنحاول ان نبين العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة، وعليه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة؟

وانبثقت عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى المناعة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة؟
2. ما مستوى الصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي والصحة التنظيمية؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟

### الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية.

## 2-الفرضيات:

1. مستوى المناعة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة مرتفع.
2. مستوى الصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة مرتفع.
3. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية.
4. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية.
5. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لدى الموظفين العاملين مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية.

## 3-أسباب الدراسة :

- الميل الشخصي والرغبة في التعرف على موضوعي المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية كونهما من المواضيع الجديدة.
- السعي الى فهم الجذور والابعاد الأساسية للعلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز استقرار المؤسسات.
- إمكانية قياس متغيرات الدراسة اجرائيا مما يسمح بتحليلها بشكل دقيق وموضوعي.
- قلة الدراسات والادبيات التي تناولت هذا الموضوع. خاصة بكيفية الربط بين المناعة التنظيمية وعلاقتها بصحة التنظيمية.
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث عن هذه المواضيع واهتمامنا بدراسة موضوع المناعة التنظيمية وعلاقتها بصحة التنظيمية والذي لا يزال بحاجة الى مزيد من البحث والتعمق من قبل الباحثين في مجال إدارة وعلم النفس التنظيمي.
- انسجام وملائمة موضوع الدراسة مع طبيعة ومجال تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية مما يعزز من قيمته الاكاديمية.

- الحاجة الى دراسات حديثة تربط بين مفهومين الصحة والمناعة التنظيمية نظرا لندرة الأبحاث التي تناولت العلاقة بينهما بشكل معمق.
- رغبتنا في تسليط الضوء على دور المناعة التنظيمية في الوقاية من المشكلات التنظيمية وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات الخارجية والداخلية.

#### 4-أهمية الدراسة:

- يعد من الموضوعات البارزة في مجال البحث العلمي، خاصة في ميدان السلوك التنظيمي وعلم النفس العمل.
- تساعد هذه الدراسة المنظمات على تعزيز وقدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية وتقوية مناعتها من العوامل المؤثرة التي قد تؤثر على صحتها التنظيمية واستقرارها.
- تساهم في رفع الوعي التنظيمي بأهمية المناعة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل الأساسية في حماية المنظمة من الاضطرابات وضمان بيئة عمل متوازنة ومستدامة.
- أهمية المناعة كعامل أساسي في تعزيز الصحة التنظيمية. حيث يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومتوازنة.
- الاهتمام المتزايد لدى المؤسسات بضرورة بناء مناعة تنظيمية قوية لضمان صحة تنظيمية مستدامة مما يجعل الموضوع ذو قيمة علمية وعملية.
- تعد من الدراسات الحديثة التي تواكب التوجهات العلمية في فهم ديناميكية الصحة التنظيمية مما يساهم في تطوير استراتيجيات إدارية وتعزيز الأداء المؤسسي.
- منطلقا واساسا نظريا يمكن الاستفادة منه في اعداد بحوث علمية مستقبلية تتناول مختلف ابعاد الصحة التنظيمية والمناعة التنظيمية

#### 5- اهداف الدراسة:

- افادة الباحثين في موضوع المناعة التنظيمية من خلال توسيع الإطار النظري المرتبط بها
- من خلال الدراسة نكتشف متغيرات تأثر في المناعة.
- التعرف عما إذا كانت هناك علاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمية والصحة التنظيمية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- التعرف على مستوى المناعة التنظيمية في مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- معرفة ما اذا كانت هناك فروق في الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- محاولة التعرف على مساهمة المناعة التنظيمية في حماية المنظمة من التهديدات الخارجية.
- تهدف الدراسة الى تقديم قيمة مضافة في مجال علم النفس العمل والتنظيم.
- توضيح طبيعة العلاقة والأثر بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- ابراز أهمية المناعة التنظيمية كعنصر أساسي في تحقيق الصحة التنظيمية وضمان استمرارية الأداء الفعال داخل المؤسسة.
- الخروج بنتائج حول موضوع الدراسة وتقديم توصيات واقتراحات حول موضوعنا من خلال ما تم التوصل اليه.
- تحليل طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية .

## 6-التعريفات الإجرائية:

- المناعة التنظيمية: نقصد بها في دراستنا الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على العبارات التي تقيس متغير المناعة التنظيمية، والذي يُعبّر عن مجموع الإجراءات والتدابير الاستباقية التي تعتمدها المنظمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد لمواجهةها والتكيف مع آثارها، بما يضمن استمرارية الأداء التنظيمي وتقليل المخاطر.
- الحمض النووي التنظيمي: يقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تجذر القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة، والتي تُشكل هويتها التنظيمية، وتؤثر في طريقة تفكير وسلوك العاملين، بما يميزها عن غيرها من المؤسسات.

- التعلم التنظيمي: يقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة وتوليدها، ومشاركة هذه المعرفة بين أفرادها، إضافة إلى مدى قدرتها على تعديل سلوكها وممارساتها بناءً على الخبرات والتجارب السابقة، بما يساهم في تحسين أدائها وتكيفها مع التغيرات البيئية.
- الذاكرة التنظيمية: ونقصد بها في دراستنا الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة بالإجابة على العبارات التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تذكر واسترجاع المعلومات المخزنة عند الحاجة وتوظيف هذه المعلومات والخبرات المكتبة سابقاً في المواقف العلمية إيجابية لمساعدة المؤسسة في مواجهة التهديدات والأزمات الخارجية
- الصحة التنظيمية: يقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تمتع المؤسسة ببيئة عمل سليمة تتسم بالثقة، والتواصل الفعال، والدعم المتبادل بين الأفراد والإدارة، إضافة إلى قدرتها على التكيف مع التغيرات، وحل المشكلات الداخلية، وتحقيق الأهداف بكفاءة، مما يعكس توازنها واستقرارها التنظيمي

#### 7- الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة هي البحوث التي تتبع القواعد المنهجية في المجالات العلمية والنفسية، ويمكن ان تنشر في الصحف والمجلات العلمية والأبحاث، الكتب، المذكرات والاطروحات العلمية بشرط ان تتضمن هدفاً واضحاً ونتائج موثوقة، من خلال دراستنا هذه وجدنا دراسة واجدة عن موضوعنا وقمنا بالاستعانة بأربعة دراسات ترتبط بالمتغير الأول المناعة التنظيمية وعلاقته بمتغيرات أخرى وأربع دراسات ترتبط بالمتغير الثاني الصحة التنظيمية وعلاقته بمتغيرات أخرى يتم تناول هذه الدراسات السابقة كما يلي:

#### ❖ الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية:

- دراسة أبو حجاج (2020) بعنوان إثر المناعة التنظيمية في إدارة الازمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير (فلسطين)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر المناعة التنظيمية في إدارة الازمات بشبكة الأقصى الإعلامية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد كذلك على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة كأداة رئيسية

بالإضافة الى المقابلة مع بعض أصحاب المناصب الإدارية العليا في شبكة الأقصى حيث استخدم الباحث أسلوب مسح شامل على عينة مقدره (81) عاملا يتوزعون على مختلف المناصب الإدارية.

توافر المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) لدى شبكة الأقصى الإعلامية .

-حصل مجال تطبيق إدارة الأزمات في شبكة الأقصى الإعلامية على درجة متوسط.

-توجد علاقة ارتباطية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات.

- وجود أثر لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في إدارة الأزمات.

-الاهتمام بأبعاد المناعة من شأنه أن يحرز قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والأزمات.

#### • دراسة زرارة (2021) بعنوان سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية (العراق)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سلوكيات القيادة البارعة والمتمثلة في سلوكيات الانفتاح والانغلاق في تحقيق المناعة التنظيمية بأبعادها ولتحقيق أهداف البحث تصميم استمارة استبانة لأجل قياس واقع سلوكيات القيادة البارعة في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل وتعزى أثرها في تعزيز المناعة التنظيمية حيث بلغت عينة الدراسة 120 طبيباً من ستة مستشفيات

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

-سلوكيات القيادة البارعة الى المناعة التنظيمية جاءت بمستويات متوسطة.

-وجود علاقة وأثر قوي لهذه السلوكيات في تحقيق المناعة التنظيمية.

#### • دراسة صرصور (2021) دور المناعة التنظيمية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمنظمات

المجتمع المدني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية (فلسطين)

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المناعة التنظيمية في الحد من الاحتراق الوظيفي، مذكرة ماجستير، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان بأبعاده، وقد

بلغت الاستبيانات التي خضعت للتحليل 384, أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، حيث بلغت و 370 مفردا.

ووقد توصل إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة سلبية بين المناعة التنظيمية والاحترق الوظيفي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

-وجود أثر للمناعة التنظيمية (التعلم تنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) وعلى الاحترق الوظيفي بنسبة 83,9 التغييرات على الاحترق الوظيفي.

فرق في الاحترق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

-لا توجد فروق في المناعة تنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

-توجد فروق في الاحترق الوظيفي، لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني، تعزى الحالة الاجتماعية، ولصالح الأرامل.

-لا توجد فروق في المناعة التنظيمية تعزى للحالة الاجتماعية.

-توجد فروق في الاحترق الوظيفي، تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة البكالوريوس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناعة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناعة التنظيمية تعزى إلى السنوات الخدمة، العمر، المسمى الوظيفي.

#### • أحمد 2023 بعنوان دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية(مصر):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة بمستوى المناعة التنظيمية، السائدة في الجامعات الخاصة في مصر من خلال قياس أبعادها، وبالتالي معرفة مستوى بغرض تحسينه والتعرف على درجة إدراك عينة الدراسة، وأبعادها، ومعرفة العلاقة بين إجمالي أبعاد المناعة التنظيمية وإجمالي أبعاد الصحة التنظيمية إن وجدت بالجامعات الخاصة بمصر استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اعتمد على قائمة الاستقصاء والاستبيان حيث بلغت عينة الدراسة 371 مفردة عشوائية، حيث توفر إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد المناعة التنظيمية على إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر.

-وفي حالة زيادة درجة الاهتمام برفع مستوى المناعة التنظيمية، وتزداد الفرصة المتوقعة لتعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر.

#### • دراسة لعناني وبوسماعت (2024) الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بالمناعة التنظيمية

هدفت الدراسة الي معرفة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية الذاكرة الادارية الذاكرة الثقافية الذاكرة التكنولوجية والمناعة التنظيمية التعلم التنظيمي انظمة الالتزام ادارة المخاطر وذلك من خلال تحديد درجة الارتباط بين الابعاد التي يتشكل منها كل متغير وضمن هذا الهدف حاولت الدراسة الاجابة عن تساؤل محوري ما طبيعة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والمناعة التنظيمية مذكرة ماستر وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسح الشامل وكذلك على ادوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان بأبعاده كأداة رئيسية بالإضافة الي أدوات اخرى ثانوية كالملاحظة والوثائق والسجلات واستخدم الباحث اسلوب المسح الشامل على المجتمع الكلي المكون من 71 مفردة توصلت الدراسة الي اهم نتيجة وهي:

-توجد علاقة قوية بين الذاكرة التنظيمية والمناعة التنظيمية في وحدة البريد المركزي سكيكدة.  
-يرتبط مستوى الذاكرة التنظيمية بوحدة البريد المركزي بزيادة درجة المناعة التنظيمية حيث كلما كان هناك مستوى مرتفع للذاكرة التنظيمية كلما زادت درجة المناعة التنظيمية.  
-يرتبط مستوى الذاكرة التنظيمية بوحدة البريد المركزي برفع من درجة المناعة التنظيمية حيث كلما كان هناك مستوى مرتفع للذاكرة زادت درجة المناعة التنظيمية.  
-مستوى الارتباط بين الذاكرة التنظيمية والمناعة التنظيمية بوحدة البريد المركزي مرتفع.

#### • دراسة بن يريج وبوشليق (2024) المناعة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى الاطارات

##### الوسطى بالجزائر

هدفت الدراسة الي علاقة المناعة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى العاملين بالمجمع الصناعي للإسمنت حجار السود سكيكدة، مذكرة ماستر وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في اجراء الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات مكونة من 47 بند والمقابلة كأداة ثانوية انا عينة الدراسة فشملت 113 إطار وتم معاينتهم بالمسح الشامل.  
وتم تحليل النتائج المتحصل عليها اتبعا مختلف الاساليب الاحصائية من خلال (spss)

وقد توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين المناعة التنظيمية وادارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين التعلم التنظيمي وادارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الذاكرة التنظيمية وادارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الحمض النووي التنظيمي وادارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة.

#### ❖ الدراسات المتعلقة بصحة التنظيمية:

- الأقرع 2010 القدرة على مواجهة الضغوط من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية. (فلسطين)

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في مجال الضفة الغربية، وقدرتها على مواجهة ضغوط العمل كما تحققت الدراسة إذا كانت هناك علاقة بين بعد المتغيرات الديموغرافية، الجنس وسنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، مستوى الدخل، المؤهل العلمي، والصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، مذكرة ماجستير .

اعتمد الباحث المنهج الوصفي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة 305 موظف باستخدام العينة العشوائية الطبقية. وقد توصل إلى النتائج التالية:

-الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة كانت متوسطة نحو واقع الصحة تنظيمية، إذ بلغت 64,40 وكانت استجابة مرتفعة على بعدين نمط القيادة، وضوح الأهداف، ومتوسط على الأبعاد التكيف تسخير موارد التماسك وملائمة الاتصالات، وكانت منخفضة على بعد التكنولوجيا العمل ومنخفضة جدا عن بعد الرواتب والحوافز .

-بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a=0.05$  في القدرة على مواجهة الضغوط من واقع الصحة في مؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور على جميع الأبعاد.

-العلاقة بين مصادر الضغوط وواقع الصحة تنظيمية، حيث أوضحت النتائج على وجود علاقة عكسية دالة إحصائيا بين المصادر التنظيمية والوظيفية والمادية لضغوط العمل، وواقع الصحة التنظيمية في

المؤسسات الحكومية بشمال الضفة الغربية، فإن كل ما كان هناك مصادر ضغوط العمل تأثر واقع الصحة تنظيمية سلبا.

• دراسة الجرايدة والعلوي، (2019) العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان ( عمان )

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث اعتمد كذلك على الاستبيان بأبعاده كأداة جمع البيانات وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرية المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل والبالغ عددهم (437)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

جاء مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، بدرجة عالية، وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بين أبعاد الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

• دراسة دوار، بن لباد، الماحي (2022) بعنوان الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني في المؤسسات المستشفى العمومي بقصر الشلالة تيارت. (الجزائر)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متوسط تقديرات الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني من وجهة نظر موظف في المستشفى العمومي بقصر الشلالة وفقا لمتغيرات الجنس، الوظيفة أو الخبرة، التحقيق، هدفت هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث إن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة استبيان، وبعد المقاييس مقياس صحة تنظيمية، ومقياس توافق المهني، حيث شملت عينة الدراسة على 20 موظفا بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة قوية بين الصحة التنظيمية والتوافق المهني لدى الموظفين بالمستشفى العمومي، أي أنه كلما زادت الصحة تنظيمية يزداد التوافق المهني لأجواء العمل المريحة.

- لا توجد فروق في الجنسين لدى الموظفين في المستشفى فيما يتعلق بالصحة التنظيمية، في حين توجد فروق في التوافق المهني بين الجنسين من موظفين المستشفى فيما تتعلق هذه الفروق لصالح الذكور، فهم أكثر من الإناث في توافقهم المهني.

- لا توجد فروق من نوع الوظيفة وسنوات الخبرة في درجتهم في مقياس الصحة التنظيمية

-توجد فروق في نوع الوظيفة وسنوات الخبرة في التوافق المهني لصالح الأطباء والذين لديهم أكثر من خمس سنوات وأقل من 15 سنة خبرة، على التوالي.

• دراسة شاوش، الشخفير 2023، تأثير القيادة ع تحسين الصحة التنظيمية للجامعات اليمنية الاهلية، دراسة ميدانية، اليمن

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات اليمنية الأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات والبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة، والمتمثلة في الجامعة اليمنية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - جامعة سبأ - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية - جامعة الملكة أروى - جامعة العلوم الحديثة)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (306) عناصر، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (189) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً، وإن مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة كان مرتفعاً، وأن هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات اليمنية الأهلية.

• دراسة عيواز 2023. بعنوان الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

بالمؤسسة الجزائرية دراسة بالمؤسسة، الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بالمسيلة(الجزائر) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على تأثير العوامل التنظيمية والإدارية على سلوك الموظفين اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث يتم تحليل العلاقة بين المتغيرات الدراسة، استخدم الباحث الملاحظة المباشرة وأداة الاستبيان لجمع البيانات تكونت من 63 سؤالاً حيث اعتمد طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم 172 مفردة، وتوصل إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة بين الصحة تنظيمية والمواطنة التنظيمية، كمفاهيم أساسية في الدراسة الميدانية.  
-أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد في تركيب موردها البشري. وظيفيا وسلوكيا، من خلال أسلوب تنظيم الدورات التدريبية اشترك العاملين، الشورى، تفويض المسؤوليات منظومة منح الحوافز.  
-أن المؤسسة ميدان الدراسة يعتمد على أسلوب فريق العمل كآلية لتحقيق أهدافها.

- دراسة شنان 2024. نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج لهيرسبي وبلانشارد (فلسطين)

هدفت الدراسة لبناء نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسبي وبلانشارد مذكرة دكتوراة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي تسعة تغيري واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم بناء مقياس الصحة التنظيمية وفقا لنظرية النضج الوظيفي وحدة والمقاييس بصورته نهائية على 60 مؤشر للصحة تنظيمية. وتضمنت كل مرحلة خمسة أبعاد للصحة التنظيمية من القيادة، الإبداع، التكيف التنظيمي، الاتصال بواقع ثلاثة مؤشرات لكل بعد. وشملت عينة الدراسة 375 إداريا عاملا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وأظهرت النتائج أن :

-تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الصحة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة.

تقديراتهم لأهمية مؤشرات الصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة.

-وجود تفاوت في الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

-وجود تباين في الحاجة التعزيزية لمتغيرات الدراسة استنادا لنتائج الدراسة، تم تقديم النموذج شكله النهائي.

## 8-التعقيب على الدراسات السابقة :

-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

-تكمّن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

-بناء فكرة الدراسة الحالية فمن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتبين أن المنظمات المعاصرة

الاستفادة من تحليلاتها ونتائجها.

-الاستفادة من اختيار المنهج المتبع في دراستنا وهو المنهج الوصفي.

-تحديد أداة الرئيسية لجمع البيانات المتمثلة في الاستبيان.

-بناء وتدعيم الإطار النظري.

-الأساليب الإحصائية.

-أوجه التشابه.

-من خلال استقراء الدراسات السابقة تبين أن بعضها يتشابه مع الدراسة الحالية فيما يلي:

-تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حين الهدف حيث هدفت الي معرفة العلاقة بين المناعة

التنظيمية ومتغيرات تنظيمية مثل إدارة الازمات، القيادة البارعة، الصحة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي،

مثل دراسة لعناني وبوسماعت (2024) ودراسة عيواز (2023)ومعرفة العلاقة بين أبعاد الصحة

التنظيمية ( التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي ) مع مختلف أبعاد متغيرات

أخرى مثل أبعاد المناعة التنظيمية في دراسة أحمد (2023) وكذلك دراسة بن يريح وبوشليق(2024)

-تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من خلال المنهج المتبع الذي يتمثل في المنهج الوصفي

فجميع الدراسات تقريبا اعتمدت على هذا المنهج ،مما يعزز توجهنا لاستخدام نفس المنهج.

-تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسية

مثل دراسة أبو الحجاج (2020) ودراسة شنان(2024)، ودراسة دوار وبن لباد والمحي (2022)

-تطابقت نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الصحة

التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي مثل دراسة الأفرع (2010) ودراسة دوار ،وبن لباد ،ودراسة

المحي (2022)

-تشابه الدراسات السابقة مثل دراسة شاوش والشخفير (2023) مع الدراسة الحالية في وجود مستوى

مرتفع من الصحة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة

-تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في نوع العينة المعتمدة على المسح الشامل مثل دراسة بن

يربح وبوشليق (2024) ودراسة أبو الحجاج ( 2020 ) ودراسة لعناني وبوسماعت (2024) ودراسة

عيواز(2023)

-تشابهت دراسة بن يريح وبوشليق (2024) ،وأبو الحجاج (2020) ودراسة أحمد (2023) بوجود أثر وعلاقة لأبعاد المناعة التنظيمية ( التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي ) على المتغيرات التنظيمية المدروسة ( إدارة الأزمات ،الصحة التنظيمية)أوجه الاختلاف

-من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود بعض الاختلافات مع دراستنا الحالية وتتمثل فيما يلي:

-تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العينة المستهدفة مثل دراسة شديد (2021) ودراسة لعناني وبوسماعت الذين استطلعوا آراء عمال البريد ،واختلفت مع دراسة شنان (2024) التي استهدفت القطاع التعليمي فحين استهدفت دراسة زرارة (2021) ودراسة دوار ولباد والماحي(2022) قطاع الصحة ( المستشفيات) وآخرون ،أما الدراسة الحالية فقد استهدفنا العمال في مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

#### -أوجه الاختلاف

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود بعض الاختلافات مع دراستنا الحالية وتتمثل فيما يلي:

-تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العينة المستهدفة مثل ودراسة لعناني وبوسماعت الذين استطلعوا آراء عمال البريد، واختلفت مع دراسة شنان (2024) التي استهدفت القطاع التعليمي فحين -- استهدفت دراسة زرارة (2021) ودراسة دوار ولباد والماحي(2022) قطاع الصحة ( المستشفيات) وآخرون ، أما الدراسة الحالية فقد استهدفنا العمال في مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة. -وتختلف دراستنا عند دراسات السابقة في كونها أ جريت في مكان وزمان يختلف عن الإطار الزمني والمكاني الدراسات السابقة.

-تناولت الدراسات السابقة المتغيرات الديمغرافية مثل ( الحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل العلمي ،والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والجنس) مثل دراسة صرصور (2021) ودراسة الأقرع (2010) ،دراسة دوار وبن لباد والماحي(2022) -اختلفت نتائج دراسة صرصور (2021)

-وتختلف دراستنا عند دراسات السابقة في كونها أ جريت في مكان وزمان يختلف عن الإطار الزمني والمكاني الدراسات السابقة.

-تناولت الدراسات السابقة المتغيرات الديمغرافية مثل ( الحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والجنس) مثل دراسة صرصور (2021) ودراسة الأقرع (2010) ،دراسة دواره وبن لباد والماحي (2022) في حين الدراسة الحالية تناولت المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في المسمى الوظيفي فقط.

-اختلفت نتائج دراسة صرصور (2021) بوجود علاقة سلبية بين المناعة التنظيمية والاحتراق الوظيفي مع دراستنا بوجود علاقة إيجابية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار العام للدراسة، حيث بدأنا بعرض إشكالية البحث التي تدور حول العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، وتحديد الفرضيات التي تحاول الدراسة التحقق منها. كما تم إبراز أسباب اختيار الموضوع، وأهميته النظرية والتطبيقية، وتحديد أهدافه العامة والخاصة. تضمن الفصل أيضًا عرضًا ل التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وتحليلها، ثم تقديم تعقيب تحليلي مقارنة يوضح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية

## الفصل الثاني: المناة التنظيمية

تمهيد

1. تعريف المناة التنظيمية
2. أهمية المناة التنظيمية
3. اءاف المناة الءراسية
4. فوائد المناة التنظيمية
5. ابعاد المناة التنظيمية
6. خصائص المناة التنظيمية
7. متطلبات المناة التنظيمية
8. محءءاء المناة التنظيمية
9. وظائف المناة التنظيمية
10. أنواع المناة التنظيمية
11. خطوات المناة التنظيمية
12. اقسام المناة التنظيمية
13. نظريات المناة التنظيمية

ءلاصة القول

## تمهيد:

في وقتنا الحالي، أصبحت المؤسسات تواجه العديد من التغيرات والضغوط التي قد تهدد استقرارها واستمراريتها ومن هذا المنطلق، برز مفهوم المناعة التنظيمية كنوع من الحماية الداخلية التي تمكن المنظمة من مواجهة التحديات والمشكلات دون أن تفقد توازنها أو تتأثر بشكل سلبي كبير فالمؤسسة التي تتمتع بمناعة تنظيمية قوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة، والتعامل مع الأزمات بأساليب ذكية وفعالة، في هذا الفصل، سنسلط الضوء على مفهوم المناعة التنظيمية من مختلف الجوانب، حيث سنتناول أهميته وأهدافه، أبعاده ومتطلباته، إضافة إلى تحليل كل ما توصلنا إليه من معلومات ومعطيات حول هذا المفهوم، من أجل بناء فهم شامل له في إطار دراستنا.

### 1) تعريف المناعة التنظيمية:

عند الحديث عن مصطلح المناعة التنظيمية فإنه يتبادر إلى الذهن نظام المناعة الذي خلقه الله للإنسان ليمثل حائط الصد الأول لكافة الفيروسات التي يتعرض لها ، وليس الأمر ببعيد عن الكيانات التنظيمية، فالمناعة التنظيمية عبارة عن شبكة من السياسات والثقافات التي تمثل الحصن الحصين لكافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي قد تحمل في طياتها العديد من التهديدات للمنظمة، ويعد Degus أول من تحدث عن نظم المناعة التنظيمية على اعتبار أن المنظمة كائن حي يتأثر بكافة التغيرات التي تحدث من حولها، ومن ثم يجب الاستعداد للتعامل مع كافة التهديدات المحتملة، وقد أدى تعرض العديد من الشركات للإفلاس إلى ضرورة البحث عن الوسائل التي تمكنها من التكيف مع التهديدات التي تأتي من الخارج، من هنا ظهر مصطلح المناعة التنظيمية، وينظر البعض إلى المناعة التنظيمية على أنها نظامين أحدهما فطري يعمل كرد فعل لتعرض المنظمة ألي من التهديدات، والآخر تكيفي يعمل بشكل مرن ومستمر من أجل وضع المنظمة في حالة من الاستعداد الدائم للتعامل مع كافة الأخطار المحتملة. (النقيرة، 2021 ص236)

وقد استخدم علماء الإدارة هذا المفهوم الجديد للمناعة في المنظمات لان المنظمات تشبه الكائنات الحية، حيث تعد المناعة التنظيمية أحد الأساليب الادارية الحديثة المواكبة لتطورات الحديثة والتغيرات في بيئات العمل وتعمل على حماية المنظمة من الأخطار التي تؤثر في بقائها واستمراريتها وتعيقها أساسياً عن تنفيذ أهدافها وأداء دورها بالشكل المطلوب حيث تعتبر عنصراً يمكن المنظمات من التكيف مع البيئات المختلفة

مع الحفاظ على ثقافتها التنظيمية الفريدة إذ أن المناعة التنظيمية تعتمد على تطبيق سياسات وثقافات داخلية تعزز الدفاع والحماية وتعمل بشكل مماثل لجهاز المناعة في الجسم البشري، وتهدف هذه السياسات والثقافات إلى منع دخول الأفكار السلبية والتصرفات الضارة والحفاظ على سلامة المنظمة واستمراريتها.

(الشرمان، 2023، ص4)

والمناعة التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات والسياسات التي من شأنها حماية المنظمات من التهديدات الخارجية والداخلية وزيادة قدرتها على مواجهة المخاطر والأزمات التي تواجهها، وذلك بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي واسترجاع ذاكرتها التنظيمية. (المنزوع، واليعري، 2024، ص554).

كما أنها قدرة المنظمة على مواجهة الهجمات والتهديدات التي تأتي من الأفراد الذين ال يملكون ولاء كامل للمنظمة، حيث يقوم النظام المناعي للمنظمة على حمايتها من الأخطار الخارجية واستبعاد المتسللين والحد من آثارهم، كما أنها شبكة من الثقافات والسياسات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري لمنع الأفكار السلبية من الدخول وإحداث أضرار وخسائر في المنظمة، وهي مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمات والتي تتشارك فيما بينها بشكل متكامل لبناء منظومة حصينة يمكن من خلالها التصدي للفيروسات البيئية والمخاطر التنظيمية التي تتعرض لها المنظمة سواء في هيكلها أو بنيتها، فهي مفهوم يقصد به مقدرة المنظمة على مواجهة أزماتها بأنواعها المختلفة المالية والتنافسية والإدارية.

كما أن المناعة التنظيمية في المنظمة تحافظ على قيمها ورؤيتها ويديم استمراريتها في الحفاظ على مستوى أن المناعة التنظيمية إما أن تكون نعمة يجب التمسك بها الأداء المطلوب، مشيراً أو نقمة يجب تقويضها، حيث تكون المناعة التنظيمية نعمة في حال كانت أنظمة ديناميكية تستجيب إلى التغيير بإيجابية، وتعتبر هذه المناعة التنظيمية نقمة عندما تكون مختلة وظيفياً، ويمكن اعتبار برفضها أي عملية تغيير تحدث داخل المنظمة المناعة التنظيمية بأنها نظام داخلي من الكيانات الفاعلة في المنظمة والتي تستطيع التنبؤ بالمتغيرات غير المرغوب فيها داخل المنظمة والعمل على مقاومتها. (أبوهرم، 2022، ص5)

وهي مجموعة من المهام مترابطة مع الأفراد الحماية المنظمة من التغيرات عن طريق عمل حاجز دفاعي يتمثل في العاملين داخل المنظمة والسياسات والإجراءات، كما هي مجموعة من الإجراءات والسياسات التي من شأنها الحماية من التهديدات الخارجية والداخلية، وزيادة قدرت المنظمة على مواجهة المخاطر والأزمات

التي تواجهها وذلك بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي واسترجاع ذاكرتها التنظيمية. (الشرمان، 2023، ص4)

من خلال ما سبق المناة التنظيمية هي نظام داخلي في المنظمة يشبه جهاز المناة في الإنسان، يهدف إلى حماية المنظمة من التهديدات والمخاطر الخارجية والداخلية تتكون من سياسات وثقافات وإجراءات تساعد على التكيف مع التغيرات، والحفاظ على استقرار الأداء واستمرارية العمل، قد تكون هذه المناة نعمة إذا كانت مرنة وديناميكية، أو نقمة إذا أصبحت جامدة ترفض التغيير.

## (2) أهمية المناة التنظيمية:

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لمفهوم نظم المناة التنظيمية بأنها عائق يحول دون تطور المنظمة وتصيبيها بالجمود والرتابة، وذهبت بعض الدراسات الى محاربتها والقضاء عليها، إلى أنه يمكن القول إن نظم المناة التنظيمية تعتبر منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، وقد بين العديد من الباحثين فوائد وأهمية هذه النظم، حيث يرى بأن العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً بعد يوم مما يجعل المنظمات أكثر عرضة أزمات، ما يحتم ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعد على لوقاية من التهديدات، بالتكيف مع التغيرات قصيرة أو طويلة الأجل في بيئة العمال، ولعل الكثير من المنظمات تمر بأوقات عصيبة فيما يخص أجهزة المناة لديها مما تعرضها لأنواع المخاطر التي لم أن تعامل معها في سياق العمال المعتادة، وهنا يجب أن تكون نظم المناة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن بسرعة أكبر عن طريق إنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها، ومساعدة المدراء في التعرف المبكر على ممارسات العمال المحفوفة بالمخاطر، الوقاية من آثار الأخطاء ومنع القرارات المتسرفة. (زرار، وشيرواني، 2021، ص616)

- الوقاية من آثار الأخطاء الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة وإنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها لتوفير التوازن داخل المنظمة، ومنع القرارات المتسرفة، والتطلع لحلول جديدة، وتحفيز السلوك المرغوب من العاملين ومساعدة قادة المنظمة في التعرف على ممارسات العمال المحفوفة بالمخاطر والاحتياط، فضالاً عن تعزيز آليات البالغ الذاتي.

- تجنب الأخطار البيئية وزيادة قدرة المنظمة الدفاعية.

- زيادة قدرة المنظمة على التصدي للأزمات

- القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة معمقة للبيئة الخارجية. (أوبرهم، 2022، ص6)

كما انه في ظل ما تشهده المؤسسات المعاصرة من أمراض تنظيمية، أصبح الاهتمام بمستقبلها الصحي عاملاً أساسياً ساهم في تفعيل النظم المناعية التنظيمية، والتي تُعد منهجية متكاملة لمواجهة التغيرات المفاجئة والجذرية.

تتميز هذه النظم بقدرتها على تحصين المؤسسة ضد الأزمات، سواء كانت داخلية أو خارجية، قصيرة أو طويلة الأمد، مما يساعد على تحقيق التكيف وتعزيز المرونة داخل المنظمة.

كما تسهم النظم المناعية في تعزيز الاستقرار داخل الأنساق الفرعية، مما ينعكس إيجاباً على توازن النسق التنظيمي ككل، ويُعد هذا التوجه خطوة إيجابية تتيح للمؤسسات اعتماد بدائل وخيارات استراتيجية فعالة، تُمكنها من الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.

وتزداد أهمية النظم المناعية التنظيمية حين تكتسب المؤسسة شخصية وهوية تميزها عن غيرها، مما يمنحها قدرة تنافسية قوية في السوق.

أما أهم وظائف هذه النظم فتتمثل في تطوير آليات استباقية للتنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية ومجابهة التهديدات المحتملة، بالإضافة إلى دعم المدراء في اتخاذ قرارات رشيدة ومتأنية.

ويُعد وجود نظام مناعة تنظيمية متين مؤشراً على قوة المؤسسة وقدرتها على الصمود في وجه الأزمات والتحديات. ومن هنا، يمكن الاستنتاج أن هذه النظم تمثل ركيزة أساسية لضمان استمرارية المؤسسة، وسعيها

الدائم نحو التميز، والابتعاد عن هشاشة نسيجها الثقافي والاجتماعي. (بوضرسة، 2023)

من خلال ما سبق تكمن أهمية المناعة التنظيمية في قدرتها على حماية المنظمة من التهديدات والأزمات المحتملة، من خلال تعزيز المرونة التنظيمية، والتنبؤ بالتغيرات البيئية، واتخاذ قرارات رشيدة كما تسهم في

الوقاية من الأخطاء، والحفاظ على الاستقرار الداخلي، وضمان استمرارية الأداء، مما يُمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية.

### 3 أهداف المناعة التنظيمية:

تتجلى أهداف المناعة التنظيمية بما يأتي:

- حماية الكيان الإداري في المنظمة من كافة العوامل الخارجية التي قد تحدث أزمة وهي حماية عن طريق وجود أنظمة أساسية وفرعية وبديلة أو عن طريق وجود أنظمة حماية متعددة ومزدوجة.

- حماية الكيان الإداري من العوامل الداخلية التي قد تحدث أزمة وخصوصا تلك المتعلقة بعدم التنسيق بين مستويات وأقسام النظام الداخلي في المنظمة.

- تعمل كخط دفاع ضد أخطاء المدراء أو سوء الإدارة الناتج عنهم. (أوبرهم، 2022، ص6)

#### (4) أبعاد المناعة التنظيمية:

- **التعلم التنظيمي:** يتناول الباحثين والكتاب مفهوم التعلم التنظيمي من مدخلين رئيسيين الأول من خلال اكتساب المعارف على مستوى الفرد وفرق العمل، والنوع الثاني الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة له الموجودة في المنظمة، حيث يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية توليد المعرفة ونشرها داخل المنظمة من خلال المعارف والخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة ضمن الاستراتيجية وهو مصطلح يشير إلى الوعي بمشكلات المنظمة ومن ثم مراقبتها ومعالجتها، مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة ونواتجها. (الشومان، 2023، ص5)

و يعد التعلم التنظيمي أحد المتغيرات الأساسية اللازمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك تحسين أداء المنظمة، حيث يعرف التعلم التنظيمي على أنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تبذل من أجل تنمية المعرفة داخل المنظمة ويمثل كافة المحاولات التي يقوم بها الأفراد من أجل معالجة الأخطاء والاستجابة لكافة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية مع تسجيل كافة المعلومات في الذاكرة التنظيمية، وتتضمن عملية التعلم التنظيمي عدد من الوظائف والتي تتمثل في الحصول على المعلومات وتوزيعها وتفسيرها لتحويلها إلى معرفة جديدة يتم تخزينها في الذاكرة الخاصة بالمنظمة. (النقيرة، 2021، ص237)

- ويرى عبد المجيد، أن التعلم هو خلق المعرفة وحفظها ونشرها داخل المنظمة من خلال اكتساب الخبرات والتجارب عبر الزمن. وحينما يتم تناول مفهوم التعلم التنظيمي فعادة ما يتم ربطه بالمعرفة التنظيمية، حيث تعد المعرفة ناتج لعملية التعلم، ويمكن أن يأخذ التعلم عدة أشكال منها التعلم الفردي وذلك من خلال حرص الفرد على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وقد يتم بشكل جماعي من خلال اكتساب مجموعة من الأفراد للمعارف ثم يتشاركونها فيما بينهم وقد يتم التعلم داخل المنظمة من خلال ثقافة تنظيمية تدعم ذلك، أما على مستوى المنظمات فيتم التعلم من خلال بناء التحالفات مع الآخرين.

- **الذاكرة التنظيمية:** لا تستطيع أن تعمل منظمة بمعزل عن الماضي، إذ أن الأداء هو محصلة لتفاعل الحاضر مع الماضي لبناء رؤية مستقبلية تحدد القبلة التي تسعى المنظمة إليها، وتعد الذاكرة التنظيمية بمثابة الوعاء الذي تخزن فيه كافة الأحداث والتجارب التي مرت على المنظمة حتى يمكن الاستفادة منها في

المستقبل، ولذلك ال يمكن فصل عملية التعلم التنظيمي عن الذاكرة التنظيمية، حيث إن الذاكرة تعد بمثابة الوعاء الذي تحفظ فيه نتائج التعلم في شكل معرفة صريحة تم التوصل إليها، وتعد الذاكرة التنظيمية أحد مدخلات ومخرجات تنمية رأس المال الفكري، فهي القاعدة التي تنطلق منها عملية التنمية المعرفية وخاصة في محاولة التوصل إلى المعارف الضمنية التي مازالت مخزنة في عقول البشر، كما أن تحول تلك المعرفة الضمنية إلى صريحة يتم تخزينها في الذاكرة التنظيمية حتى يتم الاستفادة منها في المستقبل.

(النقيرة، 2021، ص237)

وتتكون الذاكرة التنظيمية من مصدرين هما:

المصادر الداخلية والتي تتمثل في السجلات والدفاتر والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والسياسات والقواعد التي تحكم العمل، أما المصادر الخارجية فتتمثل في كافة المعلومات التي تتعلق بالمنافسين وكافة التغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة. (النقيرة، 2021 ص 238)

وهي نظام آمن تخزن فيه البيانات والمعلومات، والتي يمكن للأفراد والمنظمة الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة لصناعة القرارات الإدارية. (المنزوع، واليعري، 2024 ص554)

وقد كشفت الدراسات أن التعلم التنظيمي بمثابة العملية والذاكرة التنظيمية هي المخرجات المقابلة لهذه العملية وهذا يوضح الترابط الكبيرة بين هذين المفهومين، إذ يمكن اعتبارها أحد فروع التعلم التنظيمي الذي يحتوي على معلومات مخزنة سيتم استخدامها في المستقبل من قبل الأفراد والمنظمات فالذاكرة التنظيمية تحاكي خاليا الذاكرة في نخاع العظم في جهاز المناعة البشري، وهذه الخلايا قادرة على تذكر الأمراض التي أصيب بها الإنسان وتنتج الأجسام المضادة المناسبة لمهاجمتها، من ناحية أخرى تعمل الذاكرة التنظيمية على استحضار المعرفة المؤرشفة السابقة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة بذكاء واستخدامها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، وهي عبارة عن عملية استرجاع المعلومات والمعرفة للاستراتيجيات التي تبنتها المنظمة في مواجهة الأزمات السابقة لمساعدتها في عملية اختبار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الأزمات الحالية، كما تم تعريفها بأنها مجموعة من المعلومات المخزنة في المنظمة والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وتكون مرسخة في عقول الأفراد أو ثقافة المنظمة

(الشومان، 2023، ص5)

**-الحمض النووي التنظيمي(الجينات التنظيمية):** من الحقائق التي أصبحت مستقرة لدى الكثير من العاملين في مجال السلوك التنظيمي أن المنظمة كائن حي له مجموعة من الخصائص الوراثية التي يستدل

بها على المنظمة، فهي أشبه بالإنسان الذي يستدل على شخصيته من خلال تحليل الخلايا الوراثية، فالمنظمة كائن حي تتحدد معالمه من خلال ما يمتلكه من موارد بشرية ومالية تتفاعل مع القوى البيئية، فإذا أردنا الحكم على أداء المنظمات فيجب علينا التعرف على الجينات التنظيمية الخاصة بها، ولعل ذلك يظهر جليا في حالة تقييم فروع المنظمات الكبيرة، حيث يستدل على الفروع من خلال الخصائص الجينية للشركة الام ويقصد بالجينات التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها أفراد المنظمة ويعكسها الهيكل التنظيمي، فإذا أردنا التعامل مع الكائنات الحية وجب علينا التعرف على الجينات الوراثية أو الـ DNA ثم نحدد كيفية التشخيص والعلاج، وينطبق ذلك أيضا على المنظمات إذن أن الجينات التنظيمية تعد محددًا رئيسيًا لكيفية النهوض بالمنظمات، وهذا ما يفسر اختلاف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في التعامل مع المواقف المختلفة. (النقيرة، 2021، ص238)

عبر هذا المصطلح عن الخصائص التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، حيث تتوارث تلك الخصائص عبر أجيال المنظمة. (المنزوع، واليعري، 2024، ص554)

وهو يحاكي الحمض الديوكسي الريبونوكلييك في الإنسان (DNA) الضروري للحياة، ويعكس (ODNA) البصمة الخاصة بالمنظمات التي تجعلها مختلفة عن يعتبر الحمض النووي البشري حاملا الآخرين وتمكنها من التكيف و للمسات الوراثية البشرية التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض، فهو ثابت وال يتغير مع تقدم العمر أو حتى وجود الأمراض أو الوفاة، بالمثل يعتبر الحمض النووي التنظيمي هو أساس القيادة الفعالة والإدارة في المنظمات، فالجينات التنظيمية أو ما يعرف بالبصمة الوراثية التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي جميعها تؤدي يوضح قواعد البناء الأساسية للمنظمة التي من خلالها لنفس المفهوم كونها إطارا يتم الوصول للأهداف، وقد حظي هذا المفهوم بتعريفات عديدة خلال السنوات الماضية حيث تعتبر من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها وتتمثل في النسيج الثقافي والاجتماعي ويتوارثها العاملين في المنظمة الهيكل التنظيمي المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات كما هي الخصائص التي تتميز بها المنظمة وتجعل المنظمة مميزة عن غيرها من المنظمات وتشمل الهيكل التنظيمي، واتخاذ القرارات وتحفيز العاملين لبذل أقصى جهد مما يمكنها من التكيف مع المتغيرات المحيطة. (الشرمان، 2023، ص5)

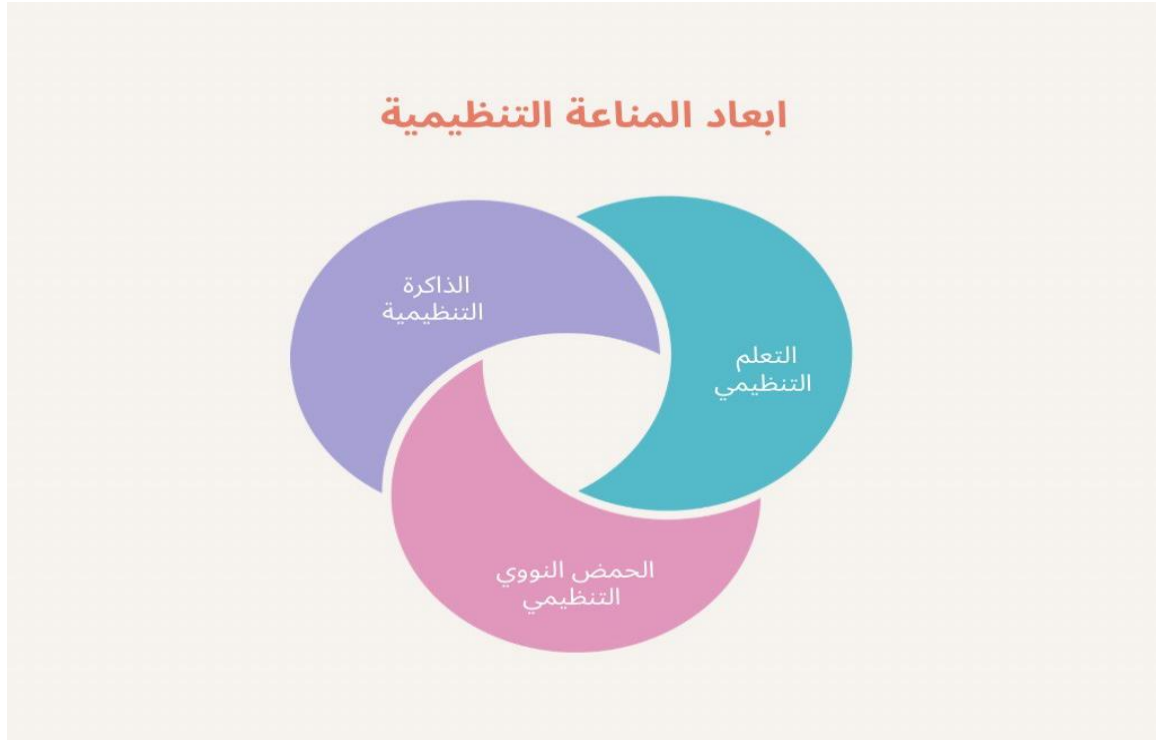
وتبرز أهمية الجينات التنظيمية في تحديد ما يلي:

- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة من خلال إبراز أهم نقاط القوة والضعف.

- بناء مقومات تنظيمية تجعل المنظمة مميزة عن غيرها ممثلة في الثقافة معالجة نقاط الضعف الموجودة. التنظيمية التي يتوارثها الأجيال المختلفة

مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. (النقيرة، 2021، ص238)

شكل رقم(01) يوضح ابعاد المناعة التنظيمية



(من اعداد الطالبات)

في الاخير نلخص العنصر في ان: 1. التعلم التنظيمي: هو عملية اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها داخل المنظمة من خلال تجارب الأفراد وفرق العمل، بهدف زيادة الوعي بالمشكلات ومعالجتها، مما ينعكس إيجابياً على الأداء يتضمن التعلم معالجة الأخطاء، الاستجابة للتغيرات البيئية، وتسجيل المعرفة في الذاكرة التنظيمية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء

2. الذاكرة التنظيمية: هي المخزن الذي تحفظ فيه المنظمة كل التجارب والبيانات والمعلومات التي مرّت بها لاستخدامها في اتخاذ القرارات المستقبلية تتكون من مصادر داخلية (مثل السياسات والهيكل التنظيمي) وخارجية (مثل معلومات المنافسين والبيئة) تساعد الذاكرة التنظيمية في استرجاع المعرفة السابقة لتفادي الأخطاء وتحسين الاستراتيجيات.

3. الحمض النووي التنظيمي (الجينات التنظيمية) هي مجموعة الخصائص الثقافية والاجتماعية والقيم والمعتقدات التي تميز المنظمة عن غيرها، وتنتقل عبر أجيالها تشبه الجينات الوراثية في الإنسان حيث تحدد هوية المنظمة، أسلوب إدارتها، هيكلها، وطريقة اتخاذ القرار فيها تساعد في تشخيص الوضع الحالي للمنظمة، تحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير القدرة على التكيف مع التغيرات البيئي.

### 5) خصائص مناعة المنظمة:

تتعدد خصائص مناعة المنظمة، وتُعد من الجوانب الحيوية التي تُمكنها من الاستمرار والتكيف مع التغيرات المحيطة، ويمكن توضيح أبرز هذه الخصائص كما يلي:

#### أ. التأثير بالبيئة الداخلية والخارجية:

تتأثر مناعة المنظمة بشكل شامل بالظروف المحيطة بها داخلياً وخارجياً فعادةً ما تكون المناعة أقوى في الأوقات التي تتسم بالفوضى والتغيرات السريعة، بينما تضعف في ظل الظروف المستقرة في عالم اليوم سريع التغير والمليء بفرص الاستثمار، تواجه المؤسسات مخاطر سياسية وتنظيمية عديدة في بيئتها الخارجية، مما يتطلب منها يقظة استراتيجية دائمة وعادةً ما تكون المناعة في وضع كامن، لكنها تنشط عند وقوع الأزمات، وتختلف استجاباتها باختلاف شدة تلك الظروف. (علوان, 2015)

#### ب. وجود حدود للأداء:

تتمتع مناعة المنظمة بحدود معينة في قدرتها على التكيف مع الظروف المضطربة أو الأزمات الكبرى فقد تعجز أحياناً عن مواجهة المخاطر أو تجنب الأضرار الناتجة عنها وكلما اشتدت فوضى البيئة الخارجية، زادت متطلبات النظام المناعي التنظيمي، حتى يصل إلى أقصى طاقته، مما يدفع المنظمة إلى إعادة توجيه استراتيجياتها وتحسين أدائها الذاتي في هذه المرحلة، تصبح مواجهة البيئة الخارجية أولوية قصوى، وإلا فإن المنظمة قد تتعرض للخطر. (علوان, 2015)

#### ج. تأثير الخصائص الصناعية:

تختلف مناعة المنظمة باختلاف نوع الصناعة وطبيعة النشاط الذي تمارسه فكل قطاع صناعي يفرض تحديات واحتياجات خاصة تؤثر على بناء النظام المناعي التنظيمي.

#### د. الارتباط بدورة حياة المنظمة:

تشبه دورة حياة المنظمة دورة حياة الإنسان، حيث تمر بمراحل الولادة، والنمو، والنضج، والشيخوخة ومع كل مرحلة، تختلف قوة المناعة التنظيمية خلال مرحلة النضج، تكون المناعة في أوجها، لكنها تبدأ بالتراجع مع التقدم في العمر التنظيمي وغالبًا ما تُظهر المؤسسات الجديدة قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات البيئية وإدارة المخاطر الداخلية مقارنة بالمؤسسات الناضجة. (علوان, 2015)

#### هـ. التأثير بالهيكل التنظيمي:

يتأثر مستوى مناعة المنظمة بنوع هيكلها التنظيمي فالمنظمات التي تتبع الهيكل الشبكي غالبًا ما تتمتع بمناعة أقوى، بينما تكون المناعة أضعف في المنظمات التي تعتمد على الخط المستقيم ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها أن الهيكل الشبكي يتمتع بانتشارية واستقلالية أكبر لنظام المناعة، كما يمنح صلاحيات أوسع للتصرف في المقابل، تعاني المنظمات الخطية من بطء في التفاعل وضعف في شمولية التفكير، ما يضعف استجابتها للمخاطر. (علوان, 2015)

#### و. العلاقة مع ثقافة المنظمة:

تلعب ثقافة المنظمة دورًا محوريًا في دعم أو إضعاف المناعة التنظيمية فالثقافة الإيجابية والصحية تعزز التطور وتدعم الاستجابة السليمة للمتغيرات، بينما تؤدي الثقافة المتدهورة إلى ضعف الأداء العام في بيئة تسودها الفوضى والأناية وانعدام المسؤولية، يتم استهلاك النظام المناعي في معالجة المشكلات الداخلية، ويصبح غير قادر على مواجهة التحديات الخارجية بفعالية.

#### ز. العلاقة بكفاءة العاملين:

ترتبط مناعة المنظمة ارتباطًا وثيقًا بكفاءة العاملين فيها فكلما زادت كفاءتهم، ارتفعت قدرة المنظمة على التكيف والمواجهة، والعكس صحيح وغالبًا ما تُعد جهود العاملين انعكاسًا حقيقيًا لمستوى المناعة التنظيمية، إذ تُعتبر كفاءتهم أحد أبرز العوامل الحاسمة في تقوية هذه المناعة(علوان, 2015)

في الأخير تتأثر المناعة التنظيمية للمنظمة بشكل شامل بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، حيث تزداد قوة المناعة في فترات الأزمات والتغيرات السريعة، بينما تضعف في الأوقات المستقرة ورغم قدرتها على التكيف مع الظروف المتقلبة، إلا أن هناك حدودًا لأداء هذه المناعة، فقد تواجه صعوبات في مواجهة الأزمات الكبرى مما يدفع المنظمة إلى تعديل استراتيجياتها للحفاظ على استمراريتها كما تلعب طبيعة الصناعة التي تعمل بها المنظمة دورًا في تحديد شكل المناعة التنظيمية وقوتها، إذ تختلف التحديات والاحتياجات حسب القطاع ويرتبط مستوى المناعة أيضًا بدورة حياة المنظمة؛ فخلال مرحلة النضج تكون

المناعة في أقوى حالاتها، لكنها تبدأ بالضعف مع تقدم عمر المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يتأثر أداء المناعة بالهيكل التنظيمي المتبع، حيث يتمتع الهيكل الشبكي باستقلالية وسرعة استجابة أعلى مقارنة بالهيكل الخطي الذي يعاني من بطء في التفاعل وضعف شمولية التفكير وتلعب ثقافة المنظمة دوراً محورياً في دعم المناعة التنظيمية، فالثقافة الإيجابية تعزز القدرة على مواجهة التحديات، في حين تؤدي الثقافة السلبية إلى ضعف المناعة كما ترتبط المناعة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العاملين، إذ أن ارتفاع كفاءتهم يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والتصدي للمخاطر، بينما يؤدي انخفاضها إلى ضعف المناعة.

### شكل رقم(02) يوضح خصائص المناعة التنظيمية



من اعداد الطالبات

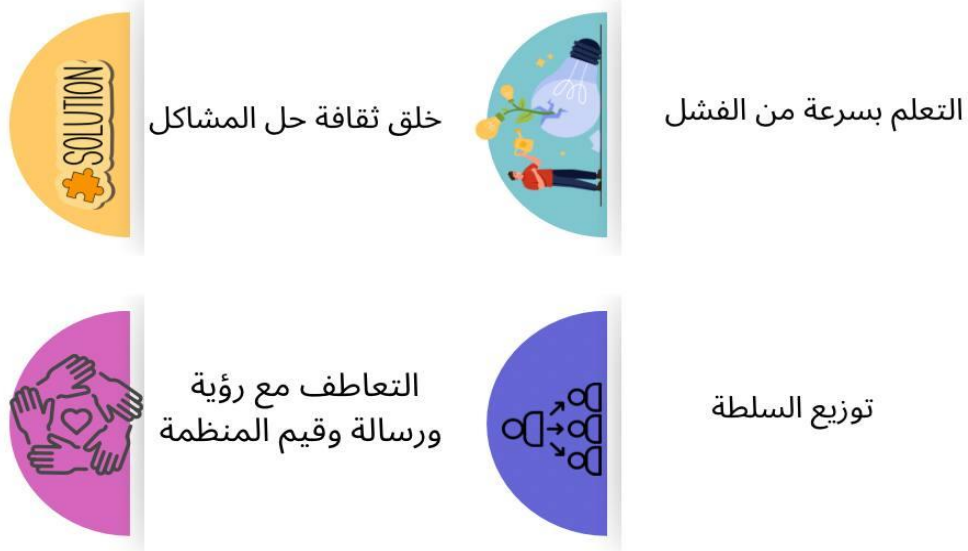
### (6) متطلبات نظم المناعة التنظيمية:

تأسيساً على ما تقدم فقد تم تحديد عدة آليات لتقوية نظام المناعة في المنظمة هي :

- ❖ التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى المنظمات الأكثر مرونة تواجه تحديات باستمرار مما يدفع الأشخاص من الداخل دائماً للبحث عن الأخطاء في نظامهم هذا التحدي المستمر هو الطريقة التي أصبحت بها العديد من المنظمات وتكشف نقاط ضعفها وتبحث دائماً عن طرق لدعم نقاط الضعف لديها.

- ❖ توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية، تجعل هذه النظم أكثر قوة في المنظمات المرنة يتم توزيع السلطة على الأماكن التي يمكن استخدامها فيها بكفاءة أكبر، وهذا يجعل النظام بأكمله أقوى أن توزيع الطاقات والسلطة يمكن أن يساعد المنظمة على أن تصبح أكثر أماناً ومرونة في عالم يمكنك فيه التخطيط لكل تحد تواجهها. (زرار، وشيرواني، 2021، ص617)
- ❖ التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة من الضروري أن يهتم أصحاب رؤوس الأموال في المنظمات بأن تكون هناك فهما عميقا وشغفا بالمهمة لدى العاملين ورؤية أحلامهم فإن تبني الرؤية يتطلب التعاطف مع القيم الأصلية للمنظمة.
- ❖ خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع وهنا نشير إلى ضرورة قيام العاملين والأقسام التي تواجه المشكلات حلها آنياً وذاتياً دون حشد جميع إمكانات المنظمة او المشاركة الخارجية عندما يمكن معالجتها بواسطة جزء واحد من المنظمة إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل المنظمة أن المشاركة بين الأطراف والنظراء في القرارات والبرامج خاصة ما ينطلق من القاعدة إلى القمة يمكن ان تجعل المنظمات أكثر كفاءة. (زرار، وشيرواني، 2021، ص617)
- ❖ متطلبات نظم المناعة التنظيمية تتلخص في عدة آليات رئيسية تعزز من قوة ومرونة النظام داخل المنظمة أولاً، التعلم السريع من الأخطاء والفشل يجعل نظام المناعة التنظيمية أكثر قوة، إذ تدفع التحديات المستمرة الأفراد داخل المنظمة للبحث عن نقاط الضعف ومعالجتها بشكل دائم ثانياً توزيع السلطة بشكل فعال في الأماكن التي يمكن استغلالها بكفاءة يعزز من قدرة النظام التنظيمي على الاستجابة بمرونة وأمان في بيئة غير قابلة للتنبؤ بكل التحديات ثالثاً التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة يُعد ضرورياً، حيث يتطلب من العاملين والشركاء فهماً عميقاً وشغفاً بالمهمة والقيم الأصلية للمنظمة لتعزيز الانتماء والدافعية وأخيراً خلق ثقافة حل المشكلات من قبل الجميع داخل المنظمة، بحيث يتمكن العاملون والأقسام من معالجة المشكلات ذاتياً وسريعاً دون الحاجة إلى تعبئة كل إمكانات المنظمة أو اللجوء للمصادر الخارجية، ويُشجع هذا على مشاركة القرارات والبرامج من القاعدة إلى القمة، مما يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة. (زرار، وشيرواني، 2021، ص617)

## متطلبات المناعة التنظيمية

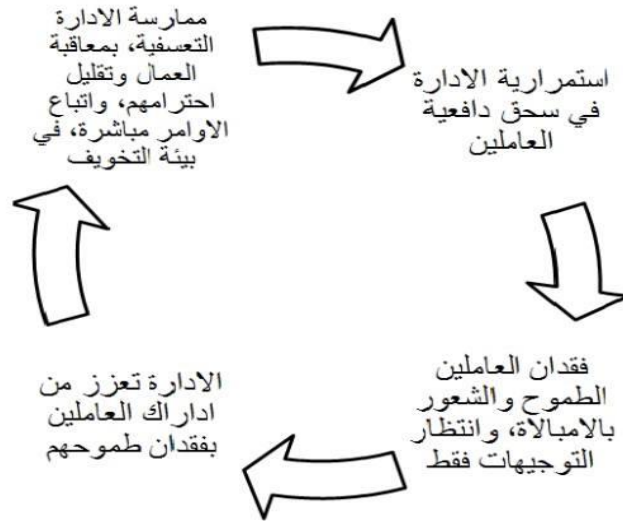


من اعداد الطالبات

(7) محددات المناعة التنظيمية :

يشير (Stocker) مجموعة محددات لنظم المناعة التنظيمية تقيد من أداء هذه النظم وتصيبها بالخلل، مما يؤدي الى إصابة صحة المنظمة بالمرض وانهيارها، وقد بين ان 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 والأبداع داخل المنظمة، مما يعوق قدرتها على الصمود أمام التهديدات الخارجية، والشكل الآتي يوضح مجموعة العوامل التي تضعف نظم المناعة التنظيمية.(عبد المجيد ,2016,ص25)

#### الشكل رقم (04) محددات المناعة التنظيمية



(عبد المجيد، 2016، ص26)

#### 8 وظائف المناعة التنظيمية :

##### 1. الإدراك المناعي :

يُعد الإدراك المناعي وسيلة لاكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة من خلال رصد ومتابعة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها. كما يُشير إلى كونه عملية منتظمة وديناميكية تهدف إلى التعرف على العوامل الخارجية السلبية والداخلية الضارة، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بالتسلسل الهرمي داخل المنظمة وتُعد هذه العملية مستمرة ومتكررة ضمن دورة مراقبة المخاطر، ولا تتوقف عند نقطة زمنية معينة. (حسن، 2022)

##### 2. الدفاع المناعي :

عندما تكتشف المنظمات وجود مشاكل من خلال الإدراك فسوف يكونون بحاجة إلى الاستجابة بسرعة وبدقة في السلوك، وقد عبر عنها بانها وظيفة المنظمات للمقاومة أو القضاء على لعوامل الضارة الخارجية منها أو الداخلية أو عوامل الشيوخة الداخلية. (محمد، ومنهل، 2021، ص116)

لذا الدفاع المناعي بمثابة الخط المناعي الوقائي الذي يقوم على مراقبة الدخلاء بأنواعهم بشكل منظم، واتخاذ الإجراء اللازم والانتباه إلى تحديد هجمات الغرباء أو الدخلاء المهلكين قبل فوات الأوان والقيام بإجراءات الدفاع.

ويشير الدفاع المناعي التنظيمي إلى عملية (استنساخ، تغير، اختبار، تنسيق، إزالة) على أساس إدراك المناعة التنظيمية، بالنسبة للاستنساخ (Cloning) حيث تشير إلى القدرة على التكرار السريع والتدريب والتعلم والتذكر بين العوامل (الناس، القواعد، الأنظمة، الثقافة، التكنولوجيا)

المرتبطة بنظام المناعة التنظيمية أما التغير فتشير إلى التحول المناسب والتجديد مثلا تحسن لقدرة الشخصية، وإعادة هيكلة الموارد البشرية. (الحسنات، 2020، ص30)

### 3. الاستقرار المناعي :

يرتكز الاستقرار المناعي على تحقيق التوازن الداخلي داخل المنظمة، وذلك من خلال التنسيق بين التناقضات والعوامل التي قد تؤدي إلى عدم الانسجام ويعتمد النظام المناعي التنظيمي على شبكة تحكم فعالة ومعقدة تهدف إلى الحفاظ على استقرار نسبي داخل المنظمة، من خلال القضاء على السلوكيات الضارة وغير الملائمة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، بما يضمن استمرارية الأنشطة والتوازن الداخلي.

### 4. الرقابة المناعية :

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، تصبح الرقابة المناعية أمراً ضرورياً لمتابعة العمليات وتعزيز مناعة المنظمة وتُعد الرقابة بمثابة ردود فعل فورية تهدف إلى الحد من التأثيرات السلبية للتغيرات المحتملة على العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة. (حسن، 2022)

في الأخير المناعة التنظيمية تؤدي عدة وظائف مهمة تساهم في حماية واستمرارية المنظمة أولاً، الإدراك المناعي يعمل على اكتشاف المؤشرات المبكرة للأزمات من خلال متابعة التغيرات داخل المنظمة وخارجها بشكل مستمر، مما يمكنها من التعرف على المخاطر والعوامل الضارة قبل تفاقمها بعد ذلك يأتي الدفاع المناعي، وهو الاستجابة السريعة والدقيقة لمواجهة هذه التهديدات سواء كانت داخلية أو خارجية، ويشمل عمليات مثل التكرار والتعلم والتغيير والتنسيق لإزالة المخاطر كما تسعى المناعة التنظيمية إلى تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال تنسيق العوامل المتناقضة والقضاء على السلوكيات الضارة لضمان استمرار العمل وتناغم الأنظمة داخل المنظمة وأخيراً، تعمل الرقابة المناعية على متابعة العمليات بشكل مستمر وسريع، مع اتخاذ ردود فعل فورية للحد من التأثيرات السلبية الناتجة عن التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يعزز مناعة المنظمة ويقوي قدرتها على التكيف والصمود.

## شكل رقم(05) يوضح وظائف المناعة التنظيمية



من اعداد الطالبات

### (9) أنواع المناعة التنظيمية:

النظام المناعي للمنظمة يشبه مجازيا النظام المناعي لدى الكائن الحي فالكائن الحي يولد أساسا لديه جهاز مناعي وعليه أن يحصن هذا الجهاز باستمرار كلما داهمته الأخطار جهاز المناعة لدى الإنسان يتكون من نظامين أحدهما غير محدد وهو فطري والآخر نظام مناعة محدد ومكيف وكذلك المنظمة تولد ولديها نظام مناعي يشكل السياج المنيع لدرء الإخطار فعملية التشابه بين الكائن الحي والكيان التنظيمي يقصد بها من حيث الصفات والخصائص المشتركة بين الاثنين. (ارغيس 2022، ص 42)

**المناعة التنظيمية الطبيعية :** هي مجموعة الدفاعات الطبيعية غير المكتسبة، ويطلق عليها البعض مصطلح الجينات التنظيمية وهي خصائص للمنظمة تتميز بها، والتي تتوارثها عبر أجيال العاملين (Organizational DNA) في المنظمة، تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، أي أن الجينات التنظيمية تحدد شخصية المنظمة، وتشكل كيالها، وهويتها المستقلة والتميزة من خلال عواملها ومكوناتها التي ترتبط فيما بينها في العمل في أن واحد، وفي نسق موحد، وكما يحتوي الحمض النووي البيولوجي أربعة مكونات أساسية مشكلة لتركيبته وبنيته وهي عبارة عن أربعة قواعد أزوتية تتمثل في الأدينين في

التابعين، السيتوزين C، الجوانين (G) حيث يرتبط الأدينين مع التابعين عبر رابطتين هيدروجينيتين ويرتبط الجوالين مع السيتوزين عبر ثلاث روابط هيدروجينية مما يساهم في منح اكل أيضا وكما وجد الباحثون فإن الحمض النووي للمنظمة يتكون من أربعة مكونات في الهيكل ADN التعليمي حقوق اتخاذ القرارات والمعلومات المحفزات. (ارغيس 2022، ص 42)

حيث تسعى المناعة التنظيمية الطبيعية جميع المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها وطبيعتها لتحسين نفسها ضد مختلف التحديات والمخاطر المستقبلية التي قد تواجهها وهذا ما يسمى بالمناعة التنظيمية الطبيعية والتي يمكن تكوينها من خلال ما يأتي:

**1-1 الموقع التنافسي:** ويتمثل الموقع التنافسي في مدى قدرة المنظمة على اختيار ذلك الموقع أو مكان العمل الذي تستطيع فيه التميز على المنافسين الآخرين (الطائي، الجنابي، العلي، ب.س، ص 201)

**1-2 الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي المنظمة على أنه تقسيم الواجبات الوظيفية رسميا، وتجميعها وتنسيقها، فالوظائف يتم تجميعها على شكل دوائر، والدوائر تكون مرتبطة معا التشكيل الهيكل وبالتالي فالهيكل التنظيمي هو النمط الرسمي للتفاعلات والتنسيق المصمم من قبل الإدارة الربط مهام الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التعليمية، تعود كلمة رسمي هذا على أن حقيقة الهياكل التنظيمية يتم إنشاؤها من قبل الإدارة الأغراض خاصة مرتبطة بتحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا السبب فهي نواتج رسمية لوظيفة التنظيم، والمنظمات أيضا هياكل أو أنماط غير رسمية من التفاعل غير مصممة من قبل الإدارية، ولكنها للدمج عادة بسبب المصالح المشتركة، أو الصداقة، يعد الهيكل التنظيمي نظاما رسميا يتكون من وحدات التنظيمية ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات والأوامر، والعلاقات التي توجد وتجمع الأنشطة والفعاليات التي ستمارس من قبل الأفراد بقصد تحقيق غايات المنظمة، وبالتالي فإن الهيكل يعكس حالة الاستقلالية النسبية المهام كل فرد وفي الوقت ذاته يضمن التكامل والترابط بين تلك المهام تحقيق المخرجات المقصودة المنظمة، ذلك أن التنظيم يعكس ضرورة التعاون بين الأفراد جميع التحقيق هدف المنظمة، والقاعدة عامة، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي يمثل أهمية خاصة في المنظمة، شمال في أهميتها هيكل الجسم البشري للإنسان، فكما له بدون وجود جسم بشري لا يمكن القول إن هناك وجودا للإنسان، فإنه لا يمكن القول: إن هناك منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها، لذا فإن هيكل أي

منظمة يمثل بطاقة الهوية التعريفية لك المنظمة، وأن هذه البطاقة تستطيع اختبار كل من أعضاء المنظمة والأفراد غير العاملين فيها عن كيفية تشكيل لتلك المنظمة. (الحضرمي، 2022، ص 38، 39)

1-3 المعلومات : توفر المعلومات في الوقت المناسب وقدرة المنظمة على استخدامها والاستفادة منها يزيد من قاطبة القرارات المتخذة وأن قلة المعلومات بالنسبة للمنظمة يقودها إلى حالات عدم التأكد عند صناعة القرار المبني على المعلومات الأساسية تسبب خلافاً في شقين الاتصالات مما تسبب لها تصلباً يعيق انتقال المعلومات بحرية وامتلاء النظام بسعرات حرارية فارغة وتضلل الجسم الذي يعتقد انه يتغدى بينما يكون ربما على شعير الانهيار المنظمين وهنا لا بد من التركيز على المعلومات التاريخية والمالية والمستقبلية. (عبودي، 2019، ص 85)

1-4 حقوق اتخاذ القرار : يتمثل في حق امتلاك اتخاذ القرار، ونظراً لأهمية اتخاذ القرار وتداعياته على سيرورة المنظمة كمرحلة نهائية من عملية صنع القرار وفي هذا المضمار يجب النظر لقيم رأس المال الاجتماعي الثقة التضامن الرضا وتواجدها في المنظمات الذي من شأنها أرساء دعائم القرارات الرشيدة، والتي تضع متخذي القرارات على أول طريق التأثير والثقة على المستوى التنفيذي في المنظمات ودعم أيديولوجياتها، والتي تستند على من يحق له اتخاذ القرار، هل لديه القدرة والمهارة للوصول إلى القرارات الرشيدة وأيضا تكوين حزمة من البدائل التي تقول متخذ القرار في اتخاذها، وهذا يدخل ضمن الخزين المعرفي المتخذ القرار بما يملكه من معلومات وبيانات وقدرات وحرص وتفكير وخيارات إبداعية متراكمة وقدرة على حل المشكلات. (عبودي، 2019، ص 85)

1-5 المحفزات : تعد المحفزات من الأمور الأساسية التي تقود إلى دافعية الإنجاز لدى العاملين، وذلك عبر تشجيعهم بالتعبير عن أفكارهم وحثهم على استخراج ما بداخلهم من معارف وقدرة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة وأيضا مضامين القيم الإيجابية ترأس المال الاجتماعي التنظيمي مثل المشاركة التعاون الداعة لجهود الإدارة باستخدام المحفزات باعتبارها أهم الوسائل والأدوات التي تستخدمها لحث العاملين على تحسين أدائهم وبذل أقصى طاقاتهم معززاً لديهم حسن الانتماء والمواطنة، ولا تقتصر المحفزات على المادية فقط بل تتضمن الأهداف وتشجع العاملين على أهدافهم الشخصية مع أهدافهم وتشجع العاملين على موائمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة من خلال الفصل بين المصلحة الشخصية والمصلحة. المنظمة، وتتنوع المحفزات الى داخلية مثل الشعور بالفخر وايضا محفزات خارجية تقدمها المنظمة مثل زيادة في

الرتبة إلى جانب نظام المكافأة والعلاوات مما يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء (الحسنات، 2020، ص 32، 33)

**النظام المناعي المكتسب :** الذي يتضمن مجموعة من العمليات والآليات التي يتم وضعها من أجل حماية المنظمة من خلال تحديد وإزالة التهديدات التي قد تعرض قيمها الاقتصادية إلى الأخطار كذلك تحتاج المنظمة إلى مواجهة التغيير لاسيما في ظل المرحلة المناسبة من النمو والتي تتطلب تجاوز التناقضات على مستوى آليات الدفاع الذاتي التي قد تعيق التحول التنظيمي بسبب عدم القدرة على ردم الفجوة بين ما تريده المنظمة حقا وما تستطيع القيام به فعلا، ولعل Drucker أشار إلى هذا المعنى حينما قال على المنظمة إما الإبداع أو الموت (Innovation or die) بمعنى أنها مهددة بالزوال عندما لا تكون قادرة على الإتيان بأفكار جديدة فالإكتساب هو الحصول على السلوك المتعلم والثقافة المنسجمة مع التغيير الحالي في ضوء الاستفادة من التجارب السابقة المخزونة في ذاكرتها فضلا عن الاستعانة بآليات التطعيم التنظيمي والتعلم التنظيمي أو من خلال إجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المشابهة لها والتعرف على كيفية استجابتها لمتطلبات البيئة ومن المعلوم أن التغيير السريع في بيئة الأعمال قد يؤثر في ثقافة المنظمة ووظائفها وفي الإدارة والمنافسة والنجاح ولا تريد هذا من نظام المناعة بأن يكون خط صد مقاوم ضد التغيير والبقاء على الحالة الراهنة وإنما المطلوب هو العمل على الاستجابة لما تمليه البيئة فالأمر يتطلب بناء نظام مناعة مكتسب يحافظ على وجود المنظمة بما يشجعها على اتخاذ الخطوات اللازمة لخلق ثقافة التعلم التي تقود إلى التخطيط المناسب للتغيير بما توفره تلك الثقافة من استراتيجيات تساعد القادة للعمل مع نظم المناعة التي تقتل المقاومة وترفع من درجة الاستجابة للتغيير بنجاح لذلك يتعين على قيادة المنظمة في ظل بيئة التغيير أن تقتل من حالات المقاومة لغرض تحقيق النجاح المطلوب يفعل اكتساب أدوات التغيير اللازمة. ومما سبق تجد أنه يمكن النظر إلى نظم المناعة التنظيمية باعتبارها نظامين متكاملين يعملان معا الأول نظام مناعي فطري أو غير محدد ويعمل بالطريقة ذاتها في كل مرة تتعرض فيها المنظمة لنفس التهديدات الداخلية أو الخارجية، ويظهر تأثيره في الأحداث الطارئة بشكل رد فعل علوي دون قصد من منفذه والثاني نظام مناعي ذو طبيعة تكيفية، منفذه يتجدد ويتحسن باستمرار في كل مرة تتعرض فيها المنظمة للتهديد. (ارغيس، 2022، ص 44)

أشار إليها أبو ناصر بأنه يتم اكتسابها بعد تعرض المنظمة للخطر أو الفيروس البيئي في وقت سابق، وتقسّم المناعة المكتسبة إلى (الخلايا المناعية، الذاكرة التنظيمية، اللقاح التنظيمي، المقارنة المرجعية) وفيما يلي عرض لكل منها:

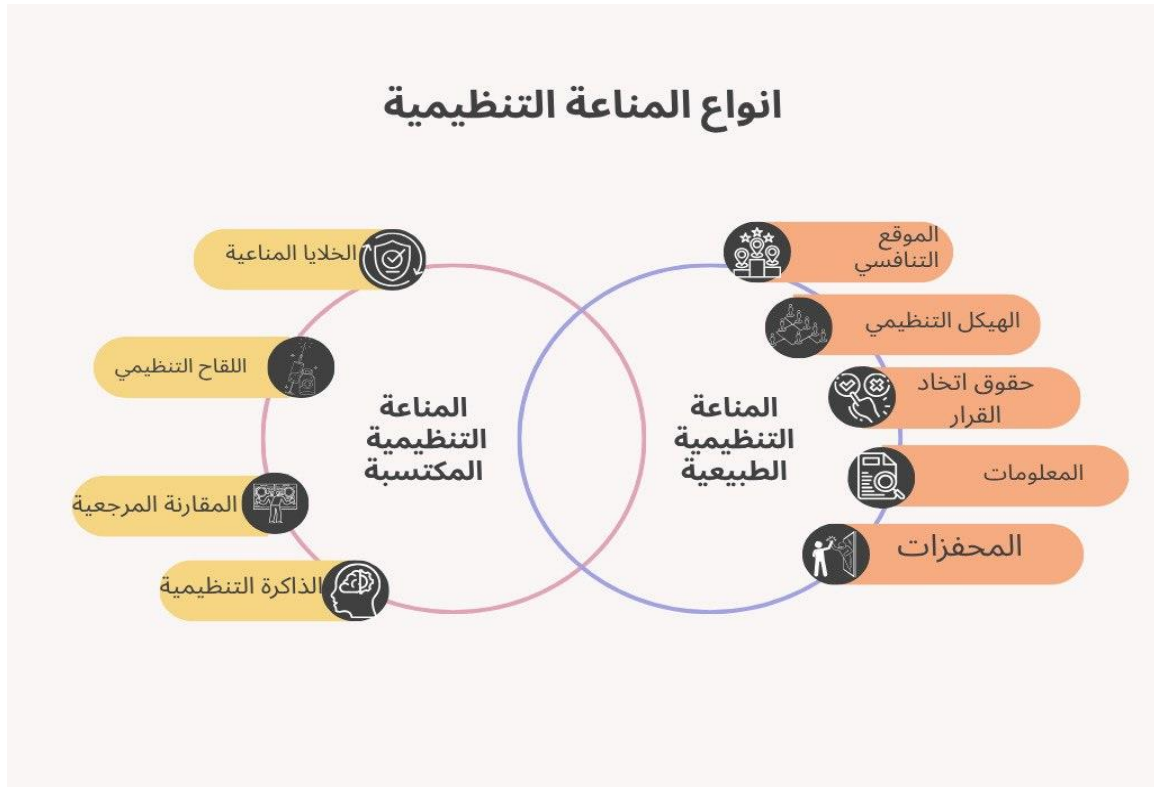
1-2 الخلايا المناعية: التعرف على خواص الفيروس أو المؤثر البيئي من قبل أقسام المنظمة والذي كان قد أصاب قسم معين منها واستطاع أن يعالج الوضع ويتعافى .

بذلك امتلك هذا القسم المناعة الكافية ضد الخطر ، بالتالي تستطيع هذه الاقسام أن تقدم حلول واستراتيجيات وعلاج مضاد لهذا الفيروس البيئي . ( رنا، منهل، 2021، ص115،114)

2-2 اللقاح التنظيمي : يشير مفهوم اللقاح التنظيمي إلى الحلول التي يمكن الحصول عليها من المكاتب الاستشارية أو المتخصصين في المنظمات الأخرى مقابل أجور أو أمور أخرى يتم الاتفاق عليها من قبل الجهات المختلفة.

3-2 المقارنة المرجعية: وهي إجراء عمليات المراجعة المستمرة والمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس المجال من الصناعة والتي تعرضت فيما مضى لخطر أو تحدي مشابه للخطر الذي تعاني منه المنظمة المصابة في الوقت الحالي (الطائي، الجنابي، العلي، د.س، ص 202)

2-4 الذاكرة التنظيمية : تمثل الجانب المعرفي للمنظمة الفاعلة بما تحويه من بيانات ومعارف ومهارات وخبرات سابقة، يمكن للمنظمة الرجوع إليها إذا ما تعرضت للمواقف أو مشكل أو تحديات مشابهة في وقت سابق اعترضت مسيرتها التنظيمية، ومرجعية تستعين بها للتعامل مع التهديدات عبر استراتيجيات معينة والتي تستثمرها المنظمة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات، وعلاج المشكلات وتحقيق الأهداف. (الحسنات ،2020،ص34)



(من اعداد الطالبات)

في الأخير يشبه النظام المناعي للمنظمة جهاز المناعة في الكائن الحي، حيث تولد المنظمة مزودة بنظام مناعي طبيعي فطري يساعدها على التصدي للمخاطر المستمرة هذا النظام الطبيعي يشمل خصائص موروثية تشكل هوية المنظمة مثل الموقع التنافسي، الهيكل التنظيمي، المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات التي تعزز دافعية العاملين وتحسن الأداء، أما النظام المناعي المكتسب، فهو يعتمد على آليات متطورة تُكسب المنظمة القدرة على مواجهة التهديدات الجديدة من خلال التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات البيئية. يشمل هذا النظام عناصر مثل الخلايا المناعية التي تتعرف على التهديدات السابقة، اللقاح التنظيمي الذي يستفيد من خبرات خارجية، المقارنة المرجعية مع منظمات أخرى، والذاكرة التنظيمية التي تخزن الخبرات والمعارف لمواجهة التحديات المستقبلية.

هاتان المناعتان، الطبيعية والمكتسبة، تعملان معاً لتعزيز قدرة المنظمة على الصمود والابتكار والتكيف مع بيئتها المتغيرة، مما يضمن استمرارها ونجاحها.

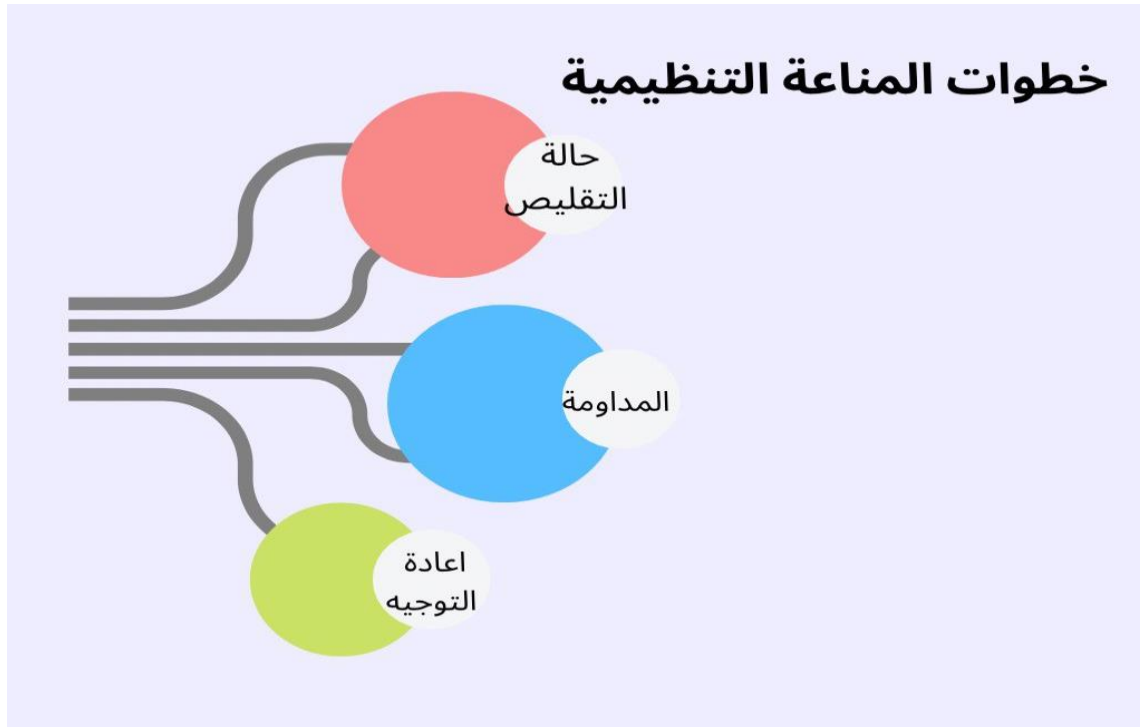
## (10) خطوات المناعة التنظيمية :

تحدد النظام المناعي المنظمين بعدة طرائق تستخدم للكشف عن العوامل الغريبة وإزالتها، وتسمى لعملية هذه بالاستجابة المناعية، والهدف الرئيسي هو وضع إستراتيجية لإدارة التهديدات الخارجية بالاعتماد على آليات المناعة عندما تتأثر المنظمة بعوامل غريبة تشبه الفيروسات، فهي تخضع النظام المناعي إلى مجابهة التهديدات أمام المنظمة، لذا عند الكشف عن الفيروس وتقييمه من الضروري صنع القرار حول الاستجابة المناسبة له، وهذا ينفذ من خلال:

أ. حالة التقليل: وتمثل تقليل أثر التهديد.

ب. المداومة: في بعض الحالات من الضروري المداومة أمام التهديد فعندما يكون التهديد كبيراً حيث لا يمكن تحويله أو تقليله لا يمكن لمدير المنظمة أن يجابهه، بل أن يصمد أمامه بالمداومة، ولكن احتمالية هكذا إصابات قليلة جداً.

ت. إعادة التوجيه: وهذه طريقة اعتيادية تتمثل في إعادة توجيه التهديد إلى طرف ثان، ومثال على ذلك هو استخدام العقود التي تحول التهديد إلى طرف آخر وأبسط الطرائق في إعادة توجيه لتهديدات هي اللجوء إلى عقود التأمين. (السمان والدباغ, 2020, ص74, 73)



(من اعداد الطالبات)

ويمكن اتباع الخطوات الآتية للألية المناعية وهي :

تشخيص التهديد الحرج الذي يعود إلى مخطط باريتو (Pareto): وهو أحد أدوات الجودة ويستخدم لرقابة لتوضيح مسببات المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمات والعمل على إيجاد الحلول لمناسبة لها، والذي لديه أهمية كبيرة مقارنة بالتهديدات الأخرى، فحص سيناريوهات بديلة لإدارة التهديد (يتم اختبار سيناريو إدارة التهديدات الفردية أولاً، ثم تجرب كجزء من عملية معقدة) تشكيل استجابة مناعية كاملة للتهديد بحسب مخطط باريتو مع الأخذ في الحسبان التفاعلات الأخرى. (صرصور، 2021، ص20، 19)

الخطوات تحتاج إلى المتطلبات الآتية:

النزاهة: وهي درجة كافية من الاتساق تجعل المشروع متوافقاً مع بيئته التي سوف يعمل فيها ويعد جزءاً منها وليس عاملاً دخيلاً، بل جزءاً طبيعياً.

آليات إدارة مشاريع سهلة: كفاية النظام المناعي لإدارة المنظمة، أي إن كفاية النظام أو ملاءمته بعني إمكانية استخدامه لتحقيق أهداف المنظمة وفق المعايير المطلوبة، وكفاية النظام تعني أنه مكتمل ودقيق وصحيح. (صرصور، 2021، ص 19، 20)

نلخص العنصر في ان المنظمة تستخدم عدة خطوات في نظام المناعة التنظيمية للكشف عن العوامل الغريبة ومواجهتها، بهدف إدارة التهديدات الخارجية بفعالية عند اكتشاف تهديد يشبه الفيروس، يتم تقييمه لاتخاذ قرار مناسب بالاستجابة، والتي قد تكون عبر :حالة التقليلص : تقليل أثر التهديد، المداومة: الصمود أمام تهديد كبير لا يمكن تقليله، رغم ندرة حدوثه، إعادة التوجيه: تحويل التهديد لطرف آخر، مثل استخدام عقود التأمين، تتضمن آلية المناعة التنظيمية خطوات محددة تبدأ بتشخيص التهديد الحرج باستخدام أدوات مثل مخطط باريتو، ثم فحص سيناريوهات بديلة لإدارته، وأخيراً تشكيل استجابة مناعية شاملة تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات المختلفة.

تتطلب هذه الخطوات توفر متطلبات أساسية مثل النزاهة، أي توافق النظام مع بيئة المنظمة، وآليات إدارة مشاريع سهلة وفعالة تضمن كفاية ودقة النظام المناعي لتحقيق أهداف المنظمة

### 11) أقسام المناعة التنظيمية :

#### أ- نظام المناعة المركزية: ويسمى أحيانا (مجلس إدارة الرقابة)

الذي يتكون من قادة النظام المناعي (مثل أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين .. الخ)، وأن نظام المناعة المركزي يؤثر في التصميم والاستثمار وتوجيه النظام المناعي، كما أنه يقرر حالة النظام المناعي وشرعيته دائما ما يتولى هذه المهمة لجنة إدارة المخاطر أو لجنة المشرفين لدى مجلس الإدارة أو كبار لمسؤولين لدى المنظمة أما بالنسبة للمنظمات الصغيرة فتركز هذه المهمة في كبار المسؤولين، ذلك لأنهم يعدون عقل وقلب المنظمة فضلاً عن أنهم الغدة الكظرية والنخاع لها. (ميرو، 2022، ص 310)

ب- النظام المناعي الكامل المتخصص: يهتم في تحديد وإزالة انواع المخاطر كافة ويسمى أحياناً نظام الالتزام وانظمة ادارة المخاطر انه نظام ثانوي من النظام المناعي يتألف من مجلس المشرفين وقسم التدقيق المالي وقسم السيطرة النوعية وقسم التحذير الاستراتيجي وقسم المعلومات الفنية وقسم البحث في السوق

وقسم العلاقات العامة وقسم تقييم الاداء وقسم النقابات التجارية.. ان مدى توزيعه وتأثيرات قوة قدرته الدافعة يمكنه من توجيهه.

أثيره في مناعة المنظمة ونظام المناعة المتخصص هذا يقصد بما يؤسس من الأنسجة التي تخصص بوظيفة المناعة كما تتجسد مسؤوليتها وحقوقها في تمييز العناصر الغربية في الخارج والداخل وفي تقوية قدرة لشركة على الدفاع عن المخاطر وتكييف البيئة الخارجية ومعالجة الأزمات والخطأ ويجدر التذكر أن هذه الأنسجة تضم قسم المحاسبة وقسم إدارة الجودة وقسم الاتصالات وقسم الرقابة لدى الشركة وما إلى ذلك ويضم النظام المناعي المتخصص الآتي:

أ. الالتزام: ان الالتزام القانوني للشركة هو جزء لا يتجزأ من العمليات اليومية في الشركات الكبيرة وغالبا ما تتضمن الاف القرارات التي يتخذها الموظفون المختلفون في الشركة و في مناطق مختلفة من العالم وتهدف انظمة الالتزام الى لفت انتباه الادارة للمعلومات المهمة، ان شبكة المعلومات وتدفق المعلومات هما امران حيويان للحوكمة الفاعلة ومن السمات المشتركة لبرامج الالتزام هي قواعد السلوك وانظمة الرقابة والتدريب والتقارير والقدرات التحقيقية، ومع ذلك، فان الانظمة اللازمة للالتزام ليست موحدة فقد تختلف وفقا لنطاق الصلاحية والصناعة والشركة والسياق التشغيلي. (ميرو، 2022، ص310)

ادارة المخاطر: ان التطورات الانفة في حوكمة الشركة تزامنت مع جهود العمل في دمج الالتزام القانوني تحت مظلة الاستراتيجية الاوسع والتي تعرف بإدارة المخاطر الخاصة بالمشروع، وعلى العموم فان ادارة المخاطر هي محاولة لضمان معالجة الشركات للمخاطر اثناء العمل وعادة ما تتضمن تحديد المخاطر وتحليلها، اضافة الى ادارة هذه المخاطر عن طريق الرقابة الداخلية ومع ذلك، فان المخاطر القانونية هي مجرد مجموعة ثانوية من المخاطر التي ينبغي دمجها في قرارات العمل.

وتتضمن المخاطر الاخرى المخاطر المادية، مخاطر الشهرة، ومخاطر المالية والمخاطر التشغيلية، ومخاطر قيمة العلامة التجارية.

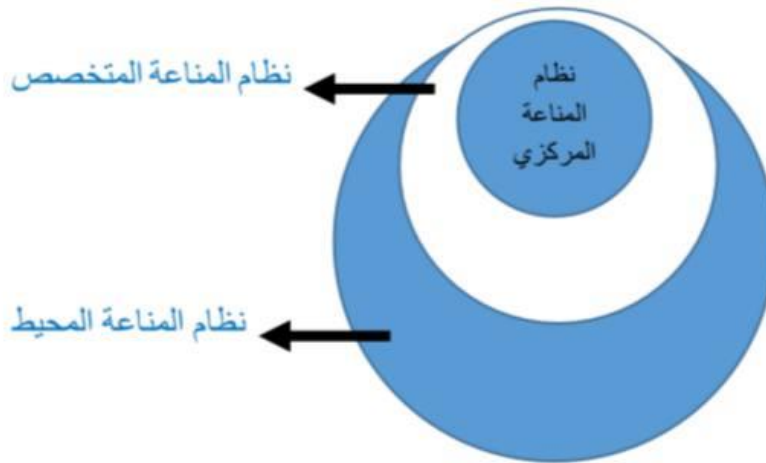
ج. المكافآت (التعويضات): ان المكافآت التنفيذية والمكافآت من خلال المنظمة هي قرارات تشغيلية هدفها تحفيز وتشجيع سلوك ما من مديرين وكبار المسؤولين ومديرين وسطين وموظفين من مستوى واطى لكي يكون متجانسا ومتطابقا مع اهداف الشركة.(علوان، طالب، 2015، ص12، 11)

النظام المناعي للأطراف: ويدعى احيانا (تعزير دور كبير المسؤولين القانونيين او ونظام المناعة المحيط) الذي يتكون من قطاعات تجارية اخرى وقطاع دعم مثل تطوير الانتاج والشراء وخدمات التسويق وانظمة المعلومات والموارد البشرية...الخ انها تحقق السيطرة الذاتية والاشراف المتبادل والتغذية الارتجاعية الايجابية ونظام المناعة المحيط هذا يتطرق إلى الأقسام والمناصب المنشورة في طبقات الشركة المختلفة التي تؤدي وظيفة المناعة في حين أداء وظائف أعمالها فسها كان عدد أقسام المناعة المتخصص قليلا نسبيا مقارنة مع نظام المناعة لمحيط من ضمن نظم الشركة يؤدي كل قسم مجموعة او شخص مسؤوليته وحقوقه من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي دور المناعة في نفس الوقت، وعلى سبيل المثال، قسم التسويق وقسم الشراء والعرض وقسم إدارة الموارد البشرية والخ، ان الأدوار الاستشارية التي تؤديها هذه الاقسام داخل المنظمة تمارس دورا حيويا في نظام المناعة الشركات فهم يقدمون التوجيه الرقابي والاستراتيجي لمديري الشركة، مما يمكن الشركة من تقليل تكاليف التعاقدات وتعزير خلقها للقيمة،(علوان، 2015، ص65،66) ان الانظمة والتعليمات الاخيرة قد اشارت الى ان لمستشار داخل الشركة دورا بارزا في حوكمة الشركة، ان النقد الاكثر شيوعا للمستشار داخل الشركة هو عدم تمتعهم بالاستقلالية، وهذا ما يجعلهم اقل فاعلية، ان هذا الادعاء مبالغ فيه ويقلل شكل غير ملائم من فائدة ومحاسن وجود المستشار داخل الشركة التي تفوق مسألة الاستقلالية في مدى من لظروف ان المستشار داخل الشركة يقوم بوظيفة استراتيجية متكاملة خلافا للدور التكتيكي الذي تقوم به الشركة لقانونية المستأجرة من خارج الشركة ان هذا الدور الاستراتيجي يتضمن تواصل مستمر مع عمليات لشركة واللاعبين الداخليين مثل الادارة والموظفين الاخرين ان المستشار داخل الشركة لديه القوة لتعزيز الاجراءات الداخلية وامكانية الوصول الى المعلومات والمعرفة المؤسسية والمسؤولية الرئيسية عن المستشارين الخارجيين ومقدمي الخدمة الاخرين ان الشركات بحاجة الى الدعم قانونيا لإدارة التهديدات المستمرة لقيمة الشركة ومن هذه التهديدات الاخفاق في الالتزام بالتعليمات الفيدرالية، واساءة ادارة العقود ضعيفة الصياغة. ان مدراء الشركات الفاعلة لا يمكن ان ننتظر الى ان تتجسد هذه التهديدات وتصبح واقعا. فهم بحاجة الى نوع من التوجيه الاستراتيجي المستمر لذي لا يمكن سوى المستشار داخل الشركة تقديمه.(علوان، 2015، ص66،65)

باختصار يشمل أقسام المناعة التنظيمية نظام المناعة المركزية الذي يتكون من قادة المنظمة مثل أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين، حيث يتولون توجيه النظام المناعي واتخاذ القرارات المتعلقة بحالته وشرعيته، وفي المنظمات الصغيرة يتركز هذا الدور في كبار المسؤولين هناك أيضًا النظام المناعي المتخصص والذي

يشمل عدة أقسام مثل مجلس المشرفين والتدقيق المالي وإدارة الجودة والعلاقات العامة، ويهتم بتحديد وإزالة جميع أنواع المخاطر وتعزيز دفاع المنظمة، ويتضمن الالتزام القانوني الذي يضمن قواعد السلوك والرقابة والتدريب، إضافة إلى إدارة المخاطر التي تشمل تقييم وتحليل مخاطر متعددة مثل المالية والتشغيلية والسمعة، وأيضًا نظام المكافآت الذي يحفز الموظفين لتحقيق أهداف الشركة من خلال الحوافز المختلفة أما النظام المناعي للأطراف أو نظام المناعة المحيط، فيشمل القطاعات الداعمة كالإنتاج والتسويق والموارد البشرية وأنظمة المعلومات، حيث يؤدي دورًا رقابيًا واستشاريًا هامًا يساهم في تحسين الحوكمة وتقليل التكاليف وزيادة القيمة، مع دور المستشار القانوني الداخلي الذي يقوم بوظيفة استراتيجية من خلال التواصل المستمر مع الإدارة والموظفين، ويوفر التوجيه القانوني اللازم لمنع التهديدات التي قد تؤثر على الشركة.

#### الشكل رقم (08) يوضح اقسام المناعة التنظيمية



(علوان, 2015, ص66)

#### 12) نظريات المناعة التنظيمية :

##### -نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي :

إن نظرية الإنتاج الذاتي هي واحدة من أربع نظريات تتدرج تحت المدخل الاجتماعي من مداخل التعلم التنظيمي فهناك نظرية مدرسة الفكر المؤسسي الذي يعد دوغلاس ودوركايم، /Douglas من أبرز روادها، نظرية البنين الاجتماعي للمعرفة وهي جزء من النظرية الاجتماعية والتي تشدد على التركيب الاجتماعي للواقع والمعرفة، إذ ركزت على تطبيقات النظرية الاجتماعية في راسة المنظمات والذاكرة التنظيمية، ونظرية النظم المطبقة على المنظومات الاجتماعية، أشارت دراسة الساعدي إلى أن مصطلح (Autopoïèses)

هو مصطلح إغريقي يعني الإنتاج لذاتي جرى تطويره من خلال العمل الذي مهدت له الباحثتان ما تيرانا وفريلا And Maturana وبشكل أولي استطاعتا من خلاله أن تميزا بين الأنظمة الحية وغير الحية، الإنتاج الذاتي بنموذج نظري في العلوم الاجتماعية وطبق بشكل عملي، نشير نظرية الإنتاج الذاتي إلى أن النظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في الإنتاج وإعادة إنتاج نفسه، واتخذت الخلية الحية في العلوم البيولوجية على سبيل المثال نموذجا حيا هذا النظام، لأنها تشكل أول نظام إنتاج ذاتي، فهي نظام مغلق بصورة عملية يحتوي على منظوماته الخاصة وتركيبته المحددة، وهذه الخصوصية منحته القدرة على المضاعفة التركيبية في بيئته إن نظام المناعة التنظيمية هو بحد ذاته أحد الأنظمة التي أفرزتها نظرية الإنتاج الاجتماعي الذاتي ويمكن ملاحظة خصائص النظام وتفاعلاته التي سترد لاحقا إذ تظهر استقلالية النظام وانغلاقه التنظيمي ومرجعته الذاتية واقترانه بالنظام الرئيس ولعل دراسات (Xu) and (De gués) (Bo) أشارت إلى خصوصيات النظام من منظور آخر عندما حددت الضرورة، إلا ان التحديد، المتانة ، (الازدواجية) بوصفها أبعاد أخرى للنظام، إذا كانت هذه الأبعاد تختلف في التسميات فإنها وبحسب التتبع للمضمون اتفقت مع ما جاء بالدراسات الأكثر تركيزا لي بحث النظام وكما سيرد في وظائفه. (لعناني، بوسماعت، 2024، ص62)

#### -نظرية التكيف التنظيمي:

يعود أصل نظام المناعة التنظيمية إلى نظرية التكيف التنظيمي، إذ تعتمد المنظمات إلى إيجاد وسيلة لتكيف مع التهديدات الخارجية والداخلية، فقد أدى إفلاس العديد من المنظمات وتطوير منظمات أخرى ونضوجها في عالم المنافسة إلى الاهتمام بالأنظمة الداخلية للمنظمة والرصد البيئي وابتكار العلاجات للفيروس البيئي الخارجي الذي يهدد المنظمة، فلقد استعار علماء النفس المفهوم البيولوجي للتكيف، وتم استخدامه في المجالات النفسية والاجتماعية تحت مصطلح (التكيف) أو (التوافق) ليتلاءم مع البيئة الطبيعية ويتوافق مع الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة به، والتي تستلزم منه أن يتلاءم ويتكيف معها باستمرار ويعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم التي تعكس محتوى التفاعل المكثف لموضوعات الضغوط البيئية، والذي يمثل أحد أشكال العلاقة بين المنظمة وما تضمنه بيئتها من تاريخ، ولغة، وسياسات، وأفراد، وأهداف، وقيم، وكيفية أداء الأعمال لضمان البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع والذي يتطلب من التنظيمات إجراء تعديلات في عناصرها الداخلية بما يتلاءم مع هذه البيئة بما يحقق التكيف التنظيمي، (بن يريج، بوشليق، 2024، ص59)

وبشكل عام ظهر في أدبيات التكيف التنظيمي منظوران عامان فيما يتعلق بكيفية استجابة المنظمات تغييرات البيئة ويرى المنظور الأول أن المنظمات تعمل بشكل مستمر وهاذف على تحسين مواردها وكفاءتها لتتناسب الظروف البيئية المتغيرة بشكل أفضل، أما المنظور الثاني فقد أكدوا على أن المنظمات تكون عاجزة بطبيعتها عن التكيف مع المتغيرات البيئية بسبب القيود الداخلية والخارجية، التكيف التنظيمي عنصر مهم لكل منظمة لضمان استمراريتها ونموها من خلال تحقيق التوافق والتلاؤم والانسجام بين الهياكل الداخلية ومختلف عملياتها من جهة، والقدرة على تحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة ككل لتكون قادرة على مواجهة التغييرات والتحديات البيئية من جهة أخرى. (بن يربح، بوشليق، 2024، ص59)

### نظرية التعلم التنظيمي:

تفيد هذه النظرية بأن المنظمة تتعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة من خلال التكيف الدفاعي، معتمدة على المعرفة المتوفرة لديها بطريقة مهنية، بهدف تحسين التوافق بينها وبين محيطها الخارجي وتوسيع هذه النظرية من منظور "الخيار الاستراتيجي" ليشمل إشراك جميع أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم في تقديم مدخلات تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومن هذا المنطلق، يرى Eunni (2003) أن التكيف التنظيمي يشمل نوعين من المواءمة:

### أ. المواءمة الداخلية:

وهي المواءمة بين الاستراتيجية، الهيكل، والثقافة داخل المنظمة وتعد هذه المواءمة أساساً لبناء القدرة التنافسية الداخلية، مما يعزز قدرة المنظمة على تحديد موقعها التنافسي داخل السوق.

### ب. المواءمة الخارجية:

وتتعلق بتوافق المنظمة ككل مع بيئتها الخارجية، مما يسهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع التهديدات والظروف الجديدة، وبالتالي بناء قدرة تنافسية خارجية فعالة. وبهذا، يظهر التكيف التنظيمي كمفهوم ثنائي البعد:

1. المواءمة الداخلية: أي تحقيق التوافق بين الهياكل الداخلية والعمليات التنظيمية المختلفة بما يساعد على تحسين تموقع المنظمة في السوق.

2. المواءمة الخارجية: وتعني تحقيق التوافق مع البيئة الخارجية، بهدف الاستجابة بكفاءة للتحديات والمتغيرات البيئية. (أبو زيد، د.س)

الشكل رقم (09) يوضح نظريات المناعة التنظيمية



(من اعداد الطالبات)

باختصار تتضمن نظريات المناعة التنظيمية ثلاث نظريات رئيسية:

1. نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي : ترى أن النظام التنظيمي يمتلك آليات داخلية لإنتاج نفسه وإعادة إنتاجه، مستندة إلى مفاهيم من البيولوجيا مثل الخلية الحية، حيث يتمتع النظام باستقلالية وانغلاق تنظيمي ومرجعية ذاتية، ما يمنحه القدرة على مقاومة التهديدات والتكيف مع محيطه.

2. نظرية التكيف التنظيمي : تركز على قدرة المنظمة على التكيف مع التهديدات الخارجية والداخلية من خلال تعديل عناصرها الداخلية لمواكبة التغيرات البيئية. تنقسم هذه النظرية إلى منظورين؛ أحدهما يرى أن المنظمات تسعى للتكيف وتحسين الكفاءة، والآخر يعتبرها مقيدة أحياناً بسبب عوامل داخلية وخارجية.

3. نظرية التعلم التنظيمي: تؤكد على أن المنظمة تتعلم من البيئة وتتكيف معها باستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائها. وتشمل نوعين من المواءمة: داخلية (بين الاستراتيجية والهيكل والثقافة) وخارجية (مع البيئة)، لتعزيز التنافسية والاستجابة للتهديدات.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم المناعة التنظيمية، حيث تم أولاً تعريف المصطلح من خلال رؤى مختلفة لعدة باحثين، ثم إبراز أهميته كآلية دفاعية وقائية داخل التنظيمات، ثمّنها من مقاومة الأزمات والتغيرات كما تمّ التطرق إلى أهداف المناعة التنظيمية التي تسعى إلى الحفاظ على التوازن الداخلي وتحقيق استمرارية الأداء، إلى جانب فوائدها في تعزيز التعلّم التنظيمي، وتحقيق التكيف والاستقرار، توسع الفصل في شرح أبعاد المناعة التنظيمية التي تشكّل بنيتها الأساسية، مثل الذاكرة التنظيمية، التعلّم التنظيمي، والحمض النووي التنظيمي، كما تمّ تسليط الضوء على الخصائص العامة للمناعة التنظيمية، ومتطلباتها التنظيمية الضرورية لتفعيلها بفعالية، بالإضافة إلى محدداتها الداخلية والخارجية، بعد ذلك، استعرضنا وظائف المناعة التنظيمية، مثل الوقاية من الأخطاء المتكررة، والحفاظ على القيم التنظيمية، كما تمّ توضيح أنواعها وخطوات تفعيلها داخل المؤسسة، مع تصنيفها إلى مناعة إيجابية وسلبية حسب آثارها على التنظيم وأخيراً، تمّ عرض أبرز النظريات المفسرة للمناعة التنظيمية، مما وقر أساساً نظرياً يساعد على فهم هذا المفهوم الحيوي في بيئة العمل.

## الفصل الثالث: الصحة التنظيمية

### تمهيد

1. تعريف الصحة التنظيمية
2. أهمية الصحة التنظيمية
3. اهداف الصحة التنظيمية
4. ابعاد الصحة التنظيمية
5. مؤشرات الصحة التنظيمية
6. محددات الصحة التنظيمية
7. العوامل المؤثرة في الصحة التنظيمية
8. مستويات الصحة التنظيمية
9. مجالات الصحة التنظيمية
10. نظريات الصحة التنظيمية
11. خصائص المنظمة الصحية والغير صحية

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

مع تعقّد بيئة العمل وتزايد الضغوط المهنية، أصبحت المؤسسات في حاجة ماسّة إلى بيئة داخلية سليمة تدعم أداء العاملين وتحافظ على توازنهم النفسي والاجتماعي، وهنا يبرز مفهوم الصحة التنظيمية، الذي يشير إلى الحالة العامة للمؤسسة من حيث التماسك، جودة العلاقات، وضوح الأهداف، والقدرة على التكيف والنمو في مواجهة التحديات، الصحة التنظيمية ليست مجرد غياب للمشاكل، بل هي مؤشر على بيئة عمل صحية تشجّع على الإنتاجية، الانتماء، والتطور الجماعي، فكلما كانت الصحة التنظيمية مرتفعة، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل فعّال، وبروح جماعية إيجابية. في هذا الفصل، سنحاول التعمق في هذا المفهوم، من خلال التعرّف على معناه، أبعاده، مؤشرات، وأهميته داخل المؤسسات، مع التركيز على ما توصلنا إليه من معلومات في إطار دراستنا النظرية.

### 1. مفهوم الصحة التنظيمية :

تعد الصحة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد ظهرت كغيرها من المصطلحات الإدارية نتيجة للتحوّلات الكبيرة في بيئة العمل والتطورات التكنولوجية المتسارعة كما جاءت ثمرةً لمجموعة من الدراسات والتحليلات التي أجراها الباحثون والمتخصصون في مجال إدارة الأعمال، شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة وتحليل بيئة العمل داخل المنظمات، وذلك بسبب التغيرات المتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات، إلى جانب التقدم السريع في التكنولوجيا وتعدّ الصحة التنظيمية مؤشراً هاماً على طبيعة المناخ التنظيمي داخل المنظمة، إذ تساعد في تسليط الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها، كما تكشف عن جوانب الضعف التي تتطلب الدراسة والمعالجة من قبل الإدارة، بهدف الارتقاء بمستوى الصحة التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة.

ويُنظر إلى الصحة التنظيمية باعتبارها أحد المدخلات الحديثة لتحليل بيئة العمل التنظيمية فالمنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي إيجابي، تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتمتلك مقومات الاستمرارية والفاعلية في المقابل، تعاني المنظمات التي تفتقر إلى الصحة التنظيمية من مشكلات تتعلق بالكفاءة والفعالية.

وتلعب الصحة التنظيمية دوراً محورياً في تعزيز فعالية السلوك التنظيمي على مستوى البنية والعقلية، إذ تشير إلى حالة من الفاعلية التنظيمية طويلة الأمد، تتمثل في استقرار المنظمة وثباتها، وقدرتها على التحديث

والتطور المستمر، إلى جانب حرصها على معالجة الخلافات الداخلية، وتمتعها بدرجة عالية من المرونة والإنتاجية. (مظفر، ورونيان، 2022)

قبل التطرق إلى الصحة التنظيمية كمفهوم متعدد الأبعاد، تم تناوله في علم النفس. وعلم الاجتماع. وعلم الاقتصاد وجب تأكيد أن الصحة، وفق منظمة الصحة العالمية. حالة من الرفاه البدني والعقلي، والاجتماعي الكامل وليس مجرد غياب المرض. (بحري، وخرموش، 2022، ص 463)

-حيث تعرف الصحة لغتا: هي الشيء الخالي من العيب.

-اما التنظيمية فمأخوذة من التنظيم اي المنظمة وتعرف اجرائيا بانها كيان اجتماعي (افراد وجماعات) هادف ومصمم بوعي له حدود واضحة ويعمل على أساس دائم لتحقيق اهداف محددة.(ميهوب، 2020، ص176).

وأول من تطرق الى مفهوم الصحة التنظيمية هو العالم ميلزعام 1937 على انها المنظمات التي تعمل بكفاءة وتكيف وتتطور وتنمو بشكل ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة لتحقيق أهدافها المرغوبة. (بلوم، عيواز، 2018، ص99)

يعبر lindert et al عن مصطلح الصحة التنظيمية بشكل عام عن حالة المنظمة التي تتوافر فيها بيئة عمل يستطيع العاملون من خلالها ان يعملوا بنجاح في الوصول الى مستوى أداء يحقق توقعاتهم في الاجل الطويل. (الضيف، 2023، ص204)

حيث تعتبر الصحة التنظيمية من المفاهيم الجديدة التي تبحث في السلوك التنظيمي لان تحقيق اهداف التنظيم يعتمد بشكل كبير على ما توفره الإدارة من جو مناسب وفرص للارتقاء مما يجعل الافراد يقبلون على عملهم بشكل مما يجعل الافراد يقبلون على عملهم بشكل لا يستدعي الرقابة الشديدة ويزيد من التزامهم بعملهم وشعورهم للانتماء للتنظيم. (البلوشي، 2023، ص316)

فيما عرفها kosee 2000 بانها حالة المنظمة التي تتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع الموظفون فيها ان يعملوا بنجاح للوصول الى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد ويمكن ان ينعكس ذلك في انخفاض معدلات كل من الغياب عن العمل، دوران العمل، الشكاوى..(النعاس، 2020، ص4)

وتعرف ايضا الصحة التنظيمية على انها المؤشر الدال على التغلب على كافة الضغوط المهنية بما يحدث ارتفاعا في معدلات الانتماء المؤسسي وكذلك قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها من خلال التكيف ومتغيرات البيئة المحيطة مشفوعا ذلك برؤية مستقبلية بناءة وفريق اداري يتميز بالكفاءة.(عيداروس ، 2013، ص23)

وأورد دراوشة تعريف يعبر فيه عن الصحة التنظيمية على انها حالة نشطة ومستمرة من الرضا العميق، تساهم فيها الهياكل التنظيمية غير الرسمية إيجابا في زيادة الفعالية وتحسين بيئة العمل لأفراد في المنظمة. (صيغة، أدهم، 2023، ص467)

وعرفها Wolf على انها استراتيجيات منظمة للحفاظ على صحة العاملين الفيزيولوجية والنفسية وتزيد من احتياجاتهم عن طريق تحفيزهم ووصول الى أسباب المشاكل ومعالجتها. (بكاوي، بشير، 2020، ص59)

هي مقدره المنظمة على الاتفاق على رؤية مشتركة والخضوع للتغيير لتحقيق اهداف المنظمة على التكيف مع التغييرات المستمرة من حولها. (احمد، صالح، 2024، ص198)

وقد استخدم مصطلح الصحة التنظيمية كمفهوم تم تطويره ليعكس فعالية المنظمة في بيئات العمل المختلفة وكيفية تفاعلها مع التغيرات المختلفة. (الاعرجي، 2020، ص283)

وكذلك تعرف على انها قدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع بيئتها وتوليد الانسجام بين أعضائها لتحقيق أهدافها فضلا عن تحقيق الأداء المالي والتشغيلي المتفوق على المدى الطويل للمنظمة. (احمد، 2024، ص264)

وتعرف أيضا على انها مناخ العمل الفعال والحيوي والذي يساهم في انجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية نظرا لوضوح الأهداف وارتفاع حماس ومعنويات الموظفين وابداعهم في رسم الخطط والاستراتيجيات المستقبلية في معالجة وتحليل المشكلات التنظيمية. (الساعاتي، 2024، ص99)

ويعتبر مصطلح الصحة التنظيمية عن قدرة المنظمة للتكيف مع بيئتها بنجاح وخلق التناسق بين أعضائها وتحقيق أهدافها او يعتبر مصطلح يعني دراسة رعاية الموظفين وفعالية المنظمة معا. (الجواد، د س، ص85)

ويأتي الاهتمام بمفهوم الصحة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين في الوقت التي تعاني اغلب الجامعات من عدم وضوح الأهداف وغياب الاستقلالية في العمل والابداع وضعف الثقة والاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين وانخفاض الفعال بين الإدارة والعاملين وانخفاض المعنويات وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة وما الى ذلك من أمور لها دلالات سلبية الى حد كبير على أداء الافراد والمؤسسة بشكل عام. (قدحة، 2023، ص5)

وتُعرّف المنظمة السليمة تنظيمياً بأنها ليست فقط قادرة على الحفاظ على بقائها، بل تتمتع أيضاً بالقدرة على التكيف والنمو، ما يجعلها نظاماً ديناميكياً فاعلاً. وتتمثل الصحة التنظيمية كذلك في قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفعالية، والاستجابة للتغيرات المحيطة بها بطريقة متوازنة، من خلال نظام متكامل يُسخر جميع أجزائه لتحقيق الأهداف العامة.

ويرى بعض الباحثين أن الصحة التنظيمية تعني قدرة النظام التنظيمي على الاستمرار والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة، بما يحقق استقراراً ونموً مستداماً. كما يشير آخرون إلى أن الصحة التنظيمية هي حالة من التوازن الديناميكي تسهم فيها كل من البنى الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة في تعزيز الرضا والفاعلية، وتحسين بيئة العمل للأفراد. (الحربي، 1436هـ)

ومن خلال مراجعة مختلف التعريفات، يتبين أن مفهوم الصحة التنظيمية يتضمن مجموعة من الخصائص المشتركة، أبرزها قدرة المنظمة على حل المشكلات، والتكيف مع التحديات، وتحقيق أهدافها بشكل فعال، إضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة، تستثمر الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

## 2. أهداف الصحة التنظيمية :

تسعى المنظمات، بمختلف أنواعها، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تعزيز صحتها التنظيمية ومن بين هذه الأهداف:

1. التكيف مع البيئة: تعمل المنظمات على التكيف بشكل فعال مع البيئة المحيطة بها، مما يساهم في مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تواجهها.
2. تعزيز التماسك بين الأفراد: تسعى المنظمات إلى تعزيز التعاون والتماسك بين الأفراد داخل المنظمة لتحقيق بيئة عمل موحدة ومتكاملة.
3. رفع القدرة على العمل بفاعلية: تهدف المنظمات إلى تحسين قدرتها على الأداء بفاعلية، من خلال التكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة المشكلات المؤسسية.
4. تحقيق الصحة الفسيولوجية للعاملين: تعمل المنظمات على ضمان رفاة العاملين وصحتهم الجسدية والنفسية، مما يساعد في تحسين أدائهم الوظيفي. (عطية، الفقهاء، 2020)
5. إعداد خطط التحسين والتطوير: تسعى المنظمات إلى وضع خطط تطوير مستندة إلى نتائج أداء جيدة، مما يعزز من مستوى الكفاءة والتطور المستمر.
6. دعم بيئة العمل: تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة وفعالة، تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.
7. تعزيز العلاقات بين العاملين: تسعى المنظمات إلى تنظيم العلاقات بين الأفراد داخلها، بما يعزز من الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ويحسن من علاقات العمل بين المعلمين والطلاب.

8. تحقيق التماسك الداخلي: يتم التركيز على تعزيز الوحدة والتماسك بين الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان أن الجهود تتوحد في الاتجاه الصحيح. (عطية، الفقهاء، 2020)

الشكل رقم (10) يوضح أهداف الصحة التنظيمية



(من اعداد الطالبات)

تلعب الصحة التنظيمية دوراً حيوياً في فاعلية سلوك النظام الجسدية، والفكرية والروحية والأمنية، فضلاً عن الدائرة وتقييم المعرفة، والتخصص، وشخصية المستفيدين، بما يسهم في تعزيز قدراتهم على الوفاء بالواجبات الموكلة لهم من قبل انظمتها الفائقة فيندفع الأفراد إلى مكان العمل باهتمام عميق وشعور بالفخر لعملهم فيه ( Mohammad et ) افرادها الذين يمتلكونها، فالجسم الصحي يقوم بعدد لا يحصى من الوظائف الجسدية بتناغم تام، كذلك الحال بالنسبة للمنظمات الصحية، لا تعمل بفاعلية والتعامل مع مجموعة معقدة من الوظائف الشخصية والإدارية في أن واحد، بخلاف المنظمات المدنية، ويشعر الأفراد في المنظمات الصحية بأنهم يقدمون شيئاً مفيداً، فضلاً عن احساسهم بالنمو والتطور، فيبدون استعداداً للعمل الذي يولد السعادة الداخلية، ويعزز فرص التنمية، والرضا الوظيفي، ويلبي احتياجاتهم الأساسية، فضلاً عن معاملتهم الأخلاقية كأفراد لهم قيمهم ومكانتهم. (محمد، وكامل، 2021، ص124)

تسعى المنظمات من خلال مصحتها التنظيمية إلى السيطرة على مستوى الرعاية الصحية والتكاليف الأخرى، وزيادة الانتاجية والالتزام التنظيمي، وتقول معدلات الدوران والتغيب عن العمل، فضلاً عن زيادة قدرة

المنظمة على الموائد، والتنفيذ، والتجديد والتكيف مع الحاضر، وتشكيل المستقبل، وتوليد القدرة على التعلم والتغيير مع مزود الوقت، بشكل أسرع وأفضل من منافسيها، بما يحقق الميزة التنافسية القصوى وتهدف الصحة التنظيمية كنهج ثقافي المساعدة المديرين في التعامل مع التوترات والضغوطات المختلفة للقيم المتنافسة والتي تكمن وراء المشكلات الصحية في مكان العمل على كافة المستويات الفردية، والجماعية، والتنظيمية.

كما وتتبنى المنظمات الصحة التنظيمية لزيادة قدرتها على النمو والتطور، وتعزيز الرفاهية النفسية والجسدية للأفراد المساهمة في بناء وتطوير قدراتهم الاجتماعية. (محمد، وكامل، 2021، ص124)

الصحة التنظيمية دورا حيويا في فاعلية سلوك النظام الجسدية والفكرية والروحية والأمنية، فضلا عن تقييم المعرفة والتخصص وشخصية المستفيدين، وهذا ما يساهم في تعزيز قدرات الأفراد على الوفاء بالواجبات الموكلة لهم تعتبر المنظمات صحية أو معتلة بحسب أفرادها الذين يمثلوا فالجسم الصحي يقوم بعدد لا يحصى من الوظائف الجسدية بتناغم تام كذلك الحال بالنسبة للمنظمات الصحية، إذ تعمل بفاعلية وتتعامل مع مجموعة معقدة من الوظائف الشخصية والإدارية في أن واحد بخلاف المنظمات غير الصحية يشعر الأفراد في المنظمات الصحية بأهم يقدمون شيئا مفيدة، فضلا عن إحساسهم بالنمو والتطور، فيبدون استعداد للعمل الذي يولد السعادة الداخلية، ويعزز فرص التنمية والرضا الوظيفي ويلبي احتياجاتهم الأساسية فضلا عن معاملتهم الأخلاقية كأفراد لهم فهمهم ومكانتهم.

تسعى المنظمات من خلال الصحة التنظيمية إلى السيطرة على مستوى الرعاية الصحية والتكاليف المختلفة وزيادة الإنتاجية والالتزام التنظيمي، وتقليل معدلات الدوران والتغيب عن العمل، فضلا عن زيادة قدرة المنظمة على المواتية والتنفيذ والتجديد والتكيف مع الحاضر، وتوليد القدرة على التعلم والتغيير مع مرور الوقت بشكل أسرع وأفضل من منافسين. (النعاس، 2022، ص ص7،8)

تهدف الصحة التنظيمية كنهج الثقافي لمساعدة المديرين في التعامل مع التوترات والضغوطات المختلفة للقيم التي تكمن وراء المشكلات الصحية في مكان العمل على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، في حين تقبلي المنظمات الصحة التنظيمية لزيادة قدرتها على النمو والتطور وتعزيز الرفاهية النفسية والجسدية للأفراد والمساهمة في بناء وتطوير قدراتهم الاجتماعية، يمكن للصحة التنظيمية أن تساعد في تعزيز الانسجام بين المنظمات والموظفين والموظفين والقادة وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى نجاح واستدامة المنظمات. (النعاس، 2022، ص ص7،8)

-يمكن أن تساعد الصحة التنظيمية أيضا المنظمات على التكيف مع البيئة ودعم الماسك الأعضاء لتحقيق الأهداف التنظيمية.

-تسعى إلى تحقيق التميز ويتم التركيز بشكل أساسي على الهيئة بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين لتفعيل طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(النعاس، 2022، ص ص7،8)

-اعداد خطط التطوير والتحسين المستتدة على ما تم التوصل إليه.

تقود مقاييس الصحة التنظيمية المستخدمة إلى بناء مفاهيم أساسيا تساعد على تحديد مؤشرات الحلول للمشاكل من خلال التعرف على نقاط الضعف والقوة المؤسسة، وكذلك العرض والتهديدات، مما يؤدي إلى دعم مصادر القوة ولتقليل نقاط الضعف والعمل على تحسينها.

كما خص الأكلبي أهداف الصحة التنظيمية في عدة نقاط على النحو التالي:

-توفر للعاملين الوعي والإدراك المشترك هو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يسهم هذا الإدراك الجيد في زيادة فاعلية الحسنيين الجواب للمتنق عليها أعضاء المؤسسة ما يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المؤسسة. (مبروكة، بن طرية، 2023، ص 7،6)

-يؤدي هذا الإدراك إلى زيادة التطابق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها من قبل العاملين وتوسيع خيارات العمل.

تهتم الصحة التنظيمية في زيادة التفاعل بين الأنظمة الفرعية والاستجابة للتغيرات في النظام ككل وهذا الجودة هذه التفاعلات ومدى صحتها، وما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغيرات المطلوبة لمساواة الأحداث. (مبروكة، بن طرية، 2023، ص 7،6)

بالرغم من أن تحقيق الصحة التنظيمية للمنظمات يعد هدفا في حد ذاته إلا أنها أيضا كعامل حاسم في نجاح المنظمة فإنها تحقق أهدافا مهمة تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لتحقيقها، ومن الأهداف التي تحققها الصحة التنظيمية استمرارية المنظمة وبقائها وهو هدف من أكبر الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقه، بل وتحرص على توفير أسبابه بكل السبل الممكنة.

ويشير الوديناني إلى أن الصحة التنظيمية كمفهوم يهدف إلى تنظيم العلاقات المتشابكة والمتداخلة بين خصائص المنظمات وبين مستوى إدراك العاملين لحزمة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل سلبا أو إيجابا.(البقي، 2018، ص588)

في الختام ومن خلال ما سبق توصلنا الى ان الصحة التنظيمية تسهم في:

- تحقيق النمو والتطور للأفراد والمنظمة.
- زيادة الرضا الوظيفي والالتزام المهني.
- خفض معدل الغياب والدوران الوظيفي.
- تعزيز القدرة على الابتكار والتجديد والتكيف مع التغيرات.
- تنظيم القيم والتعامل مع الضغوطات في بيئة العمل.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق.
- تُعتبر المنظمات "صحية" عندما:
- يشعر العاملون بأنهم ذوو قيمة.
- تتوفر لهم فرص للنمو المهني والشخصي.
- تسود علاقات قائمة على الاحترام والعدالة.

### 3. - خصائص المنظمة الصحية والغير صحية:

تتصف المنظمة الصحية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات، حيث أشار ستانفورد (Stanford, 2012) إلى أن من أبرز هذه الخصائص "وحدة الهدف"، التي توحد العاملين والإدارة حول غاية مشتركة تشكل الأساس لعمل المنظمة كما تتميز هذه المنظمات بسرعة الاستجابة للتغيرات، والمرونة في تلبية المتطلبات في الوقت المناسب، والقدرة على التكيف الإيجابي مع البيئة المتغيرة المحيطة بها. وتُبنى العلاقات داخل المنظمة على المستويات الفردية، الجماعية والتنظيمية على أساس من العدالة والتقبل المتبادل كما تتجلى في هذه المنظمات القدرة على التجديد ومواكبة التطورات في مجال عملها، بالإضافة إلى الكفاءة في التنفيذ والتطبيق بما يخدم تحقيق الأهداف وتُعد أنظمة المكافآت عاملاً أساسياً في تحفيز الموظفين على الإنجاز، وتعزيز الفاعلية، وتشجيع الإبداع والابتكار، فضلاً عن دعم ورعاية الأفراد ذوي الطاقات الخلاقة.

أما Nair (2021) فقد ركز على خصائص الصحة التنظيمية من منظور استراتيجي وهيكلية وثقافي وسلوكي، مشيراً إلى أن المنظمة الصحية هي التي تتمتع باستقرار داخلي بعيداً عن الفوضى والتفكك، وتتمكن في الوقت ذاته من النمو والتطور دون الجمود أو الركود، حتى في ظل التغيرات المتسارعة كما أكد على أهمية قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات والطوارئ، باعتبار ذلك مؤشراً حيوياً على استمراريتها ومرونتها في مواجهة التحديات. (شنان، 2024، ص16)

جدول رقم (01) يوضح الفرق بين المؤسسات الصحية تنظيميا والغير صحية تنظيميا

المؤسسات الصحية تنظيميا	المؤسسات غير الصحية تنظيميا
السعي نحو التجديد والتطور	ليست متوجهة نحو التجديد والتطور
الفاعلية العالية على المدى البعيد	انخفاض الفعالية على المدى البعيد
مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات	اقتصار دور العاملين على تنفيذ القرارات الصادرة من الأعلى
مسئولة عن العاملين	انخفاض الالتزام التنظيمي
التنبؤ بالمشكلات وحلها قبل وقوعها	التعامل مع المشكلات بعد وقوعها
انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي	ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي
الاهتمام الكامل بالعاملين	انخفاض الاهتمام بالعاملين
انخفاض معدلات الغياب عن العمل	ارتفاع معدلات الغياب والتأخير عن العمل
فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين	ضعف الاتصالات بين الإدارة والعاملين
الأمان الوظيفي	غياب الأمان الوظيفي
ندرة حوادث المهنية	كثرة حوادث العمل
ارتفاع دافعية العاملين نحو العمل	انخفاض دافعية العاملين نحو العمل
العمل الجماعي	العمل الفردي
تدفق المعلومات بسرعة وسهولة في الوقت	تدفق المعلومات ببطء وتأخرها
القدرة على تطبيق الاستراتيجيات	فقدان القدرة على تطبيق الاستراتيجيات
الثقة بين الإدارة والعاملين	غياب الثقة بين الإدارة والعاملين

اهمال الثقافة التنظيمية	الاهتمام بالثقافة التنظيمية
ظهور المشكلات دون تحديد أسبابها	تحديد أسباب حدوث المشكلات وحلها
غياب الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة	كفاءة وفعالية المؤسسة

(عمرأوي، عيسى، 2022، ص230)

#### 4. أهمية الصحة التنظيمية :

الصحة التنظيمية تُعد من المفاهيم الشاملة في مجال إدارة المنظمات، حيث تعبر عن قدرة المؤسسة على العمل بكفاءة وفعالية، إلى جانب قدرتها على النمو المستمر والتطور في بيئة متغيرة، كما تلعب الصحة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل السلوكيات الوظيفية والأخلاقية داخل بيئة العمل، إذ تسهم في بناء منظومة من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي يتبناها العاملون ويعبرون عنها من خلال ممارساتهم اليومية وتُعد بيئة العمل المستقرة التي تسودها الثقة، والمعنويات المرتفعة، عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح المؤسسي وتعزيز الولاء والانتماء بين الموظفين. (شديد، 2021)

تتجلى أهمية الصحة التنظيمية في تأثيرها الإيجابي على كل من الأفراد العاملين والمؤسسة ككل، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

##### 1. على مستوى الأفراد:

تسهم الصحة التنظيمية في تعزيز شعور العاملين بالسعادة والرضا، وتوفير لهم بيئة عمل صحية تدعم رفاهيتهم النفسية والمهنية فهي تساعد على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتشجع على النمو الذاتي والتطور المهني المستدام كما ترفع من معنويات الموظفين، وتزيد من رضاهم الوظيفي، وتحفزهم على الإبداع، والاندماج في العمل، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

وتؤدي كذلك إلى شعور العاملين بالكفاءة والقدرة على التأثير، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويقلل من شعورهم بالاغتراب، ويخفض من معدلات الغياب ودوران الموظفين، ويعزز من رغبتهم في الاستمرار بالعمل. كما تحسن جودة العلاقات داخل بيئة العمل، وتدعم ثقافة التعاون، وتزيد من قابليتهم لتحمل الضغوط والتكيف مع التغييرات.

## 2. على مستوى المؤسسة:

تلعب الصحة التنظيمية دورًا مهمًا في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والتكيف مع التغيرات المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية كما تسهم في تعزيز قدرتها على الاستمرار في بيئة تنافسية، من خلال تحسين جودة المناخ التنظيمي، وزيادة الأداء العام، ورفع معدلات الإنتاجية، ودعم الإبداع. وتُعد الصحة التنظيمية ركيزة أساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، إلى جانب تطوير منظومة العمل بما يضمن تحقيق التميز والنمو المستمر. (لاشين، 2020)

يمكن تحديد أهمية الصحة التنظيمية في النقاط التالية:

1- توفير الإدراك ووعي مشترك لدى العاملين.

2- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين.

3- تمكين القوى العاملة وتحسين أدائهم.

4- الالتزام التنظيمي.

6- تبادل المعلومات جيدة.

7- تحقيق الأهداف.

8- التكيف وحل المشكلات.

9- فاعلية التنظيم.

10- أداة التقييم الرئيسي.

11- الحفاظ على بقاء المنظمة في بيئة تنافسية. (مظفر، ومحمود، 2022، ص824)

ان الصحة التنظيمية تعمل على ازالة العقبات من خلال تطور المنظمات ومواكبة التكنولوجيا، وبذلك تعد من المفاهيم التي نالت اهتمام كثير من الباحثين وجاء هذا الاهتمام نتيجة أن أغلب المنظمات تعاني من غياب الاستقلالية في العمل، وعدم المقدره على التكيف مما يؤدي إلى دلالات سيئة على العاملين في المنظمة، كما تلعب الصحة التنظيمية دورا مهما في تمكين الموظفين لكي يحملوا المعرفة والخبرات عن طريق التزامهم الوظيفي، وأنها تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين عن طريق تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والصحة التنظيمية ضرورية للفاعلية التنظيمية،.(عاشور، 2021، ص526)

وأنها تسعى إلى تحقيق التميز حيث يتم التركيز بشكل أساسي على تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين لتفعيل طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف،

ان تقبل التنوع والأفكار الجديدة يجعل المنظمات لديها مناخ صحي جيد وهي جديرة بالثقة في تبادل المعلومات والمرونة والإبداع لإجراء التغييرات اللازمة استنادا إلى البيانات التي تم الحصول عليها، وان وجود دعم داخلي وخالي من أي خوف أو تهديد يجعل المنظمة صحية، كما أن أحد أسباب فعالية الموظفين هو الإبداع وهذا يؤدي إلى اختيار الموظفين الفعالين والمبدعين وبالتالي تتجح المنظمة، والإدارة التي تستخدم المرونة في التعامل مع الموظفين وتسعى دائما إلى التغيير المستمر يجعلها إدارة ناجحة وهذا يجعل الموظفين يشعرون بالثقة مما يجعلها منظمة فعالة، اذ يعد العنصر البشري هو أهم عامل في نجاح المنظمات لذلك يجب الاهتمام به من أجل توفير بيئة عمل جيدة لذلك يجب على المديرين الاهتمام بالعنصر البشري، ولأهمية الصحة التنظيمية في المنظمات فأنها تعتبر واحدة من أهم المؤشرات الأكثر تعبيرا ووضوحا من غيرها، ومن أجل تحسين أي عملية في المنظمة نحتاج إلى فهم الوضع القائم وتحديد نقاط القوة والضعف وتصميم خطط مدروسة، وتعتمد إستراتيجية إدارية تقوم على تطوير قدرات وشخصيات الموظفين. (عاشور، 2021، ص526).

في ضوء ما تقدم يرى الباحث أن الصحة التنظيمية لها أهمية خاصة وهي تعتمد على المديرين وكيف يستطيعون تهيئة مكان مريح وصحي للعاملين لكي يستطيع العاملون العمل بكل كفاءة وثقة ويستطيعون الاعتماد على الفهم وعلى حل المشاكل والمساهمة في التحقيق أهداف المنظمة من دون صراعات وتكاليف إضافية، كما يرى الباحث أن الصحة التنظيمية هي من الأمور التي يجب اعطائها أولوية خاصة بها لأنها شامه في تطوير القدرات التنظيمية وتحقيق الأهداف عن طريق الاهتمام بالعاملين وتدريبهم بشكل مستمر لكي تبقى المنظمة قوية وقادرة على المنافسة. (عاشور، 2021، ص526)

كلما تعافت المنظمات من كافة المشكلات والقضايا التي تواجهها وحققت قدر كافي من الصحة التنظيمية كلما كانت قادرة على البقاء والنمو وتحقيق الأرباح حيث توسعت النظرة للمنظمات بتشبيها ككائن حي يجب أن يتم فحص جميع جوانبها الإدارية والتنظيمية والمادية وبالتطبيق العضوي على المنظمة أوضح العليان أن الهيكل التنظيمي هو الهيكل العظمي الذي يجمع الأفراد معا ويجدد الأدوار والمسؤوليات، وأن الأنظمة ما هي إلا جهاز عصبي متمثل بالمعلومات السليمة التي تتدفق داخل المنظمة. (السعدوي، 2022) تدل الصحة التنظيمية على العقلية المقترضة من علم النفس الذي يعتبر المنظمة ككائن حي مثل البشر لديه تنوعا من التوازن بين الصحة والمرض واخيرا يصل إلى الموت ونتيجة لذلك فأن المنظمات مثل الانسان يمكن ان تكون صحتة او غير صحتة. (السهلي، 2022، ص44)

يرى آغا 2017 أن للصحة التنظيمية أهمية بالغة في تهيئة مناخ صحي يحقق أهداف المنظمة دون حدوث صراعات داخلية تعوق تحقيق تلك الأهداف، ويرى Tsui Cheng 2024 أهمية الصحة التنظيمية في كونها تصف المناخ العام للمؤسسة كما تصف أيضاً العلاقات والتفاعلات بين أفرادها، وحدد Sivapragasam & Raya أهمية الصحة التنظيمية في قدرتها على تلبية احتياجات أفراد المنظمات بما يحقق الأهداف المنشودة ويرضي طموحات هؤلاء الأفراد ويزيد من مستوى إنتاجيتهم.

ويستدل مما سبق على أهمية الصحة التنظيمية وضرورتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية والغير تعليمية، وترى الدراسة الحالية أن الصحة التنظيمية لها أهمية بالغة في رفع مستويات الأداء لجميع أفراد المنظمة للاستمرار في السعي نحو تحقيق الأهداف ورفع معنويات جميع منسوبيها وتعزيز قدراتهم على التصدي للتحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف. (السهلي، 2022، ص44)

## 5. ابعاد الصحة التنظيمية:

### وضوح الاهداف:

تتضمن أبعاد الصحة التنظيمية والتي حددها مايلز في عشر أبعاد لقياس الصحة التنظيمية ومقسمة الي ثلاث مجموعات كما يلي:

مجموعة الاولى وظيفية وتشمل: وضوح الاهداف، كفاءة الاتصالات، توازن السلطة

مجموعة الثانية مجموعة داخلية وتتضمن: تعبئة وحشد الموارد، التماسك التنظيمي، المعنويات

أما الاخيرة فهي مجموعة تنظيمية وتحتوي على الإبداع، الاستقلالية، التكيف، وحل المشكلات (الطبال، 2023، ص614)

عملية تحقيق الأهداف لدى المنظمة هي الغاية الرئيسية للمنظمة ولذلك فإن تحديد الهدف الرئيسي بشكل بارز والذي يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتطبيق على أمانة محافظة جدة فيلزم على البلدية تحديد ما تريد تحقيقه وهي من الأهداف القابلة للتطبيق (اليزيدي، 2023، ص279)

فأهداف المنظمة يجب أن تكون واضحة ومعقولة، ومفهومة ومقبولة من قبل الأفراد. (عراوي، عيسى، 2022، ص288)

### الروح المعنوية:

تشير إلى الشعور باليقين والثقة والتعاون والصداقة الموجودة بين العاملين أي امتلاكهم المشاعر الطيبة تجاه بعضهم البعض بحيث يشعرون أنهم يعملون بشكل جيد.

ويمكن أن نص الروح المعنوية بالحوافز التي تساعد الانسان على تحقق اشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية وتزيد من شعور العامل بحالة من الرقي في عمله والولاء وتحقيق التعاون بين زملائه في عالم الأعمال التنافسية اليوم، يتم التعامل مع الموظفين الراضين على أنهم رأس المال البشري الأساسي (العابدي، علوان، 2020، ص 50، 49)

الروح المعنوية عنصر غير ملموس لا يتضح بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر أخرى تعكسها، فالروح المعنوية العالية تعكسها ظواهر مثل حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعلمي وإظهارهم الروح المبادأة والابتكار، وفي نفس الوقت فإن الروح المعنوية المنخفضة إنما تعكسها ظواهر معينة مثل الخشونة في المعاملة وكره العمل والمنظمة والزملاء، ومقاومة ومعارضة الآراء الجيدة والجديدة فالروح المعنوية تشير إلى الشعور بالانتماء إلى مجتمع المنظمة والصداقة والانفتاح والتعاطف وشعور الأفراد بإيجابية تجاه بعضهم البعض وكذلك الطريقة التي يشعرون بأنهم يقومون بتأدية أعمالهم بشكل تعاوني نابع من الحماس الداخلي لإنجاز العمل. (شاوش، الشخفير، ص 2023، ص 07)

#### التماسك التنظيمي:

يقصد بالتماسك التنظيمي مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء المنظمة لبعضهم البعض ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار في تلك المنظمة، فضلاً عن ترابط أنشطة المنظمة فيما بينها كوحدة واحدة متكاملة، وتتوقف درجة التماسك على قوة تجاذب الأعضاء في الجماعة" (عيد، 2023، ص 9) حيث ان المنظمة ذات الصحة التنظيمية يكون لها هويتها المتميزة، حيث يفضل العاملون العمل بها والرغبة في البقاء عن رضا وقناعة، مع فخرهم واعتزازهم بالانتماء لها كما يتعاون العاملون مع بعضهم البعض بانسجام (اسماعيل، د.س 232)

الإبداع: هو استخدام جميع مواهب الأفراد في البحث لاكتشاف طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة او للوصول الي حلول مبتكرة وخلاقة ،يتم فرضه بحكم الضرورة، ولكن يجب تنظيمه بدافع من الأفراد لوضع أفكارهم موضع التقيد والقدرة على التقيد والتواصل (حامد ، 2023 ، ص 165)

فالإبداع يعرف بأنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراءات التي من خلالها التوصل الي أفكار جديدة (فارس، الطلاع، السقا، 2021، ص 993)

التكيف التنظيمي: يعد التكيف التنظيمي سلوكاً فردياً، وممارسة تنظيمية تساعد على الإبداع في أماكن العمل فتكيف الأفراد داخل المنظمة يعود الى توفر المناخ التنظيمي المناسب، سواء بتوفير البيئة المادية المناسبة

للعمل، أو بتوفير العلاقات المناسبة والتي تسودها المرونة في الاتصال وتبادل المعلومات، وهو ما يجده الأفراد في فريق العمل.

اما سوء التكيف فقد يكون نتيجة لعوامل عدة مثل الإحباط لعدم تلبية لحاجاته والرغبات الأساسية للفرد، والتي يراها ذات قيمة وأهمية، ما يؤدي بشكل مباشر الى اعتلال الصحة النفسية، ما قد يتجلى في ظواهر مثل التغيب، والملل، ودوران العمل وكثرة حوادث العمل. (شباح، 2017، ص 144، 145) فالتكيف يكون من خلال القدرة على إحداث التغيير والتوافق بين مواردها ومطالب البيئة (عكسه، ومنصور، 2024، ص 190)

الاستقلالية: تعني تمكين العاملين وتعزيز استقلالهم المهني ومنحهم الحرية في تحديد كيفية انجاز المهام المرتبطة بعملهم وتطويره وتعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرارات (نظفي، 2021، ص 11) .

توازن السلطة والمسئولية: أي التوزيع العادل للسلطة، ولها مصدران : الأول هو المصدر الإداري، والمتمثل بسلطة إدارية مستمدة من القوانين والأنظمة، والثاني : مصدر فني ويتمثل بسلطة مهنية تقوم على الخبرة الفنية والمهنية ويعد من أهم مبادئ الصحة التنظيمية أن تتلازم السلطة والمسئولية، فالموظف يجب أن تكون له سلطة حتى يكون مسئولاً، فالسلطة هي التي تمكن المسئول من القيام بواجباته والتزاماته ، ويكون من غير المنطقي أن يحمل الموظف بالتزامات ومسئوليات دون أن يمنح السلطة التي تمكنه من ممارسة أعبائه كما أنه من غير المنطقي أن تكون للموظف سلطة دون أن يترتب عليها التزامات، كما يجب أن يحدث توازن بين السلطة والمسئولية بمعنى يكون مدي المسئولية مناسب لسلطات الموظف، فلا يجوز تحميله مسؤوليات تفوق أو نقل عما حول له من سلطات فيقدر السلطة تكون المسئولية. يتضح من ذلك أن التوازن بين السلطة والمسئولية يساعد القيادات الإدارية في تخفيف حدة الصراعات الداخلية في الجامعة، وتشجع على مبدأ المشاركة بدلاً من الإكراه والقصر ، كما يساعد القيادات الإدارية بتوزيع المهام على العاملين بطريقة جيدة والتي بدورها تساعد على استمرار العمل (شربات، رجب، علي، 2022، ص 352)

الاتصالات: تمثل الشريان الحيوي للمديريات والمنظمات والتي تتم من خلالها توزيع وتبادل المعلومات مع كافة المستويات الإدارية والتنظيمية بالشكل الذي يساعد تشخيص المشكلات التي تمكن من اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها بالوقت المناسب (النجار، عرب، 2022، ص 349) وتعد الاتصالات التنظيمية وسيلة بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة ومع الاطراف الخارجية وتشمل الاتصالات الهابطة من الإدارة العليا إلى

العاملين والاتصالات الصاعدة من العاملين إلى الإدارة العليا، الاتصالات الأفقية بين المستويات الإدارية مثل الاقسام والإدارات (سلام، 2023، ص136)

حل المشكلات: يعد التعرف إلى المشكلة الحقيقية أمراً مهماً جداً، فما قد يبدو بالنسبة لشخص معين مسألة صغيرة بسيطة قد يخفي حقلاً ضخماً من المشكلات تنتظر الكشف عنها ويمكن تحديد مفهوم المشكلة بأنها أمر غير مألوف يسبب حالة من عدم الاستقرار ينبغي التعامل معها بعناية حتى يمكن العودة للوضع المألوف كما تُعرف المشكلة بأنها موقف ينشأ عندما يواجه الفرد عقبة أو صعوبة أو حائلاً بينه وبين الوصول إلى هدف محدد لديه، وتتطلب المشكلة حلاً، إذ أنها تبقى تلح وتضغط على الفرد بهدف الوصول إلى حالة الاتزان أو التخلص من القلق والتوتر. (الشمائلة، 2014)

وتُعرّف المشكلة أيضاً بأنها موقف جديد ومميز يواجه فرداً أو مجموعة من الأفراد لأول مرة، ويحتاج إلى حل، حيث لا يرى الفرد طريقاً واضحاً أو ظاهراً للتوصل إلى الحل المنشود.

ويستغرق التغلب على المشكلات التي تمنع الأفراد أو المؤسسات من تحقيق الأهداف كثيراً من ضرورات العمل الإداري، ويمكن أن يكون الجهد المطلوب لإدراك المشكلة والتعرف عليها من البداية، وملاحقة أسبابها، ومعرفة الحلول المناسبة لها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها. ويجد بعض الأفراد أن تحديد المشكلة هو الجزء الأصعب، بينما يجد آخرون أن الوصول إلى حل هو العائق الأساسي أمام الرغبة في حلها.

وبالنسبة للكثيرين، فإن صنع القرار الخاص بكيفية حل المشكلة هو العائق، بينما يقاوم آخرون تطبيق الحل المختار بسبب خوفهم من المجهول. (الشمائلة، 2014)

ويتشابه مفهوم حل المشكلات واتخاذ القرارات من وجهة نظر بعض الكتاب، فهما عمليتان عقليتان تقود إلى إيجاد البدائل المختلفة واختيار أحدها ليكون حلاً للمشكلة أو اتخاذ القرار، وبما أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الأفضل من بين بدائل متاحة، فقد تبنت الإدارة مصطلح اتخاذ القرار، باعتبار أن حل المشكلات يعني التوجه إلى حل المشكلة بإبدال موقف حالي بموقف جديد مرغوب فيه، ونظراً لأن المشكلات هي ناتج طبيعي لكل عمل، فإنه يمكن للمدير المتميز الذي يمتلك المهارات والمقدرات للتعامل مع المشكلات أن يشخص كل مشكلة بدقة، وبالتالي يشكل فريقاً لجمع البيانات عنها وتحليلها.

ووضع الخيارات الممكنة أو البدائل ثم اختيار الأفضل لحلها عن طريق اتخاذ القرار لمناسب، فالتفكير بوضع حل للمشكلة هو النقطة الأولى لعملية صنع القرار وبالتالي اتخاذ القرار الإداري (الشمائلة، 2014)

-استغلال الموارد: المورد هو كل ما ينتج منفعة، سواء كان مادياً أو معنوياً، ويتسم بقدرته على الاستمرارية في العطاء عبر الزمن، أي في الماضي والحاضر، مع ضرورة ضمان استمراره في المستقبل. وتُعد الموارد البشرية من أبرز وأهم الموارد الاستراتيجية التي تُساهم بشكل حاسم في نجاح أي منظمة فمن غير الممكن تحقيق الاستخدام الفعّال لبقية الموارد، كالموارد المالية أو المادية، في حال افتقرت المنظمة إلى الأفراد المؤهلين ذوي الكفاءة والقدرة على أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة.

ويُساهم التحديد الدقيق للموارد في تمكين القيادة الإدارية من:

• التعرف على الاحتياجات الوظيفية للمنظمة، وتحديد أنواع الوظائف وحجم العمالة اللازمة لكل منها، وتوزيعها بشكل مناسب على وحدات الهيكل التنظيمي خلال فترات زمنية محددة.

• وضع أسس قوية للاستخدام الأمثل والفعّال للموارد، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والمجتمع عموماً. (شربات، رجب، علي، 2022)

• تحقيق التوازن في توزيع القوى العاملة بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، بحيث يتم معالجة العجز في التخصصات الفنية والإنتاجية، وتقليل الفائض في التخصصات المكتبية والإدارية.

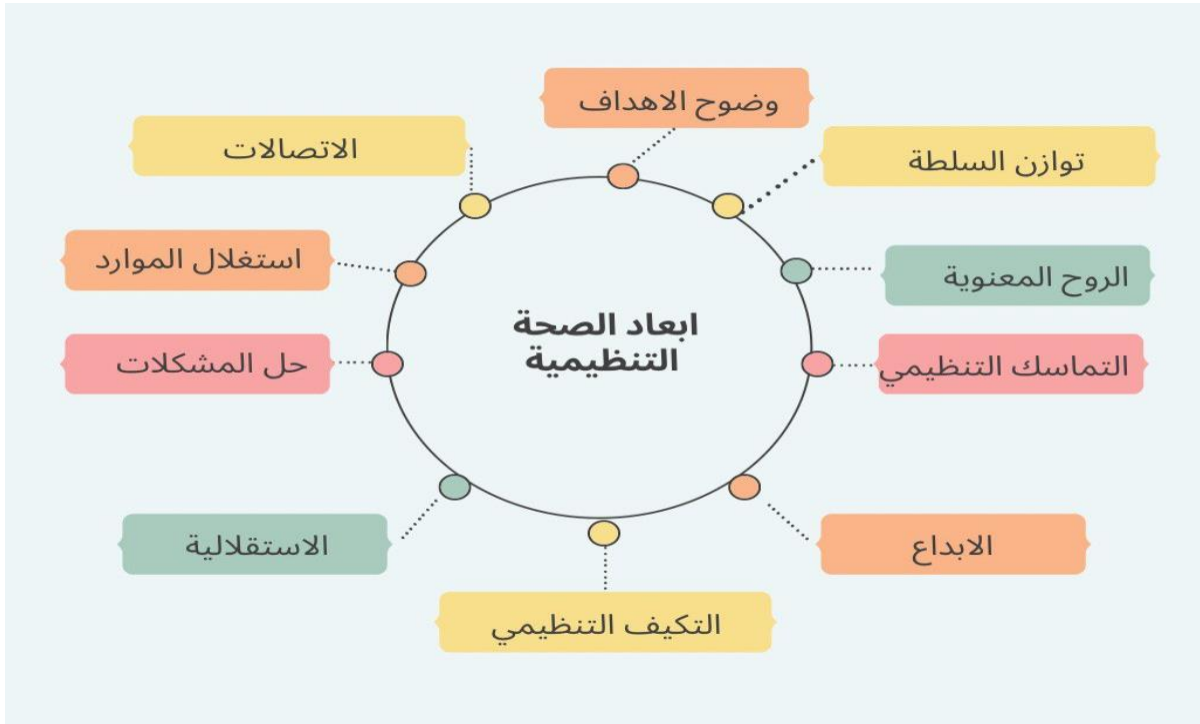
• تحديد الاحتياجات التدريبية، مما يعزز من تطوير الكفاءات الوظيفية.

ومن هنا يتّضح أن الاستخدام الأمثل للموارد يُعد من الركائز الأساسية للصحة التنظيمية، إذ يسهم في تعزيز فاعلية الأداء، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق جودة حياة وظيفية أفضل للعاملين.

ويأتي دور القيادة الإدارية في هذا السياق محورياً، إذ تُسند إليها مسؤولية اختيار الموارد المناسبة وتوظيفها في المواقع التي تتناسب مع قدراتها، بما يضمن تحقيق أقصى درجات الفاعلية

والكفاءة (شربات، رجب، علي، 2022)

### الشكل رقم(11) يوضح ابعاد الصحة التنظيمية



(من اعداد الطالبات)

يمكن تلخيص مما سبق في ان الصحة التنظيمية، وكما حددها مايلز، تشمل عشرة أبعاد موزعة على ثلاث مجموعات: وظيفية، داخلية، وتنظيمية. تركز الأبعاد الوظيفية على وضوح الأهداف، كفاءة الاتصالات، وتوازن السلطة والمسؤولية لضمان سير العمل بفعالية أما الأبعاد الداخلية، فتهم بحشد الموارد، التماسك بين الأفراد، والروح المعنوية التي تعزز بيئة العمل الإيجابية في حين ترتبط الأبعاد التنظيمية بالإبداع، الاستقلالية، التكيف، وحل المشكلات، مما يمكن المنظمة من التطور والتفاعل مع التحديات جميع هذه الأبعاد تسهم في بناء بيئة تنظيمية صحية تدعم الاستقرار والنمو المستدام.

#### 6. مؤشرات الصحة التنظيمية :

- الاحساس بالتغير في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- الفهم الجيد للمعلومات من قبل العاملين في المؤسسة.
- القيام على إحداث تغيرات داخلية في المؤسسة استجابة لتلك المعلومات.
- العمل المستمر على تحسين وتطوير خطط العمل.
- الحصول على التغذية الراجعة من تطبيق الخطط والاستفادة منها والقيام بالإصلاحات اللازم.(شرف،2019،ص 246)



(من اعداد الطالبات)

ذكر نير العديد من مؤشرات الصحة التنظيمية في المؤسسات ومنها وجود روح التعاون و العمل الجماعي بين الأفراد العاملين ووجود بيئة داعمة لنمو وتطور الفرد، وكذلك شعور الأفراد بالتقدير من قبل الإدارة والعاملين ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وأيضا وجود قائد إيجابي وعادل مع سهولة الوصول والتواصل معه وتشجيع الاستقلالية والتمكين عند أداء المهام الموكلة للعاملين، والتوظيف المناسب للعاملين ضمن المعايير والاصول والجدارة، كما وتسود مهارات التواصل الفعال بين مستويات التنظيم في المؤسسة ،مع ضرورة توفير معايير الأمان والسلامة العامة. (شنان، 2024، ص15)

كما أضاف الداود مجموعة من مؤشرات الصحة التنظيمية منها: الشعور بالتعبير عن الآراء في بيئة العمل، وتحسين وتطوير خطط عمل جديدة، والترابط والمشاركة بين القائد والعاملين، والثقة والانسجام المتبادل وفهم المعلومات بشكل جيد، كذلك تتميز المؤسسات الصحية بالتوجه نحو العمل الجماعي، والتركيز على تميز الأداء واهتمامها الكامل بقيم العاملين ووجودهم داخل المنظمة. (أحمد، 2024، ص828)

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على مدى تحقق مستوى مناسب من الصحة التنظيمية داخل المؤسسات من أبرز هذه العوامل:

• القدرة على إدارة الصراعات داخل بيئة العمل بكفاءة، بما يضمن استقرار العلاقات المهنية ويعزز مناخ العمل الإيجابي.

• التوسع في تطبيق التفويض الإداري، حيث يسهم ذلك في رفع مستوى الثقة وتمكين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

• أنماط القيادة المعتمدة في المنظمة، سواء كانت قيادة تحويلية، ديمقراطية، استبدادية، أو فوضوية، حيث إن لكل نمط أثره المباشر على بيئة العمل وصحة المنظمة. (أحمد، 2024، ص 828)

• فعالية عمليات إدارة المعرفة، والتي تشمل اكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيمها، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها في السياقات المختلفة داخل المؤسسة.

• اعتماد ممارسات العدالة التنظيمية، بما يعزز شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة، ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي وانتمائهم المؤسسي.

• تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال سياسات واضحة تعزز من استخدام الموارد البشرية بكفاءة وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. (أحمد، 2024، ص 828)

• مستوى الدعم التنظيمي المقدم من الإدارة للعاملين، والذي يسهم في تعزيز الولاء والتحفيز وبناء بيئة عمل صحية.

• توفر درجة عالية من الشفافية الإدارية، سواء فيما يخص القرارات أو الإجراءات، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة. (أحمد، 2024، ص 828)

تُعد الصحة التنظيمية من أبرز المؤشرات التي تدل على جودة بيئة العمل في المؤسسات، حيث تشمل القدرة على التعبير عن الآراء بحرية، وتطوير خطط عمل جديدة، وتعزيز العلاقات بين القادة والعاملين، بالإضافة إلى ترسيخ الثقة والانسجام المتبادل وفهم المعلومات بشكل واضح كما تتميز المؤسسات الصحية بالتوجه نحو العمل الجماعي، والحرص على تميز الأداء، والاهتمام بالقيم التي يحملها العاملون ووجودهم الفعلي داخل المؤسسة. (أحمد، 2024، ص 828)

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بصحة تنظيمية عالية تتصف بخصائص عدة، مثل: الجهد الإضافي الذي يبذله العاملون بدافع من الحب والإصرار، والسعي المستمر للتحسين والتجديد، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وانخفاض مستويات الضغط الوظيفي، إضافة إلى وجود قنوات اتصال قوية بين العاملين والإدارة، وانخفاض نسب الغياب أو التسرب الوظيفي، وبناء علاقات إيجابية داخل بيئة العمل، والقدرة على التكيف بمرونة مع المتغيرات البيئية، وتحقيق التناغم بين الجوانب الفنية والإدارية والمؤسسية. (أحمد، 2024، ص 828)

وتشير النتائج إلى أن المؤسسات التربوية ذات الصحة التنظيمية المرتفعة تتسم بهيكل تنظيمي مرن، وقيادة فعالة، وثقافة تنظيمية محفزة وداعمة، وتسهم هذه الخصائص في قدرتها على الاستجابة للتغيرات، وتوفير بيئة محفزة على الابتكار والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالٍ ومستدام، كما أن تبني مدخل الحوكمة الإلكترونية في تطوير المؤسسات التربوية، بما في ذلك رياض الأطفال، يمثل أحد العوامل الجوهرية في بناء مؤسسات ذات صحة تنظيمية إيجابية، وذلك من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية الحديثة التي تضمن توفير بيئة عمل مثالية تلبي احتياجات المؤسسة بشكل مستدام، وتضمن استمراريتها وتطورها في ظل التغيرات المتسارعة. (احمد، 2024)

يمكن القول في الأخير ان الصحة التنظيمية تعني بيئة عمل إيجابية، تظهر من خلال:

- وعي بالتغيرات وفهم المعلومات.
- تعاون، تقدير، وتمكين العاملين.
- تواصل فعال، قيادة عادلة، وتوظيف مناسب.
- حرية التعبير، ثقة، وتطوير مستمر.
- عدالة، دعم إداري، وشفافية

#### 7. محددات الصحة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية: يعتبر التنظيم كيان اجتماعي ذو حدود مميزة إلى أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم شو تؤثر بدورها على خصائص تنظيم وفعاليته بحيث يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات فكلما كانت القيم مدروسة مبكرا كانت أمثا وأقوى وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمة فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة (شديد، 2021، ص555). والثقافة تنظيمية في مجموعة القيم السائدة في التنظيم والتي تبناها أفرادها تنشأ ومن تفاعل وإدراك ودور الأفراد وعليه يمكن القول إن الثقافة هي قوى خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فتؤثر في فعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام ويرى وانزام وبيتر أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة وفعالية المنظمة (غربي، 2019، ص20)، كما أن صغر الحجم المنظمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرص الرؤية بغرس القيم لدى الجماعة فقوة الثقافة الخاصة بالمنظمة

تعتبر أحد المحددات والمؤشرات على صحة المنظمة بحيث يصبح على الأفراد الاندماج والانصهار كليا مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها مما بشكل نظاميا قيما ثقافيا مشترك يتميز بعناصر الثقافة كالمبادرة والتنافس، المخاطرة، الثقة بالعاملين. (الشديد، 2021، ص555)

القيادة التنظيمية: تمارس القيادة دور مهم في تحريك الموارد الموجودة داخل المنظمة وذلك من خلال مصادر القوة المتنوعة والتي تتمتع بها داخل المنظمة سواء من خلال المكافآت أو العقوبات أو غيرها من الصالحات الرسمية والغير رسمية التي تمتاز بها فالقيادة الجيدة في المنظمة تساهم في بلورتها من خلال السلوكيات التي يمارسها القائد والتي تنعكس بصورة إيجابية على سلوكيات الفرد ومن المهم أن تكون القيادة ملائمة بالمنظمة للعمل على تعزيز محددات الصحة التنظيمية أين تسمح القيادة الفعالة بدخول مؤشرات كثيرة لها. (بحري، خرموش، 2022، ص466)

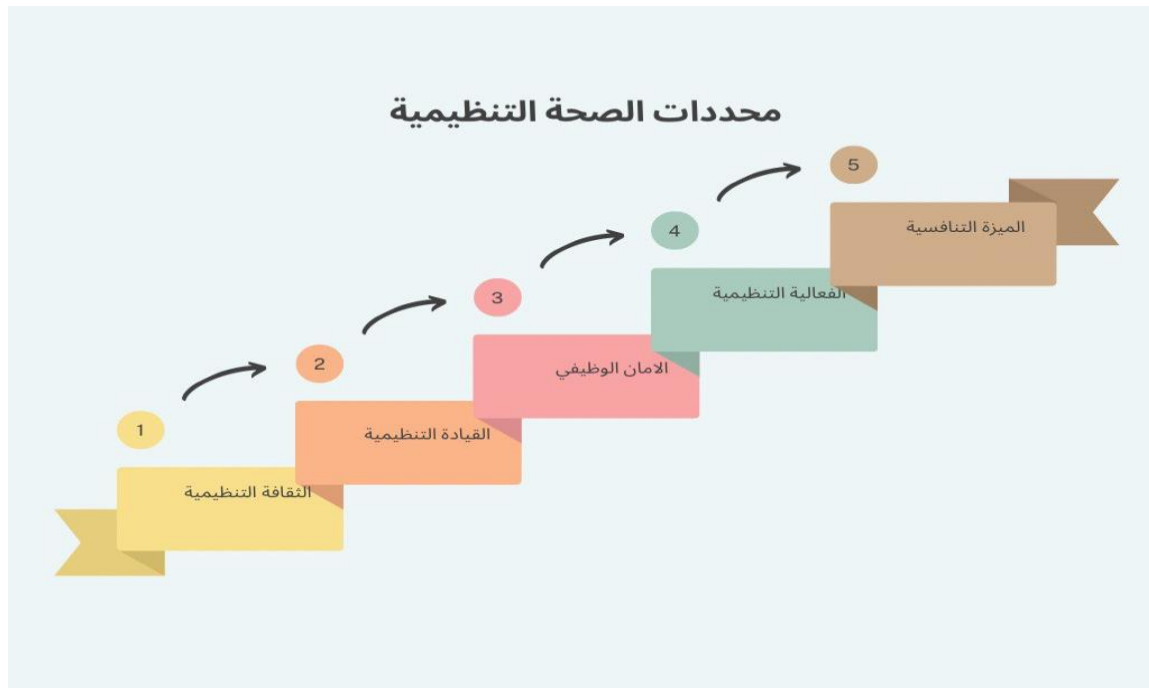
الأمان الوظيفي: يعرفه هيرش بأنه ما يحققه من رغبات وما يشبعه من طموحات أو هو دور الوظيفة في تحقيق رغبات وتوقعات الموظفين، شغل وإشباع طموحاته وتطلعاته الآنية والمستقبلية وعليه فالأمن الوظيفي هو شعور العامل بالطمأنينة وأنه هو وقاية من كل ما يمكن أن يضره لذلك فإن الأمن الوظيفي هو تحقيق حاجات ماسلو ضرورية للعامل والتي تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية حاجات الأمن حاجات الانتماء حاجات التقدير وحاجات تقدير الذات (غربي، 2019، ص21) حيث يمثل الأمان الوظيفي أهم العناصر التي يستوجب توافرها داخل بناء تنظيمي لدوره الكبير والفعال في تحقيق بيئة آمنة تتجلى فيها معالم الاستقرار والطمأنينة النفسية، الجسدية، العقلية وبالتالي زيادة إنتاجية العامل من حيث المهارات والأداء يعرف الأمان الوظيفي بأنه سياسة التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في العمل وعدل الراتب، كما له جانبين أولهما نفسي ويتمثل هذا الجانب في الإحساس والشعور وذلك من الملكيات الكامنة في النفس وثانيها الجانب المادي أي المظهر الخارجي للأمان وهي تتمثل في الإجراءات التي تتخذها الجهات المعنية بالمنظمة التفاعل مع الأخطار التي تهدد الأمان والاستقرار. (شديد، 2021، ص556)

فبيئة العمل الآمنة ترفع من أداء العاملين وإنتاجيتهم فمن حقهم الاطمئنان على مستقبلهم من خلال اتخاذ القيادة بتدابير اللازمة لتحقيق أقصى درجة الأمن، في المقابل نجد القلق والخوف وحالة الاستقرار تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتراجع الأداء وللحفاظ على هذه الوضعية تلجأ المنظمة إلى توفير مبدأ الأمن والأمان من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وصحية ودعم وتحفيز العاملين. (غربي، 2021، ص22)

4-الفعالية التنظيمية : هي واحدة من أكثر المؤشرات الواضحة حيث يحتاج أي تحرك أساسي نحو تطوير تنظيمي والتقدم وتحسين عملية الأعمال في أي منظمة أي فهم الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعفة بشكل صحيح وتصميم خطط مدروسة لتعديل الشؤون الحالية بالمنظمة التي تسودها الصحة التنظيمية تكون أكثر فعالية لأنها تعد عاملاً دافعاً للفعالية بالنسبة للأفراد والمنظمة معا . (غربي، 2021، ص22)

5-الميزة التنافسية : في الوقت الراهن، لم تعد الميزة التنافسية مرتبطة فقط بامتلاك أفضل الأدوات، بل أصبحت من نصيب المنظمات القادرة على إعادة اكتشاف ذاتها، وحماية مكانتها من المنافسين، وتزداد أهمية هذه القدرة اليوم أكثر من أي وقت مضى، نظراً لأن العوائد المترتبة على التمتع بصحة تنظيمية أصبحت أكبر بكثير مما كانت عليه في السابق فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق ميزة مستدامة وقابلة للدفاع عنها دون امتلاك القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات ولهذا السبب باتت الصحة التنظيمية تمثل عنصراً أساسياً في قدرة المنظمة على المنافسة، ليس فقط في الحاضر، وإنما في المستقبل أيضاً فالمنظمة السليمة تنظيمياً تمتلك ميزة حقيقية تؤهلها للتعامل بمرونة وفعالية مع التغيرات الخارجية، مما يجعلها أكثر قدرة على التميز والاستمرار في بيئة تتسم بالتغير المستمر (بحري، خرמוש، د.س، 2022)

#### الشكل رقم(13) يوضح محددات الصحة التنظيمية



(من اعداد الطالبات)

وهكذا، يتضح أن الصحة التنظيمية لا تقوم على عامل واحد، بل تُشكّل نتاجاً لتكامل عدة محددات رئيسية، أبرزها: الثقافة التنظيمية، القيادة، الأمان الوظيفي، الفعالية، والميزة التنافسية. إذ تسهم هذه العناصر مجتمعة

في بناء بيئة تنظيمية سليمة تدعم الاستقرار النفسي والمهني للأفراد، وتعزز من فاعلية الأداء المؤسسي، كما تُكسب المنظمة قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات، مما يضمن استمراريتها وتفوقها في بيئة عمل تتسم بالتنافس والتغير المستمر.

#### 8. العوامل المؤثرة على الصحة التنظيمية:

تتأثر الصحة التنظيمية في المؤسسات بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها وجود استراتيجية واضحة تتضمن خطاً ومبادرات قصيرة وطويلة المدى، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة كما أن وجود مؤشرات قياس محددة وواضحة لمدى توافر الصحة التنظيمية يعزز من قدرة المؤسسة على التقييم المستمر والتحسين يُعد التواصل الفعّال من العوامل الجوهرية، حيث يسهم وجود شبكة من العلاقات الرأسية والأفقية في دعم سبل الحوار في بيئة يسودها الاحترام وتقبل الآراء، مما يمكّن المؤسسة من توصيل رؤاها وأهدافها بوضوح إلى جميع أصحاب المصلحة كذلك يؤثر النمط القيادي المتبع، وآلية تفويض الصلاحيات، وتوزيع المهام على تحقيق الأهداف المؤسسية وتلبية احتياجات العاملين تلعب مجالس الإدارة دوراً أساسياً في ترسيخ الاهتمام بتحقيق الأهداف بعيدة المدى، إلى جانب التركيز على وضوح الأهداف، وتبني تواصل تنظيمي خالٍ من البيروقراطية، وتحقيق توازن في القوى داخل المؤسسة كما تساهم البيئة المشجعة على التطوير المستمر والاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز روح الفريق، في دعم التماسك التنظيمي، تعتبر بيئة العمل المحفزة على الإبداع والابتكار، والتي تتيح الاستقلالية الفكرية وتدعم التكيف الإيجابي مع التغيرات، من الأسس الضرورية لتحقيق الصحة التنظيمية، بالإضافة إلى تنمية القدرة على حل المشكلات ولضمان استمرارية الصحة التنظيمية، لا بد من تشكيل فرق قيادة قائمة على التعاون والتوافق، وتبني الشفافية والوضوح في التعامل مع العاملين، كما يجب على القيادات تحديث الأنظمة والإجراءات باستمرار، والعمل على تصميم البرامج والأنشطة بما يضمن تذكير الموظفين بأولويات العمل، كما يتطلب الوصول إلى صحة تنظيمية متكاملة تبني منظور واسع لحل المشكلات، من خلال الابتعاد عن الرؤية الضيقة والتوجه نحو نماذج أكثر تكاملاً وتعاوناً، كما أن العمل التكاملي بين التخصصات المختلفة داخل المؤسسة يعزز من القدرة على توفير المعرفة والرؤى المطلوبة لمعالجة التحديات التنظيمية، مما يسهم في بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والعاملين، وتعزيز رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة. (شنان، 2024)

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على مدى تحقق مستوى مناسب من الصحة التنظيمية داخل المؤسسات.

من أبرز هذه العوامل:

- القدرة على إدارة الصراعات داخل بيئة العمل بكفاءة، بما يضمن استقرار العلاقات المهنية ويعزز مناخ العمل الإيجابي.
- التوسع في تطبيق التفويض الإداري، حيث يسهم ذلك في رفع مستوى الثقة وتمكين الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام.
- أنماط القيادة المعتمدة في المنظمة، سواء كانت قيادة تحويلية، ديمقراطية، استبدادية، أو فوضوية، حيث إن لكل نمط أثره المباشر على بيئة العمل وصحة المنظمة.
- فعالية عمليات إدارة المعرفة، والتي تشمل اكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيمها، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها في السياقات المختلفة داخل المؤسسة.
- اعتماد ممارسات العدالة التنظيمية، بما يعزز شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة، ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي وانتمائهم المؤسسي.
- تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال سياسات واضحة تعزز من استخدام الموارد البشرية بكفاءة وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.
- مستوى الدعم التنظيمي المقدم من الإدارة للعاملين، والذي يسهم في تعزيز الولاء والتحفيز وبناء بيئة عمل صحية.
- توفر درجة عالية من الشفافية الإدارية، سواء فيما يخص القرارات أو الإجراءات، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة (الاسرج، محمد، 2022)

## الشكل رقم(14) يوضح العوامل المؤثرة على الصحة التنظيمية



(من اعداد الطالبات)

ثمة عوامل قد تكون ذات تأثير على الصحة التنظيمية بمؤسسات التدريب الميداني يمكن ايضاحها على النحو التالي:

**-الرؤية:** وهي جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي تحدد طموحات التنظيم وما يرغب أن يكون عليه، أو إنها إعلان رسمي يتعلق بما يحاول التنظيم تحقيقه على المدى المتوسط والطويل وبناءً عليه فإن تلك الرؤية التي تحدد طموحات التنظيم يجب أن تكون مستمدة من واقع البيئة الاجتماعية لهذا التنظيم وحاجاته وقيمه التنظيمية حتى يستطيع أن يعمل من خلالها.

**-القيادة:** وهي القدرة على إحداث التوازن بين أهداف الجماعة، وأهداف التنظيم ويمكن أن تقاس بالقدرة على إحداث مناخ من الاحترام، والثقة المتبادلة بين الجميع وتشجيع روح المبادرة والابتكار والعمل على رفع الروح المعنوية، وتقوية العلاقات الاجتماعية، فالقيادة الفعالة توجه التنظيم لمواجهة التحديات التي قد تقابله مما يؤثر بشكل واضح على الصحة التنظيمية.

**-الالتزام:** وهو مدى تماثل الأفراد وارتباطهم بالتنظيم من خلال؛ إيمانهم بقيم وأهداف لتنظيم واستعدادهم للعمل من أجله ورغبتهم في بقائهم داخل التنظيم كأعضاء ويتحفز عندما يكون لديهم إدراك لمهام التنظيم وأهدافه وتوجيهاته الاستراتيجية، الأمر الذي يجعلهم فخورين بانضمامهم لهذا التنظيم.

**-الاتصال:** يعد من العوامل المؤثرة على الصحة التنظيمية ويساعد على تحسينها وذلك لتأثيره على معظم الأنشطة الموجودة في التنظيم بالاشتراك مع الآخرين في المعلومات والأفكار حيث ينقل من خلاله؛ الأفراد

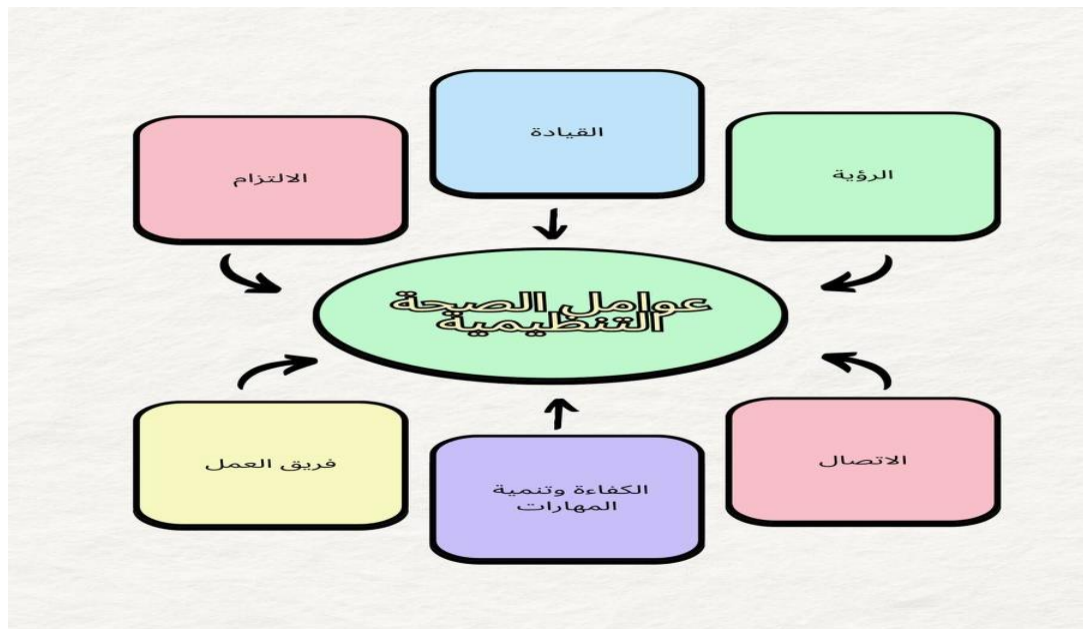
أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الأفراد الآخرين، ومن ثم فعملية الاتصال هي إنتاج وتوفير جميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل ونقل هذه المعلومات وتبادلها.

-الكفاءة وتنمية المهارات: هي امتلاك الفرد لمجموعة من المعارف، والمهارات، والقدرات، والمفاهيم، والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من أدواره المتعددة، وهي أداة عمل يمكن ملاحظتها، وتحليلها، وتفسيرها، وقياسها فامتلاك المهارات والقدرات تؤثر إيجابياً على أداء العمل، وبالتالي فإن هذه المهارات والقدرات في حاجة إلى التنمية والتدريب المستمر حتى يستمر الأداء بشكل جيد، لأن صحة التنظيم قد تتوقف على القدرة على تحسين وتنمية المهارات لتأدية المهام المطلوبة بشكل فعال.

-فريق العمل: يعتمد نجاح التنظيم على العمل الجماعي؛ حيث يكون فيه الأفراد مكملين بعضهم من حيث المهارات لتحقيق هدف محدد يعتبرون أنفسهم مسؤولين عنه شخصياً، مما يسمح بتبادل وجهات النظر فيما بينهم ويساعدهم على توليد العديد من المقترحات التي تؤدي إلى رفع درجة التماسك فيما بينهم كأعضاء فريق عمل واحد.

-بالإضافة إلى ذلك فإن العمل بروح الفريق يعكس إدراك التنظيم لأهمية الموارد البشرية، ويعمل على تنميتها مما يؤدي إلى المساهمة بشكل فعال في نجاح التنظيم، ويزيد درجة التواصل، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على صحة التنظيم. (الجمل، 2024، ص391، 390)

الشكل رقم (15): يوضح عوامل الصحة التنظيمية



(من اعداد الطالبات)

-ومع ذلك، هناك خمسة عوامل رئيسية تؤثر بشكل إيجابي على الصحة التنظيمية:

-تدفق العمل بشكل واضح:

لا يمكن تحقيق بيئة عمل صحية دون اتصال فعال، ويحاول مديرو الأفراد جاهدين الحفاظ على اتصال واضح وشفاف داخل منظمات لقد أخذ العمل عن بعد زمام الأمور، وأصبحت إدارة الاتصالات مشكلة خطيرة للمنظمات الموزعة، حيث يرى ٣٣٪ من موظفين أن الاتصال أصبح يمثل تحديًا أكبر مع التحول إلى العمل عن بُعد، وتشير الدراسات إلى أن ٣٥٪ من المنظمات تشهد زيادة في معدل دوران الموظفين نتيجة لسوء الاتصال الداخلي، وتعالج المنظمة الصحية المشكلة من خلال وضع سياسات شاملاً بنظم التواصل بين الموظفين وأصحاب المصلحة والمجتمع بأسره. (موسى، 2023، ص125، 124)

رفاهية العاملين بالمستشفى وتطويرهم:

رفاهية الموظف أمر بالغ الأهمية لتحقيق الصحة التنظيمية، يجب على مديري الأفراد تحويل تركيزهم من الحوافز المالية إلى رفاهية الموظفين تعتمد الرفاهية في مكان العمل على العديد من الجوانب، مثل الحالة العقلية للموظفين، والسلامة في مكان العمل، والصحة البدنية، والروابط الاجتماعية، وسلوك العمل، وذلك من خلال توسيع سياسات الإجازة مدفوعة الأجر، ودعم إعداد لمكاتب المنزلية، وتوسيع أنشطة مشاركة الموظفين الافتراضية، وتوفير ساعات عمل مرنة، والتركيز على الإنتاجية بدلاً من لساعات، وتشجيع الموظفين على الاستفادة من وقت الإجازة. وهذا من شأنه دعم الصحة النفسية في المستشفيات، ويعد تطوير لموظفين أحد المكونات الهامة للصحة التنظيمية ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرفاهية بدون النمو المهني، لا يشعر الموظفون بالتمكي تحسين مهاراتهم وفي النهاية يتم إرهابهم من خلال أداء مهام رتيبة (موسى، 2023، ص125، 124)

-الإنصاف التنظيمي:

أوما يطلق عليه مصطلح العدالة التنظيمية، وهي أحد عوامل دعم الصحة التنظيمية بالمستشفيات، وتتحدد من تصور لموظفين لمدى عدالة معاملتهم في مكان العمل. يؤثر المفهوم على موقف القوى العاملة تجاه العمل الذي يقومون به المساواة بين العاملين، الاجور، والتطوير الوظيفي هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على تصور الموظفين للعدالة في السياق التنظيمي ولذا يجب على إدارة المستشفيات أن تعمل على تنفيذ إجراءات شفافة في مكان العمل من خلال تنفيذ هذه الإجراءات، ستحسن تصور العدالة التنظيمية في المستشفيات وتخلق بيئة عمل إيجابية وصحية. (موسى، 2023، ص125، 124)

## -العمل الهادف:

عمل الهادف هو العمل الذي يخلق إحساسًا بالهدف والقيمة في الروتين اليومي للموظف، حيث يمنح القوة والشجاعة للعاملين نولى المهام الصعبة وغير التقليدية وإكمالها، ولا يمكن أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يجعل العاملين يبذلون قصارى جهدهم ونظرًا لأن المنظمة الصحية في الغالب ما يقودها موظفون استباقيين ولديهم أفكار ابتكارية، وبالتالي يجب على الإدارة بناء رؤية مشتركة واحدة مع إعطاء موظفيك هدفًا. (موسى، 2023، ص125، 124)

## -التشجيع على الابتكار:

لا تتعلق الصحة التنظيمية فقط بمشاركة الموظفين أصبحت القدرة على الابتكار الرقمي مؤخرًا مسألة مهمة جدًا للمنظمات لصحية في جميع أنحاء العالم في عالم سريع التغير، ويمثل التفكير الإبداعي والمرونة المعرفية ومشاركة الأفكار الركائز الثلاث التي تستند إليها قدرة المستشفى على الابتكار كل واحد منهم هو أيضا سمة مميزة لثقافة الشركة الصحية بإفصائه إلى الاستماع فعال، الحد من البيروقراطية التنظيمية؛ قيادة مرنة وعندما تكون كل هذه العناصر متوازنة، يصبح مكان العمل بالمستشفى صحياً مريحاً ومليناً بالتحديات.

-التوافق التنظيمي: تضمن الموازنة التنظيمية لجميع الموظفين رؤية مشتركة لأهداف المستشفى وقيمها واستراتيجيتها، ويتم تحقيق ذلك من خلال:

-التعاون بين الإدارات بالمستشفى.

-الأهداف والغايات المشتركة.

-رؤية الهدف النهائي (أي مهمة المستشفى).

-الأداء التنظيمي وأهداف الأداء الفردي المرتبطة باستراتيجية العمل بالمستشفيات.

-فهم واضح لأدوار كل منهما. (موسى، 2023، ص125، 124)

في الأخير، يتبين أن الصحة التنظيمية تتأثر بعدة عوامل مترابطة تشكل الأساس لبيئة عمل صحية ومستقرة. فوجود رؤية استراتيجية واضحة، مدعومة بقيادة فعالة وتفويض إداري مناسب، يسهم في تعزيز الالتزام الفردي والجماعي داخل المؤسسة. كما أن فعالية الاتصال الداخلي، ومدى العدالة التنظيمية، والشفافية في صنع القرار، تشكل دعائم مهمة لبناء الثقة بين الإدارة والعاملين. كذلك، فإن تطوير الكفاءات وتنمية المهارات، والتشجيع على العمل الجماعي، ينعكسان بشكل مباشر على الأداء والتماسك المؤسسي. ولا يمكن إغفال أهمية بيئة العمل المحفزة على الإبداع والتجديد، والتي تتيح هامشاً من الاستقلالية وتقبل التغيير.

وعليه، فإن توافر هذه العوامل مجتمعة، يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق صحة تنظيمية مستدامة، تضمن التكيف مع المتغيرات، وتدعم استمرارية الأداء الفعال والنمو المؤسسي.

## 9. مستويات الصحة التنظيمية :

يتفق العديد من الباحثين على وجود خمسة مستويات للصحة التنظيمية، التي يمكن تحديدها من خلال مجموعة من المؤشرات، وتتمثل هذه المستويات كما يلي:

### 1. الصحة التنظيمية المثالية:

تتميز المنظمات التي تصل إلى الصحة التنظيمية المثالية باتخاذ قرارات تشاركية تشمل جميع العاملين، مع تعزيز التمكين والتفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين كما يتم حل المشكلات والصراعات بشكل فعال، مع تبني أنماط قيادة إيجابية واهتمام دائم باحتياجات العاملين وتشجيعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل. (الاسرج، محمد، 2022)

2. الصحة التنظيمية الممتازة : في هذا المستوى من الصحة التنظيمية يشعر اغلب العاملين باحترام قيمهم ويستمتع القادة والعاملون لبعضهم ويشاركونهم في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي هو المفضل لدى الافراد، المنظمة يسودها الثقة ويكون الاتصال مفتوحا بين الافراد والقيادة مبادرات التغيير موجودة ومستويات الأداء العالية (بولعراوي، بومزيرة، 2022، ص13)

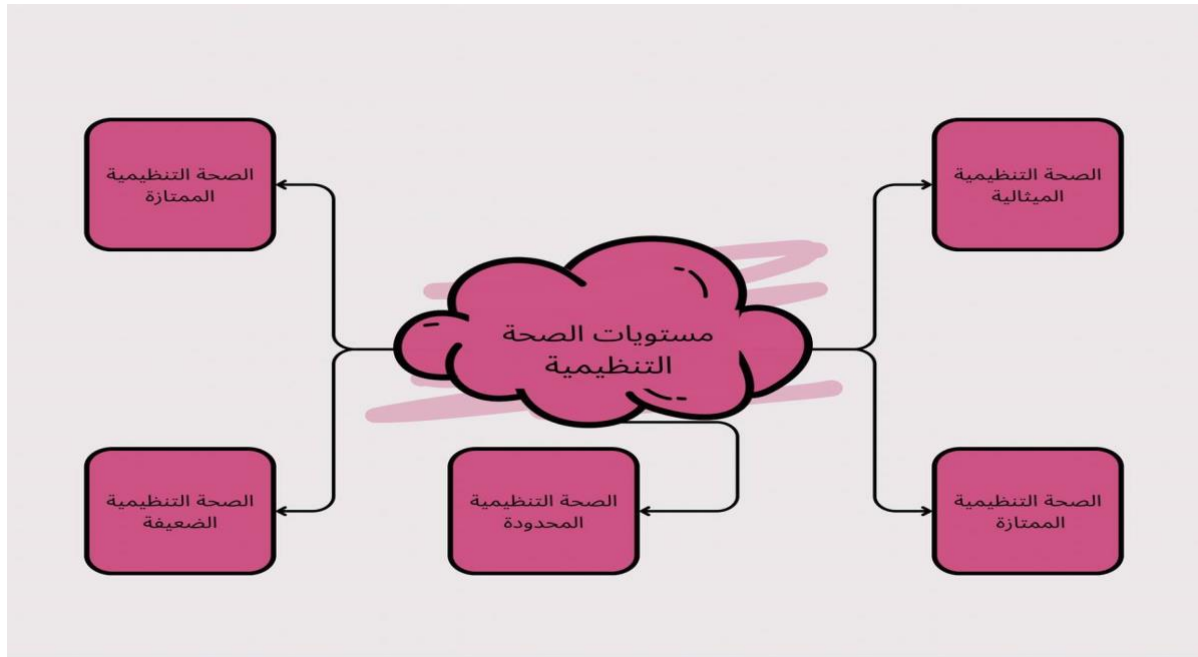
3. الصحة التنظيمية المتوسطة : يتميز هذا المستوى بان العاملين يحفزون، وهناك اهتمام بروحهم المعنوية، والقيادة ابوية إيجابية الثقافة التنظيمية يسودها أحيانا عدم التأكد والمخاطرة ويكون الاتصال مفتوحا بين مجموعات مختارة من الافراد، مستويات الأداء متوسطة، وهذه المنظمة في موقع جيد لتحرك نحو تحقيق صحة تنظيمية أفضل. (شرقي، يحيوي، عيشوش، 2022، ص349)

4. الصحة التنظيمية المحدودة : القرارات الهامة تبقى في دائرة المستويات الإدارية العليا في المنظمة، وهناك أجواء من عدم التأكد والافراد يشعرون باستمرار بانه يجب عليهم اثبات ذاتهم وينظر للمنظمة على انها منظمة ابوية بصورة سلبية تتعرض للإجبار العاملين على الإذعان، والتغير هذا مطلوب لكن من الصعب تحقيقه فموقع المنظمة هنا يقودها في حالات الضغوط الى بيئة تنظيمية استبدادية (خلف، 2020، ص18)

5- الصحة التنظيمية الضعيفة: تتميز بمستويات دنيا من الثقة والجدارة الى جانب عدم اليقين والخوف معظم الأحيان، ويشعر العاملين بعدم الرغبة لإثبات الذات. (شان، 2024، ص185)

ففي هذا المستوى لا يشعر الافراد العاملين في المنظمة بالاحترام لقيمهم وتعمل المنظمة على استثمار طاقاتهم في زيادة الإنتاجية دون الاهتمام بتوفير البرامج التطويرية المهنية لهم (احمد، 2021، ص89) في ختام هذا العنصر، يمكن القول إن مستويات الصحة التنظيمية تعكس حالة المنظمة من حيث قدرتها على تحقيق بيئة عمل صحية ومتوازنة، بدءًا من المستوى المثالي الذي يتجسد في المشاركة الجماعية والثقة والتمكين والقيادة الفعالة، وصولًا إلى المستوى الضعيف الذي تسوده مشاعر عدم الأمان، وغياب الثقة، وانخفاض الروح المعنوية إذ إن الفروقات بين هذه المستويات تظهر بوضوح في أساليب القيادة، ومدى إشراك العاملين في صنع القرار، وفعالية الاتصال، ومستوى الأداء، ومدى الاهتمام بالعنصر البشري من هنا، فإن إدراك المنظمات لموقعها ضمن هذه المستويات يمثل خطوة محورية نحو تحسين ممارساتها وتعزيز صحتها التنظيمية، بما يضمن بيئة داعمة ومحفزة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية واستدامة

#### الشكل رقم(16): يوضح مستويات الصحة التنظيمية



(من اعداد الطالبات)

#### 10. مجالات الصحة التنظيمية:

تساهم القيادة والقوى العاملة في تعزيز الصحة التنظيمية داخل المنظمة من خلال علاقة متبادلة من الثقة والتنسيق المشترك هذه العلاقة تساعد في تعزيز موقع المنظمة التنافسي وضمان استمراريتها إن المنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة هي تلك التي توفر خصائص القيادة الاستباقية، حيث تؤكد ثقافتها التنظيمية على التعاون والترابط بين القيادة والعاملين. هذا التعاون يؤثر بشكل إيجابي على الأداء والإنجاز.

تركز مجالات الصحة التنظيمية في الغالب على خلق بيئة عمل صحية ومنتجة، حيث تُقدّر قيم الأفراد وتدعم القيادة الفعالة والعمل المؤسسي متعدد هذه المجالات، مع التأكيد على دور القيادة في الاهتمام بها وتقييمها المستمر لضمان معنويات العاملين وسعادتهم، وبالتالي تحقيق الإنتاجية المثلى.

هناك ست مجالات رئيسية للصحة التنظيمية داخل المنظمة، ويتحمل القادة المسؤولية الكبرى في متابعتها لضمان تحسين بيئة العمل وزيادة رضا العاملين. (الاقرع،2010)

تعد الصحة التنظيمية ضرورية لتحقيق الإنتاجية الجيدة في المنظمة، وهناك عدة مجالات رئيسية تساهم في تعزيز هذه الصحة، من أهمها:

1. احترام قيم الأفراد : يعني إيمان المنظمة وقادتها بأهمية قبول واحترام قيم الأفراد، وتلبية احتياجاتهم، والاستماع إليهم، والاهتمام بمطالبهم. (العايشي،2021)

2. تطوير العاملين : توفير بيئة عمل داعمة للتعليم والنمو وتمنح العاملين الثقة في قدراتهم (الريميدي، حسين، أبو حميد،2022،ص38)

3. بناء العمل الجماعي : المنظمة التي تتمتع بصحة التنظيمية تأخذ في الاعتبار العلاقات بين الأفراد لإنجاز مهمتها وتحقيق رؤيتها، كما ان قيادة المنظمة والعاملين فيها يستثمرون الوقت والفرصة ليتواجدوا معا كفريق واحد في المشاركة والاستماع ورد الفعل ولا بد من احترام الاختلافات في نواحي عدة العرق، الجنس، العمر، الثقافة، والا تسمح المنظمة لهذه الاختلافات بالسيطرة على المنافسة الطبيعية بين العاملين فيها لاسيما الاختلافات العرقية التي تؤثر في الأداء بشكل مباشر ومن ثم تؤثر في الصحة التنظيمية للمؤسسة. (ميهوب،2020،ص186)

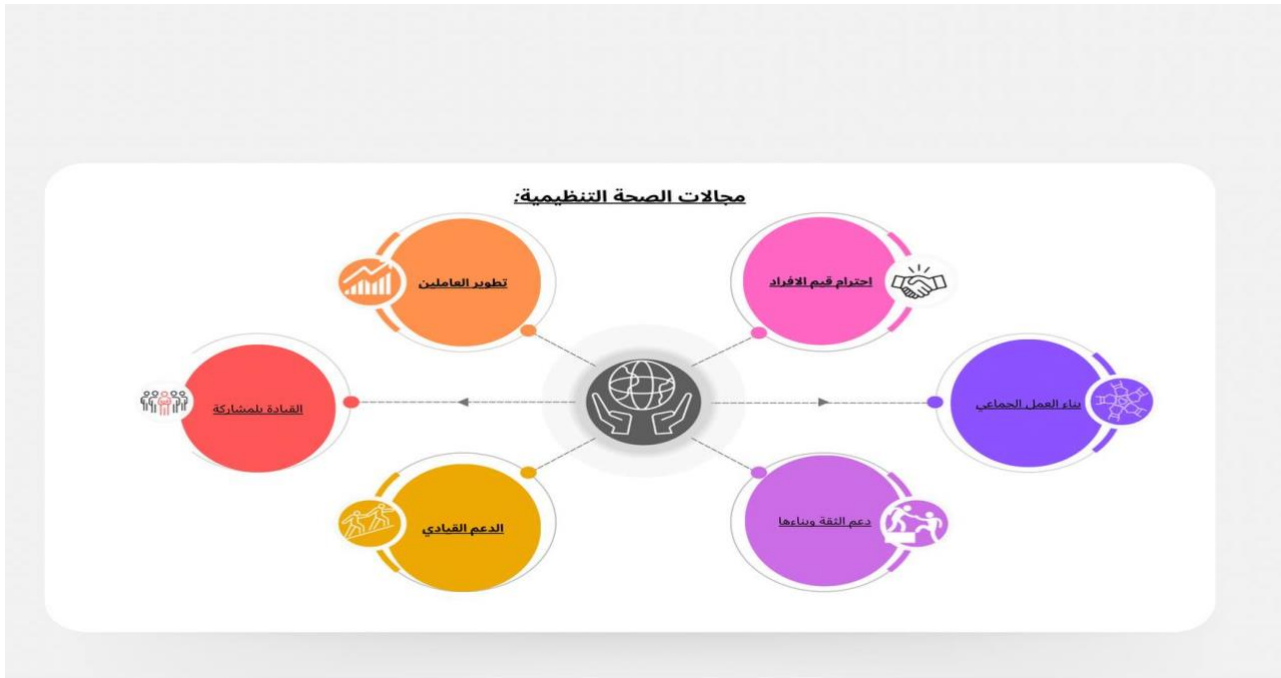
4. دعم الثقة وبناءها : المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي تتمتع بقنوات اتصال مفتوحة بين افرادها وقادتها ويتوفر فيها مستوى عالي من الثقة بين العاملين لكي يطابق القول الفعل في جميع ممارسات الافراد (زهران،2023، ص624)

5. الدعم القيادي : المنظمة التي بالصحة التنظيمية هي الموجهة نحو المستقبل والتي تنظر الى الامام لتبصر ما يمكن وما يجب ان يكون عليه، وتدعم فيها القيادة جميع الافراد لتكون قيادة مبدعة ومؤثرة تهتم بتوفير الاحتياجات الفردية للأخرين، وتنمي مسؤولية تحقيق الأهداف سواء لدى القادة او العاملين (بولعراوي، بومزيرة،2022، ص15)

6. القيادة بالمشاركة : المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية نرى ان لكل قيادة سلطة ولا بد من المشاركة في وضع رؤية للمنظمة ووضع قراراتها واستغلال مواردها ومشاركة القادة في جميع المستويات التنظيمية يمكن العاملين من تفعيل دورهم واخذ مواقفهم في رسم استراتيجية المنظمة وتنمية مسؤولياتهم تجاهها (احمامة، حاجي، 2022، ص9)

في ختام هذا العنصر، يتضح أن مجالات الصحة التنظيمية تركز على تعزيز بيئة عمل إيجابية ومتوازنة من خلال بناء علاقات تقوم على الثقة والتنسيق بين القيادة والقوى العاملة. إن الصحة التنظيمية القوية تتطلب قيادة استباقية تركز على احترام قيم الأفراد، وتطوير مهاراتهم، وبناء العمل الجماعي، وتعزيز الثقة، إلى جانب توفير دعم قيادي فعال يُشجع على المشاركة في صنع القرار. تلعب هذه المجالات دورًا جوهريًا في تحسين الأداء المؤسسي ورفع معنويات العاملين، مما يسهم في تعزيز التنافسية وضمان استمرارية المنظمة. بالتالي، فإن الاهتمام المستمر من القادة بهذه الجوانب يعد مفتاحًا لتحقيق بيئة عمل صحية ومنتجة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية

#### الشكل (17): بوض مجالات الصحة التنظيمية



## 11. نظريات الصحة التنظيمية :

### العدالة التنظيمية ومنطلقات الأنسنة:

في بدايات القرن العشرين، زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات. وقد وجد هذا الاتجاه صدقاً كبيراً لدى الباحثين والممارسين للإدارة فعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة، فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية، ويمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وهذا ما تحاكيه منطلقات الأنسنة من خلال تجاربها ودراساتها المختلفة التي تُظهر أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث إن التماسك والالتزام بمبادئها له تأثير واضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل، ومن أهم أسباب اكتشاف أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية، هو إحساس العاملين بعدالة وصدق التعامل من طرف الرؤساء، إذ يعكس هذا الإحساس عدالة المعاملة عندما تُطبق على الفرد بعض الإجراءات الرسمية داخل المنظمة، وقد تصور دعاة العلاقات الإنسانية أنه إذا تحقق التوازن بين أهداف التنظيم وأهداف وحاجات أعضائه، يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل. . (عيوز، 2017، ص13)

كما يصبح أعضاء التنظيم في حالة رضا، على أساس أن تضمن مبدأ العدالة التنظيمية في العلاقة التعاقدية يُعد آلية لبلورة الرضا، والولاء، والالتزام بالأطر القانونية للمنظمة، مما يزيد من فاعليتها وحيويتها، وبمقتضى أصول الإدارة العلمية، يجب أن تحتكم التنظيمات لأسس العدالة في ممارستها، بدءاً من اختيار العاملين وفق معايير الجدارة والاستحقاق، ثم الاستمرار في تطبيق هذه المعايير في الترقية، وتقييم الأداء، وتقديم الأجور والحوافز والمزايا الأخرى وقد بلورت هذه المبادئ في أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث:

- العدالة التوزيعية
- العدالة الإجرائية
- عدالة التعاملات

الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية فلم يعد الفرد مجرد متلقٍ للعدالة التنظيمية كما تتصورها

إدارة المنظمة، بل أصبح له دور مهم في تحديد ملامح هذه العدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في القرارات المؤثرة. وبمعنى آخر، أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين المنظمة والعاملين. (عيواز، 2017، ص13)

#### تمكين العاملين ونظرية Z اليابانية:

تواجه المنظمات الحديثة الكثير من التحديات التي باتت تورقها في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي، لذا بات لزاما عليها مواكبة ومعاصرة هذه التغيرات في حالة سعيها نحو تحقيق طموحاتها وأهدافها المسطرة ولا يكون ذلك إلا من خلال توفير مورد بشري يتمتع بالمرونة الفكرية والكفاءة المهنية والقدرة على مواجهة الصعاب والمشكلات التنظيمية، وبالتالي تمكين الأفراد عمليا ومعرفيا من خلال تهيئة الجو المناسب القادر على إعطاء الإضافة الملموسة للمنظمة وهذا ما نراه كمثال في الإدارة اليابانية التي تعتبر من أفضل وأنجح النماذج الإدارية في العالم التي يُقندي بها في حالة سعي أي منظمة نحو النجاح والتميز نظرا لقيامها على أسس ومبادئ تتضمن الثقة، المهارة والمودة، وهذا ما يكسب الفرد العامل الرغبة في الإبداع والابتكار ويستثير فيه قوة العزيمة والإرادة القوية على العمل بحزم، (بلوم، عيواز، 2018، ص7)

وبالتالي يصبح قادرا على تطوير وتحسين مهاراته وقدراته التي تؤدي إلى تمكينه من أداء مهامه، ويؤكد وليام أوشي أن نجاح المنظمة ككل مرهون بتحقيق التعاون بين المدراء والعمال خلال العمل، ويظهر ذلك بشكل كبير في قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة تسيير أعمال المنظمة كالاتفاق حول أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها كما أن عملية اتخاذ القرارات تتم في الغالب بالمشاركة والإجماع وتبقى المسؤولية النهائية فردية ولا تعتمد عملية التوجيه في النموذج الياباني على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلك العاملين فقط بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية. (بلوم، عيواز، 2018، ص7)

#### التحفيز والنظرية السلوكية:

عكس اتجاه الإدارة العلمية الكلاسيكية التي تعطي كل الاهتمام للعنصر المادي في المنظمة وتسعى لتحقيق أكبر عائد ممكن من الإنتاج على حساب صحة العمال ووضعهم الاجتماعي والنفسي، اهتم رواد الاتجاه السلوكي والإنساني بقيادة "إلتون مايو" بالعنصر البشري حيث أولاه العناية الكافية داخل المنظمة على غرار باقي العناصر المادية والمالية الأخرى، فالعامل حسب هذا الاتجاه هو العنصر لفاعل الذي يتوقف على تطوره وسلامته فعالية التنظيم وعليه فعلى القائد أن يضع في اعتباره وجود العامل كفرد يسعى إلى تحقيق

ذاته من خلال العمل، يعطي أهمية للعوامل الاجتماعية في الإنتاج لعوامل تماسك وتكامل تفسر سلوك العمال، كما تطور مفهوم التحفيز من التحفيز المادي إلى التحفيز المعنوي والذي مفاده تشجيع العمال وتقديرهم واحترامهم مما يرفع من الروح المعنوية لديهم ويحقق نوعاً من التوافق بين أهدافهم وأهداف لمنظمة يساهمون في تطويرها ويتحملون مسؤولية فعاليتها ونجاحها. (غربي، 2018، ص 24، 23)

### نظرية التبادل الاجتماعي:

تعود هذه النظرية لمؤسسها بيتر بلاو الذي يركز على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات، إذ أنه يريد من خلال انضمامه إلى الجماعة تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة، كلما زادت العوائد الحاصلة للفرد من خلال انتمائه للجماعة، تحاول نظرية التبادل الاجتماعي ومعيار المنفعة المتبادلة في الأساس تفسير الدافع الكائن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد، حيث إن فكرة معيار المنفعة المتبادلة تقوم على أن الأفراد يجب أن يساعدوا من يساعدهم ولا يجب عليهم أن يؤذوا من يساعدهم، فعندما يقوم أحد الأطراف بتأدية عمل مفيد للطرف الآخر فإن متلقي الفائدة سيشعر بالولاء تجاه المنظمة، وقد توصلت هذه النظرية إلى أن علاقة التبادل بين الطرفين غالباً ما تتجاوز التبادل الاقتصادي وتتعداه إلى تبادل اجتماعي (العايشي، 2020، ص 23)

حيث أثار العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي بأن صاحب العمل والموظف لا يتبادلون فقط الموارد غير الشخصية كالمال مثلاً أو الخدمات، ولكنهم يتبادلون أيضاً الموارد الاجتماعية كالاحترام والدعم المتبادل، لذلك فقد جاءت الأبحاث والدراسات التنظيمية لتطبيق نظرية التبادل الاجتماعي ومعيار المنظمة المتبادلة من أجل وصف الدوافع التي تقف وراء مواقف العامل وسلوكياته في المنظمة. (العايشي، 2020، ص 23)

### نظرية المساواة لآدامز:

تستند هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عملية العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لفئات العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة بين الفئات تكون النتيجة شعور الفرد بالرضا أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا وتعتمد نظريات العدالة والمساواة على القول بأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين العاملين وأصحاب العمل، وأن إدراك عدم وجود عدالة في هذه العلاقة يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من

التغييرات السلوكية والمعرفية لدى الفرد في محاولة منه لتقليل هذا التوتر، وتتص نظرية المساواة على أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن حدث وتساوى المعدلات فهنا لن يكون هنالك شعور بالظلم أو عدم المساواة. (العايشي، 2020، ص25، 24) ويمكن القول إن شعور الفرد بعدم المساواة ينتج عن حالتين هما:

الأولى: عندما يحصل العامل على أقل مما يحصل عليه الزملاء فيترتب عن ذلك شعوره بالغضب والإحباط والقلق.

الثانية: عندما يحصل العامل على أكثر مما يستحق يترتب عن ذلك شعور الفرد بالذنب أحيانا. (العايشي، 2020، ص25، 24)

#### التمكين الوظيفي ومنطلقات الإدارة بالمشاركة:

لقد أكدت الرؤية الكلاسيكية للأدب الإداري على نظرتها الاقتصادية حول الفئة العاملة، معتبرة هذه الأخيرة كوسيلة أو أداة يتم من خلالها، وما تبدله من جهد عضلي إلى تحقيق الأهداف وكسب عائدات ربحية، أي أنها كانت تعتمد على سياسة العصا والجزر مع الفرد العامل دون مراعاة لرغبات وحاجيات الفئة العاملة، فهذه السياسة المادية التي انتهجتها المدرسة الإدارية التقليدية في إدارة الفرد العامل، قد تعرضت للعديد من الانتقادات اللاذعة والبناءة من طرف الكثير من المفكرين والعلماء الإداريين من أمثال التون مايو، تالكوت بارسونز... الخ، مما أدى إلى بروز تيار فكري إداري حديث جاء على أنقاد النظرة الكلاسيكية المجحفة في حق العامل داخل التنظيمات الصناعية، والذي تمثل في النظرة الإنسانية للعامل، بحيث اهتم هذا الاتجاه الإداري الحديث بكيفية التعامل والاهتمام بمشاعر العاملين وأحاسيسهم للرفع من الروح المعنوية لديهم، حيث نتج عن هذا الاهتمام، زيادة في مستوى انجاز المهام، مما عزز من أهمية الاهتمام بالجانب الإنساني لدى العامل من طرف المفكرين في ميدان السلوك التنظيمي والإداري، والمناداة بضرورة إشراك الفرد العامل في مختلف المهام والأعمال الوظيفية (عيواز، 2023، ص45)

وعدم حصره في مستوى معين من المستويات التنظيمية، بهدف تنمية قدراته ومهاراته في مجال العمل، وهنا ظهرت أهمية العنصر البشري، كما ساهمت العولمة والتطورات السريعة في مختلف الوسائل التكنولوجية، وكذلك المنافسة الخارجية إلى تبيان الحاجة الملحة إلى الاهتمام بالفرد العامل، والعمل على صقل قدراته ومهاراته وتنميتها بما يتماشى ومتطلبات الوظيفة حتى يصبح قادرا على إدارة أعماله وانجازها، وهذا ما أدى إلى ضرورة تمكين العاملين وظيفيا. (عيواز، 2023، ص45)

كما أدى قبل ذلك إلى بروز مفهوم التمكين الوظيفي في مجال الإدارة الحديثة كسلوك تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه في ظل مختلف التحولات الآنية في مختلف المجالات الحياتية، كما يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في العالم اليوم، وفي ظل التقدم التكنولوجي فهو يؤدي إلى ترشيح أعضاء الشركة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين، يعد أيضا التمكين عاملا مهما ومفتاحا رئيسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم، تدرك أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل. (عيواز، 2023، ص45)

وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك كون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، إذ تؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيارا واهيا، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين، فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا تنظيمية لا يمكن تحقيقها من دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف. (عيواز، 2023، ص45)

فظهر تمكين العاملين وظيفيا قد حول اهتمام الفكر الإداري تماما من نموذج منظمة التحكم (Empowered) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (command and control organization) والأوامر وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلى التنظيم المفتوح (flat) قليل المستويات، وقد تعددت تعريفات التمكين الوظيفي، فيعد ممارسة تشجع الأفراد، "analg" حمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى، فالتمكين الوظيفي هو إعطاء العامل صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها من ناحية، ومنح العامل حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج إطار الوظيفة من ناحية أخرى. (عيواز، 2023، ص45)

ومن خلال ما تقدم من طرح نظري حول مفهوم التمكين الوظيفي، يتضح أن مبدأ المشاركة هو أساس العملية التمكينية لدى العامل، أي أنه دون مشاركة العاملين في مختلف الوظائف الإدارية التنظيمية، لا يمكن إن نقول بأن العامل متمكن من متطلبات الوظيفة، فأسلوب إدارة العامل بالمشاركة لا يقل أهمية عن بقية الأساليب الإدارية الأخرى وهذا ما يؤكد عليه الاتجاه الإداري الحديث الذي يطلق عليه لفظ الإدارة بالمشاركة والذي ينطلق من افتراض علمي أساسه: أن مشاركة المرؤوسين تعد من لمبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وأن مفهوم المشاركة يرتبط بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية، واتخاذ القرارات، وهناك ثلاث درجات لهذه المشاركة وهي:

-درجة الفهم المتبادل بين العاملين والإدارة والذي ينتج عنها تكوين ما يسمى بروح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء.

-درجة الاستشارة وهي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات.

-درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات. (عيواز، 2023، ص46)

وقد تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة، فمن منظور التفويض تعرف المشاركة بأنها عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله، ومن منظور سلوكي هو اندماج عقلي عاطفي للأفراد في ظروف الجماعة، التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية، وأيضا هي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة، هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوي العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى، للتخفيف من حدة الصراع بينهما، كما تم تحديد مفهوم المشاركة العمالية بشكل أدق فهي اشتراك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق تعبير عن آراءهم، ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة، وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف المواضيع وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها فهذا الأسلوب التشاركي هو أحد الأساليب الناجحة، والتي تجعل من إستراتيجية التمكين الوظيفي لدي العاملين ممكنا حدوثها، وتواجدها كثقافة تنظيمية داخل المنظمة، كما يساهم القائد الفعال، والذي يأخذ من أسلوب المشاركة أساسا في تعامله مع مرؤوسيه، من تعزيز لثقافة التمكين لدي العامل والمنظمة ككل، وقد حاز بعد تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار وجل العمليات التنظيمية على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة وتطبيقه، فهو أسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آراءهم وصولا إلى منحهم الحرية في صناعة القرار، حيث تشمل هذا الأخير خلق الفرص للأفراد العاملين للتعبير عن وجهة نظرهم، آراءهم المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة. (عيواز، 2023، ص47)

في ختام العنصر نقول بأن نظريات الصحة التنظيمية تحولت من التركيز على الإدارة الكلاسيكية إلى مدخل العلاقات الإنسانية الذي يركز على الإنسان ككائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته عبر العمل، ما أدى إلى بلورة مفهوم العدالة التنظيمية بمشاركة العاملين في صنعها وتبرز الإدارة اليابانية أهمية الثقة

والتعاون بين المديرين والعاملين، والرقابة الذاتية، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يمكّن العاملين ويحفزهم على الإبداع كما يركز الاتجاه السلوكي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل ويعزز التحفيز المعنوي لرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وترى نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على تبادل المنافع الاقتصادية والاجتماعية، مما يزيد الولاء والالتزام بينما تؤكد نظرية المساواة أن شعور الفرد بالعدالة ينبع من مقارنة جهوده ومكافآته بما يحصل عليه الآخرون، وعدم التوازن يولد مشاعر الظلمة وأخيراً، تؤكد نظريات التمكين والإدارة بالمشاركة على أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم صلاحيات أوسع لتعزيز المسؤولية والانتماء وتقليل الصراعات، مما يرفع من فاعلية المنظمة.

**خلاصة الفصل:**

خصص هذا الفصل لدراسة المفهوم الثاني في هذه المذكرة، وهو الصحة التنظيمية، حيث تم أولاً عرض تعريفاته المتعددة التي تؤكد أنه مؤشر على فعالية البيئة الداخلية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ثم تناول الفصل أهمية الصحة التنظيمية في دعم الأداء والإنتاجية، وخلق بيئة عمل متوازنة نفسياً واجتماعياً، إلى جانب تحديد أهدافها المرتبطة بالوقاية من الضغوط والاحتراق الوظيفي، وتعزيز رضا العاملين، كما تم التركيز على أبعاد الصحة التنظيمية، التي تشمل عناصر مثل وضوح الأهداف، الاتصالات، المعنويات وتم تحديد أهم المؤشرات التي تعكس مستوى الصحة داخل المؤسسة، إلى جانب محدداتها المختلفة، والتي ترتبط بالثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، ونظام الحوافز، وتضمن الفصل تحليلاً للعوامل المؤثرة في الصحة التنظيمية، سواء كانت داخلية كالعلاقات بين الموظفين، أو خارجية كاستقرار البيئة العامة. كما تم التطرق إلى مستويات الصحة التنظيمية (الفردية، الجماعية، التنظيمية)، ومجالات تطبيقها التي تشمل التكوين، التسيير، والاتصال واختتم الفصل بعرض لأهم النظريات المفسرة للصحة التنظيمية

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

2. حدود الدراسة الزمانية والمكانية، الموضوعية

3. المنهج المستخدم

4. مجتمع الدراسة

5. أدوات جمع البيانات

6. أساليب معالجة المعلومات

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد تناول الإطار النظري للدراسة في الفصلين السابقين، يهدف هذا الفصل إلى ترجمة المفاهيم النظرية إلى واقع عملي من خلال التربص الميداني في المؤسسة المينائية - سكيكدة سيتم خلاله توضيح جميع الخطوات والإجراءات المنهجية المعتمدة لتحقيق أهداف البحث، بدءاً من الدراسة الاستطلاعية وتحليل نتائجها، مروراً بتحديد منهجية البحث، ومعايير اختيار العينة وخصائصها، وصولاً إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها، وذلك بهدف اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة تمهيدية أساسية في البحث الميداني، حيث توفر للباحث رؤية أوضح حول بيئة الدراسة وتساعده في التعرف على طبيعة المشكلة البحثية بعمق أكبر. وتهدف هذه المرحلة إلى جمع المعلومات الأولية التي تساهم في تحديد المتغيرات الرئيسية، واختيار المنهج المناسب، بالإضافة إلى تحديد العينة والأدوات البحثية الأكثر ملاءمة لاستكمال الدراسة. وبناءً على ذلك، قمنا بإجراء هذه الدراسة الاستطلاعية في الميدان المرتبط ببحثنا، مع اتباع منهجية دقيقة وخطوات منظمة لضمان دقة النتائج وفعاليتها.

اعتمدنا في الدراسة الاستطلاعية على المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث قمنا باختيار العينة بطريقة غير عشوائية قصدية تتكون من 7 عمال اداريين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة موزعين على مستويات تنظيمية مختلفة استعملنا في تحليلنا للمقابلة على تحليل المضمون وقد تمحورت أسئلة المقابلة لعينة الدراسة الاستطلاعية فيما يلي :

### بالنسبة لأسئلة ابعاد المناعة التنظيمية :

#### 1- بعد التعلم التنظيمي :

- كيف تدعم إدارة المؤسسة الابداع وتطوير الأفكار لدى العاملين ؟
- كيف تعمل إدارة المؤسسة على تدريب العاملين وفق خطط عملية مبرمجة ؟
- كيف تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المماثلة ؟
- هل تعقد إدارة المؤسسة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف تبادل المعرفة والخبرات ؟

## 2- بعد الذاكرة التنظيمية :

- هل تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تشمل الحاضر والماضي ويتم تحديثها ؟
- كيف تستعين المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات في عملية تحليل البيانات
- هل يمتلك العاملون معلومات كافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة ؟
- هل يتوفر في المؤسسة نظام امن لحماية المعلومات المخزنة ؟

## 3- بعد الحمض النووي :

- هل يوجد هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة يمنع تداخل الصلاحيات ؟
- هل يتناسب العدد الحالي للعاملين مع الاحتياجات الفعلية للعمل ؟
- كيف يتم تقييم الأداء في المؤسسة، هل يتم ذلك بشفافية وانصاف ام لا؟
- هل يتناسب الراتب الذي يحصل عليه مع الجهد المبذول ؟

## اسئلة محور الصحة التنظيمية :

بعد وضوح الأهداف :

- هل تضع المؤسسة أهدافا واضحة قابلة للتحقيق ؟
- هل يتم إشراك العاملين في وضع وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

بعد فعالية الاتصالات :

- هل تتماشى أنظمة الاتصالات في المؤسسة مع المستويات التنظيمية المختلفة؟
- هل يمكنك التواصل مع الزملاء والادارة بحرية وفي جميع الاتجاهات؟

بعد المعنويات:

هل لديك إحساس عال بالرضا عن عملك داخل المؤسسة؟

هل تشعر بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة؟

## بعد الإبداع :

هل تقبل المؤسسة المخاطرة المدروسة في سبيل تحقيق الإبداع؟

هل تحرص المؤسسة على تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين؟

## بعد حل المشكلات :

كيف تتعامل المؤسسة مع المشكلات وهل تستخدم أساليب لتقليل من التكاليف؟

هل يوجد نظام فعال للمؤسسة للوقاية من المشكلات وتجنب تكرارها ؟

## عرض استجابات افراد العينة على أسئلة المقابلة:

### بعد التعلم التنظيمي:

كيف تدعم إدارة المؤسسة الإبداع وتطوير الافكار لدى العاملين ؟

كانت استجابات أفراد عينة الدراسة متشابهة فالمؤسسة تدعم الإبداع ألا أحيانا عن طريق الحوافز المعنوية من خلال منح الفرصة للموظفين لإبراز أفكارهم وتكريم المساهمات الإبداعية من خلال الحوافز مال المساهمة في إنشاء logo المؤسسة أي شعار المؤسسة مقابل حوافز معنوية.

### هل تعمل المؤسسة على تدريب العاملين وفق خطط علمية مبرمجة ؟

كانت استجابة أفراد الدراسة حول هذا السؤال متشابهة بأن المؤسسة تقوم على تدريب العاملين وفق خطط علمية مبرمجة سنويا من خلال تحديد الفجوة والنقائص بين الأداء و المهارات الحالية مقارنة بالأداء المتوقع ونقاط الضعف العمال و العمل على تقويمها وتصحيحها حيث انا المؤسسة توضع خطط علمية يتم تطبيقها على طول السنة ،حيث تقوم كل المديریات بإرسال الاختصاصات و مواطن الضعف التي تريد التطوير و التدريب فيها الي مصلحة التكوين في مديريةية الموارد البشرية ثم تعمل هدي الاخيرة بتحديد نقائص التي تحتاج الي التكوين لدى المديریات فتراسل معلمين خارجين لتدريب العمال بطلب من مدير المؤسسة وفق خطط علمية مبرمجة وبرامج التطوير داخلية وخارجية.

### هل تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المماثلة؟

كانت استجابات أفراد العينة متشابهة حيث كانت استجابات 6 أفراد أن المؤسسة تستفيد من تجارب المؤسسات الأخرى من خلال مقارنة نسبة المخاطر Risque مع مخاطر المؤسسات الأخرى (مثل عنابة وجيجل) حوادث العمل وأسبابها واحصائيات الوفيات فتعمل المؤسسة على وضع خطط وبرامج للوقاية من هدي المخاطر والتعامل معها بفعالية مما يؤدي الي استقطاب الزبائن موارد بشرية إلى المؤسسة ،فحين كانت استجابة فرد من أفراد العينة أن المؤسسة لا تقارن نفسها مع المؤسسات أخرى لأن المؤسسة ذات طابع حكومي لديها نشاطها وأهدافها الخاصة.

**هل تعقد المؤسسة تحالفات واتفاقيات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف تبادل المعرفة والخبرات ؟**

كانت استجابات أفراد العينة متفاوتة فهناك من يرى أن المؤسسة المينائية تعقد تحالفات واتفاقيات مع المؤسسات الأخرى بهدف الربح واتفاقيات التدريبات والتأمينات مثل تدريبات داخلية وخارجية يستلزم شراكة قانونية مع المؤسسات والبعض الاخر يرى أن المؤسسة لا تعقد اتفاقيات وتحالفات مع المؤسسات الأخرى.

### بعد الذكرة التنظيمية

**هل تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تشمل الحاضر الماضي؟**

كانت استجابات أفراد العينة على هذا السؤال أنه توجد في المؤسسة خلية الاتصال تحتوي على جميع البيانات والمعلومات الخاصة بتاريخ المؤسسة والمسار المهني للعمال حيث يتم حفظها في أرشيف وملفات الداخلية للمؤسسة .

2/هل تستعين المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات في عملية تحليل البيانات :تبين من خلال استجابات أفراد العينة التي أجريت معها المقابلة حيث كانت استجابة أربعة أفراد ان المؤسسة تستعين بتكنولوجيا المعلومات في تحليل البيانات وأن هناك مديرية الرقمنة يتم فيها تحديث واستقطاب البرامج الحديثة ،فتقوم مديرية الرقمنة بجمع البيانات من المصادر وتخزينها في قوالب منظمة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة ،فحين كانت استجابة 3 أفراد أن المؤسسة تستعين بتكنولوجيا فهي تسهل على العمال إتمام المهام وإنجازها بسرعة وسهولة واتخاذ قرارات مناسبة.

**هل يمتلك العاملون معلومات كافية عن تاريخ المؤسسة وإنجازاتها السابقة ؟**

حيث أجاب أفراد العينة بأنهم لا يمتلكون معلومات كافية عن تاريخ المؤسسة وإنجازاتها حيث توجد قواعد بيانات خاصة لحفظ تاريخ وإنجازات المؤسسة.

### هل يتوفر في المؤسسة نظام أمن لحماية المعلومات المخزنة ؟

كانت استجابات أفراد العينة على هذا السؤال متشابهة حيث أجاب معظم العاملين أن للمؤسسة خلية خاصة لحماية المعلومات حيث يوجد في كل مديرية logiciel أي برامج خاصة لكل مديرية مال نظام المعلومات اللوجستية حيث يقوم صيانة كافة المعلومات في المؤسسة والعمل على حمايتها من أي تسرب خارجي حيث يمنع على العمال حتى وضع وحدة التخزين USB الشخصي في حواسيب المؤسسة.

بعد الحمض النووي التنظيمي

### هل يوجد هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة يمنع تداخل الصلاحيات ؟

كانت استجابات جميع أفراد العينة (7 أفراد) أنه نعم يوجد هيكل تنظيمي واضح يمنع تداخل الصلاحيات حيث أن لكل عامل بطاقة منصب fiche de poste ،تستخدم على مستوى إدارة الموارد البشرية تحدد مهام ومسؤوليات كل منصب داخل المؤسسة إضافة الي المؤهلات والشهادات المطلوبة لشاغلي أي منصب داخل المؤسسة.

### هل يتناسب العدد الحالي للعمال مع الاحتياجات الفعلية للعمل ؟

كانت استجابات أفراد العينة متشابهة حيث كانت إجابتهم أنه لا يتناسب العدد الحالي للعمال مع الاحتياجات الفعلية للعمل فالمؤسسة تعاني من نقص في الأيدي العاملة خاصة في بعض المديريات التي تحتاج الي أكبر عدد من العمال مثل مديريةية الشحن والتفريغ ،وكذلك لأن المؤسسة تستخدم نظام تحسين المستمر مثل إدخال التكنولوجيا ،التقاعد ،تممية قدرات العاملين ،عطلة الأمومة ،حوادث العمل المرضية ،وكذلك اتجاه المؤسسة الي العمل بنظام 24/24 ساعة بدل نظام 12/12 ساعة وهذا يستلزم على المؤسسة استقطاب وتوظيف عمال جدد .

### كيف يتم تقييم الأداء في المؤسسة هل يتم ذلك بشفافية وإنصاف ؟

كانت استجابات أفراد العينة متباينة حيث كانت استجابات 5 أفراد أنه لا يتم تقييم الأداء في المؤسسة بطريقة شفافة ومنصفة منذ فترة فمثلا تساوي جميع العاملين في نفس العلامة بالرغم من طبيعة العمل ومجهود العمل فحين كانت استجابة فردين أنه يتم وفق طريقة عادلة فحين كانت استجابات أفراد العينة متقاربة في خصوص طريقة تقييم الأداء فعلية التقييم تتم عن طريقة بطاقة تقييم في DRG وفق معايير محدد ومؤشرات معينة وواضحة لجميع العمال فمن خلال تقييم الأداء يتم الكسوف عن الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.

**هل يتناسب الراتب الذي تحصل عليه مع الجهد المبذول ؟**

أجاب معظم أفراد العينة بأن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول فالأجر أو المقابل المادي الذي يحصلون عليه أقل مقابل المهام الموكلة إليهم.

### **الصحة التنظيمية :**

#### **بعد وضوح الأهداف :**

**هل تضع المؤسسة أهدافا واضحة قابلة للتحقيق ؟**

كانت استجابات جميع أفراد العينة أن المؤسسة تضع أهداف واضحة لجميع العمال وقابلة للتطبيق فالمؤسسة تحدد مجموعة من الأهداف الواضحة في سياسة المؤسسة احتياطات بإمكان أي عامل أن يطلع عليها في أي وقت لتوحيد جهود العمال نحو تحقيق هدي الأهداف والوصول إليها.

**هل يتم إشراك العاملين في وضع وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟**

كانت استجابات معظم أفراد العينة حول السؤال أنه يتم اشترك العاملين في وضع اقتراحات لأهداف وطريقة تنقيدها واتخاذ القرارات ينوب عن باقي العمال وبعدها يتم النظر إليها هل تستطيع المؤسسة تبنيها وتنفيذها أو رفضها.

#### **بعد فعالية الاتصالات :**

**هل تتماشى أنظمة الاتصالات في المؤسسة مع المستويات التنظيمية المختلفة؟**

حيث كانت استجابات أفراد العينة متشابهة حيث كانت تتماشى أنظمة الاتصالات في المؤسسة مع المستويات التنظيمية فوسائل وتقنيات الاتصال تتوافق مع جميع المستويات سواء كانت تصاعديا من العمال الي الإدارة أو تنازلا من الإدارة الي العمال أو أفقيا في نفس المستوى فهي تتم عبر وسائل معينة خاصة بكل مستوى تنظيمي بطرق إيجابية وفعالة

### **هل يمكنك التواصل مع الزملاء والادارة بحرية وفي جميع الاتجاهات ؟**

تبين من خلال استجابات أفراد العينة أن معظم العاملين يتواصلوا بحرية تامة مع الزملاء والادارة وفي جميع الاتجاهات كذلك مع الحرص على الاحترام وعدم تعدي الحدود المسموح بها فالتواصل حلقة وصل بين جميع المستويات الإدارية وفي المؤسسة المينائية.

### **بعد المعنويات:**

### **هل لديك إحساس عال بالرضا عن عملك داخل المؤسسة؟**

كانت استجابات أفراد العينة حول هذا السؤال أن 5 أفراد يشعرون بالرضا عن عملهم داخل المؤسسة مثل الرضا عن الأجر ،الرضا عن العلاقات ،الترقية فكانت استجابة عامل منهم أنه راضي عن الأجر والعلاقات مع الزملاء ، ولكنه ليس راضي عن إدارة المؤسسة لأنها تعامل العمال كأنهم أدلة والاهتمام بالعمل على حساب العامل وجاء استجابة فردين أنهم ليسوا راضين عن عملهم.

### **هل تشعر بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة ؟**

أستجاب أغلب أفراد العينة على هذا السؤال بأنهم لا يشعرون بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة بسبب تغيير وتطور المفاهيم فالعامل أصبح يشعر بالخوف من الفصل وفقدان العمل مثل التغيير الإداري للمدير فلكل مدير سياسته ،وكذلك الأتمتة والتطور التكنولوجي الذي أدى الي الاستغناء على بعض الوظائف أو تعويض العامل بألة ومجموعة من المفاهيم أصبحت تآرق العاملين من وجهة نظرهم .

### **بعد حل المشكلات:**

**كيف تتعامل المؤسسة مع المشكلات وهل تستخدم أساليب لتقليل من التكاليف ؟**

كانت استجابات أفراد العينة معظمها متشابهة وأن المؤسسة تتعامل مع المشكلات من خلال مجلس تنفيذي تآديبي فالمؤسسة تتعامل بصرامة مع المشكلات لكن تختلف طريقة التعامل باختلاف طبيعة وسبب المشكلة فالمدير يفصل في المشكلات من خلال شكوى رسمية يدفعها والعامل إلى الهيئات المعنية حيث يوجد قانون داخلية للمؤسسة يعاقب المخطئ فحين المشكلات بين الجماعات يعقد مجلس تآديبي تنفيذي لمعالجة المشكلة فالمدير يستدعي الكفاءات للتشاور

**هل يوجد نظام فعال للمؤسسة للوقاية من المشكلات وتجنب تكرارها ؟**

كانت استجابات أفراد العينة متشابهة وأن لدى المؤسسة نظام فعال لتفادي وقوع المشكلات والتقليل من نتائجها فحين يوجد فرد يقول بأنه لا يوجد نظام فعال لحل المشكلات نفس المشكلات التي تحدث الآن تتكرر العام القادم.

**بعد الإبداع :**

**هل تقبل المؤسسة المخاطرة المدروسة في سبيل تحقيق الإبداع؟**

كانت استجابات جميع أفراد العينة أن المؤسسة لا تقبل المخاطرة في سبيل الإبداع بسبب طبيعة نشاطها الحساس الذي تتميز به في الاقتصاد الوطني إضافة إلى النظام القانوني للمؤسسة الذي لا يشجع على الإبداع فالمؤسسة مطالبة بالوصول إلى الأهداف المسطرة بأي طريقة كانت .

**هل تحرص المؤسسة على تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين ؟**

استجابة أغلب أفراد العينة على هذا السؤال بأن المؤسسة لا تشجع على الإبداع والابتكار لإن للمؤسسة طريقة عمل معينة تتبعها وتسير بيها للوصول إلى أهدافها والتركيز على الأعمال الروتينية.

**عرض وتحليل النتائج على ضوء المقابلة:**

**عرض وتحليل نتائج الدراسة على ضوء المقابلة:** من خلال عملية تحليل المحتوى للمقابلة

توصلنا إلى النتائج التالية :

جدول رقم(2) يمثل بعد التعلم التنظيمي

النسب المئوية	التكرار	المؤشر
26.31%	5	التشجيع بالحوافز المعنوية
21.05%	4	خطط علمية مبرمجة سنويا
31.57%	6	تقليل المخاطر
21.05%	4	اتفاقيات تدريبية وتأمينات
100%	19	المجموع :

(من اعداد الطالبات)

من خلال الجدول رقم (2) والذي يوضح بعد التعلم التنظيمي نجد ان معدل التكرارات لدى العمال بالمؤسسة المينائية التي أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية، والذي جاء بنسبة 33,33 % بمجموع 19 تكرارا لهذا البعد، حيث كان المؤشر الأكثر تكرارا حسب عينة الدراسة هو مؤشر تقليل المخاطر بمجموع 6 تكرارات بما يقابله 31,57% يليه مباشرة مؤشر التشجيع بالحوافز المعنوية ب 5 تكرارات أي بنسبة 26,31% من مجموع تكرارات البعد ال 2 مؤشرات هامة هي لخطط علمية مبرمجة سنويا، اتفاقيات التدريب والتأمينات حيث تم رصد 4 تكرارات لكل مؤشر منهم أي بنسبة 21,05% لكل مؤشر ومن خلال ما سبق من تكرارات لعدة مؤشرات تؤكد لنا توافر بعد مهم من ابعاد المناة التنظيمية متمثلا في بع التعلم التنظيمي القائم على تقليل المخاطر فالمؤسسة تقوم بمقارنة نسبة المخاطر في المؤسسات الاخرى محاولة منها التقليل والحد منها لزرع الثقة في نفوس العمال ويشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة إضافة الى التشجيع بالحوافز المعنوية وتلقي الشكر والثناء لدى ابداعهم في عملهم مما يؤدي الى زيادة دافعيتهم وتحفيزهم على الإنتاج وكذلك تدريب العاملين وفق خطط علمية مبرمجة سنويا يؤدي الى تنمية مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بالمعلومات والخبرات التي تسهل عليهم عملهم مما يعزز لدى العاملين شعورهم بانهم جزء أساسي و مؤثر في نجاح المؤسسة و هذا ينعكس إيجابا في نفسية العاملين وكذلك مؤشر اتفاقيات التدريب و التأمينات حيث تعقد المؤسسة اتفاقيات مع مؤسسات أخرى منها اتفاقيات التدريب و التأمينات من خلال إقامة شراكة مع خبراء ومدربين لتدريب العمال وتطوير مهاراتهم فهذا النوع من الاتفاقيات يهدف الى مواكبة التغيرات التكنولوجية ورفع الإنتاجية وكإضافة الى التأمينات التي تحمي الموظفين ولتقليل المخاطر المالية مما يؤدي الى جذب العمال وشعورهم بالأمان.

## تحليل المقابلة حسب بعد الذاكرة التنظيمية

جدول رقم (3) يمثل بعد الذاكرة التنظيمية

المؤشر	التكرار	النسب المئوية
خلية الاتصال خاصة بالبيانات	5	20%
نظام بيانات في مديرية الرقمنة	4	16%
تسهيل المهام ومواكبة التطوير	3	12%
لا يملك معلومات عن المؤسسة	7	28%
توجد خلية خاصة لحماية المعلومات	6	24%
المجموع	25	100%

(من اعداد الطالبات)

من خلال الجدول رقم (3) والذي يوضح بعد الذاكرة التنظيمية نجد ان معدل التكرارات لدى العمال بالمؤسسة المينائية التي أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية الذي جاء بنسبة 31,5% بمجموع 25 تكرار لهذا البعد حيث كان المؤشر الأكثر تكرارا حسب عينة الدراسة هو مؤشر "لا يملك معلومات عن المؤسسة" بمجموع 7 تكرارات بما يقابله 28,78% أي ان العمال حسب اراء عينة الدراسة وهذا يمكن راجع الى التاريخ الطويل للمؤسسة او عدم اهتمام الإدارة بمشاركة تاريخ المؤسسة مع الموظفين والتركيز على الحاضر وتحقيق الربح على المدى الطويل ويأتي مؤشر "توجد خلية خاصة لحماية المعلومات" في المرتبة الثانية بمجموع 6 تكرارات بما يقابله 24% من نسب مجموع تكرارات هذا البعد مما يؤكد على ان المؤسسة خصصت خلية مكلفة لحماية البيانات وضمان سريتها وسلامتها من التلاعب والتسريب يليه مؤشر خلية الاتصال خاصة بالبيانات بمجموع تكرار 5 ما يقابله 20% فخلية الاتصال تمثل مركز المعلومات يحتفظ بجميع المعلومات التي تخص المؤسسة يليها مؤشر «نظام البيانات في مديرية الرقمنة " الذي جاء بتكرار 4 مرات وكانت نسبة 16% والذي يعبر على وجود نظام بيانات خاص في مديرية الرقمنة عبر في مؤشر "تسهيل المهام ومواكبة التطوير " جاء تكرار 3 افراد وبنسبة 12% وبالتالي فان المؤسسة تستعين بتكنولوجيا المعلومات في عملية تحليل البيانات من خلال هذه التكرارات للمؤشرات المطروحة التي تؤكد لنا وجود بعد

من ابعاد المناعة التنظيمية الا وهو الذاكرة التنظيمية الذي يوضح لنا ان لا يمتلك العاملون معلومات عن المؤسسة سواء من حيث رؤيتها، أهدافها، السياسة المعتمدة، هذا النقص المعرفي يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي ويضعف من قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة، كما يقلل من مستوى انخراطهم والتزامهم التنظيمي، يليه توجد خلية خاصة لحماية المعلومات، رغم وجود خلية خاصة تعنى بحماية المعلومات داخل المؤسسة الا ان ذلك لم يترجم الى نظام فعال لتوزيع المعلومات داخل المؤسسة بشكل مناسب بين العاملين نلاحظ ان هناك خلية اتصال خاصة بالبيانات تشمل الحاضر والماضي ويتم تحديثها من وقت لآخر بالإضافة الى انه يتوفر في المؤسسة نظام امن لحماية المعلومات المخزنة كما ان التكنولوجيا تساعد على تسهيل المهام ومواكبة التطوير .

### تحليل المقابلة حسب بعد الحمض النووي

جدول رقم (4) يوضح بعد الحمض النووي

النسب المئوية	التكرار	المؤشر
31,81%	5	بطاقة منصب fiche de poste
22,72%	5	لا يتناسب
18,18%	4	بطاقة تقييم في prg
27,27%	6	لا يتناسب الاجر
%100	22	المجموع

(من اعداد الطالبات)

من خلال الجدول رقم(4) والذي يوضح بعد الحمض النووي نجد ان هذه التكرارات نجد ان معدل التكرارات لدى العمال بالمؤسسة المينائية التي أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية، الذي جاء بنسبة %37,72 بمجموع 22 تكرار لهذا البعد حيث كان المؤشر أكثر تكرار حسب عينة الدراسة هو مؤشر "بطاقة منصب fiche de poste" بمجموع 7 تكرارات بما يقابله ب %31,82 يليه مباشرة مؤشر "لا يتناسب الاجر" ب 6 تكرارات وبنسبة %27,27 من مجموع تكرارات البعد ثم يليه مؤشر "لا يتناسب" الذي كانت تكراراته 5 ونسبته %22,75 وفي الأخير جاء مؤشر "بطاقة تقييم في prg وفق معايير محددة" بتكرار 4

مرات ونسبة 18,18 % من خلال ما سبق من تكرارات هذه المؤشرات تؤكد لنا وجود بعد مهم من ابعاد المناعة التنظيمية الا وهو بعد الحمض النووي القائم على "بطاقة منصب" فالمؤسسة توفر لعاملها بطاقة منصب لكل عامل ليكونوا على علم بمهامهم الدائمة واليومية لمنصبهم. كما ورد انه الاجر لا يتناسب مع الجهد المبذول من طرف العاملين في المؤسسة وبالتالي يؤدي هذا الى انخفاض في رضاهم الوظيفي وتراجع انتاجيتهم وجودة عملهم وبالتالي يؤثر سلبا على العمال كما ان العدد الحالي للعاملين لا يتناسب مع الاحتياجات الفعلية للعمل وبالتالي تظهر عدة تأثيرات سلبية على بيئة العمل وكفاءة الأداء كزيادة الأعباء على العاملين الحاليين ويسبب لهم ارهاق جسدي ونفسي وانخفاض في انتاجاتهم , إضافة الى ذلك يتم تقييم الأداء في المؤسسة يتم تقييم الأداء في المؤسسة ببطاقة تقييم في prg وفق معايير محددة تهدف الى قياس سلوكهم واداءهم المبذول.

## المحور الثاني : الصحة التنظيمية

### تحليل المقابلة حسب بعد وضوح الأهداف

#### جدول رقم (5) يوضح بعد وضوح الأهداف

المؤشر	التكرار	النسب المئوية
الأهداف واضحة في سياسة المؤسسة	7	58,33%
المشاركة في اتخاذ القرارات من عامل مكلف	5	41,66%
المجموع	12	100%

(من اعداد الطالبات)

من خلال الجدول رقم (5) والذي يوضح بعد وضوح الأهداف نجد ان معدل التكرارات لدى عمال المؤسسة المينائية التي أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية الذي جاء بنسبة 20% بمجموع 12 تكرار لهذا البعد حيث كان المؤشر الأكثر تكرارا هو المؤشر الأول "اهداف واضحة في سياسة المؤسسة " بمجموع تكرار 7 تكرارات أي بنسبة 58,33% ثم بعده مباشرة "المشاركة في اتخاذ القرارات من عامل مكلف" بتكرارات قدرت ب 5 مرات ونسبة 41,66%, من خلال ما سبق من تكرارات هذه المؤشرات التي توضح لنا ان هذا البعد مهم في الصحة التنظيمية تحت مسمى وضوح الأهداف الذي ورد ان هناك اهداف واضحة في سياسة المؤسسة بشكل افضل ويوفرهم اطارا مرجعيا لتنظيم عملهم وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة ويزيد من

دافعيتهم ويقلل من الغموض الوظيفي فيساعد في تحسين الأداء العام ورفع مستوى الالتزام كما يتم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال عامل مكلف الذي هو بدوره يمثل طاقة وصل بين الإدارة والعمال حيث يتولى نقل الاقتراحات عرض الأداء المساهمة في طرح حلول للمشكلات المطروحة , فيساهم في رفع مستوى الانتماء والثقة داخل المؤسسة.

### تحليل المقابلة حسب بعد فعالية الاتصالات

جدول رقم (6) يوضح بعد فعالية الاتصالات

المؤشر	التكرار	النسب المئوية
تتماش الأنظمة	6	54,54%
التواصل بحرية	5	45,45%
المجموع	11	100%

(من اعداد الطالبات)

من خلال الجدول رقم (6) والذي يوضح بعد فعالية الاتصالات نجد ان معدل نجد أن معدلات التكرارات لدي العمال بالمؤسسة المينائية التي أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية الذي جاء بنسبة 18.33% بمجموع 11 تكرار لهذا البعد حين كان المؤشر الأكثر تكرار حسب عينه لدراسة هو مؤشر تتماشى الأنظمة بمجموع 6 تكرارات ما يقابل 54,45% يليه مباشرة مؤشر التواصل بحرية ب 5 تكرارات ونسب 45,45% من مجموع التكرارات البعد من خلال ما سبق من التكرارات هذه مؤشرات تؤكد لنا توافر بعض من ابعاد الصحة وهو فعالية الاتصال القائم على الأنظمة وباعتبار الاتصال حلقة الوصل بين مختلفة الاتجاهات ومستويات في المؤسسات تعتمد على فنون اتصال رسمية تربط بين مستويات التي نسيناهم في نقل المعلومات بدقه وسرعه في الأنظمة الاتصال تعتبر محور عمليات إدارية الرابعة التخطيط التنسيق التنفيذ الرقابة كذلك اتخاذ القرارات وكذلك التواصل بحرية مع الزملاء والاداره في جميع الاتجاهات سواء كان ذلك بالتواصل الصاعد لتقديم الآراء والاقتراحات والتواصل الهابط لنقل المعلومات اود التواصل الأفقي يتبدل لمعلومات مع الزملاء في نفس المستوى مع الحرص على أخلاقيات الاتصال من احترام متبادل وشفافية في نقل المعلومات والاستماع الآخرين فمن خلال أنظمة الاتصالات نعزز العلاقات والروابط بين العمال يشجع على الانفتاح على الثقافة والقيم الآخرين تعتبر المهام سهوله.

## تحليل المقابلة حسب بعد المعنويات:

جدول رقم (7) يوضح بعد المعنويات

النسب	التكرار	المؤشر
38,46	8	أشعر بالرضا عن عملي
18,38	2	لست راضي عن عملي
46,15	6	أشعر بالأمان الوظيفي
100	13	المجموع

(من اعداد الطالبات)

من خلال الجدول رقم (7) الذي يوضح بعض المعنويات نجد أن معدلات التكرار لدى العمال بمؤسسة قدر ب 21,66 % بمجموعة تكرار 11 لهذا البعد وجاء في الترتيب الاول مؤشر الشعور بالأمان الوظيفي بتكرار 6 مرات ونسبة 46,15% بعده مباشرة مؤشر أشعر بالرضا 5 تكرارات وبنسبة تقدر ب 38,46% واخيرا جاء في مؤشر لست راضي 2 تكرارات و 18,38% نسبتها من خلال ما سبق نلاحظ في هذا البعد المهم من أبعاد الصحة التنظيمية المعنويات عن معظم العاملين يشعرون بالأمان الوظيفي داخل مؤسسه وبالتالي يعكس هذا شعورهم بالاستقرار والاستمرار في الوظائف دون خوف من الطرد فقدان الحمل لأسباب غير مبررة ويعد هذا الشعور من عوامل أساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ودافعية حيث يمنح الموظف الطمأنينة النفسية ويحفزه على الاداء الجيد والالتزام الطويل بالمؤسسة كما عبر القليل عن عدم رضاهم عن عملهم وأنهم لا يشعرون بالأمان الوظيفي وبالتالي شعورهم بالتهديد وأنهم معرضون للفصل في اي لحظة.

## تحليل مقابلة حسب بعد الابداع:

جدول رقم (8) يوضح بعد الابداع

النسب	التكرار	المؤشر
58,84%	7	لا تقبل المخاطرة
46,15%	6	لا تحرص على الابداع
100%	13	المجموع

(من اعداد الطالبات)

من خلال الجدول رقم(8) والذي يوضح بعض الابداع نجد ان معدل التكرارات لدى العمال بالمؤسسة المينائية التي ابرت عليهم الدراسة الاستطلاعية الذي جاء بنسبة %21,66 بمجموع 13 تكرار لهذا البعد حيث كان المؤشر الأكثر تكرارا حسب عينة الدراسة مؤشر لا تقبل المخاطرة كان تكراره 7مرات وكانت نسبته %58,84 يليه مؤشر لا تحرص على الابداع الذي تكرر 6مرات وكانت نسبته %46,15 خلال ما سبق نلاحظ في هذا البعد المهم من أبعاد الصحة التنظيمية الابداع ان معظم العاملين يرون ان المؤسسة لا تقبل المخاطرة في سبيل الإبداع بسبب طبيعة نشاطها الحساس الذي تتميز به في الاقتصاد الوطني إضافة إلى النظام القانوني للمؤسسة الذي لا يشجع على الإبداع فالمؤسسة مطالبة بالوصول الي الأهداف المسطرة بأي طريقة كانت كما اكدوا ان المؤسسة لا تشجع على الإبداع والابتكار لان لها طريقة عمل معينة تتبعها وتسير بيها للوصول إلى أهدافها والتركيز على الأعمال الروتينية.

### تحليل مقابلة حسب بعد حل المشكلات:

جدول رقم (9) يوضح بعد حل المشكلات

النسب	التكرار	المؤشر
45,45%	5	مجلس تنفيذي تأديبي
%54,54	6	يوجد نظام فعال
100%	11	المجموع

(من اعداد الطالبات)

من خلال الجدول الرقم(9) والذي يوضح بعد حل المشكلة نجد أن معدل التكرارات العميل بالمؤسسة %18,33 بمجموع 11 تكرار بهذا البعد حيث جاء المؤشر الأول يوجد نظام فعال بتكرار 6 مرات ونسبة %54,54 من مجموعة تكرارات البعد ثم بعده مؤشر مجلس التنفيذ تأديبي بتكرار 5مرات ونسبة %45.45 من خلال ما سبق من تكرارات هذه المؤشرات تؤكد لنا وجود بعد مهم من أبعاد الصحة وهو حل المشكلات القائمة على وجود نظام فعال داخل المؤسسة وتعد عاملا أساسيا في تعزيز قدرتها على حل المشاكل حيث توفر البيانات الواضحة لتشخيص الخلل وتحديد المسؤوليات و اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب كما يساهم في تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام ويمنح العاملين إطار منظما للتعامل مع الأزمات وبطريقة منهجية وفعالة.

ثم بعده يأتي مؤشر مجلس تنفيذي وتأديبي الذي هو بدوره نظام فعال في المؤسسة للرقابة حل المشكلات وتجنب تكرارها ويهدف هذا المجلس إلى ضمان الاحترام للقوانين الداخلية للمؤسسة والحفاظ على الانضباط ولحد من السلوكيات السلبية مما يساهم في تعزيز بيئة عمل قائمة على الالتزام والمسؤولية.

### نتائج الدراسة الاستطلاعية :

أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن التأكد من وجود أبعاد الدراسة ،مما يدل على قابلية الموضوع للدراسة وصلاحيته للقياس حيث جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

فيما يخص محور المناعة التنظيمية ،توزعت نسب الأبعاد كالاتي :

- بعد التعلم التنظيمي بنسبة %28,78

- بعد الذاكرة التنظيمية بنسبة %37,87

- بعد الحمض النووي التنظيمي بنسبة %33,33

أما بالنسبة لمحور الصحة التنظيمية ،فقد كانت نسب الأبعاد كالاتي :

- وضوح الاهداف بنسبة %20

-الابداع بنسبة %21,66

-المعنويات بنسبة %21,66

- فعالية الاتصالات بنسبة %18,33

- حل المشكلات بنسبة %18,33

واستنادا على هذه النتائج تمكننا من تحديد مؤشرات ومتغيرات الدراسة وتم استبعاد بعض ابعاد الصحة التنظيمية لعدم وجودها في الميدان وكذلك تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في عمال مديرية الموارد البشرية في المؤسسة المينائية والبالغ عددهم 92 عاملا ،حيث تم اعتماد أسلوب المسح الشامل نظر المحدودية حجم المجتمع

- كما تم التأكد من قابلية قياس موضوع الدراسة باستخدام أداة الاستبيان التي تبين أنها الأنسب لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة.

## 2. حدود الدراسة (الإطار الموضوعي، المكاني، والزمني):

### الإطار الموضوعي :

تكمن دراستنا في معرفة العلاقة بين المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاث ( التعلم التنظيمي ،الذاكرة التنظيمية ،الحمض النووي التنظيمي) والصحة التنظيمية وكذلك معرفة مستوى كل من المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية ،وكذلك هل توجد فروق في الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي من وهو نظر عمال مديرية الموارد البشرية في المؤسسة المينائية.

### الإطار المكاني:

قمنا بإجراء دراستنا حول موضوع: المناعة التنظيمية وعلاقتها بصحة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة الكائن مقرها بنهج رزقي رحال صندوق 65 سكيكدة 21000 الجزائر .

• هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية وليدة المرسوم 284/28 المؤرخ في 14/08/1982 وهي من اهم المؤسسات المينائية الوطنية وذلك في إطار إعادة تنظيم وتسيير قطاع الموانئ ومن اجل تنمية الاقتصاد المبرمجة في الإطار المخطط الوطني الهادف الى زيادة حركة المبادلات التجارية احدى الظروف الاقتصادية.

أسندت لهذه المؤسسة مهام كانت على عاتق الوحدة المنحلة وهذه الوحدات هي إعادة الهيكلة ساعدت على انشاء المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

• الديوان الوطني للموانئ (onp).

• -الشركة الوطنية للشحن والتفريغ. (Sonama)

• -الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة (cnan).

وتعتبر المؤسسة المينائية لسكيكدة شركة مساهمة ذات راس مال قدره تسعة مليار دج وهي فرع من مجموعة serport الممتلكة لجميع الأسهم.

ومن بين مهامها:

• تسيير استغلال الآلات والمنشآت المينائية.

• مزاوله عمليات السحب، القيادة والإرشاد.

• مزاوله عمليات التحميل، النقل والتفريغ.

- مزاولة عمليات الشرطة والامن.
- اجراء اشغال الصيانة، التهيئة وتحديث البنية العلوية للميناء.
- تحتوي المؤسسة المينائية على مجال عمومي مينائي يشمل ثروة منقولة تقع في ميناء ان تجاريان وثلاث موانئ صيد.
- الميناء المختلط لسكيدة، ميناء تجاري للمسافرين وللهيدروكربون.
- الميناء الجديد ميناء مختص في الهيدروكربون.
- موانئ سطوره، المرسى والقل مختصة في صيد السمك.

### الإطار الزمني:

أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من 9-3-2025|8-4-2025

وقد تمت وفق المراحل التالية :

المرحلة الأولى: وتعتبر مرحلة أولية لاستطلاع عينة الدراسة وتكوين فكرة شاملة حول دراستنا لموضوع المناعة التنظيمية وعلاقتها بصحة التنظيمية داخل المؤسسة المينائية سكيدة وسط بيئة العمل والعاملين في هذه المؤسسة، حيث قمنا بجمع معلومات ومعطيات حول عينة الدراسة من طرف مسؤول الموارد البشرية وتم تزويدنا بمعلومات ووثائق خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقعها ومختلف مصالحها وعددها وعدد العاملين بكل مصلحة دامت هذه المرحلة من 9-3-2025 الى 11-3-2025

المرحلة الثانية: قمنا في هذه المرحلة بمقابلة قمنا بختيار العينة بطريقة غير عشوائية قصدية تتكون من 7 عمال اداريين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيدة موزعين على مستويات تنظيمية مختلفة استعملنا في تحليلنا للمقابلة على تحليل المضمون.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا بتوزيع استبيان دراستنا على عينة الدراسة في 6 ماي 2025.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة قمنا باسترجاع الاستبيانات الموزعة والتأكد من الإجابات.

المرحلة الخامسة: هنا قمنا بجولة أخيرة للموظفين والمسؤولين لشكرهم على التعاون والمودة التي أتت من طرفهم ومساعدتهم لنا في إتمام هذه الدراسة.

### الحدود البشرية:

حسب المعطيات والاحصائيات التي ادخناها من مسؤول مديرية الموارد البشرية فقد قدر عدد الموظفين في المؤسسة المينائية سكيدة ب 92 عامل.

### 3. المنهج المستخدم في الدراسة:

تُبنى كل دراسة علمية على منهج تفكير منظم وأسلوب بحث محدد، يختاره الباحث وفقاً لطبيعة موضوع الدراسة والظاهرة قيد التحليل. وبما أن دراستنا تتمحور حول المناعة التنظيمية وعلاقتها بالصحة التنظيمية داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، وهي دراسة ذات طابع وصفي-علائقي، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي كإطار منهجي مناسب، يركز هذا المنهج على وصف وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الأساسية، المتمثلة في المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، من أجل فهم أبعادها وخصائصها داخل السياق التنظيمي للمؤسسة المينائية، ويُعد هذا الأسلوب المنهجي الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات التي تسعى إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات دون التدخل في ظروفها أو التلاعب به.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: وهو الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك ، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أنّ المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، أمّا هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليها البيانات. (سيبوكر ، نجاحي، 2019، ص46)

4. **مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة ونظراً لصغر حجمه، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع، والذين بلغ عددهم 92 عاملاً.

وبعد استبعاد 7 أفراد ممن شاركوا في الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلات الأولية، أصبح العدد النهائي لأفراد مجتمع الدراسة 85 عاملاً، وهو ما يمثل حوالي 92.4% من المجتمع الأصلي. وقد تم توزيع الاستمارات على جميع هؤلاء الأفراد، حرصاً على ضمان موضوعية النتائج ودقتها.

جدول رقم(10) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسب المؤوية	التكرار	المسمى الوظيفي
69,4	59	إطار
11.8	10	عون تحكم
16.5	14	عون تنفيذ
2.4	2	اخر
100	85	المجموع

(من اعداد الطالبات)

من خلال نتائج الجدول رقم 10، نلاحظ أن لأفراد العينة يعكس تمثيلاً مقبولاً لمجتمع الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها وقد بينت الأرقام أن فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 69.4%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 16.5%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 11.8%، في حين كانت نسبة الفئة المصنفة تحت "أخرى" هي الأدنى بـ 2.4% فقط، هذا التوزيع يشير إلى أن أغلب البيانات تم جمعها من فئة الإطارات، مما قد يوفر فرصة لتحليل الفروق بين الفئات المختلفة من حيث طبيعة العمل. كما يتيح هذا التوزيع إمكانية مناقشة الفرضيات المتعلقة بمدى تأثير المسمى الوظيفي على المتغيرات المدروسة في إطار البحث.

#### 5. أدوات جمع البيانات :

المقابلة: استخدمنا في دراستنا المقابلة الموجهة كأداة لجمع البيانات حيث عرفت على أنها "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو اشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة " (بوعطيط, 2023, ص51)

علما اننا اعتمدنا على أداة المقابلة أيضا في دراستنا الاستطلاعية والتي اجريناها مع 7 افراد وكان الغرض منها التأكد من مدى قابلية موضوع الدراسة، التحقق من ابعاد دراستنا وبناء الاداة النهائية للدراسة الا وهي الاستبيان.

الاستبيان: يُعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية والمهمة في البحوث النفسية، الاجتماعية، والإنسانية، إذ يُستخدم لجمع البيانات المتعلقة بموضوع محدد من خلال مجموعة من الأسئلة المصممة مسبقاً من قبل

الباحث تُوجّه هذه الأسئلة إلى أفراد عينة الدراسة، وتُطرح عادة في شكل استمارة مكتوبة تهدف إلى استقصاء آرائهم، مواقفهم، أو سلوكياتهم المرتبطة بمشكلة البحث.

يعرف الاستبيان أيضا بأنه:

لغة: "كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر، بمعنى أوضحه وعرفه، والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر، وهو ترجمة للكلمة الإنجليزية. "Questionnaire"

اصطلاحا: يمكن تعريف الاستبيان على أنه " عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد لدراسة وتكون ملمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع ، ويعرف أيضا على أنه: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو بجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.(الحمزة,2023,ص304)

لقد قمنا باعتماد استمارة بحث كأداة أساسية في دراستنا الحالية، مع إدخال تعديلات طفيفة عليها بما يتناسب مع طبيعة موضوع البحث المتمثل في العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في مجال الدراسة وقد تم بناء هذه الأداة استنادًا إلى المقابلات الأولية التي أجريت مع بعض أفراد عينة الدراسة، إضافةً إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية.

وقد تضمنت الاستمارة محورين أساسيين يعكسان المتغيرين الرئيسيين للدراسة: الأول وهو المناعة التنظيمية وضم ثلاثة ابعاد وهي التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي.

اما المحور الثاني تعلق بالصحة التنظيمية ضم خمسة ابعاد وهي وضوح الأهداف، الابداع، فعالية الاتصالات، المعنويات، حل المشكلات حيث بلغ عدد بنودها 53 بنودا استخدمنا للإجابة عنها سلما وصفا متدرجا مكونات من (3) مستويات حسب سلم ليكرث الثلاثي لقياس الاتجاهات الذي يعتمد على البدائل (موافق/محايد/غير موفق) والتي أعطيناها الأوزان التالية: 1-2-3 وجاءت لبنود على النحو الآتي:

جدول رقم (11) يوضح توزيع فقرات الاستبيان حسب البنود

الفقرات	البعد
المحور الأول: المناعة التنظيمية	
من 1 إلى 10	التعلم التنظيمي
من 11 إلى 20	الذاكرة التنظيمية
من 21 إلى 30	الحمض النووي التنظيمي
المحور الثاني: الصحة التنظيمية	
من 31 إلى 35	وضوح الاهداف
من 36 إلى 39	فعالية الاتصالات
من 40 إلى 44	المعنويات
من 44 إلى 48	الابداع
من 49 إلى 53	حل المشكلات

من اعداد الطالبات

الجدول رقم (12) يوضح مقياس الإجابة على سلم ليكارت الثلاثي:

الاتجاه	موافق	محايد	غير موفق
الدرجة	3	2	1
المتوسط الحسابي	من 2.34 إلى 3	من 1.67 إلى 1.33	من 1 إلى 1.66
درجة القيمة	عالي	متوسط	ضعيف

من اعداد الطالبات

المدى:  $2=1-3$  (أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة)

طول المدى:  $0.66-2/3$  (طول المدى-المدى / عدد الدرجات)

وتم إضافة العدد 0.66 إلى أقل درجة في المقياس، أي من أجل وضع الحد الأعلى.

## السجلات والوثائق:

وهي إحدى الأدوات في جمع البيانات الميدانية، وعليه خلال زيارتنا للمجمع، تحصلنا على بعض لسجلات والوثائق التي تتضمن معلومات خاصة بالمجمع وهي:

بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

بيانات عن العدد الإجمالي للموظفين.

ومن خلال هذه الوثائق تمكنا من معرفة مجتمع البحث وماهي الطريقة الأنسب لهذه الدراسة وذلك عن طريق معرفة عدد العمال.

## صدق وثبات اداة الدراسة:

صدق أداة القياس: يعني ان الاداة تقيس فعلا ما اعددت لقياسه.

ومن اجل قياس صدق الاستمارة اعتمدنا على صدق المحتوى أي صدق المحكمين او صدق الظاهري باعتباره من أكثر انواع الصدق شيوعا من حيث الاستخدام وايضا تأكيد الباحثين على اهميته فقد قمنا باستخدامه بهدف الاستدلال على مصداقية الاستبيان في صورته الاولى على عدد من المحكمين (أساتذة) جامعين في التخصص من جامعة 20 اوت 1955 البالغ عددهم 05 اساتذة (انظر للجدول رقم ) يوضح اسماء الاساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم اداة الدراسة وذلك بهدف الحكم على سلامة صياغة البنود ومدى مناسبتها لقياس ابعاد الدراسة بالإضافة الي تقديم ملاحظات من اجل التعديل، او الحذف، او الاضافة، او ابداء آرائهم في كل محاور الاستمارة حيث كانت توجيهات وملاحظات المحكمين حول اعادة صياغة بعض فقرات الاستمارة الاولى انظر الملحق رقم، واستنادا على ملاحظات المحكمين قمنا بالتعديلات اللازمة والملحق رقم يوضح الاستمارة في صورتها النهائية وفي الجدول الاتي يوضح العبارات التي تم تعديلها في كلا المتغيرين.

الجدول رقم(13) يوضح الصياغة الاولية والنهائية لبعض بنود الاستمارة

الايعاد	الرقم	الصياغة الاولية	الصياغة النهائية
التعلم التنظيمي	1	تتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للتعلم من بعضهم البعض	تتوفر لدى العاملين الرغبة للتعلم من بعضهم البعض
	3	تشجع المنظمة العاملون على التعلم وتطوير أنفسهم	تشجع المنظمة العاملون على تطوير مهاراتهم
	5	تسعى المنظمة الي لاستقطاب الكوادر البشرية من ذوي المهارات والخبرات اللازمة	تعمل المؤسسة على تدريب العمال لإكسابهم المهارات اللازمة لعملهم
	7	تدعم المنظمة عاملها المهتمون في حل المشاكل وتكافئهم	تدعم المؤسسة العمال الذين يسعون لحل مشكلات عملهم بأنفسهم
الذاكرة التنظيمية	14	تهتم المنظمة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر من خلال تغذيتها بالمعارف والخبرات العالية في مستودعات الذاكرة	تهتم المؤسسة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر
	17	تستعين المنظمة بالنظم الخبيرة لتحليل الاحداث	تستعين المؤسسة بالبرامج الذكية لتحليل البيانات
	19	يوجد للمنظمة برامج تعتمد على خبرات العاملين وذاكراتهم الجماعية ونجاحاتهم	تتبنى المؤسسة برامج تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية
	23	تمكن المنظمة المستويات الادارية لاتخاذ القرارات	تمكن المؤسسة جميع المستويات الادارية لاتخاذ القرارات

تتيح المؤسسة تحفيزات عادلة لجميع العمال	تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات تحفيزه عادلة ولجميع المنتسبين	24	الحمض النووي التنظيمي
تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك	تقوم كموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملك	27	
تسعى المؤسسة الي توزيع جديد للواجبات بين الموظفين	تحاول المنظمة اعادة توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على جميع العمال	30	
تتمتع المؤسسة بشبكة اتصالات مفتوحة في جميع المستويات الادارية	اتمتع من خلال وظيفتي في المؤسسة باتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات	39	فعالية الاتصالات
تعتمد المؤسسة الاسلوب العلمي لمواجهة المشكلات		51	حل المشكلات
توفر المؤسسة نظام معالجة لتقييم الحلول الممكنة للمشكلات	توفر المؤسسة نظام معالجة لتقييم الحلول المطروحة	53	

من اعداد الطالبات

**الجدول رقم(14) يوضح تصحيح المحكمين وصدق البنود لاستبيان الدراسة**

الرقم	يقيس	لا يقيس	صدق البند
1	4	1	0.6
2	5	0	1
3	3	2	0.2
4	5	0	1
5	3	2	0.2

1	0	5	6
0.2	2	3	7
0.2	0	5	8
1	0	5	9
1	0	5	10
1	0	5	11
1	0	5	12
1	0	5	13
0.2	2	3	14
1	0	5	15
1	0	5	16
0.2	2	3	17
1	0	5	18
1	0	5	19
1	0	5	20
1	0	5	21
1	0	5	22
0.6	1	4	23
0.6	2	3	24
1	0	5	25
1	0	5	26
0.2	2	3	27
1	0	5	28
1	0	5	29

0.2	2	3	30
1	0	5	31
1	0	5	32
1	0	5	33
1	0	5	34
1	0	5	35
1	0	5	36
1	0	5	37
1	0	5	38
0.6	1	4	39
1	0	5	40
1	0	5	41
1	0	5	42
1	0	5	43
1	0	5	44
1	0	5	45
1	0	5	46
1	0	5	47
1	0	5	48
1	0	5	49
0.6	1	4	50
0.6	1	4	51
1	0	5	52
0.6	1	4	53

43.8	المجموع
------	---------

من اعداد الطالبات

حساب الصدق الكلي للاستبيان:

معادلة لوشي:

$$0.82 = \frac{43.8}{53}$$

وبتالي الصدق الظاهري للاستبيان قدر ب 0.82 وهو معامل مقبول وبالك يمكن القول ان استبيان المناة التنظيمية والصحة التنظيمية صادق لحد كبير وفق الصدق المعتمد.

### صدق الاتساق الداخلي: (التجانس الداخلي)

بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة البحث، قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي وتسمى هذه الطريقة أحيانا بطريقة التكامل المتبادل وتسعى هذه الطريقة إلى الكشف عن الدرجة التقديرية لمعامل الارتباط كل متغير مع بعده الذي يحتويه.

### صدق الاتساق الداخلي للمناة التنظيمية

جدول رقم(15) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمتغير المناة التنظيمية

أبعاد المناة التنظيمية	البند	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة إحصائية
التعلم التنظيمي	البند 1	0.52**	0.01	دال إحصائيا
	البند 2	0.35**	0.01	دال إحصائيا
	البند 3	0.70**	0.01	دال إحصائيا
	البند 4	0.60**	0.01	دال إحصائيا
	البند 5	0.67**	0.01	دال إحصائيا
	البند 6	0.47**	0.01	دال إحصائيا

البند 7	0.66**	0.01	دال إحصائيا
البند 8	0.60**	0.01	دال إحصائيا
البند 9	0.56**	0.01	دال إحصائيا
البند 10	0.67**	0.01	دال إحصائيا
البند 11	0.66**	0.01	دال إحصائيا
البند 12	0.66**	0.01	دال إحصائيا
البند 13	0.63**	0.01	دال إحصائيا
البند 14	0.69**	0.01	دال إحصائيا
البند 15	0.71**	0.01	دال إحصائيا
البند 16	0.51**	0.01	دال إحصائيا
البند 17	0.59**	0.01	دال إحصائيا
البند 18	0.57**	0.01	دال إحصائيا
البند 19	0.71**	0.01	دال إحصائيا
البند 20	0.57**	0.01	دال إحصائيا
البند 21	0.64**	0.01	دال إحصائيا
البند 22	0.71**	0.01	دال إحصائيا
البند 23	0.69**	0.01	دال إحصائيا
البند 24	0.78**	0.01	دال إحصائيا
البند 25	0.65**	0.01	دال إحصائيا
البند 26	0.61**	0.01	دال إحصائيا
البند 27	0.59**	0.01	دال إحصائيا
البند 28	0.56**	0.01	دال إحصائيا
البند 29	0.49**	0.01	دال إحصائيا
البند 30	0.62**	0.01	دال إحصائيا

الذاكرة التنظيمية

الحمض النووي  
التنظيمي

من اعداد الطالبات بناء على نتائج ال spss

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن معاملات ارتباط درجة كل بند ببعده في استبيان المناعة التنظيمية أغلبها مرتفعة تشير إلى ارتباط كل بند من بنود الاستبيان بالبعد التي ينتمي إليه، مما يشير إلى اتساق كل بنود من أبعاد الاستبيان وبالتالي فإن الاستبيان صادق ويمكن تطبيقه في الميدان وبالتالي لدينا بند في المناعة التنظيمية.

### صدق الاتساق الداخلي للصحة التنظيمية:

جدول رقم (16) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمتغير الصحة التنظيمية

أبعاد الصحة التنظيمية	البند	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
وضوح الأهداف	البند 31	0.76**	0.01	دال إحصائياً
	البند 32	0.70**	0.01	دال إحصائياً
	البند 33	0.70**	0.01	دال إحصائياً
	البند 34	0.68**	0.01	دال إحصائياً
	البند 35	0.61**	0.01	دال إحصائياً
فعالية الاتصالات	البند 36	0.72**	0.01	دال إحصائياً
	البند 37	0.77**	0.01	دال إحصائياً
	البند 38	0.80**	0.01	دال إحصائياً
	البند 39	0.75**	0.01	دال إحصائياً
	البند 40	0.69**	0.01	دال إحصائياً

البند 41	0.68**	0.01	دال إحصائيا
البند 42	0.76**	0.01	دال إحصائيا
البند 43	0.78**	0.01	دال إحصائيا
	0.68**		
البند 44	0.66**	0.01	دال إحصائيا
البند 45	0.78**	0.01	دال إحصائيا
البند 46	0.77**	0.01	دال إحصائيا
البند 47	0.53**	0.01	دال إحصائيا
البند 48	0.63**	0.01	دال إحصائيا
البند 49	0.78**	0.01	دال إحصائيا
البند 50	0.61**	0.01	دال إحصائيا
البند 51	0.76**	0.01	دال إحصائيا
البند 52	0.75**	0.01	دال إحصائيا
البند 53	0.78**	0.01	دال إحصائيا

من اعداد الطالبات بناءا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن معاملات ارتباط درجة كل بند ببعده في استبيان الصحة التنظيمية مرتفعة تشير إلى ارتباط كل بند من بنود الاستبيان بالبعد الذي ينتمي له، مما يشير إلى اتساق بنود كل بعد من أبعاد الاستبيان وبالتالي فإن الاستبيان صادق ويمكن تطبيقه في الميدان، وبالتالي لدينا ( ) بند في الصحة التنظيمية.

### صدق البناء الداخلي البنائي:

يعبر الصدق البنائي عن مدى ارتباط درجة كل بند بالدرجة الكلية لاستبيان، ونلخص الجداول التالية معاملات الارتباط المعبرة عن الصدق البنائي لأداة الدراسة

**جدول رقم(17) يوضح صدق البناء الداخلي لأبعاد المناعة التنظيمية**

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التعلم التنظيمي	0.87**	0 .01	دال إحصائياً
الذاكرة التنظيمية	0.92**		
الحمض النووي التنظيمي	0.90**		

من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (17) أن مقدار الارتباط الخاصة بكل بعد من أبعاد المناعة التنظيمية مع المتغير ككل كانت مرتفعة حيث تراوحت بين قيمة وقيمة وذلك عند مستوى الدلالة وبالتالي يمكننا القول بان استبانة المناعة التنظيمية باتساق داخلي مرتفع.

**جدول رقم(18) يوضح صدق البناء الداخلي لأبعاد الصحة التنظيمية**

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
وضوح الأهداف	0.78**	0 .01	دال إحصائياً
فعالية الاتصالات	0.81**		
المعنويات	0.80**		
الإبداع	0.85**		
حل المشكلات	0 .79**		

من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(18) أن مقدار معامل الارتباط الخاصة بكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية مع المتغير ككل كانت مرتفعة حيث تراوحت بين قيمة وقيمة ولك عند مستوى الدلالة وبالتالي يمكننا القول بان استبانة الصحة التنظيمية ذات اتساق داخلي.

## ثبات اداة الدراسة:

يعني ثبات الاداة او الاختبار أي انه يعطي نفس النتائج إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية وقد تم حساب ثبات الاستمارة من خلال معامل الثبات الفا كرومباخ والجدول الاتي يبين ذلك:

### جدول رقم (19) يوضح معامل ارتباط الفا كرومباخ للمناعة التنظيمية والصحة التنظيمية

اداة الدراسة	نسبة معامل الفا كرومباخ
المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية	0,79

من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ان اداتي الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الثبات وهذا ما يسمح لنا بتطبيق الاستمارة في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

## 6. الاساليب الاحصائية المستعملة:

من اجل تحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية بهدف التحقق من صدق وثبات الاداة وكذلك استخراج النتائج الاحصائية لتتأكد من فرضيات الدراسة ومن اجل الكشف عن نوعية العلاقة ومعرفة دلالتها الاحصائية وكذلك مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات التي تسعى الي التعرف على علاقة المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية وعن كل محور من محاور الدراسة وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. الاساليب الكمية وتتمثل في :

التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي لوصف متغيرات الدراسة ووصف وعرض النتائج.

معادلة لوشي لحساب صدق الثبات.

معامل الفا كرومباخ لقياس ثبات الاستمارة.

معامل بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية.

تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق بين افراد العينة حسب المسمى الوظيفي في الصحة التنظيمية.

الاسلوب الكيفي ويتمثل في كل من الوصف والتحليل والتعليق على النتائج.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، حيث بدأنا بذكر الدراسة الاستطلاعية التي ساعدت على اختبار الأدوات ثم تم تحديد حدود الدراسة (الزمانية، المكانية، والموضوعية)، مع توضيح المنهج المستخدم بعد ذلك تم عرض مجتمع الدراسة وعينتها، وشرح أدوات جمع البيانات المعتمدة، المقابلة و الاستبيان، بالإضافة إلى الطرق المستخدمة في تحليل البيانات إحصائيًا هذا الفصل يمثل الأساس العلمي الذي تبنى عليه الدراسة الميدانية في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1. استجابات افراد العينة حول المناعة التنظيمية وعلاقتها بصحة التنظيمية

2. تحليل النتائج

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

خلاصة الفصل

اقتراحات وتوصيات

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## تمهيد:

في هذا الفصل، سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استجابات أفراد العينة على بنود أداة الاستبيان المعتمدة، يهدف هذا التحليل إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية داخل المؤسسة المينائية سكيكدة، وبالتحديد على مستوى مديرية الموارد البشرية.

## عرض نتائج الدراسة :

### استجابات أفراد العينة حول محور المناعة التنظيمية :

جدول رقم(20) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد التعلم التنظيمي :

البنود	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	المتوسط الحسابي	المستوى
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
1. تتوفر لدى العاملين الرغبة للتعلم من بعضهم البعض	70	82.4%	12	14.1%	3	3.5%	100	2.78	مرتفع
2. يتعلم العاملون في المنظمة من خلال أدائهم لأعمالهم.	71	83.5%	12	14.1%	2	2.4%	100	2.81	مرتفع
3. تشجع المؤسسة العاملون على تطوير مهاراتهم	47	55.3%	27	31.8%	11	12.9%	100	2.42	مرتفع
4. يهتم العاملون بالتطورات التكنولوجية المستقبلية في مجال عملهم.	59	69.4%	23	27.1%	3	3.5%	100	2.65	مرتفع
5. تعمل المؤسسة على تدريب العمال	51	60%	20	23.5%	14	16.5%	100	2.43	مرتفع

									لاكتسابهم المهارات اللازمة لعملهم
مرتفع	2.60	100	%9.4	8	%21.2	18	%69.4	59	6. تستفيد المؤسسة من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقا وتعتمدها كأساس عمل مستقبلا
متوسط	2.21	100	%22.4	19	%34.1	29	%43.5	37	7. تدعم المؤسسة العمال الذين يسعون لحل مشكلات عملهم بأنفسهم
مرتفع	2.48	100	12.9%	11	%25.9	22	%61.2	52	8. تسهل المنظمة للعاملين الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لعملهم بسرعة وسهولة في أي وقت
متوسط	2.23	100	20%	17	%36.5	31	%43.5	37	9. تتيح المنظمة دورات تعليمية تدريبية لجميع العاملين..
متوسط	2.01	100	27.1%	23	%42.4	36	%30.6	26	10. تعقد المنظمة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد حلول لها
مرتفع		2,46							المتوسط الحسابي الاجمالي

من اعداد الطالبات بناء على نتائج مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) استجابات أفراد العينة حول بُعد التعلم التنظيمي نجد أن 82.4% من أفراد العينة يؤكدون بأنه تتوفر لدى العاملين الرغبة للتعلم من بعضهم البعض، كما أن هناك نسبة 14% منهم محايدون، في حين نجد 3.5% لا يوافقون ويرون عكس ذلك، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي في هذه العبارة قُدرت بـ 2.78، ما يعبر عن إيجابية الاستجابة، كما نلاحظ في البند الثاني أن 83.5% من مفردات العينة يؤكدون أنه يتعلم العاملون في المؤسسة من خلال أدائهم لأعمالهم، في حين نجد أن 14.1% من الأفراد محايدون، كما نجد 2.4% من الأفراد لا يوافقون كليًا على هذه الفكرة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لهذا البند قُدر بـ 2.81، ما يعبر عن إيجابية الاستجابة، كما نجد في البند الثالث أن 55.3% من أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة تشجع العاملين على تطوير مهاراتهم، كما أن هناك 31.8% محايدون، في حين نجد 12.9% لا يوافقون ويرون عكس ذلك، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي في هذه العبارة قُدرت بـ 2.42، ما يعبر عن إيجابية الاستجابة، أما بالنسبة للبند الرابع فإن 69.4% يوافقون على أن يهتم العاملون بالتطورات التكنولوجية المستقبلية في مجال عملهم، لكن 27.1% محايدون، أما 3.5% من الأفراد لا يوافقون كليًا على ذلك، كما نجد أن قيمة المتوسط الحسابي في هذا البند قُدرت بـ 2.65، وهذا يؤكد على إيجابية الاستجابة، في البند الخامس، نلاحظ أن 60% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تدريب العمال لاكتسابهم المهارات اللازمة لعملهم، بينما نجد 23.5% من الأفراد محايدين، و16.5% لا يوافقون على هذه الفكرة. وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند 2.43، مما يعبر عن إيجابية الاستجابة، في البند السادس، يؤكد 69.4% من أفراد العينة أن المؤسسة تستفيد من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقًا وتعتمدها كأساس عمل مستقبلاً، في حين نجد أن 21.2% محايدون و9.4% لا يوافقون كما أن المتوسط الحسابي لهذا البند بلغ 2.60، وهو ما يعكس استجابة إيجابية، في البند السابع، نلاحظ أن 43.5% فقط من الأفراد يوافقون على أن المؤسسة تدعم العمال الذين يسعون لحل مشكلات عملهم بأنفسهم، مقابل 34.1% محايدون و22.4% لا يوافقون، وهو ما يعكس استجابة أقل إيجابية مقارنة بالبندين السابقين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.21، ويقع في فئة "متوسط" في البند الثامن، نجد أن 61.2% من الأفراد يوافقون على أن المؤسسة تسهّل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، بينما كان 25.9% محايدون و12.9% لا يوافقون، ما يعكس استجابة إيجابية بمتوسط حسابي قدره 2.48، وفي البند التاسع، أبدى 43.5% فقط موافقتهم على أن المؤسسة تتيح دورات تعليمية وتدريبية لجميع العاملين، في حين كان 36.5% محايدون و20% لا يوافقون، مما يعكس استجابة

متوسطة بقيمة متوسط حسابي بلغت 2.23, أما في البند العاشر، فنجد أن 30.6% فقط يوافقون على أن المؤسسة تعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات وإيجاد حلول لها، بينما 42.4% محايدون و27.1% لا يوافقون, وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 2.01، وهو أدنى من بقية البنود ويقع ضمن فئة متوسط.

وعليه، ومن خلال البيانات المعروضة، يمكن تلخيص استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التعلم التنظيمي فيما يلي:

- يتوفر لدى العاملين في المؤسسة رغبة للتعلم من بعضهم البعض.
  - يتعلم العاملون من خلال ممارسة أعمالهم اليومية داخل المؤسسة.
  - تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على التعلم وتطوير المهارات اللازمة لعملهم.
  - يهتم العاملون في المؤسسة بالتطورات التكنولوجية المستقبلية في مجال عملهم.
  - تعمل المؤسسة على تدريب العاملين لاكتساب المهارات اللازمة لعملهم.
  - تعتمد المؤسسة على الدروس والتجارب السابقة كأساس للتخطيط المستقبلي.
  - لا تدعم المؤسسة العمال الذين يسعون لحل مشكلات عملهم بأنفسهم.
  - تساهم المؤسسة في تسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات المطلوبة بطريقة سريعة وفعالة.
  - لا توفر المؤسسة بشكل كافٍ فرصًا للتدريب والتعليم لجميع العاملين.
  - لا يتم عقد جلسات عصف ذهني بصفة منتظمة لتحليل الانحرافات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- ومن هنا يمكننا القول بان المتوسط الحسابي الإجمالي للبنود البعد الأول وقدر ب 2,46 أي ان الاستجابات دات طبيعة الإيجابية لدى العاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة .

جدول رقم (21) بوضوح استجابات افراد العينة حول بعد الذاكرة التنظيمية

المستوى	متوسط حسابي	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		البند
			ن	ت	ن	ت	ن	ت	
متوسط	2,01	100	35,3	30	28,2	24	36,5	36	11-تشجع المؤسسة القيادات الرسمية تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين
متوسط	2,08	100	24,7	21	42	36	32,9	28	12- تشجع المؤسسة الفعاليات غير الرسمية تبادل المعلومات
مرتفع	2,44	100	14,1	12	27,1	23	58,8	50	13-يتوفر لدى المؤسسة الأجهزة البرمجيات والشبكات للموارد البشرية
مرتفع	2,57	100	41,7	4	32,9	28	62,4	53	14-تتعم المؤسسة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر
متوسط	2,29	100	17,6	15	35,3	30	47,1	40	15-تحتفظ المؤسسة بالموارد الفنية والإدارية من ذي المهارات والخبرات
مرتفع	2,49	100	7,1	6	36,5	31	56,5	48	16-يوجد لدى العاملين قدرات فائقة على استخدام التكنولوجيا والاتصالات
مرتفع	2,37	100	12,9	11	36,5	31	50,6	43	17-تستعين المؤسسة بالبرامج الذكية لتحليل

البيانات									
مرتفع	2,42	100	10,5	9	36,5	31	52,2	45	18-توظف المؤسسة دائرتها عند اتخاذ قراراتها
مرتفع	2,40	100	11,8	10	36,5	31	51,8	44	19-تتبنى المؤسسة برامج تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية
مرتفع	2,40	100	11,8	10	36	31	51,8	44	20-يتم تصنيف المعارف والخبرات وحفظها بطريقة سهلة للوصول إليها
مرتفع	2,34			المتوسط الحسابي الاجمالي					

#### من اعداد الطالبات بناء على نتائج مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) استجابات أفراد العينة حول بعد الذاكرة التنظيمية أي نلاحظ في العبارة رقم (11) أن نسبة 36.5 % من أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة تشجع على اللقاءات الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين , في حين أن هناك 28.2% يرون أن هذا يتم أحيانا فقط , و نرى أيضا أن 35.3% يقرون عكس ذلك ,وكما نلاحظ كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند قدرت ب2.01 وهذا ما يعبر عن إيجابية الاستجابة , أما بالنسبة للعبارة رقم (12) فنجد نسبة 32.9% من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة تشجع على اللقاءات غير الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين ,في حين أن هناك 42% يرون أن هذا يتم أحيانا فقط, كما نرى أن 24.7% يرون عكس ذلك ,كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 2.08 وهذا ما يعبر عن قيمة ايجابية للبند ,أما بالنسبة للعبارة رقم (13) فنجد نسبة 58.8% من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة تقوم بتوفير ( الأجهزة , البرمجيات , الشبكات , الموارد البشرية ,الاتصالات ,البيانات) لبناء الذاكرة التنظيمية ,في حين نجد نسبة 27,1 % ترى أنه يتم هذا في بعض الأحيان فقط, كما أن 14,1% يرون عكس ذلك ,كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند موجبة ,وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي ب 2,44 وهي قيمة مرتفعة ,أما بالنسبة للبند (14) فقد اتفق بنسبة 62,4% على أن المؤسسة تهتم بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر , في حين أن هناك 32,9%

يرون أن هذا يتم أحيانا فقط ,كما نجد 41,7% يرون عكس ذلك ,وقيمة المتوسط الحسابي لهذا البند تقدر ب 2,57 وبالتالي طبيعة الاستجابة مرتفعة ,أما بالنسبة للعبارة رقم (15) فنجد نسبة 47,1% من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة تحتفظ بالموارد الفنية و الادارية من ذي المهارات والخبرات ,في حين أن هناك 35,3% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط ,كما أن 17,6% يرون عكس ذلك ,كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب2.29, ما يعبر عن ايجابية الاستجابة ,أما بالنسبة للعبارة (16) فقد اتفق أفراد العينة بنسبة 56,5% أنه يوجد لدى العاملين قدرات فائقة على استخدام التكنولوجيا والاتصالات , في حين أن هناك 36,5% يرون أن هذا يتم أحيانا فقط ,كما نرى 7,1% يقرون عكس ذلك ,حيث قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند قدرت ب2,49 وهذا ما يعبر عن استجابة ايجابية ,أما بالنسبة للعبارة (17) نجد نسبة 50,6% من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة تستعين بالبرامج الذكية لتحليل البيانات ,في حين نجد نسبة 36,5% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان ,كما نلاحظ أن 12.9% يرون عكس ذلك ,كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند موجبة وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب37.2 وهي قيمة مرتفعة ,أما بالنسبة للعبارة رقم (18) فقد اتفق 52,2% بأن المؤسسة توظف ذاكرتها عند اتخاذ القرارات ,فحين نجد 36,5% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط ,كما أن نلاحظ 10,5% يرون عكس ذلك ,كما نلاحظ أن طبيعة الاستجابة لهذا البند موجبة ,وهذا ما يعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب2,42 وهي قيمة مرتفعة ,أما بالنسبة للعبارة رقم (19) اتفق أفراد العينة بنسبة 51,8% أن المؤسسة تتبنى برامج تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية ,فحين نجد 36,5% يرون أن ذلك يتم في بعض الأحيان فقط ,كما نلاحظ أيضا أن 11,8% يقرون عكس ذلك ,وقيمة المتوسط الحسابي لهذا البند قدرت ب 2,40 ,ما يعبر عن ايجابية الاستجابة ,أما فيما يخص العبارة رقم (20) فنجد نسبة 51,8% من أفراد العينة أجابوا بأنه يتم تصنيف المعارف والخبرات وحفظها بطريقة سهلة للوصول اليها فنجد 36% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان كما نرى أن 11,8% يرون عكس ذلك , كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 2,40 وهذا ما يعبر عن ايجابية الاستجابة .

وعليه من خلال البيانات المعروضة في الجدول يمكن تلخيصها كالآتي:

-تشجع المؤسسة على اللقاءات الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين.

-تشجع المؤسسة على اللقاءات غير الرسمية لتبادل المعلومات.

-المؤسسة تقوم بتوفير الأجهزة، البرمجيات والشبكات للموارد البشرية.

-يتم تجديد قواعد البيانات بشكل مستمر من خلال تعددها بالمعارف والخبرات.

-المؤسسة تحتفظ بالموارد الفنية والادارية من ذي المهارات والخبرات.

-يتوفر لدى العاملين قدرات فائقة على استخدام التكنولوجيا والاتصالات.

-يتم الاستعانة بالبرامج الذكية لتحليل البيانات.

-توظف المؤسسة ذاكرتها عند اتخاذ القرارات.

-يتوفر في المؤسسة برامج تعدد على خبرات العاملين ذاكرتهم.

-يتم تصنيف المعارف والخبرات وحفظها بطريقة سهلة للوصول اليها.

ومن هنا يمكننا القول بان المتوسط الحسابي الإجمالي للبنود البعد الثاني قدرت ب 2.34 ان الاستجابات دات طبيعية مرتفعة لدى العاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة.

**جدول رقم(22)استجابات افراد العينة حول بعد الحمض النووي التنظيمي :**

البنود	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	متوسط حسابي	المستوى
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
21- تبني المنظمة هيكل تنظيمي مرن	38	44,7%	36	42,4%	11	12,9%	100	2,31	متوسط
22- توفر مؤسسة فرص للموظفين للحصول على ترقية ومناصب	28	32.9 %	26	30.6%	31	36.5%	100	1,96	متوسط
23- تمكن المؤسسة جميع المستويات الإدارية لاتخاذ	32	37.6 %	37	43.5%	16	18.8%	100	2,18	متوسط

القرارات									
متوسط	1,87	100	40,0%	34	32,9%	28	27,1%	23	24- تتيح المؤسسة تحفيزات عادلة لجميع العمال
متوسط	2,14	100	21,2%	18	43,5%	37	35,3%	30	25- ترسخ المؤسسة ثقافة راقية متبادلة بين العاملين
متوسط	2,14	100	22,4%	19	41,2%	35	36,5%	31	26- تشعر إدارة المؤسسة أن القرارات التي تتخذها واضحة ومعلنة للجميع
مرتفع	2,36	100	15,3%	13	32,9%	28	51,8%	44	27- تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك
مرتفع	2,49	100	4, 7%	4	41,2%	35	54,1%	46	28- تتخذ المؤسسة قرارات قليلة للتخفيف
مرتفع	2,54	100	7,1%	6	31,8%	27	61,2	52	29- تؤكد المؤسسة على موثوقية البيانات والمعلومات
متوسط	2,28	100	23,5%	20	24,7%	21	51,8%	44	30- تسعى المؤسسة الى توزيع جديد للواجبات بين الموظفين
متوسط	2,22			المتوسط الحسابي الإجمالي					

#### من اعداد الطالبات بناء على نتائج مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 استجابات أفراد العينة حول بُعد الحمض النووي التنظيمي في البند 21 أن 44.7% من أفراد العينة يوافقون على أن هيكل المؤسسة يتبنى نموذجًا تنظيميًا مرناً، في حين كان 42.4% محايدين و12.9% لا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.31، مما يعكس استجابة متوسطة تميل إلى الإيجابية، أما في 22 فنجد أن 32.9% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة توفر فرصاً للترقيات والمناصب، مقابل 30.6% محايدين و36.5% لا يوافقون، مما يعكس استجابة أقل إيجابية بمتوسط حسابي بلغ 1.96، ويقع ضمن فئة متوسط، في البند 23، يوافق 37.6% من الأفراد على أن المؤسسة تمكن جميع المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات، بينما كان 43.5% محايدين و18.8% لا يوافقون، بلغ المتوسط الحسابي 2.18، مما يعكس استجابة متوسطة أما في البند 24 فنجد أن 27.1%

فقط من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتيح تحفيزات عادلة لجميع العمال، في حين كان 32.9% محايدين و40% لا يوافقون، مما يعبر عن استجابة ضعيفة نسبياً بمتوسط حسابي قدره 1.87، في البند 25 نلاحظ أن 43.5% من الأفراد يوافقون على أن ثقافة المؤسسة ترسخ علاقات متبادلة راقية بين العاملين، في حين كان 35.3% محايدين و21.2% لا يوافقون كما قدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب 2.14، ويقع ضمن فئة متوسط ، أما في البند 26 يوافق 41.2% من أفراد العينة على أن القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة واضحة ومعلنة للجميع، بينما 36.5% محايدون و22.4% لا يوافقون وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.14، مما يشير إلى استجابة متوسطة، في البند 27 نلاحظ أن 51.8% من أفراد العينة يوافقون على أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، في حين كان 32.9% محايدين و15.3% لا يوافقون وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.36، وهو ما يعكس استجابة إيجابية ويقع ضمن فئة مرتفع، في البند 28، نجد أن 54.1% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتخذ قرارات قليلة للتخفيف، مقابل 41.2% محايدين و4.7% لا يوافقون وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.49، وهو من أعلى المتوسطات في هذا البعد، ويقع ضمن فئة مرتفع، في البند 29، يؤكد 61.2% من الأفراد أن المؤسسة تؤكد على موثوقية البيانات والمعلومات، في حين كان 31.8% محايدين و7.1% لا يوافقون. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.54، وهو الأعلى بين جميع البنود، ويقع ضمن فئة "مرتفع"، في البند 30، نلاحظ أن 51.8% من أفراد العينة يوافقون على أن تسعى المؤسسة إلى توزيع جديد للواجبات بين الموظفين، بينما كان 24.7% محايدين و23.5% لا يوافقون. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.28، مما يعكس استجابة متوسطة تميل إلى الإيجابية.

وعليه، ومن خلال البيانات المعروضة، يمكن تلخيص استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الحمض النووي التنظيمي كما يلي:

- يتبنى الهيكل التنظيمي للمؤسسة نموذجاً مرناً نسبياً يسمح بالتكيف مع المتغيرات.
- توجد صعوبات في توفير فرص الترقية والتنقل الوظيفي داخل المنظمة.
- تمكن المؤسسة جميع المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات
- هناك خلل واضح في تطبيق سياسات تحفيزية عادلة لجميع العمال
- بيئة العمل تحتاج إلى مزيد من الجهود لتعزيز العلاقات الراقية والمتبادلة بين الموظفين.
- القرارات الإدارية لا تكون دائماً واضحة ومعلنة بالشكل الكافي للجميع، مما يضعف مستوى الشفافية.

- يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مما يعكس مستوى جيداً من التشاركية.
- تتخذ المنظمة قرارات تهدف إلى تقليل الأعباء أو التحديات، وهو مؤشر على توجه إيجابي نحو التحسين.
- تُولي المؤسسة أهمية كبيرة لموثوقية البيانات والمعلومات، مما يعزز ثقة العاملين بالمعلومات المتاحة.
- تسعى المؤسسة إلى توزيع جديد للواجبات بين الموظفين.

ومن هنا يمكننا القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي للبنود البعد الثالث قدر ب 2.22 ان الاستجابات ذات طبيعة متوسطة لدى العاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة.

**جدول رقم(23) استجابات افراد العينة حول متغير الصحة التنظيمية :**

البند	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	المجموع	متوسط	مستوى
					ع	ح	
31-تتسم أهداف المؤسسة الواقعية والقابلة للتطبيق	40	47,1 %	32	37,6 %	100	2,31	متوسط
32-تتم أهداف المؤسسة بالوضوح التام	46	54,1 %	30	35,3 %	100	2,43	مرتفع
33- تحرص المؤسسة على وضع أهداف مرنة	40	47,1 %	34	40,0 %	100	2,34	مرتفع
34-توزع ادارة المؤسسة المهام بطريقه عادله للوصول الى أهداف محددة	42	49,4 %	20	23,5 %	100	2,22	متوسط
35- أقوم بتأدية مهامه بالشركة من خلال معرفتي الدقيقة لأهدافها	59	69,4 %	20	23,5 %	100	2,62	مرتفع

مرتفع	2,58	100	11,8 %	10	17,6 %	15	70,6 %	60	36- اعالج المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالاتي بالإدارة
مرتفع	2,50	100	8,2%	7	32,9 %	28	58,8 %	50	37-تقدم اداره الشركة معلومات سهلة للفهم
مرتفع	2,45	100	8,2%	7	37,6 %	32	54,1 %	46	38- تتوافق اتصالات معتمدة في المؤسسة مع جميع مؤسسات التنظيمية
متوسط	2,24	100	21,2 %	18	32,9 %	28	45,9 %	39	39-تتمتع المؤسسة بشبكة اتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات
متوسط	2,23	100	22,4 %	19	31,8 %	27	45,9 %	39	40- أشعر بأن راتبي الذي أقتضاه يتناسب مع أقوم به بالعمل
مرتفع	2,40	100	16,5 %	14	27,1 %	23	56,5 %	48	41-أشعر بروح معنويه عالية الانتساب لهذه الشركة
متوسط	2,25	100	20,0 %	17	34,1 %	29	45,9 %	39	42-يتمتع العاملون باستقلالية في العمل
مرتفع	2,41	100	15,3 %	13	28,2 %	24	56,5 %	48	43-يوجد شعور بالثقة والأمانة في المؤسسة
مرتفع	2,41	100	12,9 %	11	32,9 %	28	54,1 %	46	44- يتكاتف العاملون في المؤسسة معا كفريق واحد

متوسط	2,17	100	22,4 %	19	37,6 %	32	40,0 %	34	45-تدعم ادارة المؤسسة الأفكار الإدارية بغرض الاستفادة العام
متوسط	2.22	100	22,4 %	19	32,9 %	18	44,7 %	38	46-تشجع ادارة المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية
مرتفع	2,48	100	9,4%	8	32,9 %	18	57,6 %	49	47- احرص على تقديم أفكار واقتراحات جيدة تخدم مصلحة العمل
متوسط	2,17	100	21,2 %	18	40,0 %	34	38,8 %	33	48- تتوفر في المؤسسة بيئة مليئة بالإبداع
متوسط	2,16	100	24,7 %	21	34,1 %	29	41,2 %	35	49- تعقد ادارة المؤسسة مناقشات دورية بغرض تحسين مهارات الإبداعية لدى العاملين
مرتفع	2,63	100	8,2%	7	20,0 %	17	71,8 %	51	50-استشير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا أستطيع التعامل معها
مرتفع	2,35	100	24,7 %	21	34,1 %	29	41,2 %	53	51- تعتمد المؤسسة الأسلوب العلمي لمواجهة المشكلات
مرتفع	2,34	100	10,6 %	9	44,7 %	38	44,7 %	38	52- يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل

									في المؤسسة التي اعمل بها لتداول دون توقف العمل
متوسط	2,24	100	18,8 %	16	37,6 %	32	43,5 %	37	53- توفر المؤسسة نظام معلومات لتقييم الحلول الممكنة للمشكلات
مرتفع	2,35			المتوسط الحسابي العام					

من اعداد الطالبات بناءا على نتائج مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 في البند (31) أن مفردات العينة اتفقوا بنسبة 47,1% على أن أهداف المؤسسة تتسم بالواقعية والقابلية للتحقيق، في حين وجود فئة قدرت ب % 37.6 يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 15,3% يرون عكس ذلك، حيث قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند قدرت ب 2,31 وبالتالي استجابة ايجابية، أما بالنسبة للبند رقم (32) نجد أن مفردات العينة اتفقوا بنسبة 54,1% على أن أهداف المؤسسة تتسم بالوضوح التام، في حين وجود فئة قدرت ب 35,3% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 10,6% يرون عكس ذلك، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب 2,43، وهذا ما يعبر عن استجابة موجبة لهذا البند، أما بالنسبة للبند رقم (33) أن 47,1% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تحرص على وضع أهداف مرنة، فحين نجد 40% يرون أن هذا يتم أحيانا، كما نرى أن 12.9% يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن طبيعة البند ايجابية والتي دلت عليها قيمة المتوسط الحسابي حيث قدرت ب 2,34، أما بالنسبة للبند رقم (34) نجد أن 49.4% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة توزع المهام بطريقة عادلة للوصول الي أهداف محددة، فحين نجد 23,5% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 27.1% يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن طبيعة البند ايجابية وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب 2,22، أما بالنسبة للبند رقم (35) نجد 69,4% من أفراد العينة اتفقوا أنهم يقومون بتأدية مهامهم بالمؤسسة من خلال معرفتهم الدقيقة بأهدافها، في حين نجد أن 23,5% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، فحين نجد 7,1% يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن طبيعة البند ايجابية والتي دلت عليها قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2,62 وهي قيمة مرتفعة، أما بالنسبة

للبند (36) نجد 70,6% من أفراد العينة اتفقوا أنهم يعالجون المشاكل المتعلقة بأداء عملهم من خلال الاتصال بالإدارة، فحين نجد 17,6% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 11,8% يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن طبيعة البند ايجابية وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2,58، أما بالنسبة للبند رقم (37) نجد 58,8% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقدم معلومات سهلة للفهم، في حين وجود فئة بنسبة 32,9% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 8,2% يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة البند ايجابية وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2,50، أما بالنسبة للبند رقم 38 نجد أن 54,1% يؤكدون أن الاتصالات المعتمدة في المؤسسة تتوافق مع جميع المستويات التنظيمية، في حين وجود فئة بنسبة 37,6% يرون أن ذلك يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 8,2% يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن طبيعة الاستجابة البند إيجابية، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2,45 وهي قيمة مرتفعة، أما بالنسبة للبند (39) نجد أن 45,9% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتمتع بشبكة اتصالات مفتوحة في جميع المستويات الادارية، في حين نجد أن 32,9% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان، كما نرى أن 21,2% يقرون عكس ذلك كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند قدرت ب 2,24، وهذا ما يعبر عن طبيعة ايجابية للبند أما بالنسبة للعبارة رقم (40) نجد أن 45,9% من أفراد العينة يشعرون أن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع ما يقومون به من أعمال في حين نجد 31,8% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان، كما نرى أن 22,4% يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند قدرت ب 2,23 وهذا ما يعبر عن طبيعة ايجابية للبند، أما بالنسبة للعبارة رقم (41) نجد 56,5% من أفراد العينة يشعرون بروح معنوية عالية لانتسابهم للمؤسسة، في حين نجد 27,1% يرون أن ذلك يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 16,5% يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 2,40 وهذا ما يعبر طبيعة ايجابية للبند، أما بالنسبة للعبارة رقم (42) فنجد ان 45,9% من أفراد العينة يتمتعون باستقلالية في العمل، فحين نجد 34,1% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 20 يرون عكس ذلك، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2,25 وهذا ما يعبر عن طبيعة ايجابية للبند، أما بالنسبة للعبارة رقم (43) فنجد أن 56,5% من أفراد العينة يؤكدون أنهم يشعرون بالثقة والأمان في المؤسسة، في حين نجد 28,2% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 15,3% يقرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن طبيعة الاستجابة ايجابية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2,41، أما بالنسبة

للعبارة رقم (44) فنجد أن 54,1 % يؤكدون أنهم يتكاتفون معاً كفريق عمل واحد، فحين نجد أن 32,9 % يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 12,9 % يرون عكس ذلك، وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند تقدر ب 2,41 وبالتالي طبيعة الاستجابة مرتفعة كما اتفق 40 % أن المؤسسة تدعم الأفكار الابداعية بغرض الاستفادة العلمية منها، في حين من يرون أنه يتم في بعض الأحيان فقط قدرت نسبتهم ب 37,6 %، ومن يرون عكس ذلك قدرت نسبتهم ب 22,4 %، وهذا حسب استجابة البند رقم (45) التي قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب 2,17 أي أن الاستجابة متوسطة، أما البند (46) فنجد 44,7 % يؤكدون أن المؤسسة تشجع العاملين على تطوير مهاراتهم الابداعية، أما من أقرروا بأن هذا يتم في بعض الأحيان قدرت نسبتهم ب 32,9 %، كما نرى أن 22,4 % يرون عكس ذلك، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب 2,22 أي أن الاستجابة متوسطة أما بالنسبة للبند رقم (47) نجد أن 57,6 % من أفراد العينة يؤكدون أنهم يحرصون على تقديم أفكار جديدة تخدم مصلحة العمل في حين نجد 9,4 % يرون عكس ذلك ومن يرون أنه يتم ذلك في بعض الأحيان فقط نسبتهم تقدر ب 32,9 %، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند موجبة وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي ب 2,48، أما بالنسبة للبند رقم (48) فنجد أن 38,8 % يؤكدون أن المؤسسة توفر بيئة مليئة بالإبداع في حين نجد 40 % يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط كما نرى أن 21,2 % يقرون عكس ذلك، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب 2,17 أي أن الاستجابة متوسطة، أما بالنسبة للبند رقم (49) فنجد 41,2 % اتفقوا على أن المؤسسة تعقد مناقشات دورية بغرض تحسين المهارات الابداعية لديهم، في حين نجد 34,1 % يقرون بأن هذا يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 24,7 % يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن طبيعة الاستجابة موجبة وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 16.2، كما اتفق 71,8 % من أفراد العينة أنهم يستشرون رؤسائهم في العمل لحل المشكلات التي لا يستطيعون التعامل معها، فحين من يرون أنه يتم ذلك في بعض الأحيان فقط قدرت نسبتهم ب 2%، كما نرى أن 8,2 % يقرون عكس ذلك وهذا حسب استجابة أفراد البند (50)، كما نلاحظ أن طبيعة الاستجابة موجبة، وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2,63، أما بالنسبة للبند رقم (51) فنجد أن 41,2 % يؤكدون أن المؤسسة تعتمد الأسلوب العلمي لمواجهة المشكلات، فحين نجد أن 34,1 % يرون أن ذلك يتم في بعض الأحيان فقط، كما نرى أن 24,2 % يقرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن طبيعة الاستجابة موجبة وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب 2,35 وهي قيمة مرتفعة، أما بالنسبة للبند رقم (52) فنجد أن 44,7 % يؤكدون أنه يوجد في المؤسسة نظام معالجة فورية للمشاكل

يحول دون توقف الخدمات, في حين نجد أن 44,7% يقرون بأن هذا يتم في بعض الأحيان, كما نرى أن 10,6% يقرون عكس ذلك كما نلاحظ أن طبيعة الاستجابة موجبة, وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 2,34, أما بالنسبة للبند رقم (53) فنجد أن 43,5% اتفقوا على أن المؤسسة توفر نظام معالجة لتقييم الحلول الممكنة للمشكلات فحين نجد 37,6% يرون أن هذا يتم في بعض الأحيان فقط, كما نرى أن 18,8% يقرون عكس ذلك كما نلاحظ أن طبيعة الاستجابة موجبة وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 2,24 وهي قيمة متوسطة .

وعليه من خلال البيانات المعروضة في الجدول يمكن تلخيصها كالتالي:

-تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للتحقيق وكذلك الوضوح التام.  
-تحرص المؤسسة على وضع أهداف مرنة وكذلك توزع المؤسسة المهام بطريقة عادلة للوصول الي الأهداف المحددة.

-يؤدي العاملون مهامهم في المؤسسة من خلال معرفتهم لأهدافها.

-يعالج العاملون المشكلات المتعلقة بعملهم من خلال الاتصال بالإدارة.

-تقدم المؤسسة معلومات سهلة الفهم للعاملين، وتتوافق الاتصالات المعتمدة في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيمية.

-تتمتع المؤسسة بشبكة اتصالات مفتوحة في جميع المستويات.

-يشعرون العاملون أن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع ما يقوم بيه من أعمال ويشعرون أيضا بروح معنوية عالية لانتسابهم للمؤسسة وبالاستقلالية في العمل .

-يوجد لدى العاملين شعور بالثقة والأمان في المؤسسة.

-توفر المؤسسة بيئة ملائمة للإبداع وتدعم الافكار الابداعية بغرض الاستفادة منها.

-تشجع المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الابداعية، كذلك يحرص العاملون على تقديم أفكار جديدة تخدم مصلحة العمل .

-يستشير العاملون رؤسائهم في العمل لحل المشكلات التي لا يستطيعون التعامل معها.

-تعتمد المؤسسة الاسلوب العلمي لحل المشكلات وكذلك توفر المؤسسة نظام معالجة لتقييم الحلول الممكنة للمشكلات.

يتضح من خلال الجدول رقم(23) أن المتوسط الحسابي لمتغير الصحة التنظيمية قدر ب 2.35 وهو ينتمي للمجال الثالث في مقياس ليكرث الثلاثي ثم توضيحه سابقا، أي درجة مرتفعة، ما يشير الي أن أفراد العينة يرون أنه هناك مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية.

#### جدول(24) يوضح مستوى المناة التنظيمية بصفة عامة

المحور	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
التعلم التنظيمي	2.46	1	مرتفع
الذاكرة التنظيمية	2.34	2	مرتفع
الحمض النووي التنظيمي	2.22	3	متوسط
مستوى المناة التنظيمية العام	2.34		مرتفع

#### من اعداد الطالبات بناء على نتائج مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج spss

من خلال النتائج المسجلة على الجدول(20)، فإننا نسجل مستويات تتراوح بين المرتفعة والمتوسطة في أبعاد المناة التنظيمية، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ 2.46، وهو ما يمثل مستوى مرتفع هذا يعكس وجود ثقافة تنظيمية تدعم التعلم داخل المؤسسة، سواء من خلال التدريب المستمر أو من خلال فتح المجال أمام العاملين لتبادل المعرفة والخبرات، وهو ما يمكن أن يساعد على تحسين الأداء العام وتكليف المؤسسة مع المتغيرات الجديدة بشكل أكثر مرونة، في المرتبة الثانية، جاء بعد الذاكرة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 2.34، ويقع هو الآخر ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود جهود لتوثيق الخبرات والمعارف داخل المؤسسة، بما يضمن استمراريتها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المستقبلية. ومع ذلك، قد يكون هذا التوثيق جزئياً أو غير مفعّل بشكل كافٍ، بحيث لا يتم استثماره بشكل منهجي في تحسين العمليات التنظيمية، أما في المرتبة الثالثة، فجاء بعد الحمض النووي التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ 2.22، وهو ما يمثل مستوى متوسط. هذا المؤشر يعكس ضعفاً نسبياً في تجسيد الثقافة التنظيمية الموحدة، مثل الالتزام بالقيم المؤسسية أو وضوح الأدوار والمسؤوليات، وقد يعود ذلك إلى نقص في التواصل الداخلي أو إلى غياب القيادة التي تلعب دوراً محورياً في ترسيخ هذه القيم.

بصورة عامة، فإن متوسط المناعة التنظيمية العام بلغ 2.34، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ويعطي صورة إيجابية نسبياً عن قدرة المؤسسة على التكيف والتفاعل مع الظروف المختلفة إلا أن التفاوت في المستويات بين الأبعاد يُظهر الحاجة إلى التدخل لتحسين بعض المؤشرات، لا سيما تلك المتعلقة بالثقافة التنظيمية والقيادة، التي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز التماسك التنظيمي ومقاومة الضغوط الخارجية والداخلية.

**مستوى محور الصحة التنظيمية بصفة عامة:**

للتحقق من السؤال الفرعي الأول تم الاعتماد على المتوسط لتحقيق من مستوى الصحة التنظيمية لدى العمال بمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة وعليه كانت نتائج الدراسة كالتالي:

**الجدول رقم(25) يوضح مستوى محور الصحة التنظيمية بصفة عامة**

المستوى	المتوسط الحسابي	المتغير
مرتفع	2.35	الصحة التنظيمية

من اعداد الباحثات اعتمادا على اجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال النتائج المسجلة على الجدول(25)، فإننا نرى ان المستوى مرتفع في محور الصحة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام فيها 2.35 وهو ما يمثل مستوى مرتفع، ما يشير الي أن أفراد العينة يرون أنه هناك مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية.

#### **اختبار الفرضيات الارتباطية:**

**جدول رقم(26) يوضح اختبار الفرضية العامة :**

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم العينة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
الصحة التنظيمية	الصحة التنظيمية	85	0.78	0.01

من اعداد الطالبات بناء على نتائج مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج spss

من خلال جدول رقم (22) الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.78) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل (المناعة التنظيمية) والمتغير التابع (الصحة التنظيمية).

وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى المناعة التنظيمية في المؤسسة، زادت مستويات الصحة التنظيمية وهذا يشير إلى أن الأفراد داخل المؤسسة يتمتعون بمستوى جيد من التكيف والقدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.

جدول رقم (27) يوضح اختبار الفرضية الفرعية : (دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية)

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	الصحة التنظيمية	85	0,62	0.01

من اعداد الطالبات

بناء على نتائج مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج spss ومن خلال جدول رقم (23) يتضح ان طبيعة العلاقة بين بعد التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.62) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين بعد (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (الصحة التنظيمية) لدى عينة البحث البالغ عددها (85) فرداً. ويُفهم من ذلك أنه كلما زاد مستوى التعلم التنظيمي داخل المؤسسة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الصحة التنظيمية.

جدول رقم (28) يوضح اختبار الفرضية الفرعية : (دراسة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والصحة

التنظيمية )

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الذاكرة التنظيمي	الصحة التنظيمية	85	0.69	0.01

من اعداد الطالبات بناء على نتائج مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج spss

من خلال جدول رقم (28) يتضح طبيعة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.69)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين بعد (الذاكرة التنظيمية) والمتغير التابع (الصحة التنظيمية) لدى عينة البحث

البالغ عددها (85) فردًا، ويُفهم من ذلك أنه كلما ارتفع مستوى الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة، انعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى الصحة التنظيمية.

**جدول رقم (29) اختبار الفرضية الفرعية : (دراسة العلاقة بين الحمض النووي والصحة التنظيمية)**

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الحمض النووي	الصحة التنظيمية	85	0.87	0.01

من اعداد الطالبات بناء على نتائج مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج spss

من خلال جدول رقم (29) يتضح طبيعة العلاقة بين الحمض النووي والصحة التنظيمية نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.87)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية جدًا بين بعد (الحمض النووي) والمتغير التابع (الصحة التنظيمية) لدى عينة البحث البالغ عددها (85) فردًا، ويُفهم من ذلك أنه كلما زاد مستوى تفعيل الحمض النووي التنظيمي داخل المؤسسة، انعكس ذلك بشكل إيجابي وملحوس على مستوى الصحة التنظيمية.

**الجدول رقم (30) يوضح : نتائج تحليل التباين لتأثير المسمى الوظيفي على الصحة التنظيمية**

متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مستوى الدلالة	F
123.82	3	371.46	0.3	1.138
108.82	81	8814.84		
	84	9186.30		

من اعداد الباحثات اعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(30) أن اختبار التباين الاحادي ANOVA والمتعلق بالمسمى الوظيفي نلاحظ أن قيمة f لتحليل التباين هي 1.138 عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.33 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو متغير الصحة التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

#### مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: مستوى المناعة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة مرتفع

فيما يتعلق بالفرضية الأولى توصلنا إلى وجود مستوى مرتفع للمناعة التنظيمية داخل المؤسسة المينائية سكيكدة حيث بينت نتائج الجدول رقم أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمناعة التنظيمية قدر ب 2.34 وهي تدل على وجود مستوى مرتفع للمناعة التنظيمية لدى عينة الدراسة ونستطيع تفسير هذه النتيجة في أن الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة يتمتعون بمستوى مرتفع من المناعة التنظيمية

ف نجد أن المؤسسة تُبدي اهتمامًا ملحوظًا بتطبيق جوانب مختلفة من المناعة التنظيمية، إلا أن درجة هذا الاهتمام تختلف من بُعد إلى آخر وهو ما يعكس توفر المقومات التنظيمية الأساسية، غير أن الأداء لا يزال يحتاج إلى تعميق وتفعيل أكبر لضمان المناعة المؤسسية الفعالة، أما فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي، سجل هذا البُعد أعلى متوسط حسابي بين أبعاد المناعة التنظيمية (2.46) بمستوى مرتفع، ما يشير إلى وجود جهود من قبل المؤسسة في دعم هذا المجال، خصوصًا من خلال توفير التدريب وبرامج التطوير، وإتاحة الوصول إلى المعلومات عبر الشبكات الإلكترونية الداخلية كما تُبدي المؤسسة نوعًا من الانفتاح على تبادل المعرفة مع جهات خارجية ومع ذلك، فإن هذا المتوسط لا يزال في المستوى المرتفع المائل إلى المتوسط، ما يدل على أن تطبيق التعلم التنظيمي لا يزال يواجه بعض التحديات، لاسيما على مستوى التحفيز الداخلي، وتشجيع العاملين على تطوير أنفسهم واستثمار التعلم كأداة للابتكار المهني، أما الذاكرة التنظيمية، فقد سجلت متوسطًا حسابيًا قدره (2.34)، مما يعكس وجود مستوى مرتفع قريب إلى المتوسط فعلى الرغم من أن المؤسسة تعمل على جمع وتخزين المعرفة وتوثيقها من خلال استخدام التكنولوجيا و تحديث قواعد البيانات، إلا أن هناك قصورًا في آليات الوصول إلى هذه المعرفة من قبل العاملين بشكل مبسط وفعال كما أن المؤسسة لا تولي اهتمامًا كافيًا برصد وتوجيه المعرفة نحو الاستخدام العملي في حل المشكلات أو في اتخاذ القرار، وهو ما يُضعف من القيمة الفعلية للذاكرة التنظيمية كمورد استراتيجي داخلي، أما بُعد الحمض

النووي التنظيمي فقد سجل أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد الثلاثة (2.22) و هو ما يمثل مستوى متوسط يشير إلى أنه يمثل الحلقة الأضعف في منظومة المناعة التنظيمية داخل المؤسسة فبالرغم من وجود وصف وظيفي واضح ونظام اتصال فعال نسبياً، إلا أن العاملين لا يُمنحون فرصاً حقيقية للمشاركة في صنع القرار، ولا يتم تدريبهم بالشكل الكافي على مهارات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار السليم وهذا ما ينعكس سلباً على روح المبادرة، ويضعف مستوى الانخراط الوظيفي والانتماء المؤسسي، تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن المؤسسة المينائية سكيكدة تمتلك أساساً وظيفياً مقبولاً للمناعة التنظيمية، لكنه لا يزال بحاجة إلى تحسينات نوعية، خاصة فيما يخص تمكين العاملين، تنظيم المعرفة وتوجيهها، وتعزيز ثقافة التعلم الذاتي والمشاركة في القرار كما تتفق هذه النتائج مع ما أظهرته دراسات سابقة في المجال مثل دراسة ابو حجاج (2020) ودراسة زرار (2021) ودراسة بن يربح و بوشليق(2024) ودراسة محمد حسين صلاح احمد (2023) ، والتي اكدت أن أبعاد المناعة الثلاثة (التعلم، الذاكرة، الحمض النووي) متشابكة وتؤثر بشكل مباشر على قوة المناعة و أن تطوير هذه الأبعاد يساعد على رفع قدرة المؤسسة في مواجهة التحديات وتحسين الصحة التنظيمية.

وهذا متأكده نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي حيث ترى هدي نظرية أن المنظمات تشبه الكائنات الحية في طريقة الاستجابة للتهديدات الخارجية من خلال تكيف الاستجابة وتغييرها حسب طبيعة التهديدات ومصدرها فإذا كانت المؤسسات تعمل وفق هذا الأسلوب فهي تمتلك قدرة عالية على التجديد لمواكبة التغيرات

اما بالنسبة لنظرية التكيف التنظيمي فنتمثل في كون المؤسسة قادرة على مواجهة الضغوط الخارجية والتغيرات المحيطة بمرونة وسرعة وهذا ما يدل على قدرتها على التكيف والاستمرارية والبقاء .

اما من خلال نظرية التعلم التنظيمي باعتبار التعلم التنظيمي بعد من أبعاد المناعة التنظيمية وهذا ما يؤكد مرة أخرى على دور التعلم من التجارب والتهديدات السابقة وجعلها منعطفا حاسما في مواجهة التهديدات المستقبلية بمرونة.

### **مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: مستوى الصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة مرتفع**

فيما يتعلق بالفرضية الثانية توصلنا إلى وجود مستوى مرتفع للصحة التنظيمية داخل المؤسسة المينائية سكيكدة حيث بينت نتائج الجدول رقم أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمناعة التنظيمية قدر ب 2.35

وهي تدل على وجود مستوى مرتفع للصحة التنظيمية لدى عينة الدراسة ونستطيع تفسير هذه النتيجة في أن الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة فمن حيث وضوح وواقعية الأهداف التنظيمية، كانت الاستجابات إيجابية تُشير إلى إدراك العاملين بأن المؤسسة تحدد أهدافاً واضحة، قابلة للتحقيق، ومرنة إلى حد ما، ويؤدون مهامهم بناءً على فهم دقيق لهذه الأهداف، وكان ذلك مدعوماً بمتوسطات حسابية تجاوزت (2.30) في معظم البنود، مما يعكس وجود وضوح استراتيجي مقبول في التوجيه الإداري أما فيما يتعلق ببُعد الاتصال والتنظيم المعلوماتي، فقد كشفت الاستجابات عن وجود بنية اتصالية فعالة نسبياً، من خلال توفر قنوات تواصل واضحة، واعتماد وسائل اتصال تتماشى مع مختلف المستويات التنظيمية، مع الإشارة إلى وجود بعض الفجوات في تعميم الاتصالات أو فتحها بشكل كلي على جميع المستويات، كما أبرزت النتائج أن غالبية العاملين يشعرون بنوع من الرضا الوظيفي النسبي، ويمارسون عملهم باستقلالية، كما يشعرون بالثقة والانتماء للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء، غير أن ذلك لا يعني غياب التحديات، خاصة في ما يخص التحفيز المالي، حيث ظهر أن فئة معتبرة ترى أن الرواتب لا تتماشى تماماً مع حجم الجهد المبذول، بالنسبة لبُعد الإبداع والتطوير المهني، جاءت الاستجابات لتعكس تفاوتاً في نظرة العاملين لهذا الجانب، حيث عبّر بعضهم عن وجود دعم نسبي للأفكار الإبداعية وفرص تطوير المهارات، بينما رأى آخرون أن هذا الدعم غير كافٍ أو غير منتظم وقد تمثلت أبرز نقاط القوة في حرص العاملين أنفسهم على تقديم أفكار جديدة تخدم العمل، بينما تمثل أبرز نقاط الضعف في قصور بيئة العمل عن توفير المناخ المناسب للإبداع المستمر أما بخصوص بُعد حل المشكلات ومعالجة الأزمات، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد أسلوباً علمياً مقبولاً في التعامل مع المشكلات، وتُوفر بعض النظم لمعالجة الأزمات وتقييم الحلول، كما يسود توجه إيجابي نحو الاستشارة والتنسيق مع الرؤساء، ما يدل على درجة من النضج في ثقافة العمل الجماعي و التشاركية تشير هذه النتائج بوضوح إلى أن الصحة التنظيمية داخل المؤسسة المينائية سكيكدة تُصنّف في المستوى المرتفع نسبياً، حيث تبدي المؤسسة اهتماماً ملموساً بمجموعة من المؤشرات الأساسية كوضوح الأهداف، فعالية الاتصال، الدعم النفسي للعامل، والتوجه نحو أساليب علمية لحل المشكلات غير أن هناك بعض الجوانب التي تستدعي التحسين، مثل تعزيز بيئة الإبداع، وتحسين نظام الحوافز، وضمان اتصالات أكثر انفتاحاً وتكاملاً وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تربط بين الصحة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسات، دراسة زايد ناجي شاوش و عبد الله احمد الشخفير 2023 و دراسة احمد دوار واخرون 2022 ودراسة نور الدين عيواز 2023 حيث

أظهرت أن مستوى الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية كان متوسطاً، وهو ما يشير إلى وجود بعض التحديات التنظيمية التي تؤثر على بيئة العمل فحسب نظرية العدالة التنظيمية عندما يشعر العاملون بوجود نوع من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة مثل عدالة الإجراءات وعدالة، وعدالة المعاملات وهذا ما يبعث على روح الفريق والتعاون ويخلق بيئة صحية خالية من الصراعات

وكذلك النسبة لنظرية التمكين الوظيفي، بما ان مستوى الصحة التنظيمية في مديرية موارد بشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة مرتفع وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشجع العاملين وتمكنهم في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة والصلاحيات المختلفة وهذا ما يؤكد النموذج الياباني Z

### تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة أثبتت النتائج أن قيمة التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين التعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناة التنظيمية والصحة التنظيمية قدرت ب (0.62) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني قبول الفرضية الجزئية الثالثة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية وكانت طبيعة هذه العلاقة الارتباطية موجبة متوسطة، أي أنه كلما كان هناك تعلم تنظيمي كلما استطاعت المؤسسة الوصول إلي الصحة التنظيمية المثالية ويمكن القول أن أفراد الدراسة كلما كان لديهم تعلم تنظيمي جيد كلما زاد لديهم الرضا والانتماء الوظيفي ويخفف من معدلات الغياب الوظيفي ومعدلات دوران العمل مما ينعكس إيجاباً على ادائهم ويقلل من شعورهم بالاعتراب الوظيفي وهذا يعود على المؤسسة برفع من معدلات الإنتاجية وزيادة الأداء الوظيفي إلى جانب تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويعد التعلم التنظيمي أحد المتغيرات الأساسية و اللازمة في المؤسسة باعتبار بيئة العمل الحالية تتسم بالتعقيد والتغيرات المتسارعة فالتعلم التنظيمي يساعد في ابتكار وتطوير حلول فعالة للتعامل مع مثل هذه التغيرات وهذا ما يساهم في خلق بيئة تنظيمية صحية ومريحة داخل المؤسسة وهذا ما يعزز أهمية التعلم التنظيمي داخل بيئة العمل، كما توصلت إليه النتائج يعد التعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناة التنظيمية له علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية مع الصحة التنظيمية، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة بن يربح و بوشليق (2024) المناة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى

الإطارات الوسطى بالمجمع الصناعي لأسمنت سكيكدة ,حيث توصلت إلي وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وتمكنا من تحقيق الهدف الثالث الذي ينص على التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية الثلاثة والصحة التنظيمية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

من خلال نظرية التعلم التنظيمي فإن المؤسسة التي تدعم و تؤيد التعلم تكتسب مناعة تنظيمية قوية تساعدها من تعديل سلوكيها للتعامل مع الأزمات الخارجية والخروج منها بأقل الخسائر ممكنة وتفادي الأخطاء والمحاولة على عدم الوقوع فيها مرة أخرى وهذا من شأنه أن يعزز من صحة المؤسسة التنظيمية.

#### تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

**-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة**

بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة أثبتت النتائج أن قيمة التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية قدرت ب ( 0.69 ) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) وهذا يعني قبول الفرضية الجزئية الرابعة التي نصت بوجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية وكانت طبيعة هذه العلاقة الارتباطية موجبة ومتوسطة، أي انه كلما كانت ذاكرة تنظيمية داخل المؤسسة كلما نجحت في تحقيق صحتها التنظيمية, وتعزى هذه العلاقة في كون الذاكرة التنظيمية تمثل الوعاء الذي يخزن فيه كافة الأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة وحفظ المعارف والخبرات المتراكمة ما يمكن للعاملين الرجوع إليها في المستقبل والاستفادة منها وقت الحاجة واستغلالها في مواجهة الأزمات والتهديدات المحيطة ومختلف المشاكل حيث انه كلما تعافت المؤسسات من المشاكل والأزمات التي تواجهها كلما حققت قدر كافي من الصحة التنظيمية, فالذاكرة التنظيمية تساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية واضحة قائمة على التعلم من الخبرات السابقة مما يجعل بيئة العمل صحية ومريحة وتهيئة مناخ صحي يحقق أهداف وتطلعات المؤسسة إذن وكما توصلت إليه نتائج الدراسة فان بعد الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية له علاقة طردية موجبة متوسطة مع الصحة التنظيمية وهذا حسب استجابات أفراد العينة وتتوافق الدراسة الحالية مع دراسة

### تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

حسب استجابات أفراد العينة وبعد أن تم عرض نتائج الفرضيات الارتباطية وجدنا قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية قدرت ب0.87 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ ) وهي قيمة دالة إحصائيا على وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية، عليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية السادسة قد تحققت، أي كلما كان هناك حمض نووي تنظيمي بالمؤسسة كلما نجحت المؤسسة في الارتقاء بالصحة التنظيمية إلي مستويات مثالية، إذ يمكن القول أن الحمض النووي التنظيمي يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، والذي يتمثل في الهوية التنظيمية والقيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية وهذا ما ينعكس ايجابيا على الصحة التنظيمية من خلال تحسين مؤشرات مثل زيادة مستوى الأداء، ارتفاع الرضا الوظيفي، انخفاض نسبة التسرب الوظيفي والغياب وهذا ما يجعل المؤسسة المينائية من بين المؤسسات الصحية.

### تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لدى عمال مديريةية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

هدفت هذه الفرضية إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) في مستوى الصحة التنظيمية بين أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي رفض الفرضية التي أقرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

وتشير هذه النتائج إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصحة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، وهو نوع من التجانس في صحة العمال بغض النظر عن المسمى الوظيفي ويمكن إرجاع ذلك إلي عدة عوامل متداخلة ، من أبرزها وجود مناخ تنظيمي موحد، أو عن تطبيق سياسات تنظيمية عادلة ومتساوية بين العاملين وهذا ما

يعكس بيئة عمل يسودها التعاون والتفاهم بين مختلف الفئات ويبين ذلك أن العلاقات داخل المديرية لا تخضع لمبدأ المستويات والترتب الإدارية والأدوار الوظيفية أو موقعهم في الهيكل التنظيمي وأن العاملين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية (إطار عون تنفيذ، عون تحكم. آخر)، يشتركون في إدراك متقارب لمستوى الصحة التنظيمية، أي أن المسمى الوظيفي لا يؤثر في شعورهم بالصحة التنظيمية وهذا ما يوضح أن العلاقات في المؤسسة تقوم على التواصل الفعال وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وروح الفريق مما يجعل بيئة العمل مريحة وآمنة، وتتوافق دراستنا مع دراسة دوار وبن لباد والمحي (2022)، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني في المؤسسات المستشفى العمومي بقصر شلاله وتوصلت إلى انه لا توجد فروق في نوع الوظيفة وسنوات الخبرة في الصحة التنظيمية.

#### مناقشة الفرضية العامة:

**توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمراد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكة**

بالنسبة للفرضية العامة وضحت نتائج أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية قدرت ب (0.78) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )

وتؤكد هذه النتيجة على أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكة وكانت طبيعة هذه العلاقة الارتباطية موجبة قوية، بمعنى كلما زادت المناعة التنظيمية كلما زادت صحتهم التنظيمية وتفسير ذلك أن المناعة التنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية والأزمات بكفاءة والصحة التنظيمية التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل من خلال تطوير آليات مرنة واستباقية للتنبؤ بالتغيرات الداخلية والخارجية وهذه القدرة تساعد العاملين في الشعور بالرضا الوظيفي والأمان الوظيفي، فوجود نظام مناعة تنظيمي متين يعد مؤشرا على قوة المؤسسة وقدرتها على الصمود في وجه الأزمات وهذا ما يعزز مؤشرات الصحة التنظيمية في بيئة العمل مثل الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فان المؤسسات ذات المناعة التنظيمية المرتفعة توفر بيئة عمل مستقرة وهذا ما يؤدي بدوره إلى تعزيز الصحة التنظيمية لدى العاملين، وتعتبر دراستنا مكملة لدراسات سابقة فهذه النتيجة تتوافق مع دراسة أحمد 2023 دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة بمصر بحيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد المناعة التنظيمية على إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية، وفي حالة زيادة درجة الاهتمام برفع مستوى المناعة التنظيمية، تزداد الفرصة المتوقعة لتعزيز الصحة التنظيمية، وبما أنه تم قبول الفرضية العامة هذا يعني

وجود مناعة تنظيمية لدى عينة الدراسة أي أن الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية لديهم تعلم تنظيمي مرتفع وذاكرة تنظيمية وحمض نووي تنظيمي من خلال بناء جدار وقائي يحمي المؤسسة من التهديدات الخارجية وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة صرصور دور المناعة التنظيمية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات المجتمعية بفلسطين من حيث طبيعة العلاقة حيث توصلت إلي وجود علاقة سلبية بين المناعة التنظيمية بأبعادها على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية حول وبذلك قد اجبنا على التساؤل العام وهو هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة كما تمكنا من تحقيق الهدف الثالث وهو التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي) والصحة التنظيمية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث يقوم العامل بالمقارنة بين الجهد المبذول، والعائد وبين عوائده وعوائد الأخر فإذا كان هناك نوع من الانصاف والمساواة مع الآخرين فإنه يولد لديه نوع من الرضا الوظيفي والذي ينعكس ايجابا على بيئة العمل وجعلها مريحة وفعالة

ترى نظرية العدالة لأدامز ترى أن شعور العامل بالعدالة يظهر من خلال عدالة المعاملات و الإجراءات ، باعتبار العاملين أهم مورد داخل المؤسسة فعندما يشعر العاملين بالعدالة بين الجهد المبذول ( المخرجات ) والعائد ( المدخلات ) وبعد مقارنتها مع زملائه في العمل ،ينخفض لديهم الاحساس بالظلم ويقل من الغياب وترك العمل ويعزز لديهم شعور بالرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يعزز المناعة التنظيمية من خلال القدرة على التكيف وتكاتف جهود العاملين لمواجهة التهديدات ويؤدي هذا لتحسن صحتهم التنظيمية،

### نتائج الدراسة:

إن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية ما يلي:

-توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى العمال بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة احصائية بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- مستوى المناعة التنظيمية مرتفع لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- مستوى الصحة التنظيمية مرتفع لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الصحة التنظيمية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الخاتمة :

## الخاتمة:

توصلت هذه الدراسة، التي تناولت موضوع المناعة التنظيمية وعلاقتها بالصحة التنظيمية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، إلى جملة من النتائج التي تؤكد وجود علاقة مترابطة بين متغيري الدراسة فقد أظهرت المعطيات الإحصائية أن المناعة التنظيمية بمختلف أبعادها تسهم بشكل واضح في تحسين مستوى الصحة التنظيمية داخل بيئة العمل، حيث تبين أن كلما ارتفعت قدرة المؤسسة على التعلم والاحتفاظ بالمعرفة، وكلما كانت القيم التنظيمية واضحة ومشتركة بين أفرادها، ارتفع مستوى الصحة التنظيمية، وتحققت بذلك بيئة أكثر استقرارًا وتوازنًا.

كما أبرزت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من المناعة التنظيمية، يتجلى في ممارساتها اليومية، وطريقتها في إدارة المعرفة والموارد، وهو ما انعكس بشكل إيجابي على صحة العاملين وتنظيم العمل بشكل عام، إضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة عدم وجود فروق في إدراك الصحة التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي، مما يشير إلى نوع من الاتساق في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

تؤكد هذه النتائج مجتمعة أن تعزيز المناعة التنظيمية ليس مجرد خيار تنظيمي، بل هو مسار استراتيجي من شأنه أن يُمكن المؤسسة من بناء بيئة صحية، مرنة، وداعمة للنمو والاستدامة وعليه، فإن المؤسسات التي تطمح إلى الحفاظ على استقرارها وتحقيق أداء فعال ومستدام، ينبغي أن تولي عناية خاصة لبناء مناعتها الداخلية وتطوير آليات الصحة التنظيمية بشكل متكامل ومترابط.

## الإقتراحات والتوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى دعم الصحة التنظيمية وتعزيز المناعة الداخلية للمؤسسة، بما يمكّنها من التفاعل الإيجابي مع الأزمات والحفاظ على استقرارها، وتتمثل فيما يلي:

1. تشجيع التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين: يُوصى بأن تحفز إدارة المؤسسة العاملين على تعزيز روح التعاون وتبادل المعلومات والخبرات، لما لذلك من أثر مباشر في تقوية الذاكرة التنظيمية، التي تمثل ركيزة أساسية من ركائز المناعة التنظيمية.

2. تعميق الاهتمام بأبعاد المناعة التنظيمية: من الضروري أن تضع المؤسسة ضمن أولوياتها تعزيز عناصر المناعة التنظيمية، كالثقة، والشفافية، والمرونة، بهدف تحصين بيئتها الداخلية في مواجهة المخاطر، وتقوية قدرتها على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة.

3. توسيع دائرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار: يُعد إشراك الموظفين في القرارات المؤسسية من الممارسات الداعمة للصحة التنظيمية، حيث يساهم في بناء بيئة يشعر فيها الجميع بالانتماء، ويؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.

4. الاعتراف بجهود العاملين في حماية سمعة المؤسسة: توصي الدراسة بأن تُظهر المؤسسة تقديرًا فعليًا لجهود موظفيها، خصوصًا في المواقف التي تتطلب الدفاع عن سمعتها ومكانتها، لما لذلك من أثر نفسي إيجابي يعزز التماسك الداخلي ويقوي العلاقات المهنية.

5. تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية: يُنصح بتبني نظام متوازن من الحوافز، يراعي الجوانب النفسية والمادية للموظفين، خصوصًا في فترات الأزمات، حيث تساهم الحوافز في تقليل التوتر وتحفيز الأداء وتعزيز الاستقرار النفسي في بيئة العمل.

6. منح مرونة أكبر في نظام الاتصال الإداري: توصي الدراسة بضرورة تطوير قنوات الاتصال بين مختلف مستويات الإدارة، وتخفيف الصرامة في تسلسلها، بما يسمح بتبادل الأفكار والمقترحات بحرية، ويسهل اكتشاف المشكلات ومعالجتها بسرعة وفعالية.

7. العمل على تطوير آليات الإصغاء وإدارة الأزمات: ينبغي على المؤسسة أن تعيد النظر في آليات الإصغاء الداخلي، وذلك من خلال دعم خلية الإصغاء وتطوير أدواتها، إلى جانب إنشاء إدارة متخصصة ومستقلة للأزمات، تكون قادرة على الاستعداد المسبق والتدخل السريع عند الحاجة.

8. يُقترح برنامج إرشادي يهدف إلى تنمية المناعة التنظيمية لتعزيز الصحة التنظيمية داخل المؤسسة.

9. يركز على تمكين العاملين من التكيف مع التحديات وتحسين بيئة العمل بشكل مستدام.

## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع:

1. أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد. (2022). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 15(3)
2. أبو الحجاج، حسام أحمد. (2020). أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية [رسالة ماجستير]. جامعة الأقصى.
3. أحمد، أسامة عبود. (2021). الصحة التنظيمية وأثرها على المنظمات. المجلة، 12(4)
4. أحمد، محمد حسين صلاح. (2024). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(1)
5. الأقرع، نور ظاهر محمد. (2010). القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية [رسالة ماجستير]. معهد التنمية المستدامة.
6. الأعرجي، حسين حيدر عيسى، والعتوي، مهند حميد ياسر. (2020). دور الصحة التنظيمية في تعزيز جودة الرعاية. مجلة معين، (4)
7. الأسرج، أسماء سعيد أحمد، وشعبان، إسماعيل نسيوني محمد. (2022). أثر الصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي في الشركات السياحية: الدور المعدل للفاعلية التنظيمية. المجلة الدولية للقرآن والسياحة والضيافة، 16(2)
8. البلوشي، علي حسن بن عبد الله. (2022). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنية في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 17(3)
9. اليوم، اسمهان، وعيواز، نور الدين. (2018). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة: دراسة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر. المجلة المجتمع والرياضة، 1(2).

10. البحري، صابر، وخرموش، منى. (2022). الصحة التنظيمية: مقارنة لتصور المفهوم وفق المحددات التنظيمية. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 11(2)، 210-235.
11. البكاوي، عبد المجيد، وسبع، محمد بشير. (2020). محددات الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة مفاهيم، (7).
12. البوشليق، شيماء، وبن يربح، سهام. (2024). المناعة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى الإطارات الوسطى [رسالة ماجستير]. جامعة 20 أوت سكيكدة.
13. البعري، علي داحش مبارك، والمنزوع، زايد علي عبد الخالق. (2024). دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(8).
14. الجمل، محمد حسني محمد، والجمل، عبد الفتاح عمر محمد سالم. (2024). متطلبات الصحة التنظيمية للحد من مشكلات التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية. مجلة التربية، 201(2).
15. الحربي، بدر بن غازي بن خلف. (بدون تاريخ). واقع الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
16. الحاجي، صفاء أحمامة، ونسيبة. (2022). أثر الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي [رسالة ماجستير]. جامعة قاصدي مرباح.
17. الحسنات، يسرى زعل سليمان. (2020). رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة [رسالة ماجستير]. جامعة القدس.
18. الخلف، حسين عبد الله. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط.
19. الدباغ، غازي دنون، والسمان، ثائر أحمد سعدون. (2020). الإدارة الرشيقة الخضراء مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية. مجلة تنمية الرافدين، 39(125).

20. الدسوقي، هناء محمد جلال الدين لطفي. (2021). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15. (4)
21. الرمادي، بسام سمير، وإسلام، السيد حسين، ومصطفى، محمود أبو حميد. (2022). تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركة سياحة: الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16. (1)
22. الزهران، إيمان حمدي رجب. (2023). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية. المجلة التربوية، 2. (2)
23. الساعاتي، فاتن زهير أحمد، والنعنقري، غادة عبد الرحمن. (2024). العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والصحة التنظيمية. المؤسسة الغربية للعلوم ونشر الأبحاث، 8. (5)
24. الشрман، منصور صالح. (2023). أثر المناة التنظيمية لإدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. مجلة المقاولاتية للتنمية المستدامة، 5. (2)
25. الشريف، مروة حمود محمد قدحة. (2023). العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1. (1)
26. الشماليية، إيناس زهير. (2014). أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك [رسالة ماجستير]. جامعة مؤتة.
27. الصبغة، ياسين عبد الوهاب، وأدهم، أيمن سمير. (2023). واقع الصحة التنظيمية السائد بأمانة العاصمة المقدسة. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، 1. (1)
28. الطبال، عبد الله أحمد. (2023). السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط في تدعيم رقابة الموارد البشرية على الصحة التنظيمية. مجلة البحوث التجارية، 45. (4)
29. العابدي، علي رازق، وذو الفقار، حسن علوان. (2020). التأمل في مكان العمل وتأثيره في الصحة التنظيمية. المجلة، 57. (57)

30. عبد الرحمن، زرار، وشرواني، عبد الرحمن. (2021). سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية. المجلة، 6.(4)
31. العبد الجواد، علاء جمال أحمد. (بدون تاريخ). آليات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية.
32. عبودي، صفاء إدريس. (2019). تجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. المجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9.(2)
33. العيدوراس، أحمد نجم الدين. (2013). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة والحكومية. جامعة الزقازيق، (39)
34. العمراوي، ربيع، والسماويل، عيسى. (2022). أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. دراسة بوحدة توزيع الكهرباء بحاسي ببح.
35. العيد، أيمن عادل. (2023). دور الجينات التنظيمية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية. مجلة البحوث الإدارية، 41.(4)
36. الغامدي، شرف علي محمد إسماعيل. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بمستوى تحقيق أبعاد الصحة التنظيمية بكلية التربية جامعة القصيم. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 8.(1)
37. الغربي، حسينة. (2019). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي [رسالة ماجستير]. جامعة ورقلة.
38. الفارسي، أسيل محمد خليل شنان. (2024). نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية [أطروحة دكتوراه]. جامعة الخليل.
39. الفقهاء، هند أحمد سعيد، وعطية، محمد عبد الكريم علي. (2021). النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي وعلاقته بمستوى الصحة التنظيمية. مجلة شباب الباحثين، 8.(2)

40. القحطاني، شرف علي محمد إسماعيل. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بمستوى تحقيق أبعاد الصحة التنظيمية بكلية التربية جامعة القصيم. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 8.(1)
41. اللاشين، كريمة محمد. (2020). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. مجلة كلية التربية، (124).
42. المحمود، كمال عربي موسى. (2023). دور الصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات العمل غير المنتج. المجلة الأكاديمية التجارية المعاصرة، 3.(1)
43. المدني، حسن، فاطمة محمد مهدي. (2022). نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد-19. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، 14.(2)
44. المرزوقي، رنا عبد الله محمد، ومنهل، محمد حسين. (2021). تأثير الفكر النظمي في زيادة المناعة التنظيمية. المجلة الاقتصادية الخليجي. (47)
45. المظفر، حمد علي، ومحمد، رونياز هياس. (2022). دور الصحة التنظيمية في التشارك المعرفي. مجلة زانسيث العلمية، 7.(4)
46. النجار، عماد عبد العزيز عبد القصيبي، وعرب، منى أحمد عبد الوهاب. (2022). دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13.(2)
47. النعاس، سعيد علي. (2022). أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال [أطروحة دكتوراه]. جامعة زيان عاشور الجلفة.
48. النقيرة، أحمد محمود محمد. (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتكيف التنظيمي في تحقيق جودة التعليم العالي. المجلة، 4.(1)
49. الهاشمي، إيمان فيصل السيد. (2022). التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي. مجلة الدراسات المالية والتجارية، (2).

50. اليزيدي، عبد الله منصف حاتم. (2023). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4.(41)
51. اليعقوبي، شيماء أرغيس. (2022). دور التجديد الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية [رسالة ماجستير]. جامعة العربي بن مهيدي.
52. اليعيش، إيمان حمدي رجب، وعلي، عبير أحمد محمد، وشربات، محمد علي محمد. (2022). دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لقيادات إدارية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16.(9)
53. باوزير، أمال بولعراوي، وبومزيرة، عبد الجليل. (2022). أثر الصحة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
54. الجرف، سمية عكسه، وبوبكر، منصور. (2024). علاقة الصحة التنظيمية بسلوك الصمت التنظيمي. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 8.(3)
55. الشايب، محمد جودت فارس، والصلاع، سليمان أحمد. (2021). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي. مجلة أبعاد اقتصادية، 11.(2)
56. الماحي، زوييدة، وابن لباد، أحمد، ودوارة، أحمد. (2022). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 8.(2)
57. ميرو، سهر زاد طه. (2022). تأثير المناعة التنظيمية في الحد من السلوك المنحرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك. العلوم الإنسانية والاجتماعية، 25(1). جامعة دهوك.
58. ميهوب، نور الدين. (2020). الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. مجلة العلوم الإنسانية، 31.(3)
59. شديد، مصطفى محمد علي. (2021). الصحة التنظيمية في المنظمات العامة: بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي. المجلة، 12.(2)

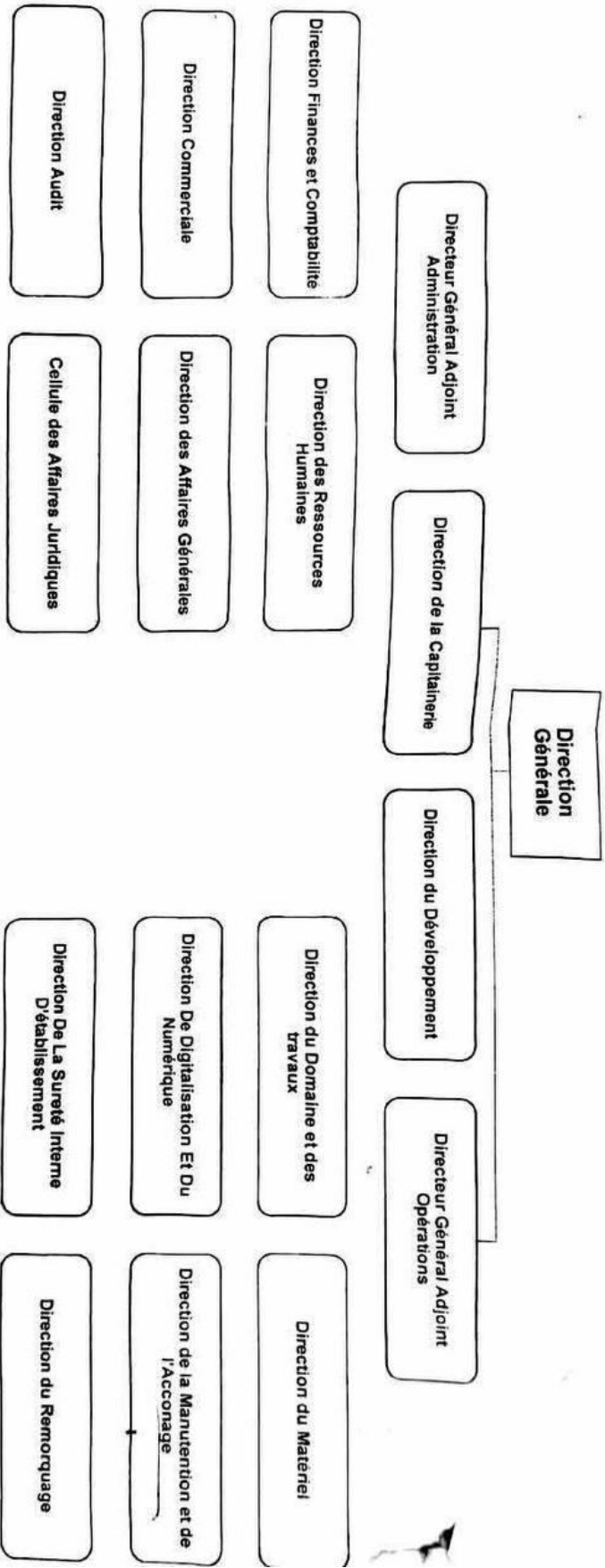
60. ضيف، هاني محمد جلال عبد الشكور. (2023). توسيط الشعور بالاعتراب عن العمل في العلاقة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24.(2)
61. عاشور، علاء. (2021). مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية بمدينة فلولة. المجلة العربية للنشر العلمي، (37).
62. عثمان، رياض عبد المجيد. (2016). نظم المناعة التنظيمية وآثارها في استراتيجيات إدارة الأزمات [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط.
63. عطية، محمد عبد الكريم علي، والفقهاء، هند أحمد سعيد. (2021). النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي وعلاقته بمستوى الصحة التنظيمية. مجلة شباب الباحثين، 8.(2)
64. عكسه، سمية، وبوبكر، منصور. (2024). علاقة الصحة التنظيمية بسلوك الصمت التنظيمي. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 8.(3)
65. علوان، بشرى محمد. (2015). استجابة استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللايقين البيئي [أطروحة دكتوراه]. جامعة كربلاء.
66. عمار، فتحي، وموسى، إسماعيل. (بدون تاريخ). المناعة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاحترق الوظيفي.
67. غربي، حسينة. (2019). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي [رسالة ماجستير]. جامعة ورقلة.
68. فارس، محمد جودت، والصلاع، سليمان أحمد، والسقا، منيب عبد الله. (2021). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي. مجلة أبعاد اقتصادية، 11.(2)
69. قدحة، مروة حمود محمد. (2023). العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1.(1)
70. مريم، شباح. (2017). فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة. مجلة كلية التربية، (109).

71. الجريدة ،محمد سليمان،والعلوي ،سلطان علي،(2019) العلاقة بين الصحة التنظيمية والإلتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان ،المجلد 18(2)،مجلة

الملاحق:

الملحق الأول :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة



الملحق الثاني:

عمال المؤسسة المينائية



الملحق الثالث:

الإستمارة الأولى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 اوت 1955 , سكيكدة



### استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة اما بعد،

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي تهدف الى جمع المعلومات حول دراستنا للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم لذلك نرجو من

سيادتكم الإجابة على بنود هذا الاستبيان بوضع علامة  امام الاختيار المناسب والذي يعبرن رأيكم ووجهة نظركم دون ترك فراغ وتقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والتقدير على تعاونكم. .

السنة الجامعية: 2024-2025

## المعلومات الشخصية:

المسمى الوظيفي : إطار:  , عون تحكم:  ، عون تنفيذ

آخر  :

<u>المستوى</u>		الفقرات
غير موافق	محايد د	موافق
المناعة التنظيمية البعد 1: التعلم التنظيمي		
		1
		2
		3
		4
		5
		6
		7
		8
		9
		10
		البعد 2 : الذاكرة التنظيمية
		11

12	تشجع المنظمة اللقاءات غير الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين.		
13	-يتوفر لدى المنظمة (الاجهزة، البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية، الاتصالات، البيانات لبناء الذاكرة التنظيمية		
14	تهتم المنظمة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر من خلال تغذيتها بالمعارف والخبرات لجديدة.		
15	تحتفظ المنظمة بالكوادر الفنية والادارية من ذوي المهارات والخبرات العالية في مستودعات لذاكرة.		
16	يوجد لدى العاملين قدرات فائقة على استخدام التكنولوجيا والاتصالات		
17	تستعين المنظمة بالنظم الخبيرة لتحليل الاحداث		
18	توظف المنظمة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.		
19	يوجد للمنظمة برامج تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية ونجاحاتهم.		
20	يتم تصنيف المعارف والخبرات وحفظها بطريقة يسهل الوصول اليها.		
	البعد 3: الحمض النووي التنظيمي		
21	تتبنى المنظمة الهيكل التنظيمي المرن.		
22	توفر المنظمة الفرصة للموظف للحصول على الترقيات والمناصب.		
23	تمكن المنظمة المستويات الادارية لاتخاذ القرارات .		
24	تقوم المنظمة بتطبيق سياسات تحفيزية عادلة ولجميع المنتسبين.		
25	ترسخ المنظمة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين		
26	تشعر إدارة المنظمة أن القرارات التي تتخذها واضحة ومعلنة للجميع.		
27	تقوم كموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملك		
28	تتخذ المنظمة قرارات قابلة للتحقيق.		
29	تؤكد المنظمة على موثوقية البيانات والمعلومات		
30	تحاول المنظمة اعادة توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين.		
	الصحة التنظيمية البعد الأول : وضوح الأهداف		
31	تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للتحقيق		
32	تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح التام		
33	تحرص الم مؤسسة على وضع أهداف مرنة		

34	توزيع إدارة المؤسسة المهام بطريقة عادلة للوصول الى الأهداف المحددة		
35	أقوم بتأدية مهامي بالشركة ممن خلال معرفتي الدقيقة لأهدافها		
	البعد الثاني : فعالية الاتصالات		
36	أعالج المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالياتي بالإدارة		
37	تقدم إدارة الشركة معلومات سهلة الفهم		
38	تتوافق الاتصالات المعتمدة في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيمية		
39	أتمتع من خلال وظيفتي في المؤسسة باتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات		
	العد الثالث : المعنويات		
40	اشعر ان الراتب الذي أنقاضه يتناسب مع ما أقوم به من عمل		
41	شعر بروح معنوية عالية لانتسابي لهذه الشركة		
42	يتمتع العاملون بالاستقلالية في العمل		
43	يوجد شعور بالثقة والأمان في المؤسسة		
44	يتكاتف العاملون في المؤسسة معا كفريق عمل واحد		
	البعد الرابع :الابداع		
	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الإبداعية بغرض الاستفادة العملية منها 45		
46	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية		
47	احرص على تق ديم أفكار واقتراحات جديدة تخدم مصلحة العمل		
48	تتوفر في المؤسسة بيئة ملائمة للإبداع		
49	تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين		
	البعد الخامس : حل المشكلات		
50	استشير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا أستطيع التعامل معها		
	تعتمد إدارة المؤسسة التي اعمل بها الأسلوب العلمي ل مواجهة المشكلات 51		
52	يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي أعامل بها حول دون توقف الخدمات		

			توفر المؤسسة نظام متابعة لتقييم الحلول المروحة للمشكلات	53
--	--	--	---	----

## الملحق الرابع:

## قائمة الأساتذة المحكمين

## قائمة الأساتذة المحكمين 2

العدد	الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	بوعطيط سفيان	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	1955 أوت 20 سكيكدة
02	هادف رانيا	أستاذة	علم النفس العمل والتنظيم	1955 أوت 20 سكيكدة
03	بوكر عائشة	أستاذة محاضرة أ	علم النفس العمل والتنظيم	1955 أوت 20 سكيكدة
04	ميروح عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	1955 أوت 20 سكيكدة
05	بوراس آسية	أستاذة محاضرة أ	علم النفس العمل والتنظيم	1955 أوت 20 سكيكدة

الملحق الخامس:

الاستمارة في صورتها النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 اوت 1955 , سكيكدة



### استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة اما بعد،

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي تهدف الى جمع المعلومات حول دراستنا للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم لذلك نرجو من

سيادتكم الإجابة على بنود هذا الاستبيان بوضع علامة  امام الاختيار المناسب والذي يعبرن رأيكم ووجهة نظركم دون ترك فراغ وتقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والتقدير على تعاونكم. .

السنة الجامعية: 2024-2025

## المعلومات الشخصية:

المسمى الوظيفي : إطار:  ، عون تحكم:  ، عون تنفيذ

<u>المستوى</u>			الفقرات
غير موافق	محايد	موافق	
			1 تتوفر لدى العاملين الرغبة للتعلم من بعضهم البعض
			2 يتعلم العاملون في المنظمة من خلال أدائهم لأعمالهما.
			3 تشجع المنظمة العاملون على تطوير مهاراتهم
			4 يهتم العاملون بالتطورات التكنولوجية المستقبلية في مجال عملهم.
			5 تعمل المؤسسة على تدريب العمال لإكسابهم المهارات اللازمة لعملهم
			6 تستفيد المنظمة من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقا وتعتمدها كأساس عمل مستقبلا
			7 تدعم المؤسسة العمال الذين يسعون لحل مشكلات عملهم بأنفسهم
			8 تسهل المنظمة للعاملين الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لعملهم بسرعة وسهولة في أي وقت
			9 تتيح المنظمة دورات تعليمية تدريبية لجميع العاملين..
			10 تعقد المنظمة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد حلول لها
			11 تشجع المنظمة اللقاءات الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين.
			12 تشجع المنظمة اللقاءات غير الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين.
			13 يتوفر لدى المنظمة (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية، الاتصالات، البيانات لبناء الذاكرة التنظيمية
			14 تهتم المؤسسة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر
			15 تحتفظ المنظمة بالكوادر الفنية والإدارية من ذوي المهارات والخبرات العالية في مستودعات لذاكرة.
			16 يوجد لدى العاملين قدرات فائقة على استخدام التكنولوجيا والاتصالات
			17 تستعين المؤسسة بالبرامج الذكية لتحليل البيانات

			توظف المنظمة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.	18
			تتبنى المؤسسة برامج تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية	19
			يتم تصنيف المعارف والخبرات وحفظها بطريقة يسهل الوصول اليها.	20
			تتبنى المنظمة الهيكل التنظيمي المرن.	21
			توفر المنظمة الفرصة للموظف للحصول على الترفيات والمناصب.	22
			تمكن المؤسسة جميع المستويات الادارية لاتخاذ القرارات	23
			تتيح المؤسسة تحفيزات عادلة لجميع العمال	24
			ترسخ المنظمة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين	25
			تشرع إدارة المنظمة أن القرارات التي تتخذها واضحة ومعلنة للجميع.	26
			تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك	27
			تتخذ المنظمة قرارات قابلة للتحقيق.	28
			تؤكد المنظمة على موثوقية البيانات والمعلومات	29
			تسعى المؤسسة الي توزيع جديد للواجبات بين الموظفين	30
			تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للتحقيق	31
			تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح التام	32
			تحرص المؤسسة على وضع أهداف مرنة	33
			توزع إدارة المؤسسة المهام بطريقة عادلة للوصول الي الأهداف المحددة	34
			أقوم بتأدية مهامي بالشركة ممن خلال معرفتي الدقيقة لأهدافها	35
			أعالج المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالاتي بالإدارة	36
			تقدم إدارة الشركة معلومات سهلة الفهم	37
			تتوافق الاتصالات المعتمدة في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيمية	38
			تتمتع المؤسسة بشبكة اتصالات مفتوحة في جميع المستويات الادارية	39
			اشعر ان الراتب الذي أنقاضه يتناسب مع ما أقوم به من عمل	40
			شعر بروح معنوية عالية لانتسابي لهذه الشركة	41
			يتمتع العاملون بالاستقلالية في العمل	42
			يوجد شعور بالثقة والأمان في المؤسسة	43
			يتكاتف العاملون في المؤسسة معا كفريق عمل واحد	44
			تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الإبداعية بغرض الاستفادة العملية منها	45
			تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تطوير مهاراهم الإبداعية	46

			أحرص على تق ديم أفكار واقتراحات جديدة تخدم مصلحة العمل	47
			تتوفر في المؤسسة بيئة ملائمة للإبداع	48
			تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين	49
			استشير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا أستطيع التعامل معها	50
			تعتمد المؤسسة الأسلوب العلمي لمواجهة المشكلات	51
			يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي أعامل بداحول دون توقف الخدمات	52
			توفر المؤسسة نظام معالجة لتقييم الحلول الممكنة للمشكلات	53

## الملحق رقم

نتائج الدراسة النهائية حسب برنامج spss

### التكرارات والنسب لكل بند من بنود المناهضة التنظيمية

1. تتوفر لدى العاملين الرغبة للتعلم من بعضهم البعض.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.5	3.5	3.5
	محايد	12	14.1	14.1	17.6
	موافق	70	82.4	82.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

2. يتعلم العاملون في المؤسسة من خلال أدائهم لأعمالهما.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.4	2.4	2.4
	محايد	12	14.1	14.1	16.5
	موافق	71	83.5	83.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

3. تشجع المؤسسة العاملون على تطوير مهاراتهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	12.9	12.9	12.9
	محايد	27	31.8	31.8	44.7
	موافق	47	55.3	55.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

4. يهتم العاملون بالتطورات التكنولوجية المستقبلية في مجال عملهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.5	3.5	3.5
	محايد	23	27.1	27.1	30.6
	موافق	59	69.4	69.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

5. تعمل المؤسسة على تدريب العمال لإكسابهم المهارات لعملهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	16.5	16.5	16.5
	محايد	20	23.5	23.5	40.0
	موافق	51	60.0	60.0	100.0

Total	85	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

6. تستفيد المؤسسة من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقا وتعتمدها كأساس عمل مستقبل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	9.4	9.4	9.4
	محايد	18	21.2	21.2	30.6
	موافق	59	69.4	69.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

7. تدعم المؤسسة العمال الذين يسعون لحل مشاكلهم بأنفسهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	22.4	22.4	22.4
	محايد	29	34.1	34.1	56.5
	موافق	37	43.5	43.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

8. تسهل المؤسسة للعاملين الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لعملهم بسرعة وسهولة في أي وقت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	12.9	12.9	12.9
محايد	22	25.9	25.9	38.8
موافق	52	61.2	61.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

9. تتيح المؤسسة دورات تعليمية تدريبية لجميع العاملين..

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	17	20.0	20.0	20.0
محايد	31	36.5	36.5	56.5
موافق	37	43.5	43.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

10. تعقد المؤسسة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد حلول لها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق	23	27.1	27.1	27.1
	محايد	36	42.4	42.4	69.4
	موافق	26	30.6	30.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

11. تشجع المؤسسة اللقاءات الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	30	35.3	35.3	35.3
	محايد	24	28.2	28.2	63.5
	موافق	31	36.5	36.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

12. تشجع المؤسسة اللقاءات غير الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	21	24.7	24.7	24.7
	محايد	36	42.4	42.4	67.1
	موافق	28	32.9	32.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

13. - يتوفر لدى المؤسسة (الاجهزة، البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية، الاتصالات،

البيانات لبناء الذاكرة التنظيمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	12	14.1	14.1	14.1
محايد	23	27.1	27.1	41.2
موافق	50	58.8	58.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

14. تهتم المؤسسة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	4.7	4.7	4.7
محايد	28	32.9	32.9	37.6
موافق	53	62.4	62.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

15. تحتفظ المؤسسة بالكوادر الفنية والادارية من ذوي المهارات والخبرات العالية في

مستودعات لذاكرة.

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

Valid	غير موافق	15	17.6	17.6	17.6
	محايد	30	35.3	35.3	52.9
	موافق	40	47.1	47.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

16. يوجد لدى العاملين قدرات فائقة على استخدام التكنولوجيا والاتصالات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	7.1	7.1	7.1
	محايد	31	36.5	36.5	43.5
	موافق	48	56.5	56.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

17. تستعين المؤسسة بالبرامج الذكية لتحليل البيانات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	12.9	12.9	12.9
	محايد	31	36.5	36.5	49.4
	موافق	43	50.6	50.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

18. توظف المؤسسة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	10.6	10.6	10.6
محايد	31	36.5	36.5	47.1
موافق	45	52.9	52.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

19. تتبنى المؤسسة برامج تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	11.8	11.8	11.8
محايد	31	36.5	36.5	48.2
موافق	44	51.8	51.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

20. يتم تصنيف المعارف والخبرات وحفظها بطريقة يسهل الوصول اليها.

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

Valid	غير موافق	10	11.8	11.8	11.8
	محايد	31	36.5	36.5	48.2
	موافق	44	51.8	51.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

21. تتبنى المنظمة الهيكل التنظيمي المرن.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	12.9	12.9	12.9
	محايد	36	42.4	42.4	55.3
	موافق	38	44.7	44.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

22. توفر المؤسسة الفرصة للموظف للحصول على الترقيات والمناصب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	31	36.5	36.5	36.5
	محايد	26	30.6	30.6	67.1
	موافق	28	32.9	32.9	100.0

Total	85	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

23. تمكن المؤسسة جميع المستويات الادارية لاتخاذ القرارات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	18.8	18.8	18.8
	محايد	37	43.5	43.5	62.4
	موافق	32	37.6	37.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

24. تتيح المؤسسة بتطبيق تحفيزات عادلة لجميع العمال.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	34	40.0	40.0	40.0
	محايد	28	32.9	32.9	72.9
	موافق	23	27.1	27.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

25. ترسخ المؤسسة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	21.2	21.2	21.2
	محايد	37	43.5	43.5	64.7
	موافق	30	35.3	35.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

26. تشعر إدارة المؤسسة أن القرارات التي تتخذها واضحة ومعلنة للجميع.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	22.4	22.4	22.4
	محايد	35	41.2	41.2	63.5
	موافق	31	36.5	36.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

27. تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	15.3	15.3	15.3

محايد	28	32.9	32.9	48.2
موافق	44	51.8	51.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

28. تتخذ المؤسسة قرارات قابلة للتحقيق.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	4.7	4.7	4.7
محايد	35	41.2	41.2	45.9
موافق	46	54.1	54.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

29. تؤكد المؤسسة على موثوقية البيانات والمعلومات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	7.1	7.1	7.1
محايد	27	31.8	31.8	38.8
موافق	52	61.2	61.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

30. تسعى المؤسسة الى توزيع جديد للواجبات بين الموظفين .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	23.5	23.5	23.5
	محايد	21	24.7	24.7	48.2
	موافق	44	51.8	51.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

### التكرارات والنسب المؤوية لكل بند من بنود محور الصحة التنظيمية:

31. تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للتحقيق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	15.3	15.3	15.3
	محايد	32	37.6	37.6	52.9
	موافق	40	47.1	47.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

32. تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح التام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	10.6	10.6	10.6
	محايد	30	35.3	35.3	45.9
	موافق	46	54.1	54.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

33. تحرص المؤسسة على وضع أهداف مرنة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	12.9	12.9	12.9
	محايد	34	40.0	40.0	52.9
	موافق	40	47.1	47.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

34. توزع إدارة المؤسسة المهام بطريقة عادلة للوصول الى الأهداف المحددة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	23	27.1	27.1	27.1
	محايد	20	23.5	23.5	50.6
	موافق	42	49.4	49.4	100.0

Total	85	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

35. أقوم بتأدية مهمي بالشركة من خلال معرفتي الدقيقة لأهدافها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	7.1	7.1	7.1
	محايد	20	23.5	23.5	30.6
	موافق	59	69.4	69.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

36. أعالج المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالاتي بالإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	11.8	11.8	11.8
	محايد	15	17.6	17.6	29.4
	موافق	60	70.6	70.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

37. تقدم إدارة الشركة معلومات سهلة الفهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	8.2	8.2	8.2
	محايد	28	32.9	32.9	41.2
	موافق	50	58.8	58.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

38. تتوافق الاتصالات المعتمدة في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	8.2	8.2	8.2
	محايد	32	37.6	37.6	45.9
	موافق	46	54.1	54.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

39. تتمتع المؤسسة بشبكة اتصالات مفتوحة في جميع المستويات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	21.2	21.2	21.2

محايد	28	32.9	32.9	54.1
موافق	39	45.9	45.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

40. اشعر ان الراتب الذي أنقاضاه يتناسب مع ما أقوم به من عمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	22.4	22.4	22.4
	محايد	27	31.8	31.8	54.1
	موافق	39	45.9	45.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

41. شعر بروح معنوية عالية لانتسابي لهذه الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	16.5	16.5	16.5
	محايد	23	27.1	27.1	43.5
	موافق	48	56.5	56.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

42. يتمتع العاملون بالاستقلالية في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	20.0	20.0	20.0
	محايد	29	34.1	34.1	54.1
	موافق	39	45.9	45.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

43. يوجد شعور بالثقة والأمان في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	15.3	15.3	15.3
	محايد	24	28.2	28.2	43.5
	موافق	48	56.5	56.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

44. يتكاتف العاملون في المؤسسة معاً كفريق عمل واحد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	12.9	12.9	12.9
	محايد	28	32.9	32.9	45.9
	موافق	46	54.1	54.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

45. تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الإبداعية بغرض الاستفادة العملية منها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	22.4	22.4	22.4
	محايد	32	37.6	37.6	60.0
	موافق	34	40.0	40.0	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

46. تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	22.4	22.4	22.4
	محايد	28	32.9	32.9	55.3
	موافق	38	44.7	44.7	100.0

Total	85	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

47. احرص على تقديم أفكار واقتراحات جديدة تخدم مصلحة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	9.4	9.4	9.4
محايد	28	32.9	32.9	42.4
موافق	49	57.6	57.6	100.0
Total	85	100.0	100.0	

48. تتوفر في المؤسسة بيئة ملائمة للإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	18	21.2	21.2	21.2
محايد	34	40.0	40.0	61.2
موافق	33	38.8	38.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

49. تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	21	24.7	24.7	24.7
	محايد	29	34.1	34.1	58.8
	موافق	35	41.2	41.2	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

50. استشير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا أستطيع التعامل معها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	8.2	8.2	8.2
	محايد	17	20.0	20.0	28.2
	موافق	61	71.8	71.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

51. تعتمد إدارة المؤسسة الأسلوب العلمي لمواجهة المشكلات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	16.5	16.5	16.5

محايد	27	31.8	31.8	48.2
موافق	44	51.8	51.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

52. يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي اعمل بها يحول دون توقف

الخدمات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	10.6	10.6	10.6
محايد	38	44.7	44.7	55.3
موافق	38	44.7	44.7	100.0
Total	85	100.0	100.0	

53. توفر المؤسسة نظام معالجة لتقييم الحلول الممكنة للمشكلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	16	18.8	18.8	18.8
محايد	32	37.6	37.6	56.5
موافق	37	43.5	43.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

### Correlations

		التعلم_التنظي مي	الصحة_التنظي مية
التعلم_التنظي	Pearson Correlation	1	.626**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	85	85
الصحة_التنظي مية	Pearson Correlation	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	85	85

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

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الذاكرة_التنظيمية	23.5059	4.50297	85
الصحة_التنظي مية	54.2588	10.45757	85

### Correlations

		الذاكرة_التنظيمية	الصحة_التنظي مية
الذاكرة_التنظيمية	Pearson Correlation	1	.697**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	85	85
الصحة_التنظي مية	Pearson Correlation	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	85	85

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

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الحمض_النووي	22.3059	4.76601	85
الصحة_التنظي مية	54.2588	10.45757	85

### Correlations

		الحمض_النووي	الصحة_التنظي مية
الحمض_النووي	Pearson Correlation	1	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	85	85
الصحة_التنظي مية	Pearson Correlation	.785**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	85	85

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

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المناعة_التنظيمية	70.4941	11.91000	85
الصحة_التنظيمية	54.2588	10.45757	85

#### Correlations

		المناعة_التنظي مية	الصحة_التنظي مية
المناعة_التنظي ة	Pearson Correlation	1	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000

	N	85	85
الصحة_التظيمية	Pearson Correlation	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	85	85

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

### Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للتعلم من بعضهم البعض.	85	0	2.7882	.49024
يتعلم العاملون في المنظمة من خلال أدائهم لأعمالهما.	85	0	2.8118	.44971
تشجع المنظمة العاملون على التعلم وتطوير أنفسهم.	85	0	2.4235	.71342
يهتم العاملون بالتطورات التكنولوجية المستقبلية في مجال عملهم	85	0	2.6588	.54670
تسعى المنظمة الى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية	85	0	2.4353	.76294

تستفيد المنظمة من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقا وتعتمدها كأساس عمل مستقبلا	85	0	2.6000	.65828
تدعم المنظمة عامليها المهتمون في حل المشاكل وتكافئهم	85	0	2.2118	.78822
تسهل المنظمة للعاملين الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لعملهم بسرعة وسهولة في أي وقت	85	0	2.4824	.71733
تتيح المنظمة دورات تعليمية ..تدريبية لجميع العاملين	85	0	2.2353	.76605
تعقد المنظمة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد حلول لها	85	0	2.0353	.76294
تشجع المنظمة اللقاءات الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين.	85	0	2.0118	.85209
تشجع المنظمة للقاءات غير الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين	85	0	2.0824	.75926
يتوفر لدى المنظمة (الاجهزة، - البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية، الاتصالات، البيانات لبناء الذاكرة التنظيمية	85	0	2.4471	.73202
تهتم المنظمة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر من خلال تغذيتها بالمعارف والخبرات لجديدة.	85	0	2.5765	.58506

تحتفظ المنظمة بالكوادر الفنية والادارية من ذوي المهارات والخبرات العالية في مستودعات لذاكرة.	85	0	2.2941	.75314
يوجد لدى العاملين قدرات فائقة على استخدام التكنولوجيا والاتصالات	85	0	2.4941	.62913
تستعين المنظمة بالنظم الخبيرة لتحليل الاحداث	85	0	2.3765	.70671
توظف المنظمة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.	85	0	2.4235	.67922
يوجد للمنظمة برامج تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية ونجاحاتهم.	85	0	2.4000	.69351
يتم تصنيف المعارف والخبرات وحفظها بطريقة يسهل الوصول اليها.	85	0	2.4000	.69351
تتبنى المنظمة الهيكل التنظيمي المرن.	85	0	2.3176	.69371
توفر المنظمة الفرصة للموظف للحصول على الترقيات والمناصب.	85	0	1.9647	.83733
تمكن المنظمة المستويات الادارية لاتخاذ القرارات	85	0	2.1882	.73183
تقوم المنظمة بتطبيق سياسات تحفيزية عادلة ولجميع المنتسبين.	85	0	1.8706	.81340

ترسخ المنظمة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين	85	0	2.1412	.74247
تشعر إدارة المنظمة أن القرارات التي تتخذها واضحة ومعلنة للجميع.	85	0	2.1412	.75833
تقوم كموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملك	85	0	2.3647	.73755
تتخذ المنظمة قرارات قابلة للتحقيق.	85	0	2.4941	.59007
تؤكد المنظمة على موثوقية البيانات والمعلومات	85	0	2.5412	.62779
تحاول المنظمة إعادة توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين.	85	0	2.2824	.82537

### Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تتنسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للتحقيق	85	0	2.3176	.72722
تتنسم أهداف المؤسسة بالوضوح التام	85	0	2.4353	.68046
تحرص المؤسسة على وضع أهداف مرنة	85	0	2.3412	.69954

توزع إدارة المؤسسة المهام بطريقة عادلة للوصول الى الأهداف المحددة	85	0	2.2235	.85044
أقوم بتأدية مهامى بالشركة من خلال معرفتي الدقيقة لأهدافها	85	0	2.6235	.61676
أعالج المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالاتي بالإدارة	85	0	2.5882	.69512
تقدم إدارة الشركة معلومات سهلة الفهم	85	0	2.5059	.64777
تتوافق الاتصالات المعتمدة في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيمية	85	0	2.4588	.64647
أتمتع من خلال وظيفتي في المؤسسة باتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات	85	0	2.2471	.78537
اشعر ان الراتب الذي أنقاضه يتناسب مع ما أقوم به من عمل	85	0	2.2353	.79653
شعر بروح معنوية عالية لانتسابي لهذه الشركة	85	0	2.4000	.75907
يتمتع العاملون بالاستقلالية في العمل	85	0	2.2588	.77387
يوجد شعور بالثقة والأمان في المؤسسة	85	0	2.4118	.74473
يتكاتف العاملون في المؤسسة معا كفريق عمل واحد	85	0	2.4118	.71204

تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الإبداعية بغرض الاستفادة العملية منها	85	0	2.1765	.77423
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية	85	0	2.2235	.79247
احرص على تقديم أفكار واقتراحات جديدة تخدم مصلحة العمل	85	0	2.4824	.66569
تتوفر في المؤسسة بيئة ملائمة للإبداع	85	0	2.1765	.75870
تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين	85	0	2.1647	.79951
استشير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا أستطيع التعامل معها	85	0	2.6353	.63334
تعتمد إدارة المؤسسة التي اعلم بها الأسلوب العلمي لمواجهة المشكلات	85	0	2.3529	.75128
يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي اعلم بها يحول دون توقف الخدمات	85	0	2.3412	.66463
توفر المؤسسة نظام متابعة لتقييم الحلول المروحة للمشكلات	85	0	2.2471	.75445

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المناعة_التنظي ة	85	70.4941	11.91000	1.29182

### One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Ninety-five percent Confidence Interval of the Difference Lower
المناعة_التنظي مية	54.570	84	.000	70.49412	67.9252

### One-Sample Test

Test Value = 0

Ninety-five percent Confidence Interval of the  
Difference

Upper

المناعة_التنظيمية	73.0630
-------------------	---------

### One-Sample Effect Sizes

		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
الصحة_التنظي مية	Cohen's d	11.91000	5.919	4.999	6.835
	Hedges' correction	12.01768	5.866	4.954	6.774

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
				Mean
الصحة_التنظي مية	85	54.2588	10.45757	1.13428

### One-Sample Test

Test Value = 0

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Ninety-five percent Confidence Interval of the Difference
					Lower
الصحة_التنظي مية	47.835	84	.000	54.25882	52.0032

### One-Sample Test

Test Value = 0

Ninety-five percent Confidence Interval of the  
Difference

Upper

الصحة_التنظيمية	56.5145
-----------------	---------

### One-Sample Effect Sizes

		95% Confidence Interval			
		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	Lower	Upper
الصحة_التنظي مية	Cohen's d	10.45757	5.188	4.375	5.998
	Hedges' correction	10.55211	5.142	4.336	5.944

### ANOVA

الصحة\_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	332.966	3	110.989	.985	.405
Within Groups	7774.595	69	112.675		
Total	8107.562	72			

## جداول الثبات

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	85	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	10

## جداول الصدق

Correlations

		التكرار	تسج المنظمة القدرات الرسخة المهارات والسرعات المعيار	تسج المنظمة القدرات غير الرسخة القابل المعلومات والسرعات بين المتعلمين	جور في المنظمة الإلهام، الفرص، الشكائ، الفرار الاستاات، القدرات الطبيعية	بهم المنظمة عندت هوا القدرات بشكل معلم من تحتها بالمعارف والسرعات الجديدة	تسج المنظمة بالقوة العية والإلهام من القدرات والسرعات التي في مستوى عال فأكبر	يود في المتعلمين هرات الفقه على استخدام التكنولوجيا والاستاات	متعلم المنظمة بالقوة العية الاستاات	تولف المنظمة ذكريها عند قرانها	يود المنظمة تعمد على القدرات والسرعات التي في المتعلمين	بهم تسجيف المتعلمين والسرعات التي في المتعلمين
التكرار	Pearson Correlation	1	.662**	.663**	.631**	.697**	.714**	.512**	.594**	.579**	.712**	.575**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N		85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
تسج المنظمة القدرات الرسخة المهارات والسرعات بين المتعلمين	Pearson Correlation	.662**	1	.514**	.411**	.440**	.384**	.367**	.131	.176	.314**	.334**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.232	.106	.003	.002
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
تسج المنظمة القدرات غير الرسخة المعلومات والسرعات بين المتعلمين	Pearson Correlation	.663**	.514**	1	.361**	.508**	.311**	.263*	.319**	.232*	.344**	.298**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	.004	.015	.003	.033	.001	.006
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
جور في المنظمة الإلهام، الفرص، الشكائ، الفرار الاستاات، القدرات الطبيعية	Pearson Correlation	.631**	.411**	.361**	1	.559**	.406**	.213	.223*	.237*	.394**	.183
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	.051	.040	.029	<.001	.094
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
بهم المنظمة عندت هوا القدرات بشكل معلم من تحتها بالمعارف والسرعات الجديدة	Pearson Correlation	.697**	.440**	.508**	.559**	1	.367**	.252*	.246*	.307**	.423**	.393**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	.020	.023	.004	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
تسج المنظمة بالقوة العية والإلهام من القدرات والسرعات التي في مستوى عال فأكبر	Pearson Correlation	.714**	.384**	.311**	.406**	.367**	1	.268*	.483**	.498**	.524**	.251*
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.004	<.001	<.001		.013	<.001	<.001	<.001	.021
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
يود في المتعلمين هرات الفقه على استخدام التكنولوجيا والاستاات	Pearson Correlation	.512**	.367**	.263*	.213	.252*	.268*	1	.273*	.173	.196	.306**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.015	.051	.020	.013		.012	.113	.072	.004
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
متعلم المنظمة بالقوة العية الاستاات	Pearson Correlation	.594**	.131	.319**	.223*	.246*	.483**	.273*	1	.433**	.442**	.248*
	Sig. (2-tailed)	<.001	.232	.003	.040	.023	<.001	.012	<.001	<.001	<.001	.022
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
تولف المنظمة ذكريها عند قرانها	Pearson Correlation	.579**	.176	.232*	.237*	.307**	.498**	.173	.433**	1	.445**	.217*
	Sig. (2-tailed)	<.001	.106	.033	.029	.004	<.001	.113	<.001	<.001	<.001	.046
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
يود المنظمة تعمد على القدرات والسرعات التي في المتعلمين	Pearson Correlation	.712**	.314**	.344**	.394**	.423**	.524**	.196	.442**	.445**	1	.455**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.003	.001	<.001	<.001	<.001	.072	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
بهم تسجيف المتعلمين والسرعات التي في المتعلمين	Pearson Correlation	.575**	.334**	.298**	.183	.393**	.251*	.306**	.248*	.217*	.455**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.002	.006	.094	<.001	.021	.004	.022	.046	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



### Correlations

		الدرجة_الكليه_المعيار س	العمل_التنظيمي	الذاكرة_التنظيمية	الحمض_النوي
الدرجة_الكليه_المعيار	Pearson Correlation	1	.871**	.920**	.903**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85
العمل_التنظيمي	Pearson Correlation	.871**	1	.725**	.657**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	85	85	85	85
الذاكرة_التنظيمية	Pearson Correlation	.920**	.725**	1	.749**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	85	85	85	85
الحمض_النوي	Pearson Correlation	.903**	.657**	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	85	85	85	85

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

### Correlations

		بند_وصوح_الاهداف	تسم_اهداف_المؤسسة بالواقعية_والقابلية للتحقيق	تسم_اهداف_المؤسسة بالوصوح_العام	تحرص_المؤسسة على_وصح_اهداف مردة	نوزع_إدارة_المؤسسة المهام_بطريقة_عادلة للوصول_الى_الاهداف المحددة	أهم_بنائيه_مهامي بالشركة_من_خال معرفة_الذيفة لأهدافها
بند_وصوح_الاهداف	Pearson Correlation	1	.767**	.704**	.709**	.681**	.613**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85
تسم_اهداف_المؤسسة بالواقعية_والقابلية للتحقيق	Pearson Correlation	.767**	1	.463**	.533**	.288**	.403**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	.008	<.001
	N	85	85	85	85	85	85
تسم_اهداف_المؤسسة بالوصوح_العام	Pearson Correlation	.704**	.463**	1	.209	.447**	.338**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.054	<.001	.002
	N	85	85	85	85	85	85
تحرص_المؤسسة على_وصح_اهداف مردة	Pearson Correlation	.709**	.533**	.209	1	.351**	.384**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.054		.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85
نوزع_إدارة_المؤسسة المهام_بطريقة_عادلة للوصول_الى_الاهداف المحددة	Pearson Correlation	.681**	.288**	.447**	.351**	1	.140
	Sig. (2-tailed)	<.001	.008	<.001	.001		.202
	N	85	85	85	85	85	85
أهم_بنائيه_مهامي بالشركة_من_خال معرفة_الذيفة لأهدافها	Pearson Correlation	.613**	.403**	.338**	.384**	.140	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.002	<.001	.202	
	N	85	85	85	85	85	85

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

### Correlations

المتغيرات		المتغيرات	شعر ان الرابح الذي أتقاضاه بتناسب مع ما أجور به من عمل	شعر بروح متعديه عاليه لانساني لهذه الشركه	بتمعن العاملون بالاستقلاله في العمل	يوجد شعور باللقه والأمان في المؤسسة	بتكاليف العاملون في المؤسسة معا كتريق عمل واحد
المتغيرات	Pearson Correlation	1	.695**	.683**	.764**	.786**	.668**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85
شعر ان الرابح الذي أتقاضاه بتناسب مع ما أجور به من عمل	Pearson Correlation	.695**	1	.374**	.441**	.377**	.268*
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	.013
	N	85	85	85	85	85	85
شعر بروح متعديه عاليه لانساني لهذه الشركه	Pearson Correlation	.683**	.374**	1	.369**	.379**	.330**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	.002
	N	85	85	85	85	85	85
بتمعن العاملون بالاستقلاله في العمل	Pearson Correlation	.764**	.441**	.369**	1	.577**	.344**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	.001
	N	85	85	85	85	85	85
يوجد شعور باللقه والأمان في المؤسسة	Pearson Correlation	.786**	.377**	.379**	.577**	1	.507**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	85	85	85	85	85	85
بتكاليف العاملون في المؤسسة معا كتريق عمل واحد	Pearson Correlation	.668**	.268*	.330**	.344**	.507**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.013	.002	.001	<.001	
	N	85	85	85	85	85	85

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

المتغيرات		فعايله_ الاتصالات	أعالج المشاكل المتعلقه بأداء عملي من خال اتصالتي بالإداره	تقدم إداره الشركه معلومات سهله الفهم	توافيق الاتصالات المعتمده في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيميه	أتمعن من خال ويطبق في المؤسسة باتصالات مفتوحه في جميع الأجاهاات
فعايله_ الاتصالات	Pearson Correlation	1	.729**	.779**	.800**	.775**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85
أعالج المشاكل المتعلقه بأداء عملي من خال اتصالتي بالإداره	Pearson Correlation	.729**	1	.442**	.346**	.450**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.001	<.001
	N	85	85	85	85	85
تقدم إداره الشركه معلومات سهله الفهم	Pearson Correlation	.779**	.442**	1	.662**	.360**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85
توافيق الاتصالات المعتمده في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيميه	Pearson Correlation	.800**	.346**	.662**	1	.501**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.001	<.001		<.001
	N	85	85	85	85	85
أتمعن من خال ويطبق في المؤسسة باتصالات مفتوحه في جميع الأجاهاات	Pearson Correlation	.775**	.450**	.360**	.501**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	85	85	85	85	85

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

### Correlations

		حل_المشكلات	استندير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا استطع التعامل معها	تعتمد إدارة المؤسسة التي اعمل بها الأسلوب الملني لمواجهة المشكلات	يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي اعمل بها بحول دون توقف الخدمات	توفر المؤسسة نظام متابعة لتقديم الحلول المروحة للمشكلات
حل_المشكلات	Pearson Correlation	1	.619**	.767**	.759**	.780**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85
استندير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا استطع التعامل معها	Pearson Correlation	.619**	1	.474**	.214*	.191
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.049	.080
	N	85	85	85	85	85
تعتمد إدارة المؤسسة التي اعمل بها الأسلوب الملني لمواجهة المشكلات	Pearson Correlation	.767**	.474**	1	.352**	.390**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85
يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي اعمل بها بحول دون توقف الخدمات	Pearson Correlation	.759**	.214*	.352**	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.049	<.001		<.001
	N	85	85	85	85	85
توفر المؤسسة نظام متابعة لتقديم الحلول المروحة للمشكلات	Pearson Correlation	.780**	.191	.390**	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.080	<.001	<.001	
	N	85	85	85	85	85

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		الإبداع	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الإبداعية بحرص الاستخدام المعملة منها	تنجح إدارة المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية	احرص على تقديم أفكار واقتراحات جديدة تخدم مصلحة المعمل	توفر في المؤسسة بيئة مازمة للإبداع	تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين
الإبداع	Pearson Correlation	1	.787**	.776**	.531**	.634**	.786**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85
تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الإبداعية بحرص الاستخدام المعملة منها	Pearson Correlation	.787**	1	.614**	.387**	.311**	.453**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	.004	<.001
	N	85	85	85	85	85	85
تنجح إدارة المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية	Pearson Correlation	.776**	.614**	1	.267*	.250*	.561**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.013	.021	<.001
	N	85	85	85	85	85	85
احرص على تقديم أفكار واقتراحات جديدة تخدم مصلحة المعمل	Pearson Correlation	.531**	.387**	.267*	1	.136	.184
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.013		.215	.091
	N	85	85	85	85	85	85
توفر في المؤسسة بيئة مازمة للإبداع	Pearson Correlation	.634**	.311**	.250*	.136	1	.521**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.004	.021	.215		<.001
	N	85	85	85	85	85	85
تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين	Pearson Correlation	.786**	.453**	.561**	.184	.521**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.091	<.001	
	N	85	85	85	85	85	85

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		الدرجة الكلية للمقاييس	المعلم التنظيمي	الذاكرة التنظيمية	المحفز القوي	المساعدة التنظيمية	وضوح الأهداف	فعالية الاتصالات	المعنويات	الإنتاج	حل المشكلات
الدرجة الكلية للمقاييس	Pearson Correlation	1	.800**	.863**	.897**	.952**	.782**	.812**	.803**	.855**	.795**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
المعلم التنظيمي	Pearson Correlation	.800**	1	.725**	.657**	.871**	.481**	.574**	.561**	.603**	.474**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	.863**	.725**	1	.749**	.920**	.580**	.670**	.548**	.615**	.616**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
المحفز القوي	Pearson Correlation	.897**	.657**	.749**	1	.903**	.724**	.623**	.635**	.722**	.682**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
المساعدة التنظيمية	Pearson Correlation	.952**	.871**	.920**	.903**	1	.670**	.694**	.648**	.723**	.664**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
وضوح الأهداف	Pearson Correlation	.782**	.481**	.580**	.724**	.670**	1	.631**	.603**	.641**	.661**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
فعالية الاتصالات	Pearson Correlation	.812**	.574**	.670**	.623**	.694**	.631**	1	.698**	.708**	.670**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
المعنويات	Pearson Correlation	.803**	.561**	.548**	.635**	.648**	.603**	.698**	1	.802**	.668**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
الإنتاج	Pearson Correlation	.855**	.603**	.615**	.722**	.723**	.641**	.708**	.802**	1	.727**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
حل المشكلات	Pearson Correlation	.795**	.474**	.616**	.682**	.664**	.661**	.670**	.668**	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85

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

### Correlations

		العمل_المنظمي	الذاكرة_المنظمية	المحصن_الووي	وضوح_الاهداف	فعالية_الاتصالات	المعلومات	الابتداع	حل_المشكلات
العمل_المنظمي	Pearson Correlation	1	.725**	.657**	.481**	.574**	.561**	.603**	.474**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85
الذاكرة_المنظمية	Pearson Correlation	.725**	1	.749**	.580**	.670**	.548**	.615**	.616**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85
المحصن_الووي	Pearson Correlation	.657**	.749**	1	.724**	.623**	.635**	.722**	.682**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85
وضوح_الاهداف	Pearson Correlation	.481**	.580**	.724**	1	.631**	.603**	.641**	.661**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85
فعالية_الاتصالات	Pearson Correlation	.574**	.670**	.623**	.631**	1	.698**	.708**	.670**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85
المعلومات	Pearson Correlation	.561**	.548**	.635**	.603**	.698**	1	.802**	.668**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85
الابتداع	Pearson Correlation	.603**	.615**	.722**	.641**	.708**	.802**	1	.727**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85
حل_المشكلات	Pearson Correlation	.474**	.616**	.682**	.661**	.670**	.668**	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	85	85	85	85	85	85	85	85

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