



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

## دور المناعة التنظيمية

### في تحسين الأداء الوظيفي

"دراسة حالة لعينة من موظفي المؤسسة العمومية

الاستشفائية تارقي وان تيميمي-إيليزي"

إعداد الطلبة:

- شهرزاد بن يامة
- ميسون بن نوح

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
زكرياء جرفي	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
إيمان ببة	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
عمر عبد الطيف بوضياف	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

## دور المناةة التنظيية في تحسين الأداء الوظيفي

"دراسة حالة لعينة من موظفي المؤسسة العمومية  
الاستشفائية تارقي وان تيميزي-إيليزي"

إعداد الطلبة:

- شهرزاد بن يامة
- ميسون بن نوح

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
		المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
إيمان بية	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
		المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

## الإهداء

إلى من كانت دعواتهم زاد الطريق، وابتساماتهم تضيء لنا عتمة المسير،  
إلى من علمونا أن الإرادة تصنع المعجزات، وأن العلم زاد لا ينفد...  
إلى الوالدين العزيزين الغاليين نبع الحنان ومصدر الإلهام، الذي غرسا في أنفسنا معاني  
الصبر والمثابرة،  
إلى الإخوة والأخوات، رفاق الدرب، وشركاء الحلم الكبير،  
إلى أساتذتنا الكرام، الذين كانوا مشاعل نور أضاءت عتمة أفكارنا،  
وموجهي خطانا في دروب المعرفة،  
إلى كل من علمنا حرفاً، وكل من ساندنا دعماً أو دعاءً  
أو كلمة عزاءٍ في لحظات العثرات.  
نهدي هذا العمل، ثمرة اجتهادنا،  
إلى أولئك الذين كانوا وما زالوا في القلب مقاماً وقيمة،  
عرفاناً بالجميل، ووفاءً لما كان، وإيماناً بأن النجاح لا يكتمل إلا بمشاركة من نحب.

شهرزاد & ميسون

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، ونخص

بالذكر الأستاذة المشرفة الفاضلة: إيمان ببة، لما قدمته لنا من دعم علمي وتوجيهات قيمة

كان لها الأثر الكبير في إثراء هذا العمل، كما لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ امتناننا لكل

الأساتذة الذين علمونا حرفاً وأثروا معارفنا طيلة سنوات دراستنا. وكل الشكر للعائلة

الكريمة على دعمهم اللامحدود، ولكل زملائنا وأصدقائنا الذين كانوا خير سند وعون.

جزاكم الله عنا خير الجزاء، ووفقنا جميعاً لما فيه خير وصلاح.

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة المناعة التنظيمية كأحد الآليات الحديثة التي تُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات وضمان استمرارية الأداء، خاصة في بيئات العمل الحساسة كالمؤسسات الاستشفائية. وقد تم إجراء دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية- إيليزي"، بهدف معرفة أثر المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، التواصل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع بيانات حول عينة مكونة من 43 موظفًا. وبعد تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناعة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية داعمة تضمن التكيف، الاستجابة السريعة، والتحسين المستمر في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: مناعة تنظيمية؛ أداء وظيفي؛ تعلم تنظيمي؛ تواصل تنظيمي؛ ذاكرة تنظيمية؛ مؤسسة عمومية.

## Abstract:

This study aims to understand organizational immunity as one of the modern mechanisms that enable institutions to confront challenges and ensure performance continuity, especially in sensitive work environments such as healthcare institutions. A field study was conducted at the public hospital of Illizi, aiming to assess the impact of organizational immunity dimensions (Organizational Learning, Organizational Communication, Organizational Memory) on improving the job performance of employees.

The study relied on a descriptive method in the theoretical aspect. In the practical aspect, a questionnaire was used to collect data from a sample of 43 employees. After analyzing and interpreting the results and testing the hypotheses, it was found that there is a statistically significant positive relationship between the dimensions of organizational immunity and the level of job performance, which underscores the importance of adopting an organizational culture that supports adaptation, rapid response, and continuous improvement in the work environment.

**Keywords:** Organizational Immunity; Job Performance; Organizational Learning; Organizational Communication; Organizational Memory; Public Institution.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الاهداء
III	الشكروالعرفان
VI	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمناعة التنظيمية والأداء التنظيمي</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: لمحة عامة حول المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية المناعة التنظيمية
04	المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
10	المطلب الثالث: العلاقة بين المناعة والأداء
11	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة حول المناعة التنظيمية والأداء والوظيفي
11	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
14	المطلب الثاني: عرض دراسات سابقة باللغة الأجنبية.
20	خاتمة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية حول دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي</b>
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية
25	المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة
28	المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
29	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
36	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى المناعة التنظيمية
40	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى في تحسين الأداء الوظيفي
41	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق واختبار الفرضيات
42	المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع البيانات
43	المطلب الثاني: اختبار الفروق الإحصائية

44	المطلب الثالث : نموذج الانحدار الخطي البسيط
45	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
45	خلاصة الفصل الثاني
48	الخاتمة
51	قائمة المراجع
/	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	تلخيص الدراسات السابقة العربية	01-01
18	تلخيص الدراسات السابقة الأجنبية	02-01
23	مقياس الإجابة على بنود الاستبيان وفقا لمقياس لكارت الخماسي	01-02
24	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	02-02
24	مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول	03-02
25	معاملات الثبات ألفا كرو نباخ	04-02
25	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05-02
26	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06-02
26	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07-02
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	08-02
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	09-02
28	المتوسط المرجح	10-02
29	وصف آراء أفراد العينة حول التعلم التنظيمي.	11-02
31	وصف آراء أفراد العينة حول التواصل التنظيمي.	12-02
34	وصف آراء أفراد العينة حول الذاكرة التنظيمية.	13-02
36	وصف آراء أفراد العينة حول الأداء الوظيفي	14-02
39	الإحصاءات الوصفية حول متغيرات الدراسة	15-02
40	اختبار طبيعية التوزيع باستخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف للمحور الأول	16-02
42	نتائج اختبار الفروق بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية والجنس	17-02
42	نتائج اختبار الفروق في مستوى المناعة التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية	18-02
43	معامل الانحدار الخطي البسيط	19-02
44	تحليل التباين ANOVA	20-02

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
نموذج استبيان الدراسة	01

مقدمة

## ✓ توطئة

تشهد المنظمات الحديثة اليوم تحديات متزايدة نتيجة التغيرات السريعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما فرض عليها ضرورة تبني استراتيجيات تنظيمية قادرة على تحقيق التكيف والاستمرارية، ولم يعد النجاح المؤسسي مرهوناً فقط بامتلاك الموارد التقليدية، بل أصبح يعتمد أساساً على قدرة المنظمة على بناء أنظمة داخلية مرنة وقوية تستطيع مقاومة الأزمات ومواجهة الاضطرابات البيئية، وهو ما أفرز ظهور مفاهيم حديثة في مجال الإدارة، من أبرزها مفهوم "المناعة التنظيمية".

إن دراسة العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي باتت تحظى بأهمية متزايدة، خصوصاً في المؤسسات الحيوية كالمؤسسات الاستشفائية، التي تمثل خط الدفاع الأول أمام الأزمات الصحية والاجتماعية.

استناداً إلى ما سبق، يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما هو دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي؟

للإجابة على الإشكالية السابقة تم تقسيمها للتساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى المناعة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تارقي وان تيميزي-إيليزي؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية تارقي وان تيميزي-إيليزي؟
- ما علاقة أبعاد المناعة التنظيمية بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية تارقي وان تيميزي-إيليزي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة المناعة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية؟
- وقد تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية كإجابات مبدئية حول التساؤلات المشار إليها سابقاً:
- مستوى ممارسة المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة مرتفع لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة.
- تعرف مستويات الأداء الوظيفي ارتفاع متزايد لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المناعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الأقدمية).
- توجد علاقة طردية موجبة بين أبعاد المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما تؤثر أبعاد المناعة التنظيمية بشكل إيجابي ودال إحصائياً في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تارقي وان تيميزي-إيليزي.

## ✓ أهمية الدراسة:

بناءً على ما سبق، سعت هذه الدراسة إلى تحليل "دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي"، من خلال رصد مدى توافر ممارسات المناعة التنظيمية لدى العاملين، ومدى انعكاس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في: تسليط الضوء على مفهوم المناعة التنظيمية كمفهوم حديث وأساسي في مجال الإدارة الحديثة و إبراز العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وهو جانب لم يحظ باهتمام كافٍ في الأدبيات الجزائرية، كذلك تقديم نتائج علمية يمكن أن تفيد المسيرين في المؤسسات الاستشفائية لتحسين أداءهم التنظيمي من خلال تطوير مناعتهم الداخلية.

✓ هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم المناعة التنظيمية وأبعاده المختلفة، دراسة واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة وقياس أثر المناعة التنظيمية بأبعادها على الأداء الوظيفي للعاملين، كذلك تقديم توصيات عملية تساعد على تطوير استراتيجيات دعم المناعة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية.

✓ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- حداثة موضوع المناعة التنظيمية وقلة الدراسات الميدانية التي تناولته محليا؛
- الرغبة في لفت الانتباه حول أهمية ممارسة المناعة التنظيمية في المؤسسات الحديثة؛
- إثراء رصيد مكتبة الجامعة ببحث حديث في الإدارة خاصة في الجانب الميداني؛
- الاهتمام الشخصي بالمجالات المتعلقة بتطوير أداء المؤسسات.

✓ منهج وأداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يسمح بتحليل الظواهر ومعرفة وتفسير العلاقات بينها، وهذا بالنسبة للجانب النظري.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة الحالة، من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة.

✓ هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الحالية إلى فصلين رئيسيين: الفصل الأول، خصص للجانب النظري، حيث تم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية للمناعة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع عرض أهم الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس موضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر.

أما الفصل الثاني، فخصص للجانب التطبيقي، حيث تم فيه عرض خطوات الدراسة الميدانية، وتحليل النتائج المتوصل إليها، واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

حول المناعة التنظيمية

والأداء الوظيفي

## تمهيد:

مع تسارع وتيرة التغيرات وتصاعد التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، أصبح تحقيق الأداء الفعال والمحافظة عليه ضرورة أساسية لضمان الاستدامة والنجاح، وتبرز المناعة التنظيمية كأحد المفاهيم المحورية التي تعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات، والتصدي للأزمات، وابتكار حلول فعّالة لمختلف التحديات. وعلى الرغم من الاهتمام البحثي المتزايد بهذا المفهوم، لا تزال العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء بحاجة إلى مزيد من الدراسة للكشف عن أبعادها العميقة وآليات تأثيرها في البيئات التنظيمية المختلفة.

في هذا الفصل، سيتم التطرق لتعريف المناعة التنظيمية، أنواعها، وأهميتها، إلى جانب استعراض مفهوم الأداء، مؤشرات، وأنواعه، بهدف استكشاف العلاقة التكاملية بينهما، كما سيتم في المبحث الثاني من هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية.

## المبحث الأول: لمحة عامة حول المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي

المناعة التنظيمية تُعدّ ركيزة أساسية لاستدامة المنظمات في بيئة عمل ديناميكية، حيث تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات ومواجهة الأزمات بمرونة وكفاءة. من خلال استراتيجيات واضحة وآليات داخلية متطورة، تسهم المناعة التنظيمية في تعزيز استقرار المنظمة، وتقليل المخاطر، وتحقيق استدامة الأداء. يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مفهوم المناعة التنظيمية، خصائصها، وأهميتها في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية.

### المطلب الأول: ماهية المناعة التنظيمية

يتناول هذا المطلب مفهوم المناعة التنظيمية، من خلال تعريفها، أنواعها، وخصائصها، مع توضيح دورها في حماية المنظمة من المخاطر وتعزيز قدرتها على التكيف والاستدامة.

### الفرع الأول: تعريف وأنواع وخصائص المناعة التنظيمية

#### أولاً: تعريف المناعة التنظيمية

نظرية الانتقاء الذاتي، وهي تمثل استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية، حيث تعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقائه أو يمنعه من ممارسة أدائه بصورة صحيحة. على أن أكد على ضرورة تشابه الكيانين من حيث الخصائص والتصرفات المشتركة وتشابه الوظائف ليكون تطبيق الاستعارة الوظيفية صحيحاً. ويؤكد (السعدي) بأن نظام المناعة في المنظمة يشبه نظام المناعة في جسم الإنسان، إذ يشير إلى كفاءة القدرة الجسدية للجسد في المحافظة عليه، أما في النظام المناعي التنظيمي، فتتحقق بثلاثة سلوكيات متكررة هي الإدراك، والرد الفعّال، والذاكرة. فمنظومة المنظمة موجودة في كل حين وقد تكون متمثلة في المنظمة بأفرادها، وأنظمتها، وثقافتها، وإجراءاتها، واستراتيجياتها، وبرامجها<sup>1</sup>. المناعة التنظيمية تعني نظاماً متكاملًا من السياسات والإجراءات والآليات الثقافية والإدارية التي تساعد المنظمة على:<sup>2</sup>

- التكيف مع التغيرات البيئية. التعامل مع الأزمات بطريقة فعالة؛
- تقليل تأثير المخاطر الداخلية والخارجية؛
- قدرة على تقديم منتجات مبتكرة بفضل ثقافة.

<sup>1</sup> - أحمد محمود محمد النقبيرة، الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو 2021، ص 236.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

مثال: شركة تقنية تتعرض لضغوط منافسة شديدة، ومع ذلك تبقى قادرة على تقديم منتجات مبتكرة بفضل ثقافة الابتكار والمرونة التي طورتها على مر السنين.

### ثانياً: أنواع المناعة التنظيمية

قسم الباحثون نظم المناعة التنظيمية إلى نظامين:<sup>1</sup>

- الأول/ هو النظام الفطري: والذي يعمل كرد فعل مباشر عند تعرض المنظمة لأي من التهديدات.
- الثاني/ هو النظام التكيفي: والذي يعمل بشكل مرن ومستمر من أجل إعادة واستعادة المنظمة لوضعها المستقر عند التعامل مع كافة الأخطار المتوقعة.
- تجني المنظمات من دعم وتعزيز نظم المناعة التنظيمية:<sup>2</sup>
- حماية الكيان الإداري والهيكلي من كافة التهديدات والمخاطر؛
- التكيف الفعال والتأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة؛
- أن نظم المناعة التنظيمية تعمل على الحفاظ على قيم المنظمة ورؤيتها واستدامتها؛
- تعتبر نظم المناعة التنظيمية سلاح ذو حدين، حيث إنها تعتبر مفيدة في حال كونها أنظمة ديناميكية تستجيب إلى التغييرات المحيطة بشكل إيجابي، وقد تكون ضارة في حالة الأنظمة المختلة وظيفياً والتي ترفض أي تغير أو تطوير؛
- نظم المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل لأنها تعزز المرونة في المنظمات فالمرونة تسهم على عملية التكيف خاصة مع زيادة التعقيد وعدم التأكد التي أصبحت واقع في بيئة الأعمال لا يمكن أغفالها لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن سريعاً.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف المناعة التنظيمية

تكمُن أهمية وأهداف المناعة التنظيمية فيما يلي:<sup>3</sup>

#### أولاً: أهمية المناعة التنظيمية

- التكيف مع التغيرات: تمكن المنظمة من مواجهة بيئة عمل ديناميكية وغير مستقرة؛
- تعزيز الكفاءة: تضمن استمرارية الأداء العالي وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر؛
- إدارة الأزمات: تساعد على التعامل مع الكوارث والتحديات بشكل منهجي؛

<sup>1</sup> - فاطمة محمد مهدي، نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد-19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى

الوضع الطبيعي الجديد، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، ص9.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - نيجيرفان سعدون محمود ملهمباني، المناعة التنظيمية وأهميتها، بحث نظري مقدم إلى مجلس قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد "كجزء من متطلبات كورس إدارة الموارد البشرية"، جامعة زاخو، العراق، 2008، ص14-16.

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تدعم قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.

#### ثانياً: أهداف المناعة التنظيمية

- تقليل المخاطر الداخلية والخارجية؛
- تعزيز استدامة المنظمة؛
- تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة؛
- بناء ثقافة مؤسسية قوية تدعم الابتكار.

#### الفرع الثالث: أبعاد المناعة التنظيمية

يوجد عدة تقسيمات لأبعاد المناعة التنظيمية، ولعل من بين أهم أبعاد المناعة التنظيمية نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- **البعد الاستراتيجي:** يتعلق بقدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها.

مثال: بناء خطط استباقية لمواجهة تغيرات السوق.

- **البعد الثقافي:** يشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تعزز مناعة المنظمة.

مثال: ثقافة الشفافية التي تشجع الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر.

- **البعد الهيكلي:** يهتم بتصميم هيكل تنظيمي مرن يدعم اتخاذ القرار السريع.

مثال: وجود فرق عمل صغيرة ومتخصصة قادرة على التكيف.

- **البعد التكنولوجي:** استثمار المنظمة في التكنولوجيا لتقليل المخاطر وزيادة الكفاءة.

مثال: تطبيق أنظمة ذكاء اصطناعي لتحليل البيانات وتحسين الأداء.

- **البعد البشري:** يركز على دور العنصر البشري في تعزيز المناعة التنظيمية من خلال التدريب والتطوير. مثال: برامج

تدريب الموظفين على إدارة الأزمات.

لقد تباين الباحثون في تحديد الأبعاد الخاصة بالمناعة التنظيمية وقراراتهم العملية، ويعود ذلك إلى تباين توجهاتهم

الفكرية، فقد ذكر (الطرائي) بأن أبعاد المناعة التنظيمية تشمل الآتي:<sup>2</sup>

- المناعة التنظيمية الطبيعية (الموقع التنافسي، الحمض النووي التنظيمي)
- المناعة التنظيمية المكتسبة (الخلايا المناعية، الذاكرة التنظيمية، المقارنة المرجعية).
- في حين حدد (السمان والدباغ) أربعة أبعاد للمناعة التنظيمية، وهي:
- القدرة على التعرف على المخاطر؛

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 22-24.

<sup>2</sup> - نيجيرفان سعدون محمود ملهمباني، مرجع سبق ذكره، ص 22-24.

- ميزات المنظمة؛
- القدرة على التعلم؛
- القدرة على الاستعادة الذاتية.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

#### الفرع الأول: ماهية الأداء

الأداء هو مدى تحقيق الفرد أو المنظمة للأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفعالية، ويعكس الأداء كيفية استخدام الموارد المتاحة (مثل الوقت، الجهد، المهارات) لتحقيق نتائج مرضية تتماشى مع التوقعات والمعايير الموضوعية.

#### أولاً: تعريف الأداء

يعد الأداء أحد المؤشرات التي تقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ولم يعد يقتصر الأداء على المؤشرات المالية فقط، وإنما يمتد ليشمل مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تبرز مدى تحقيق النتائج والأهداف، كما أنه يعد محصلة لقدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة وتوجيهها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، حيث يعرفه (Kalmuka & Zafer) بهذا المفهوم. بينما يرى حمدان أنه انعكاس لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

من ناحية أخرى، يعكس أداء المنظمة مدى قدرة الإدارة على الالتزام بالخطط والسياسات الموضوعية، بالإضافة إلى مدى التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة، وكذلك مدى تماشي المهارات والمعارف المتوفرة لدى الموارد البشرية مع التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة.

#### الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

مؤشرات الأداء هي أدوات تستخدم لقياس وتحليل مستوى تحقيق الأهداف. يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين،

هما:<sup>2</sup>

- **المؤشرات الكمية:** تقيس الأداء باستخدام أرقام وقيم محددة. أمثلة: نسبة المبيعات الشهرية؛ عدد المنتجات المباعة.
- **المؤشرات النوعية:** تقيس الأداء بناء على عوامل غير رقمية مثل الجودة والرضا. أمثلة: رضا العملاء؛ جودة المنتج أو الخدمة.
- **مؤشرات الأداء الشائعة:**  
- الإنتاجية: تقيس كمية العمل المنجز في فترة زمنية معينة. مثال: عدد التقارير المكتملة في الشهر.

<sup>1</sup>- فاطمة محمد مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup>- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 2009/07، 2010، ص218.

- الكفاءة: تقيس استخدام الموارد لتحقيق النتائج. مثال: تقليل التكاليف مع الحفاظ على نفس جودة الإنتاج.
- الفعالية: تقيس مدى تحقيق الأهداف. مثال: تحقيق نسبة مبيعات مستهدفة بنسبة 95%.
- الابتكار: تقيس قدرة المنظمة أو الأفراد على تقديم أفكار أو منتجات جديدة. مثال: عدد المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها في السنة.

### الفرع الثالث: أنواع الأداء التنظيمي

تشمل أنواع الأداء التنظيمي ما يلي:<sup>1</sup>

- الأداء الفردي: هو قدرة الفرد على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليه وفق معايير محددة. مثال: أداء موظف مبيعات يقاس بعدد العملاء الذين تمكن من جذبهم شهرياً.
  - الأداء التنظيمي: هو قدرة المنظمة ككل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية باستخدام الموارد بطريقة فعالة ومستدامة. مثال: تحقيق شركة نسبة مبيعات سنوية أعلى من المستهدف.
- تستخدم هذه الأنواع من الأداء من الأداء لتقييم وتحفيز سلوكيات المديرين والموظفين بحيث تتماشى مع أهداف الشركة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي

يستعرض هذا المطلب دور المناعة التنظيمية في تعزيز الأداء من خلال التكيف، الابتكار، وإدارة المخاطر، مع توضيح أبعاد العلاقة وفوائدها عبر أمثلة عملية.

### الفرع الأول: شرح العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء

تظهر علاقة المناعة التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال مجموعة من النقاط، نشرها كالاتي:<sup>2</sup>

- المناعة التنظيمية كعامل داعم للأداء:  
تعمل المناعة التنظيمية على توفير الأسس التي تساعد على تعزيز الأداء عبر التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، إدارة المخاطر، والوقاية من التحديات المستقبلية.  
مثال: شركة تعتمد على أنظمة إنذار مبكر لتحليل بيانات السوق تتجنب انخفاض الأرباح المفاجئ من خلال التكيف مع الطلبات الجديدة، مما يعزز أداءها المالي.

<sup>1</sup> - Muayad al – Saidi, building an organizational immune system scale system components and functions building an organizational immune system scalesystem components and functions pjaee,17 (7) (2020) Al-Furat AIAwsat Technical University/Administrative Technical College, Kufa, Iraq la page 4.

<sup>2</sup> - أحمد محمود محمد النقيرة، مرجع سبق ذكره، ص 237، ص 240.

• الأداء كمؤشر على قوة المناعة التنظيمية:

الأداء الجيد هو انعكاس لفعالية المناعة التنظيمية. إذا كانت المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة فهذا يعني أن لديها نظاما قويا للتعامل مع الضغوط والتحديات.

مثال: منظمة غير ربحية تزيد من تبرعاتها السنوية رغم التحديات الاقتصادية، مما يظهر قدرتها على الحفاظ على أداء مستقر بفضل بنيتها المرنة وقيادتها الفعالة.

• التكامل بين المناعة والابتكار لتعزيز الأداء:

المناعة التنظيمية لا تقتصر فقط على مواجهة الأزمات، بل تشمل بناء ثقافة الابتكار، مما يحسن الأداء. مثال: شركة تقنية تتكيف مع تغييرات السوق عبر إطلاق منتجات مبتكرة استجابة لاحتياجات العملاء، مما يعزز حصتها السوقية.

• إدارة الأزمات لتعزيز الأداء:

في أوقات الأزمات يظهر تأثير المناعة التنظيمية بوضوح من خلال استمرار الأداء العالي، فإذا كانت المنظمة تمتلك أنظمة وقائية وتصحيحية فعالة، فإنها تقلل من تأثير الأزمات على أداؤها. مثال: أثناء جائحة كورونا استطاعت شركات مثل "زوم" و"أمازون" تعزيز أداؤها بفضل قدرتها على التكيف مع الطلبات المتزايدة والتحول الرقمي.

الفرع الثاني: العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي

تظهر العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية والأداء من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

• البعد الاستراتيجي:

تساهم المناعة التنظيمية في وضع استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء طويل الأجل. مثال: منظمة تعتمد على تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الدقيقة تظل قادرة على المنافسة رغم التقلبات الاقتصادية.

• البعد البشري:

المناعة التنظيمية تعتمد على تدريب وتطوير الكوادر البشرية مما ينعكس إيجابا على أداؤهم. مثال: شركة تستثمر في برامج تدريبية لتحسين مهارات الموظفين حيث تمكنهم من تحقيق إنتاجية أعلى.

<sup>1</sup> - أحمد محمود محمد النقيرة، مرجع سبق ذكره، ص 237-240.

• البعد الثقافي:

ثقافة المنظمة التي تشجع التعاون، الابتكار، والشفافية تعزز كلا من المناعة والأداء. مثال: شركة تعتمد على ثقافة "الباب المفتوح" لتحفيز الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

• البعد التكنولوجي:

الاستثمار في التكنولوجيا يزيد من المناعة التنظيمية ويعزز الأداء من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية. مثال: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل السوق يساعد الشركة على تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

الفرع الثالث: فوائد العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء

تبرز فوائد العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال:<sup>1</sup>

• الاستدامة التنظيمية:

تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الضغوط والمحافظة على استمرارية الأداء. مثال: شركة تعتمد على أنظمة إدارة مخاطر قوية تظل قادرة على العمل حتى أثناء الأزمات.

• تعزيز الابتكار:

المناعة التنظيمية تسمح بيئة داعمة للابتكار، مما يحسن الأداء. مثال: شركات مثل "جوجل" و"أبل" تحقق أداء متميزاً من خلال الابتكار، مما يحسن الأداء.

• زيادة الكفاءة:

تساهم المناعة التنظيمية في تقليل تأثير العوامل السلبية، مما يحسن كفاءة العمليات. مثال: شركة نقل تستخدم أنظمة تتبع متقدمة لتقليل وقت التوصيل وزيادة رضا العملاء.

• تحقيق أهداف طويلة الأجل:

تساعد المناعة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات، مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مثال: منظمة غير ربحية تضع خططاً مرنة لجمع التبرعات وتوسيع برامجها رغم التحديات.

الفرع الرابع: أمثلة عملية

أدى انتشار مفهوم المناعة التنظيمية في بعض القطاعات لتحسين أدائها، نذكر بعض الأمثلة كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نيجيرفان سعدون محمود مله مباني، مرجع سبق ذكره. ص 16-17.

<sup>2</sup> - خالد دخيل صالح، وائل محمد جبريل، أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، مجلة الدراسات الاقتصادية، تمت زيارة الموقع يوم: 23/01/2025، على الساعة: 19:15، <https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/2248>

- المناعة التنظيمية في قطاع التكنولوجيا: شركة "مايكروسوفت" طورت استراتيجيات للاستثمار في الحوسبة السحابية. أصبح "أزور" من بين أفضل مزودي الخدمات السحابية عالمياً.
- المناعة التنظيمية في قطاع التجزئة: شركة "أمازون" تكيفت مع التغيرات خلال جائحة كورونا من خلال تحسين أنظمة التوصيل. وقد زادت أرباحها ووسعت قاعدة عملائها.
- المناعة التنظيمية في قطاع التعليم: تعتمد الجامعات على التعلم الرقمي أثناء الأزمات مثل الجائحة. زاد الأداء من خلال تسجيلات الطلاب وأظهرت مرونة في تقديم خدماتها التعليمية.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن: المناعة التنظيمية هي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات لتحقيق أداء مستدام وعال من خلال تطوير آلياتها الوقائية، التكيفية، والتنموية، حيث يمكن للمنظمات تحسين أدائها بشكل ملحوظ حتى في مواجهة التحديات الكبرى.

العلاقة بين المناعة والأداء هي علاقة ترابطية، فكلما زادت المناعة التنظيمية، وينعكس ذلك على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة حول المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي

يستعرض هذا المبحث الدراسات السابقة حول العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء، يشمل المطلب الأول الدراسات العربية التي تناولت أثر المناعة التنظيمية في مختلف القطاعات، بينما يركز المطلب الثاني على الأبحاث الأجنبية المتعلقة بالمناعة والأداء، وفي المطلب الثالث نناقش الفجوات العلمية في الأبحاث الحالية، مثل غياب تعريف موحد للمفهوم، قلة الدراسات الميدانية، وضعف التركيز على العوامل الثقافية والزمنية، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث لتعزيز الفهم والتطبيق العملي لهذا الموضوع.

### المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية

نعرض من خلال هذا المطلب الدراسات السابقة حول تأثير المناعة التنظيمية على الأداء في مختلف القطاعات. توضح الأبحاث دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، إدارة الأزمات، وتعزيز القيادة الفعالة. كما تسلط الضوء على العوامل المؤثرة مثل التغيير التنظيمي وضغوط العمل. من خلال عرض هذه الدراسات، سيتم استخلاص أبرز النتائج والتوصيات لدعم البحث في هذا المجال.

1. دراسة خالد محمود الحربي، سنة 2018، مقال علمي، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تعزيز المناعة التنظيمية وتحقيق الأداء المستدام"<sup>1</sup>.

ركزت الدراسة على دور القيادة التحويلية في تعزيز المناعة التنظيمية وأثرها على تحقيق الأداء المستدام في الشركات. اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيق الدراسة على 50 شركة من قطاعات مختلفة في المملكة العربية السعودية، وأهم النتائج التي تم الوصول إليها هي: أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تعزيز المناعة التنظيمية من خلال التشجيع على الابتكار وتحفيز الموظفين، الأداء المستدام يتطلب التركيز على التطوير المستمر والاستفادة من تجارب الأزمات السابقة، المنظمات ذات القيادة التحويلية تحقق أداء أفضل مقارنة بالقيادات التقليدية.

2. دراسة ليلى حسن العبيدي، سنة 2019، مقال علمي، بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على المناعة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية"<sup>2</sup>.

تناولت الدراسة تأثير التغيير التنظيمي على المناعة التنظيمية وأداء الشركات في قطاع الصناعة. تم استخدام المنهج الكمي والتحليلي، وتم الاستعانة بتحليل الوثائق، والمقابلات كأداة لجمع البيانات استهدفت الدراسة 10 شركات صناعية كبيرة بدولة العراق وقامت بتحليل العلاقة بين عمليات التغيير (مثل التكنولوجيا الحديثة وإعادة هيكلة الأقسام)

<sup>1</sup> - خالد محمود الحربي، دور القيادة التحويلية في تعزيز المناعة التنظيمية وتحقيق الأداء المستدام، مجلة القيادة والإدارة، المجلد: 9، العدد: 18، 2018.

<sup>2</sup> - ليلى حسن العبيدي، أثر التغيير التنظيمي على المناعة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية، تخصص إدارة أعمال، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد: 10.

والأداء العام. أهم النتائج المتوصل إليها هي: وجود تأثير إيجابي للتغيير التنظيمي المدروس على تعزيز المناعة التنظيمية، فالأداء التنظيمي يتحسن بشكل كبير عند تطبيق استراتيجيات تغيير تعتمد على البيانات والتحليل، مقاومة التغيير تؤثر سلبا على كل من المناعة والأداء.

3. دراسة أسماء عبد الرحمان الحسني، سنة 2020، مقال علمي، بعنوان: "العلاقة بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات في الجامعات العربية"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناعة التنظيمية وقدرة الجامعات على إدارة الأزمات بفعالية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات. حيث تم توزيعها على 200 أكاديمي وإداري في 5 جامعات بمصر، وأهم النتائج المتوصل إليها هي: أن الجامعات ذات المناعة التنظيمية القوية قادرة على التكيف مع التحديات الأكاديمية والإدارية بشكل أفضل، وجود علاقة إيجابية بين المناعة التنظيمية والسرعة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، القيادة التشاركية تساهم في تعزيز المناعة التنظيمية وتحسين الأداء الأكاديمي.

4. دراسة أحمد محمد إبراهيم، سنة 2021، مقال علمي، بعنوان: "أثر المناعة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية العراقية"<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المناعة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. ركزت الدراسة على مجموعة من العوامل مثل الهيكل التنظيمي، القيادة، والمرونة في اتخاذ القرارات. حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة 150 موظفا من المؤسسات الحكومية في العراق، أهم النتائج المتوصل إليها هي: وجود علاقة إيجابية بين المناعة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، تبني ثقافة تنظيمية داعمة يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، المؤسسات ذات الهياكل المرنة قادرة على مواجهة التحديات بكفاءة أعلى.

5. دراسة منال يوسف الصبحي، سنة 2022، مقال علمي، بعنوان: "المناعة التنظيمية كمتغير وسيط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي"<sup>3</sup>.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور المناعة كوسيط بين ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي. اعتمدت الباحثة لتحقيق النتائج على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث شملت الدراسة 300 موظف من القطاع الصحي في السعودية. وتوصلت إلى أهم النتائج التالية: ضغوط العمل تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي إذا كانت المناعة التنظيمية ضعيفة، المناعة التنظيمية القوية تقلل من تأثير ضغوط العمل على الأداء، وجود نظام دعم داخلي (مثل التوجيه المهني والتعاون بين الأقسام) يعزز الأداء.

<sup>1</sup> - أسماء عبد الرحمن الحسني، العلاقة بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات في الجامعات العربية، المجلة العربية لإدارة التعليم، المجلد: 6، العدد: 25، 2020.

<sup>2</sup> - أحمد محمد، إبراهيم، أثر المناعة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد: 18، العدد: 73، 2021.

<sup>3</sup> - منال يوسف الصبحي، المناعة التنظيمية كمتغير وسيط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مجلة السلوك التنظيمي، المجلد: 12، العدد: 7، 2022.

الجدول 01-01- ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية

المؤلف وعنوان الدراسة	السنة والمكان	المنهج والأداة	الهدف	الدراسة الحالية
خالد محمود الحربي دور القيادة التحويلية في تعزيز المناعة التنظيمية وتحقيق الأداء المستدام	2018، السعودية	تم استخدام المنهج: الوصفي و التحليلي تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.	هدفت الدراسة إلى التركيز على دور القيادة التحويلية في تعزيز المناعة التنظيمية وأثرها على تحقيق الأداء المستدام في الشركات.	
ليلى حسن العبيدي، أثر التغيير التنظيمي على المناعة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية.	2019، العراق	تم استخدام المنهج: المنهج الكمي و التحليلي تم الاستعانة بتحليل الوثائق، والمقابلات كأداة لجمع البيانات.	هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر التغيير التنظيمي على المناعة التنظيمية عبر القيام بتحليل العلاقة بين عمليات التغيير والأداء العام.	تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم المناعة التنظيمية وأبعادها المختلفة، دراسة واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة وقياس أثر المناعة التنظيمية بأبعادها على الأداء الوظيفي للعاملين، كذلك تقديم توصيات عملية تساعد على تطوير استراتيجيات دعم المناعة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية.
دراسة أسماء عبد الرحمان الحسني، العلاقة بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات في الجامعات العربية	2020، مصر	تم استخدام المنهج: الوصفي التحليلي تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.	هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناعة التنظيمية وقدرة الجامعات على إدارة الأزمات بفعالية.	
أحمد محمد إبراهيم، أثر المناعة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية العراقية	2021، العراق	تم استخدام المنهج: الوصفي التحليلي تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.	هدفت الدراسة إلى قياس أثر المناعة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.	
منال يوسف الصبحي المناعة التنظيمية كمتغير وسيط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	2022، السعودية	تم استخدام المنهج: الوصفي و التحليلي تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.	هدفت الدراسة إلى تحليل دور المناعة كوسيط بين ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي.	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

خصص هذا المطلب لعرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها باللغة الأجنبية، والتي تطرقت لمتغير المناعة التنظيمية وبتغير الأداء الوظيفي، ومختلف المفاهيم المرتبطة بهما، سيتم التركيز على الهدف، المنهج والأداة وأهم النتائج والتوصيات من أجل معرفة الفجوة العلمية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

1. دراسة "Li Xue" و "Liu Qiang" و "Li Bing" و "Guo Yu"، 2020، مقال علمي، بعنوان:

### " Influence Mechanism of Organizational Quality Acquired Immune on Quality Performance Based on Immune Perspective".<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج يوضح العلاقة بين المناعة التنظيمية المكتسبة في مجال الجودة وأداء الجودة، كما شرحت الدور الوسيط لكل من ثقافة الجودة والتعلم التنظيمي، والدور المعدّل لقدرات تكامل المعرفة، وباستخدام بيانات تم جمعها من خلال استبيان شمل 324 من المديرين التنفيذيين والمتوسطين في شركات تصنيع تقع في المنطقة الشرقية، اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي (Bootstrap) لإجراء دراسة تجريبية حول العلاقة بين المناعة التنظيمية المكتسبة للجودة، أداء الجودة، التعلم المزدوج، ثقافة الجودة، وقدرات تكامل المعرفة.

• أهم النتائج المتوصل إليها:

- على غرار الكيفية التي يستخدم بها الكائن الحي "المناعة النوعية" لمواجهة المخاطر، يمكن للمؤسسات أن تتعامل مع مخاطر الجودة بنفس الأسلوب. حيث ثبت أن المناعة التنظيمية المكتسبة للجودة تؤثر إيجابياً على أداء الجودة في المؤسسات.
- يلعب كل من التعلم المزدوج وثقافة الجودة دوراً وسيطاً في العلاقة بين المناعة التنظيمية المكتسبة وأداء الجودة.
- قدرة المؤسسة على الدفاع والتذكر التنظيمي يمكن أن تستند إلى المعرفة المكتسبة من التعلم التنظيمي لتعزيز قدراتها الدفاعية، وتراكم الخبرة في مواجهة المخاطر، وبالتالي تحسين أداء الجودة.
- تعد قدرة تكامل المعرفة عاملاً معدلاً لتأثير التعلم المزدوج على أداء الجودة، أي أن التعلم المزدوج قادر على تحسين الأداء، ولكن قدرة تكامل المعرفة تساهم في تعديل وتعزيز هذا التأثير.

2. دراسة "Ghazy Al-badayneh"، 2021، مقال علمي، بعنوان:

<sup>1</sup> - Li Xue, Liu Qiang, Li Bing, Guo Yu. Influence Mechanism of Organizational Quality Acquired Immune on Quality Performance Based on Immune Perspective, Accounting and Corporate Management, Volume (2), Clausius Scientific Press, Canada, 2020.

" The Impact of Strategic Awareness on enhancing organizational immunity system: An applied study on Jordanian Food Manufacturing companies." <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الوعي الاستراتيجي في تعزيز النظام المناعي التنظيمي، من خلال دراسة تطبيقية على شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، حيث قام بإعداد استبيان لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم توزيع (160) استبياناً على عينة تتكون من (13) شركة تصنيع مواد غذائية. استهدفت الاستبيانات المديرين والعمال في إدارات الإنتاج والجودة والتخطيط في الشركات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (150) استبياناً صالحاً للتحليل. استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد من خلال البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

● أهم النتائج المتوصل إليها:

- أظهرت النتائج أن تصورات عينة الدراسة حول مستوى النظام المناعي التنظيمي في الشركات الأردنية لتصنيع المواد الغذائية كانت عالية، ويرجع ذلك إلى الجهود التطويرية التي تبذلها هذه الشركات في إدراك أهمية تطبيق الوعي الاستراتيجي بكافة أبعاده.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي والنظام المناعي التنظيمي، سواء على المستوى الفردي أو المجتمعي، حيث كانت قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إيجابية وقوية.
- أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرين (الوعي بالبيئة الخارجية)، (الوعي بالبيئة الداخلية) على المتغير (النظام المناعي التنظيمي في الشركات الأردنية لتصنيع المواد الغذائية)، توضح هذه النتيجة قدرة شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية على إدراك بيئتها الخارجية واستغلال الفرص المتاحة، كذلك إدراك بيئتها الداخلية من خلال تعزيز نقاط قوتها وتحسين وتطوير نقاط ضعفها.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الوعي بالأهداف الاستراتيجية) على المتغير التابع (النظام المناعي التنظيمي في الشركات الأردنية لتصنيع المواد الغذائية)، تعكس هذه النتيجة حرص الشركات الأردنية المصنعة للمواد الغذائية على تحديد أهدافها الاستراتيجية بدقة وواقعية، مما ساهم بشكل مباشر في تعزيز وتحقيق النظام المناعي التنظيمي.

3. دراسة "Omar Riad Majeed" و "Baydaa Sattar Lafta" ، 2022 ، مقال علمي بعنوان:

<sup>1</sup> - Ghazy, Al-badayneh. The Impact of Strategic Awareness on enhancing organizational immunity system: An applied study on Jordanian Food Manufacturing companies. Department of Business Administration. Tafila Technical University. Jordan, 2021.

**" The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company ".<sup>1</sup>**

هدف هذا البحث إلى تشخيص أثر أبعاد المناعة التنظيمية، والمتمثلة في (الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، والتعلم التنظيمي) في تعزيز أبعاد القدرات الإستراتيجية للشركة، والمتمثلة في (القدرات التسويقية، القدرات الإدارية، القدرات التكنولوجية، والقدرات الإبداعية)، كما سعت هذه الدراسة إلى ترتيب هذه الأبعاد وفقاً للأولوية. اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 55 مسؤولاً على المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والدنيا). وتم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية .

● أبرز نتائج البحث:

- المناعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة تؤثر بشكل كبير في القدرات الاستراتيجية للشركة.
- أظهرت نتائج البحث وجود اتفاق من قبل المشاركين بدرجة متوسطة حول متغير المناعة التنظيمية، وقد جاء ترتيب أبعادها تنازلياً على النحو التالي: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية.
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين حول متغيري البحث تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، وعدد سنوات الخدمة.
- خلص البحث إلى وجود تأثير للمناعة التنظيمية في تعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة، بنسبة تأثير بلغت (55.3%).

4. دراسة "Ahmed, Jinan Shihab" ، 2022 ، مقال علمي بعنوان:

**"Organizational capabilities and their role in enhancing of the organizational immune system: Analytical study in the Iraqi insurance company ".<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في مدى فعالية القدرات التنظيمية كوسيلة لتعزيز أداء الجهاز المناعي التنظيمي، وأجريت الدراسة الميدانية في إحدى شركات التأمين العراقية بمشاركة (150) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة منهجاً كمياً لتقييم جميع أسئلة البحث والإجابة عليها، بعد ذلك، تم اختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثيرات المباشرة باستخدام تحليل الانحدار الهرمي، مع الاستعانة ببرنامج SPSS كأداة تحليل، حيث تم اعتماد (127) استبياناً صالحاً للتحليل .

<sup>1</sup> - Omar Riad Majeed, Prof. Baydaa Sattar Lafta. The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company . International Journal of Health Sciences, Volume (6), Iraq, 2022.

<sup>2</sup> - Ahmed, Jinan Shihab, organizational capabilities and their role in enhancing of the organizational immune system: Analytical study in the Iraqi insurance company. muthanna journal of administrative and economic sciences. Volume (12), Issue (1) , AL- Qadisiya University, The Republic of Iraq. 2022.

• أبرز نتائج الدراسة:

- تشير النتائج إلى وجود علاقة بين القدرات التنظيمية ووظائف الجهاز المناعي التنظيمي في مجتمع البحث.
- أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية حرص مجتمع البحث على استخدام القدرات التنظيمية بأعلى مستوى من الجودة من أجل بناء جهاز مناعي تنظيمي قوي حول السياسات والإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة، وذلك بقصد التطوير. تعكس العلاقات الارتباطية الإيجابية والمعنوية بين كل من أبعاد القدرات التنظيمية وأبعاد المتغير التابع، على المستوى الرئيسي والفرعي، أهمية العلاقة الوثيقة بينهما. وهذا يعني أن رفع مستويات البُعدين المذكورين أعلاه يُسهم بشكل إيجابي في تحقيق وظائف الجهاز المناعي التنظيمي في بيئة العمل.
- توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل، ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى التركيز على وظائف الجهاز المناعي التنظيمي.

5. دراسة "Bernard Voz" و "Benoît Pétré" و "Jean-François Oriane"، سنة 2022، مقال علمي، بعنوان:

"Improving the hospital or immunizing its organization? Patient and public involvement at the service of quality".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على وظيفة المشاركة وآليات عملها، وليس فقط نتائجها أو فعاليتها، كذلك اعتماد منظور نظري جديد (من خلال نظرية "لوهمان") يرى أن الجودة لا تعني التحسين فحسب، بل أيضاً القدرة على امتصاص عدم اليقين والتكيف مع البيئة، حيث تم إجراء ثلاث دراسات حالة تناولت مجالس استشارية للمرضى وأسره في مستشفيات عامة في بلجيكا. وقد تم جمع البيانات النوعية من خلال الملاحظة، وتحليل الوثائق، والمقابلات.

• أبرز نتائج الدراسة:

- تشير النتائج إلى أن الوظيفة المناعية للمؤسسة الاستشفائية تعمل من خلال أربع مراحل رئيسية:
- التقييم الأولي: نبدأ بتقييم الكيفية التي يُظهر بها العملية التواصلية الفروقات ذات الصلة التي ينبغي معالجتها، حيث تحدث تمييز الأدوار من خلال نزع الطابع السياسي والشخصي عن النقد.
- الملاحظة من الدرجة الثانية: نظراً لاستحالة تحقيق ملاحظة مباشرة (من الدرجة الأولى) للبيئة، تُظهر البيانات كيف يتم تنظيم الملاحظة من الدرجة الثانية عبر تمثيل مزدوج.
- التنشئة التنظيمية: نكشف كيف أن تمثيل البيئة يتطلب تأهيلاً اجتماعياً تنظيمياً خاصاً لتجاوز مفارقة التمثيل.
- إعداد ردود الفعل: نقوم بتحليل كيفية وجوب أن يؤدي هذا المسار بأكمله إلى إعداد مجموعة من الاستجابات لمواجهة "الاستفزازات" أو "المنبهات" القادمة من البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> - Benoît Pétré, Bernard Voz, Jean-François Oriane. Improving the hospital or immunizing its organization? Patient and public involvement at the service of quality, frontiers in sociology, Volume (9), Belgium, 2004.

- كشفت التحليلات أن مجالس المرضى وأسرههم الاستشارية تؤدي وظيفة مناعية حيوية داخل المؤسسات، تتجاوز بكثير مجرد مناقشة الجوانب الإجرائية أو "الميكانيكية" للبنية التنظيمية. وتتيح هذه النتائج مناقشة الأبعاد المتعددة لمفاهيم المشاركة والجودة فيما يتعلق ببناء هوية الأطراف المعنية، والانفتاح التنظيمي، وإدارة التغيير.
- إن استمرارية المنظمة وقدرتها على التعلم والتكيف تتطلب حدودًا واضحة تُمكن من التفاعل البناء مع الخارج دون أن تذوب الهوية التنظيمية.

الجدول 01-02 ملخص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

المؤلف وعنوان الدراسة	السنة والمكان	المنهج والأداة	الهدف	الدراسة الحالية
Li Xue, Liu Qiang, Li Bing, Guo Yu. "Influence Mechanism of Organizational Quality Acquired Immune on Quality Performance Based on Immune Perspective"	2020، الصين	تم استخدام المنهج: الوصفي التحليلي تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.	هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج يوضح العلاقة بين المناعة التنظيمية المكتسبة في مجال الجودة وأداء الجودة.	تهدف الدراسة إلى التعرف
Ghazy Al-badayneh "The Impact of Strategic Awareness on enhancing organizational immunity system: An applied study on Jordanian Food Manufacturing companies."	2021، الأردن	تم استخدام المنهج: الوصفي التحليلي تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الوعي الاستراتيجي في تعزيز النظام المناعي التنظيمي، من خلال دراسة تطبيقية على شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية	على مفهوم المناعة التنظيمية وأبعاده المختلفة، دراسة واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة وقياس أثر المناعة التنظيمية بأبعادها على
Omar Riad Majeed, Baydaa Sattar Lafta. "The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company"	2022، العراق	تم استخدام المنهج: الوصفي التحليلي تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.	هدف هذا البحث إلى تشخيص أثر أبعاد المناعة التنظيمية في تعزيز أبعاد القدرات الاستراتيجية للشركة.	الأداء الوظيفي للعاملين، كذلك تقديم توصيات عملية تساعد على تطوير استراتيجيات دعم المناعة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية.
Ahmed jinan chihab "organizational capabilities"	2022، العراق	تم استخدام المنهج: المنهج الكمي والتحليلي	هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في مدى فعالية القدرات التنظيمية	

	كوسيلة لتعزيز أداء الجهاز المناعي التنظيمي	تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.		and their role in enhancing of the organizational immune system: Analytical study in the Iraqi insurance company".
	هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على وظيفة المشاركة وآليات عملها، و اعتماد منظور نظري جديد (من خلال نظرية "لوهمان") يرى أن الجودة لا تعني التحسين فحسب، بل أيضاً القدرة على امتصاص عدم اليقين والتكيف مع البيئة.	تم استخدام المنهج: الكيفي (النوعي) تم الاستعانة بالملاحظة، تحليل الوثائق، والمقابلات كأدوات لجمع البيانات.	2022، بلجيكا	Benoît Pétré, Bernard Voz, Jean-François Orianne "Improving the hospital or immunizing its organization? Patient and public involvement at the service of quality".

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة باللغة العربية

جميع الدراسات تؤكد على العلاقة الوثيقة بين المناعة التنظيمية والأداء، حيث تسهم المناعة التنظيمية في تعزيز الأداء من خلال تطوير أنظمة مرنة، تحسين القيادة، إشراك الموظفين، ومواجهة التحديات بكفاءة. بناء ثقافة تنظيمية قوية وتحفيز الابتكار هما مفتاح تحقيق مناعة تنظيمية فعالة تؤدي إلى أداء متميز.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى المناعة التنظيمية و أهميتها البالغة في تحسين الأداء الوظيفي واستدامته، حيث يتضح من خلال تناول مفهومي المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي أن هناك علاقة تكاملية بينهما تُسهم في تعزيز فعالية المنظمات واستدامتها. فالمناعة التنظيمية تمثل الإطار الوقائي الذي يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات ومواجهة الأزمات، من خلال مجموعة من السياسات والآليات والسلوكيات المتكاملة التي تدعم المرونة والابتكار المؤسسي. كما يعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الرئيسة على قوة المناعة التنظيمية، حيث يعكس مدى كفاءة وفعالية الأفراد في تنفيذ مهامهم ضمن بيئة عمل مستقرة، لذلك فإن إن العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي ليست مجرد ارتباط نظري، بل هي علاقة تبادلية حيوية، إذ يعزز كل منهما الآخر .

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

تمهيد:

خصص هذا الفصل من أجل عرض الدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى الخطوات المنهجية لإجراء الدراسة التطبيقية، واخترنا أداة الاستبيان لأنها الأنسب لعملية جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة. أما المبحث الثاني خصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية، إضافة إلى المبحث الثالث يتطرق فيه إلى عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق واختبار الفرضيات بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة الحالية.

### المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان استنادا إلى أهم ما ورد في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة، وتم توزيعه على عينة الدراسة وتحليله وعرض نتائجه ، سنتطرق لكل الخطوات بالتفصيل في الفقرات اللاحقة.

#### المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة

في هذا المطلب نتطرق إلى طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة.

#### الفرع الأول: طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فئة من الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تارقي وان تميزي-ايليزي والمقدر عددهم ب 43 موظفا. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العينة القصدية، حيث بلغت 43 فردا.

#### الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

بغية الحصول على بيانات موضوعية ودقيقة تفيد دراستنا، قمنا بتصميم استمارة الاستبيان تضم أسئلة حول أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء الموظفين حيث تضمن الاستبيان في جزئه الأول مجموعة من البيانات الشخصية المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عند سنوات الخبرة.

أما الجزء الثاني فيتضمن محورين، المحور الأول يحتوي على أسئلة تخص أبعاد المناعة التنظيمية، أما المحور الثاني فيخص متغير الأداء الوظيفي.

كما تم وضع خيارات لكل عبارة من عبارات الاستبيان وفقا لسلم لكارث الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد ، موافق، موافق بشدة) ومنحت لها بنفس الترتيب درجات من 1 إلى 5 .

#### الجدول 01-02: مقياس الإجابة على بنود الاستبيان وفقا لمقياس لكارث الخماسي

سلم لكارث الخماسي					
الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: الفرا وليد عبد الرحمن ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 2009، ص26.

بعد مرحلة تصميم الاستبيان تم توزيع نسخة على عينة شملت 43 مفرد ، وقد تم استرجاع كل الاستمارات الموزعة أي ما نسبته 100% من إجمالي الاستمارات الموزعة، وكانت كلها صالحة للمعالجة الاحصائية.

#### الجدول 02-02: الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	الاستبيانات
%100	43	الاستبيانات الموزعة
%100	43	الاستبيانات المسترجعة
%00	00	الاستبيانات المفقودة
%100	43	الاستبيانات القابلة للمعالجة الإحصائية

المصدر: من اعداد الطالبتين

### الفرع الثالث: الصدق الظاهري والصدق البنائي والداخلي للاستبيان

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، تم تحكيمه من طرف 3 أساتذة متخصصين في موضوع الدراسة، وقد تم القيام بمختلف التعديلات والملاحظات المطلوبة من طرفهم.

وللتأكد من الصدق الداخلي والبنائي للاستبيان، تم حساب معامل ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول (التعلم التنظيمي، التواصل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للمحور الأول (المناعة التنظيمية)، كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (المناعة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للمحور الثاني (الأداء الوظيفي) و توصلنا للنتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 02-03: مصفوفة ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط (بيرسون r)				
الأداء الوظيفي	الذاكرة التنظيمية	التواصل التنظيمي	التعلم التنظيمي	
0.766**	0.577**	0.434**	1	التعلم التنظيمي
0.864**	0.548**	1	0.434**	التواصل التنظيمي
0.817**	1	0.548**	0.577**	الذاكرة التنظيمية
1	0.817**	0.864**	0.766**	الأداء الوظيفي

\*\*معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول 02-03، وجود ارتباط قوي موجب بين الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والبنائي.

#### الفرع الثالث: التأكد من مدى ثبات الاستبيان

بالنسبة للتأكد من ثبات الاستبيان، فيوجد عدة طرق تحقق ذلك نذكر من بينها طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، طريقة التجزئة النصفية؛ طريقة المقارنة الطرفية؛ ألفا كرونباخ. وقد اخترنا الطريقة الأخيرة لأنها الأكثر استخداماً في قياس معامل الثبات.

#### الجدول 02-04: معاملات الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات Alpha	محتوى الاستبيان
0.892	35

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

وفقاً للنتائج الموضحة في الجدول 02-04، فإن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحتوى الاستبيان ككل موجبة ومرتفعة وتساوي 0.892، كما أن معاملات التمييز لكل عبارة من عبارات الاستبيان جيدة، ولهذا فإن هذه العبارات مقبولة ولا داعي لحذف أي منها، وهذا يدل على أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الثبات، ويصلح كأداة لقياس مستوى المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي.

#### المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

كما سبق وأشرنا من قبل بأن محتوى الجزء الأول من الاستبيان مكون من مجموعة أسئلة تخص البيانات الشخصية الأساسية لأفراد العينة، وبعد عملية تفرغ الإجابات تم التوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية، موزعون بالتكرارات والنسب الموضحة كالآتي:

#### الفرع الأول: حسب متغير الجنس

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير الجنس

#### الجدول 02-05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة
		متغير الجنس
83.7%	36	أنثى
16.3%	07	ذكر
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه والملحق يتضح لنا أن أفراد العينة الذين هم من جنس انثى بلغ عددهم 36 فرد بنسبة 83.7% ، أما الأفراد الذين هم من جنس ذكر بلغ عددهم 07 ذكور بنسبة 16.3%.

#### الفرع الثاني: حسب متغير السن

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول 02-06: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة
		متغير السن
74.4%	32	أقل من 30 سنة
18.6%	08	من 30 إلى أقل من 40 سنة
07%	03	من 40 إلى أقل من 50 سنة
00%	00	من 50 سنة فما أكثر
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من الجدول 02-06 أن أفراد العينة الذين يقلون عن 30 سنة بلغ عددهم 32 فرد، بنسبة 74.4%، في حين أن الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى اقل من 40 سنة فقدر عددهم ب 08 أفراد بنسبة بلغت 18.6%، أما فيما يخص الافراد الذين أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة فقد بلغوا 3 أفراد أي بنسبة 07% والأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة غير موجودين.

#### الفرع الثالث: حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول التالي يوضح نسب و تكرارات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة
		متغير المستوى التعليمي
30.2%	13	ثانوي
62.8%	27	جامعي
07%	03	تكوين متخصص
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بلغ عددهم 13 أفراد أي بنسبة 30.2% في حين يلاحظ أن الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي فقد بلغ عددهم 27 فرد بنسبة 62.8% ، أما الأفراد الذين لديهم تكوين متخصص بلغ عددهم 03 أفراد بنسبة 07%.

الفرع الرابع: توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الجدول 02-08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة
		متغير الأقدمية في العمل
76.7%	33	أقل من 03 سنوات
11.6%	05	من 03 إلى 05 سنوات
11.6%	05	أكثر من 05 سنوات
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذين يملكون اقدمية اقل من 03 سنوات يقدر عددهم ب 33 مبحوث ، بنسبة تقدر ب 76.7% ، بينما الافراد الذين تتراوح الاقدمية في العمل لديهم من 03 الى 05 سنوات يقدر عددهم ب 05 افراد بنسبة تقدر ب 11.6% ، اما الافراد الذين لديهم اقدمية في العمل أكثر من 05 سنوات يقدر عددهم ب 05 افراد بنسبة مئوية تقدر ب 11.6%

الفرع الخامس: حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة
		متغير الرتبة الوظيفية
9.3%	04	موظف اداري
83.7%	36	موظف استشفائي
07%	03	الاثنين معا
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الافراد الذين يشغلون منصب موظف اداري يقدر عددهم ب 04 افراد بنسبة مئوية تتراوح 9.3% ، اما الافراد الذين يعملون موظف استشفائي يقدر عددهم ب 36 فردا بنسبة مئوية 83.7% اما من يشغلون كلا المنصبين يقدر عددهم ب 03 افراد بنسبة مئوية 07%.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بغية عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة حول الاستبيان، تم تحديد فئات المتوسط المرجح وفق مقياس ليكارث الخماسي للإجابات، والتي سيتم الحكم من خلالها على دلالة المتوسطات الحسابية وتحليل وتفسير قيمها لاحقا وفق هذا المقياس.

يتم تحديد المتوسط المرجح بحساب طول الفئة وفقا لعدد الخيارات والدرجات في المقياس الذي اخترناه (اخترنا مقياس ليكارث الخماسي) ووضحناه سابقا في الجدول السابق، حيث تم ذلك كما يلي :

- حساب المدى \_\_\_\_\_ المدى=5-1=4، أو ما يعبر عنه بعدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن 4 إلى 5 كمسافة رابعة<sup>1</sup>.

- حساب طول الفئة: طول الفئة = عدد المسافات / عدد الاختيارات = 0.8=5/4

من ثم نضيف طول الفئة للدرجة 1 فنحصل على حدود الفئة الأولى المفسرة لقيم المتوسط الحسابي وتستمر العملية هكذا إلى غاية الحصول على حدود الفئة الخامسة المفسرة لقيم المتوسط الحسابي ، كما يظهر في الجدول رقم (2-19)

الجدول 10-02: المتوسط المرجح

التصنيف	الفئة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: الفرا وليد عبد الرحمن ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 2009، ص26.

إذا ومن خلال فئات وتصنيفات المتوسط المرجح في الجدول 10-02 يمكننا تفسير قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد والمحور ككل، والتي تعكس لنا محل الدراسة.

<sup>1</sup> - الفرا وليد عبد الرحمن ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 2009، ص26.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى المناعة التنظيمية

نعرض من خلال هذا المطلب الاحصاءات الوصفية لأبعاد المحور الأول من الاستبيان ، من خلال جداول توضح تلك الإحصائيات بالتفصيل.

الفرع الأول: وصف آراء أفراد العينة حول التعلم التنظيمي

لمعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر البيئة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول 11-02: وصف آراء أفراد العينة حول التعلم التنظيمي

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محتوى البعد الأول: التعلم التنظيمي	
									التكرار	النسبة%
8	محايد	1.28	2.81	3	13	9	9	9	التكرار	عبارة 1
				7	30.2	20.9	20.9	20.9	النسبة%	
2	موافق	1.07	3.74	6	24	2	6	5	التكرار	عبارة 2
				14	55.8	4.7	14	11.6	النسبة%	
3	موافق	1.07	3.74	8	22	6	3	4	التكرار	عبارة 3
				18.6	51.2	14	7	9.3	النسبة%	
7	محايد	0.98	2.81	1	10	16	12	4	التكرار	عبارة 4
				2.3	23.3	37.2	27.9	9.3	النسبة%	
5	محايد	1.35	3.30	9	14	7	7	6	التكرار	عبارة 5
				20.9	32.6	16.3	16.3	14	النسبة%	
4	موافق	1.18	3.44	5	23	6	4	5	التكرار	عبارة 6
				11.6	53.5	14	9.3	11.6	النسبة%	
1	موافق	1.07	3.74	11	17	10	3	2	التكرار	عبارة 7
				25.6	39.5	23.3	7.0	4.7	النسبة%	
6	محايد	1.31	3.27	8	13	12	3	7	التكرار	عبارة 8
				18.6	30.2	27.9	7.0	16.3	النسبة%	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب العبارات المتعلقة بالبعد الأول، الذي يقيس مستوى توفر البيئة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، الذي يعكس تصورات أفراد العينة حول مدى تبني المؤسسة لممارسات تنظيمية محفزة على التعلم، الموضحة في الجدول 02-11، من خلال كل عبارة من العبارات المرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، كما يلي:

- العبارة السابعة والتي تنص على " تستفيد المؤسسة من خبرات وتجارب المؤسسات الاستشفائية الأخرى في إطار الشراكة والتبادل"، احتلت الترتيب الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74، ويعكس ارتفاع هذه القيمة توجّه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافقة بنسبة 39.5%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.07، مما يدل على وجود تباين ملحوظ في آراء المشاركين، مما يعكس تفرّقاً في وجهات النظر حول هذه العبارة.
- العبارة الثانية والتي تنص على " توضح إدارة المؤسسة للموظفين الجدد كيفية القيام بأعمالهم"، اتخذت الترتيب الثاني، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.74، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 55.8%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.07، وهذا ما يدل على وجود تباين ملحوظ في آراء المشاركين، مما يعكس تفرّقاً في وجهات النظر حول هذه العبارة.
- العبارة الثالثة والتي تنص على " لدى المؤسسة برامج تدريب دورية لتحفيز الموظفين على جودة العمل مما يؤدي الى التحسن المستمر في خدمات المؤسسة"، اتخذت الترتيب الثالث، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.74، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 51.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.07، وهذا ما يدل على وجود تباين ملحوظ في آراء المشاركين، مما يعكس تفرّقاً في وجهات النظر حول هذه العبارة.
- العبارة السادسة والتي تنص على " تشجع المؤسسة على المناقشة المتبادلة من أجل مساعدة الموظفين على التعلم والاستفادة من خبرات زملائهم الآخرين"، اتخذت الترتيب الرابع، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.44، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 53.5%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.18، وهذا ما يدل على وجود تباين مرتفع في آراء المشاركين، مما يعكس تراوح آراء المشاركين بين الموافقة والاعتراض حول هذه العبارة.
- العبارة الخامسة والتي تنص على " تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين ومكافئتهم مقابل تعلمهم لمهارات جديدة"، اتخذت الترتيب الخامس، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.30، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 16.3%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.35، وهذا ما يدل على تشتت واضح في آراء المشاركين حول هذه العبارة وعدم وجود تجانس في الإجابات.

- العبارة الثامنة والتي تنص على " تعمل المؤسسة على حل المشكلات التي يواجهها الموظفون وتحرص على تجنبها مستقبلا" ، اتخذت الترتيب السادس، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.27، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 27.9%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.31، وهذا ما يدل على المشاركين لم يظهروا اتفاقا واضحا حول العبارة بل كانت اجاباتهم متباينة بشكل كبير .
- العبارة الرابعة والتي تنص على " يحرص جميع الموظفين بالمؤسسة على حضور الاجتماعات باستمرار" ، اتخذت الترتيب السابع، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.81، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 37.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.98، وهذا ما يظهر وجود تباين متوسط في اراء المشاركين ،مما يدل على أن التباين موجود بدرجة مقبولة.
- العبارة الأولى والتي تنص على " تقوم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات المهنية السابقة" ، اتخذت الترتيب الثامن و الأخير بالنسبة للبعد الأول، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.81، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 20.9%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.28، مما يدل على وجود تباين واضح في اراء المشاركين، ويشير ذلك إلى وجود تفرق في وجهات النظر حول هذه العبارة .

#### الفرع الثاني: وصف آراء أفراد العينة حول التواصل التنظيمي

معرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التواصل التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول 02-12: وصف آراء أفراد العينة حول التواصل التنظيمي

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد	غير موافق		محتوى البعد الثاني: التواصل التنظيمي	
				موافق	موافق بشدة		موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة %
2	موافق	1.12	3.44	6	19	9	6	3	التكرار	عبارة 9
				14.0	44.2	20.9	14.0	7.0	النسبة %	
5	محايد	0.98	3.19	6	14	10	8	5	التكرار	عبارة 10
				14.0	32.6	23.3	18.6	11.6	النسبة %	
1	موافق	1.05	3.63	6	24	7	3	3	التكرار	عبارة 11
				14.0	55.8	16.3	7.0	7.0	النسبة %	
3	موافق	0.98	3.40	4	20	8	11	0.0	التكرار	عبارة 12
				9.3	46.5	18.6	25.6	0.0	النسبة %	

6	محايد	1.24	3.07	4	12	16	5	6	التكرار	عبارة 13
				9.3	27.9	37.2	11.6	14.0	النسبة %	
8	محايد	1.34	2.65	6	6	7	15	9	التكرار	عبارة 14
				14.0	14.0	16.3	34.9	20.9	النسبة %	
4	محايد	1.26	3.21	6	15	10	6	6	التكرار	عبارة 15
				14.0	34.9	23.3	14.0	14.0	النسبة %	
7	محايد	1.28	3.07	4	17	8	6	8	التكرار	عبارة 16
				9.3	39.5	18.6	14.0	18.6	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب العبارات المتعلقة بالبعد الثاني من المحور الأول، الذي يقيس مستوى توفر التواصل التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، والذي يعكس تصورات أفراد العينة حول مدى تبني المؤسسة لآليات فعالة في التواصل الداخلي، كما هو موضح في الجدول رقم (2)، من خلال كل عبارة من العبارات المرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، كما يلي:

- العبارة الحادية عشر والتي تنص على "تأثر سنوات الاقدمية في العمل على معرفة طريقة الاتصال داخل المؤسسة"، اتخذت الترتيب الأول، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.63، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 55.8%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.05، مما يدل على وجود تباين متوسط في الآراء، ويشير ذلك إلى اختلاف نسبي في وجهات النظر حول هذه العبارة لكن ضمن نطاق مقبول يعكس ميلا عاما نحو الاتفاق مع مضمون العبارة.

- العبارة التاسعة والتي تنص على "تتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بالوظيفة التي يؤديها في المؤسسة الاستشفائية"، اتخذت الترتيب الثاني، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.44، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 44.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.12، مما يدل على وجود تباين ملحوظ في الآراء، ويشير ذلك إلى أن درجة الاتفاق لم تكن متجانسة تماما.

- العبارة الثانية عشر والتي تنص على "تهتم إدارة المؤسسة بإيصال المعلومات لمختلف الموظفين في الوقت المطلوب"، اتخذت الترتيب الثالث، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.40، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 46.5%، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.98، مما يدل على وجود تباين متوسط في الآراء، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف و تشتت حول هذه العبارة.

- العبارة الخامسة عشر والتي تنص على " يعمل الموظفون بالمؤسسة ضمن محيط يسوده روح التعاون والجماعة حيث يحسون بالانتماء الدائم للمؤسسة." ، اتخذت الترتيب الرابع ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.21، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 23.3%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.26، مما يدل على وجود تباين في الآراء ، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف و تشتت اجابات افراد العينة حول هذه العبارة.
- العبارة العاشرة والتي تنص على " يوجد تواصل وتنسيق بين الموظفين الإداريين والاستشفائيين بالمؤسسة." ، اتخذت الترتيب الخامس، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.19، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 23.3%، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.98، مما يدل على وجود تباين في الآراء ، ويشير ذلك عدم انسجام اجابات افراد العينة حول هذه العبارة.
- العبارة الثالثة عشر والتي تنص على " تشجع قنوات التواصل داخل المؤسسة على طرح أفكار ومعتقدات زملاء العمل." ، اتخذت الترتيب السادس ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.07، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 37.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.24، مما يدل على وجود تباين في الآراء، ويشير ذلك عدم انسجام اجابات افراد العينة حول هذه العبارة.
- العبارة السادسة عشر والتي تنص على " يمنح المسؤول بالمؤسسة فرص للموظفين لحل ما يقابلهم من مشكلات في العمل اعتمادا على قدراتهم وكفاءاتهم." ، اتخذت الترتيب السابع ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.07، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 18.6%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.28، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين ، ويشير ذلك إلى وجود تفرق في وجهات النظر حول هذه العبارة .
- العبارة الرابعة عشر والتي تنص على " تأخذ المؤسسة بأراء الموظفين واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرار." ، اتخذت الترتيب الثامن ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.65، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 16.3%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.34، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين، ويشير ذلك إلى وجود تفرق في وجهات النظر حول هذه العبارة .

### الفرع الثالث: وصف آراء أفراد العينة حول الذاكرة التنظيمية

لمعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ،  
تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول 02-13: وصف آراء أفراد العينة حول الذاكرة التنظيمية

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى البعد الثالث: الذاكرة التنظيمية						
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2	موافق	1.18	3.53	8	19	8	4	4	التكرار	عبارة 17
				18.6	44.2	18.6	9.3	9.3	النسبة %	
6	محايد	1.21	3.14	4	16	11	6	6	التكرار	عبارة 18
				9.3	37.2	25.6	14.6	14.0	النسبة %	
7	محايد	1.19	2.84	2	13	12	8	8	التكرار	عبارة 19
				4.7	30.2	27.6	18.6	18.6	النسبة %	
5	محايد	1.18	3.37	5	19	12	1	6	التكرار	عبارة 20
				11.6	44.2	27.9	2.3	14.0	النسبة %	
3	موافق	1.10	3.42	4	21	12	1	5	التكرار	عبارة 21
				9.3	48.8	27.9	2.3	11.6	النسبة %	
1	موافق	0.99	3.86	12	18	9	3	1	التكرار	عبارة 22
				27.9	41.9	20.9	7.0	2.3	النسبة %	
4	محايد	1.20	3.37	7	15	13	3	5	التكرار	عبارة 23
				16.3	34.9	30.2	7.0	11.6	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب العبارات المتعلقة بالبعد الثالث من المحور الأول، الذي يقيس مستوى توفر الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، والذي يعكس تصورات أفراد العينة حول مدى تبني المؤسسة لممارسات تنظيمية تسهم في حفظ وتوثيق المعارف والخبرات السابقة واستثمارها، كما هو موضح في الجدول 02-13، من خلال كل عبارة من العبارات المرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي، كما يلي:

- العبارة الحادية و العشرون والتي تنص على " تهتم إدارة المؤسسة بتحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري " ، اتخذت الترتيب الأول ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.42، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 48.8%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.10، مما يدل على وجود تباين متوسط في الآراء ، ويشير ذلك إلى اختلاف نسبي في وجهات النظر حول هذه العبارة لكن ضمن نطاق مقبول يعكس ميلا عاما نحو الاتفاق مع مضمون العبارة.
- العبارة السابعة عشر والتي تنص على " يستفيد الموظفون من خبراتهم السابقة في مواجهة التحديات الحالية التي تحدث بالمؤسسة." ، اتخذت الترتيب الثاني ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.53، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 44.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.18، مما يدل على وجود تباين في الآراء ، ويشير ذلك إلى أن درجة الاتفاق لم تكن متجانسة تماما .
- العبارة الثالثة و العشرون والتي تنص على " يستفيد الموظفون في المؤسسة من خبرات الموظفين المتقاعدين." ، اتخذت الترتيب الرابع ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.37، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 30.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.20، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين ، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة .
- العبارة العشرون والتي تنص على " تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموظفين والمرضى." ، اتخذت الترتيب الخامس ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.37، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 27.9%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.18، مما يدل على وجود تباين ملحوظ في الآراء ، ويشير ذلك إلى أن اجابات افراد العينة لم تكن متجانسة تماما .
- العبارة الثامنة عشر والتي تنص على " يتم توثيق المعرفة و الخبرات السابقة بالمؤسسة بشكل جيد" ، اتخذت الترتيب السادس ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.14، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 27.9%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.21، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين ، مما يدل على وجود اختلاف وتشتت في اجابات افراد العينة.
- العبارة التاسعة عشر والتي تنص على " يمتلك الموظفون الدراية الكافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة." ، اتخذت الترتيب السابع و الأخير ، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.84، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 27.6%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.19، مما يدل على وجود اختلاف وتشتت في اجابات افراد العينة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي

لمعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، تم

حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول 02-14: وصف آراء أفراد العينة حول المحور الثاني المتمثل في الأداء الوظيفي

المحور الثاني: الأداء الوظيفي										
الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محتوى المحور الثاني: الأداء الوظيفي	
5	محايد	1.32	3.21	6	17	7	6	7	التكرار	عبارة 24
				14.0	39.5	16.3	14.0	16.3	النسبة %	
6	محايد	1.34	3.21	9	11	8	10	5	التكرار	عبارة 25
				20.9	25.6	18.6	23.3	11.6	النسبة %	
4	محايد	1.23	3.21	6	13	15	2	7	التكرار	عبارة 26
				14.0	30.2	34.9	4.7	16.3	النسبة %	
1	موافق	1.03	3.60	6	22	10	2	3	التكرار	عبارة 27
				14.0	51.2	23.3	4.7	7.0	النسبة %	
7	محايد	1.14	3.19	4	15	14	5	5	التكرار	عبارة 28
				9.3	34.9	32.6	11.6	11.6	النسبة %	
11	محايد	1.22	2.81	2	13	12	7	9	التكرار	عبارة 29
				4.7	30.2	27.9	16.3	20.9	النسبة %	
12	غير موافق	1.28	2.56	3	7	14	6	13	التكرار	عبارة 30
				7.0	16.3	32.6	14.0	30.2	النسبة %	
2	موافق	1.24	3.42	7	18	10	2	6	التكرار	عبارة 31
				16.3	41.9	23.3	4.7	14.0	النسبة %	
9	محايد	1.25	3.14	4	17	10	5	7	التكرار	عبارة 32
				9.3	39.5	23.3	11.6	16.3	النسبة %	
3	محايد	1.31	3.26	10	8	13	7	5	التكرار	عبارة 33

				23.3	18.6	30.2	16.3	11.6	النسبة %	
8	محايد	1.16	3.14	2	19	11	5	6	التكرار	عبارة 34
				4.7	44.2	25.6	11.6	14.0	النسبة %	
10	محايد	1.39	2.98	6	11	13	2	11	التكرار	عبارة 35
				14.0	25.6	30.2	4.7	25.6	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الثاني، الذي يقيس مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، والذي يعكس تصورات أفراد العينة حول مدى فاعلية الموظفين في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما هو موضح في الجدول 02-14، من خلال كل عبارة من العبارات المرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، كما يلي:

- العبارة السابعة والعشرون والتي تنص على " يسعى الموظفون في المؤسسة دائماً لتحسين جودة عملهم." ، اتخذت الترتيب الأول، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.60، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 51.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.03، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين، ويشير ذلك إلى أن اجابات افراد العينة لم تكن متجانسة تماما .
- العبارة الحادية و الثلاثون والتي تنص على " يطبق مفهوم العمل كفريق واحد داخل المؤسسة بشكل واضح ودائم" ، اتخذت الترتيب الثاني، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.42، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 41.9%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.24، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف وتشتت في اجابات افراد العينة.
- العبارة الثالثة والثلاثون والتي تنص على " يفكر الموظفون دائماً في ترك بالمؤسسة أو الانتقال إلى وجهة أخرى بعد فترة قصيرة من توظيفهم" ، اتخذت الترتيب الثالث، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.26، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 30.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.31، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين ، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة .
- العبارة السادسة و العشرون والتي تنص على " حققت المؤسسة أهدافها التي حددت في بداية فترة العمل بفضل اتقان الموظفين للعمل." ، اتخذت الترتيب الرابع، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.21، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 34.9%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.23، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين ، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة.

- العبارة الرابعة و العشرون والتي تنص على " يلتزم جميع الموظفين بالتعليمات و الإجراءات عند تنفيذهم لعملهم"، اتخذت الترتيب الخامس، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.21، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 18.6%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.32، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين، ويشير ذلك إلى أن اجابات افراد العينة لم تكن متجانسة تماما .
- العبارة الخامسة و العشرون والتي تنص على " تعمل إدارة المؤسسة على خلق بيئة عمل إيجابية للموظفين والمرضى"، اتخذت الترتيب السادس، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.21، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 16.3%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.34، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين ، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة .
- العبارة الثامنة و العشرون والتي تنص على " يستطيع الموظفون في المؤسسة من تحديد اخطاءهم خلال العمل وتصحيحها"، اتخذت الترتيب السابع، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.19، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 16.3%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.14، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة .
- العبارة الرابعة و الثلاثون والتي تنص على " يساعد الموظفون بالمؤسسة في تحديد العوامل السلبية التي تؤثر على أداء المؤسسة والعمل على تخطيها." ، اتخذت الترتيب الثامن، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.14، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 25.6%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.16، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة.
- العبارة الثانية و الثلاثون والتي تنص على " يوافق الموظفون على التواجد بعد ساعات العمل الرسمية إذا دعت الضرورة لذلك." ، اتخذت الترتيب التاسع، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.14، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 25.6%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.25، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة .
- العبارة الخامسة و الثلاثون والتي تنص على " يحصل الموظفون على حوافز نظير أدائهم الجيد أو المساهمة في تقديم ابتكارات أو خدمات جديدة." ، اتخذت الترتيب العاشر، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.98، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 30.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.39، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين ، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة.
- العبارة التاسعة والعشرون والتي تنص على " يعتقد الموظفون بأن المؤسسة تحافظ دائما على الموظفين المتميزين في العمل." ، اتخذت الترتيب الحادي عشر، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.81، وهذا يعكس اتجاه إجابات

أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 27.9%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.22، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة.

- العبارة الثلاثون والتي تنص على " تتعامل إدارة المؤسسة مع الموظفين بعدالة كافية و شفافية."، اتخذت الترتيب الثاني عشر، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.56، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة غير موافق بنسبة 14.0%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.28، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين، ويشير ذلك إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العبارة.

#### الجدول 02-15: الإحصاءات الوصفية حول المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي

محتوى البعد/ المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف
التعلم التنظيمي	3.40	0.812	موافق
التواصل التنظيمي	3.41	1.19	موافق
الذاكرة التنظيمية	3.46	0.80	موافق
المناعة التنظيمية	3.43	0.77	موافق
الأداء الوظيفي	4.05	0.708	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين لنا من الجدول 02-15، أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول المناعة التنظيمية بأبعاده، بلغ 3.43، وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "موافق"، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.77، وهذا يدل على وجود انسجام في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور.

يتضح لنا من خلال نتائج نفس الجدول 02-15، أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني الأداء الوظيفي، بلغ 4.05، أي أن معظم إجابات أفراد العينة تتجه إلى درجة "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.708، وهذا يدل على وجود انسجام وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق واختبار الفرضيات

لمعرفة دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، ينبغي القيام بمجموعة من الاختبارات الإحصائية، ولمعرفة نوع الاختبارات المناسبة يجب علينا أولاً اختبار طبيعة توزيع البيانات المجمعة.

#### المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع البيانات

من أجل اختبار طبيعة توزيع البيانات سنجري اختبار كولموجروف-سمرنوف (Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon)، والذي يشير بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم مستوى الدلالة لكل محور أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $sig > 0.05$ )، وفي هذه الحالة يجب استخدام الاختبارات المعلمية المتمثلة في اختبار (T Test)، واختبار (ANOVA)<sup>1</sup>.

وفي حالة ما إذا كانت قيم مستوى الدلالة للمحور أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $sig < 0.05$ ) نقول بأن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي، وهنا من الأنسب استخدام الاختبارات اللا معلمية المتمثلة في اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، واختبار كروس كال والاس (Kruskal Wallis)<sup>2</sup>. وعليه أجرينا اختبار كولموجروف-سمرنوف، ونتيجته موضحة في الجدول 16-02.

الجدول رقم (2-16): اختبار طبيعية التوزيع باستخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف للمحور الأول

اختبار طبيعة توزيع البيانات			
عدد العبارات	محتوى المحور الأول	قيمة الاختبار	قيمة مستوى الدلالة (sig)
23	المناعة التنظيمية	0.071	0.84

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-16) بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأن قيم مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $sig > 0.05$ ). وعليه لاختبار الفروق نستخدم الاختبارات المعلمية المتمثلة في اختبار (T Test) و (ANOVA).

بعد تأكدنا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أجرينا الاختبارات المعلمية المناسبة للاختبار الفروق، حيث قمنا بوضع فرضيات احصائية لتسهيل عملية تحليل نتائج اختبار الفروق في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الأقدمية. هذه الفرضيات تتمثل في:

<sup>1</sup> - إيمان ببة، تحليل واقع الإصلاح والتغيير وأثرهما على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2000-2005، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 209.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا.

- الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير الجنس. }  
 الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير الجنس. }
- الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير السن. }  
 الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير السن. }
- الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي. }  
 الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي. }
- الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير الرتبة الوظيفية الوظيفي. }  
 الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير الرتبة الوظيفية. }
- الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير سنوات الأقدمية }  
 الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب متغير سنوات الأقدمية }

حيث يتم تفسير نتائج اختبار الفروق وفقاً لما يلي:

- إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 تقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، ونرفض الفرض البديل  $H_1$ .

- إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 نقبل الفرض البديل  $H_1$ ، ونرفض الفرض الصفري  $H_0$ .

#### المطلب الثاني: اختبار الفروق الإحصائية

معرفة الفروق مستوى تطبيق المناعة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية، تم إجراء الاختبارات المعلمية ونتائجها موضحة في الجدول 02-17، والجدول 02-18.

الجدول 02-17: نتائج اختبار الفروق بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية والجنس

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	المحور الأول	المناعية التنظيمية
0.135	2.322	الفروق حسب الجنس	اختبار (T Test)

--	--	--	--

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول 02-17، التي توضح لنا اختبار الفروق بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية والجنس؛ بأن مستوى الدلالة يساوي 0.135 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية ومتغير الجنس، أي نقبل الفرض الصفري القائل بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية ومتغير الجنس"، ونرفض الفرض البديل.

الجدول 02-18: نتائج اختبار الفروق بين مستوى المناعة التنظيمية حسب السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية. سنوات الأقدمية

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار		
0.918	0.086	الفروق حسب السن اختبار (ANOVA)	المحور الأول: المناعة التنظيمية
0.614	0.493	الفروق حسب المستوى التعليمي اختبار (ANOVA)	
0.166	1.877	الفروق حسب الرتبة الوظيفية اختبار (ANOVA)	
0.960	0.040	الفروق حسب سنوات الأقدمية اختبار (ANOVA)	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

- نلاحظ من خلال نتائج الجدول 02-18، التي توضح لنا اختبار الفروق بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية والسن بأن مستوى الدلالة يساوي 0.135 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية ومتغير السن، أي نقبل الفرض الصفري القائل بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية ومتغير السن"، ونرفض الفرض البديل.

- كما نلاحظ من خلال نتائج نفس الجدول التي توضح اختبار الفروق بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية و متغير المستوى التعليمي بأن مستوى الدلالة يساوي 0.614 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية والمستوى التعليمي، وعليه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل القائل " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية المستوى التعليمي.

- وتشير نتائج اختبار الفروق بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية و متغير الرتبة الوظيفية من الجدول نفسه بأن مستوى الدلالة يساوي 0.166 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية و متغير الرتبة الوظيفية ، وعليه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل القائل "، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية و متغير الرتبة الوظيفية.

- كما نلاحظ أيضا من خلال نتائج نفس الجدول التي توضح اختبار الفروق بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية و متغير سنوات الأقدمية بأن مستوى الدلالة يساوي 0.960 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية والمستوى التعليمي، وعليه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل القائل " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية وسنوات الأقدمية.

#### المطلب الثالث: نموذج الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية و الاداء الوظيفي قمنا

باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول 02-19: معامل الانحدار الخطي البسيط

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.750 <sup>a</sup>	.563	.552	.47408

a. Prédicteurs : (Constante), المناعة\_التنظيمية

المصدر: نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول 02-19، أن هناك تأثير بين المتغير المستقل (المناعة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات (R) قيمة 0.750، كما استطاع هذا المتغير المستقل تفسير ما مقداره 0.4708 من المتغير التابع .

الجدول 02-20: جدول تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	11.873	1	11.873	52.828	.000 <sup>b</sup>
	de Student	9.215	41	.225		
	Total	21.088	42			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية\_المناعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) أعلاه أن القيمة الاحتمالية للنموذج Sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% أي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار معنوي وعليه فإن نموذج الدراسة المعتمد معنوي ومقبول من الناحية الاحصائية ، مما يدل على وجود أثر للمناعة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب نؤكد على اختبار صحة الفرضيات المطروحة وفقا لما يلي :

الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى والثانية

من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الموضحة في الجدول رقم 02-15، يتضح بأن المناعة التنظيمية متوسط حسابية 3.43 ودرجة "موافق" وتصنيف "مرتفع"، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي مفادها: "مستوى ممارسة المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة مرتفع لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة".

من خلال نتائج نفس الجدول 02-15، يتضح أيضا بأن مستوى الأداء الوظيفي حصل على تصنيف "مرتفع" ودرجة "موافق"، بمتوسط حسابي 4.05، وهذا ما يثبت أيضا صحة الفرضية الثانية التي تنص على ان: "تعرف مستويات الأداء الوظيفي ارتفاع متزايد لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

من خلال نتائج الجدول 02-17، والجدول 02-18، تشير قيم اختبار الفروق في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية) لأفراد عينة الدراسة، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المناعة التنظيمية وكل المتغيرات الشخصية لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: "توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في مستوى توفر المناعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الأقدمية).

#### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرابعة

من خلال نتائج مصفوفة الارتباط الموضحة سابقا في الجدول 02-03، يتضح وجود ارتباط موجب وقوي بين المحور الأول الذي يعكس متغير (المناعة التنظيمية) والمحور الثاني الذي يعكس متغير (الأداء الوظيفي)، وهذا ما يؤكد على العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين، وعليه نستنتج أن مستوى ممارسة المناعة التنظيمية له دور على تحسين الأداء الوظيفي والعكس صحيح، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة".

للتحقق أثر المناعة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير المستقل يتضمن (التعلم التنظيمي، التواصل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) والمتغير التابع ينص على (الأداء الوظيفي) وعليه من خلال نتائج الجدول رقم (2-19) والجدول (2-20) نستنتج بأنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية على الأداء الوظيفي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على "تؤثر أبعاد المناعة التنظيمية بشكل إيجابي ودال إحصائياً في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية تارقي وان تميزي-إيليزي".

خلاصة الفصل الثاني:

تم في الفصل الثاني، والذي خصص للدراسة الميدانية، والتي شملت عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية ايليزي. فمن خلال محتوى هذا الفصل تم عرض خطوات ومراحل اعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وكذا تم التطرق لمختلف اجراءات الدراسة الميدانية، وصولاً إلى عرضة ومناقشة نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة.

بعد تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات، تم التوصل بأنه يوجد علاقة قوية وأثر موجب دال احصائياً بين ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم التوصل إلى أن مستوى المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي مرتفع في هذه المؤسسة العمومية..

الخاتمة

## الخاتمة

تعتبر المناعة التنظيمية أحد المرتكزات الحيوية التي تستند إليها المنظمات في سبيل الحفاظ على بقائها واستمراريتها داخل بيئة العمل التي تتسم بعدم الاستقرار وكثرة التحديات. ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة والمتمثل في إبراز دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي تم تقسيم هذه الدراسة لفصلين حيث خصص الفصل الأول لعرض الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والذي تم فيه تقديم الأسس النظرية لمفهوم المناعة التنظيمية، من حيث ماهيتها، وأبعادها، وعرض المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي مع التركيز على أهمية المناعة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين. كما حللت ونوقشت فيه الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني و الذي خصص للجانب التطبيقي الذي يعكس دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي فقد تم القيام بالدراسة الميدانية و جمع البيانات حوله من خلال توزيع الاستبيان على العينة التي تتمثل في موظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية بإبليزي ودراستها. وعلى إثر ما تم عرضه في الجانب النظري، بالإضافة إلى تحليل وتفسير نتائج اجابات أفراد العينة، ثم اختبار الفرضيات، أسفرت الدراسة النظرية والميدانية عن جملة من النتائج أهمها:

1. نتائج الجانب النظري:

- المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، التواصل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) تمثل الإطار الوقائي الذي يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات ومواجهة الأزمات، من خلال مجموعة من السياسات والآليات والسلوكيات المتكاملة التي تدعم المرونة والابتكار المؤسسي.

- أظهرت الدراسة النظرية وجود علاقة ترابطية بين المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي، إذ تسهم المناعة التنظيمية في خلق بيئة عمل مستقرة ومرنة تدعم الأداء الوظيفي وتحفز العاملين، بينما يُعد الأداء الوظيفي الجيد عنصراً داعماً لبناء مناعة تنظيمية قوية.

- يعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الرئيسة على قوة المناعة التنظيمية، حيث يعكس مدى كفاءة وفعالية الأفراد في تنفيذ مهامهم ضمن بيئة عمل مستقرة.

إن العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي ليست مجرد ارتباط نظري، بل هي علاقة تبادلية حيوية، إذ يعزز كل منهما الآخر.

2. نتائج الدراسة الميدانية:

- أظهرت أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، التواصل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) تأثيراً إيجابياً ملموساً على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "تارقي وان تيمضي- إيليزي"، مما يؤكد أهمية تعزيز المناعة التنظيمية في بيئة العمل.

- وجود علاقة موجبة وقوية بين أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، التواصل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) والأداء الوظيفي، مما يؤكد أن تعزيز ممارسات المناعة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن أن ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء الموظفين.

- أظهرت الدراسة أن المتغيرات الشخصية لا تؤثر في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية، مما يدل على أن هذه الممارسات تُطبق بشكل متقارب لدى جميع فئات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، دون تمييز أو تفاوت ملحوظ.

- بناء على هذه النتائج، يمكن القول بأن المؤسسة العمومية الاستشفائية بتارقي وان تيمضي – إيليزي، تمتلك أرضية مناسبة لتعزيز أداء موظفيها من خلال تطوير مناعتها التنظيمية، مع ضرورة الاستمرار في ترسيخ ممارسات تنظيمية متكاملة وشاملة تدعم هذا التوجه.

### 3. آفاق الدراسة:

بالنظر إلى نتائج هذه الدراسة وأهميتها في تعزيز فهم المناعة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي،

تفتح هذه النتائج المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية، والتي نقترح منها:

• "دور المناعة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين".

- دراسة تحليلية تستكشف مدى تأثير ممارسات المناعة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

• "فاعلية برامج التدريب التنظيمي في تنمية المناعة التنظيمية بالمؤسسات".

- تسعى هذه الدراسة إلى تقييم دور التكوين والتدريب المستمر في بناء وتعزيز المناعة التنظيمية في بيئات العمل.

• المناعة التنظيمية ودورها كآلية لتعزيز الاستقرار الوظيفي.

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح كيف تساعد المناعة التنظيمية في تقليل تنقل الموظفين والحفاظ على استقرارهم في أماكن عملهم.

# قائمة المراجع

• الكتب:

1. الفراء وليد عبد الرحمن ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الاسلامي 2009.

• البحوث الجامعية أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. إيمان ببة، تحليل واقع الإصلاح والتغيير و أثرهما على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2000-2005، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

2. بشرى محمد علوان، استجابة استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللاتأكد البيئي، دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من الشركات، أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد.

3. جيا عصمت دينو وآخرون، ابعاد قيادة الازمات ودورها في المناعة التنظيمية " دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات التقنية في اقليم كوردستان العراق "، المعهد الفني- زاخو ، جامعة التقنية، اقليم كوردستان العراق، كلية الادارة والاقتصاد، قسم العلوم الادارية، جامعة زاخو، اقليم كوردستان العراق.

• المجلات العلمية:

1. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي وآخرون، الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية: "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد السادس، العدد الأول، الجزء الثالث، يناير 2025.

2. أحمد محمد إبراهيم، أثر المناعة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 73، 2021.

3. أحمد محمود محمد النقيرة، الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو 2021.

4. أسماء عبد الرحمن الحسيني، العلاقة بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات في الجامعات العربية، المجلة العربية لإدارة التعليم، 2020.

5. خالد محمود الحربي، دور القيادة التحولية في تعزيز المناعة التنظيمية وتحقيق الأداء المستدام، مجلة القيادة والإدارة، 2018.

6. الشيخ البداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 2009، 2010/07.

7. خالد دخيل صالح، وائل محمد جبريل، أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، مجلة الدراسات الاقتصادية، تمت زيارة الموقع يوم: 23/01/2025 ، على الساعة: 19:15
8. فاطمة محمد مهدي حسن، نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 14، العدد 02 ديسمبر 2022
9. فاطمة محمد مهدي حسن، نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد.
10. نيجيرفان سعدون محمود ملهمباني، المناعة التنظيمية وأهميتها، بحث نظري مقدم إلى مجلس قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، كجزء من متطلبات كورس إدارة الموارد البشرية.
11. ليلي حسن العبيدي، أثر التغيير التنظيمي على المناعة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية، تخصص إدارة أعمال، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 2019.
12. منال يوسف الصبحي، المناعة التنظيمية كمتغير وسيط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مجلة السلوك التنظيمي، 2022.
- ✓ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahmed, Jinan Shihab. organizational capabilities and their role in enhancing of the organizational immune system: Analytical study in the Iraqi insurance company. muthanna journal of administrative and economic sciences. Volume (12), Issue (1) , AL-Qadisiya University, The Republic of Iraq. 2022.
2. Benoît Pétré, Bernard Voz, Jean-François Oriane. Improving the hospital or immunizing its organization? Patient and public involvement at the service of quality . frontiers in sociology. Volume (9). Belgium. 2004.
3. Ghazy, Al-badayneh. The Impact of Strategic Awareness on enhancing organizational immunity system: An applied study on Jordanian Food Manufacturing companies. Department of Business Administration. Tafila Technical University. Jordan, 2021.
4. Li Xue, Liu Qiang, Li Bing, Guo Yu. Influence Mechanism of Organizational Quality Acquired Immune on Quality Performance Based on Immune Perspective, Accounting and Corporate Management, Volume(2), Clausius Scientific Press, Canada, 2020.

5. Muayad al - Saidi ، **BUILDING AN ORGANIZATIONAL IMMUNE SYSTEM SCALE SYSTEM COMPONENTS AND FUNCTIONS BUILDING AN ORGANIZATIONAL IMMUNE SYSTEM SCALESYSTEM COMPONENTS AND FUNCTIONS PJAEE**, 17 (7) (2020) Al-Furat AlAwsat Technical University/Administrative Technical College, Kufa, Iraq .
6. Omar Riad Majeed, Prof. Baydaa Sattar Lafta. **The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company** . International Journal of Health Sciences, Volume(6). Iraq. 2022.

الملاحق

## الملحق رقم 01: نموذج استبيان الدراسة

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### استبيان

#### السلام عليكم

في اطار إعداد دراسة بحثية، تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر اكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال،  
بعنوان: دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي  
"دراسة حالة لعينة من الموظفين الاداريين والاستشفائيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تارقي وانتميزي-إيليزي"  
نرجو منكم التعاون في ملئ هذه الاستمارة التي تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. لذا نطلب وضع علامة (X) في  
الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل موضوعية.

وشكرا مسبقا

تحت إشراف الأستاذة:

إيمان ببة

من إعداد الطالبتان:

- شهرزاد بن يامة

- ميسون بن نوح

#### الجزء الأول: المتغيرات الشخصية

- 1 - الجنس: أنثى  ذكر
- 2 - السن: أقل من 30 سنة  30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فما أكثر
- 3 - المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  بن متخصص

4 - سنوات الأقدمية: أقل من 3 سنوات  من 3 سنوات إلى 5 سنوات  أو 5 سنوات

5 - الرتبة الوظيفية: موظف إداري  موظف استشفائي  أو  معا

الجزء الثاني: قياس مستويات المناعة التنظيمية والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تارقي و انتميزي-ايليزي

المحور الأول: المناعة التنظيمية

المحور الأول: المناعة التنظيمية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: التعلم التنظيمي
					1. تقوم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات المهنية السابقة.
					2. توضح إدارة المؤسسة للموظفين الجدد كيفية القيام بأعمالهم.
					3. لدى المؤسسة برامج تدريب دورية لتحفيز الموظفين على جودة العمل مما يؤدي الى التحسن المستمر في خدمات المؤسسة.
					4. يحرص جميع الموظفين بالمؤسسة على حضور الاجتماعات باستمرار.
					5. تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين ومكافئتهم مقابل تعلمهم لمهارات جديدة.
					6. تشجع المؤسسة على المناقشة المتبادلة من أجل مساعدة الموظفين على التعلم والاستفادة من خبرات زملائهم الآخرين.
					7. تستفيد المؤسسة من خبرات وتجارب المؤسسات الاستشفائية الأخرى فب إطار الشراكة والتبادل.
					8. تعمل المؤسسة على حل المشكلات التي يواجهها الموظفون وتحرص على تجنبها مستقبلا.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: التواصل التنظيمي
					9. تتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بالوظيفة التي يؤديها في المؤسسة الاستشفائية
					10. يوجد تواصل وتنسيق بين الموظفين الإداريين والاستشفائيين بالمؤسسة.
					11. تأثر سنوات الاقدمية في العمل على معرفة طريقة الاتصال داخل المؤسسة.
					12. تهتم إدارة المؤسسة بإيصال المعلومات لمختلف الموظفين في الوقت المطلوب.

					13. تشجع قنوات التواصل داخل المؤسسة على طرح أفكار ومعتقدات زملاء العمل.
					14. تأخذ المؤسسة تأخذ بآراء الموظفين و اقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرار.
					15. يعمل الموظفين بالمؤسسة ضمن محيط يسوده روح التعاون والجماعة حيث يحسون بالانتماء الدائم للمؤسسة.
					16. يمنح المسؤول بالمؤسسة فرص للموظفين لحل ما يقابلهم من مشكلات في العمل اعتمادا على قدراتهم وكفاءاتهم.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: الذاكرة التنظيمية
					17. يستفيد الموظفون من خبراتهم السابقة في مواجهة التحديات الحالية التي تحدث بالمؤسسة.
					18. يتم توثيق المعرفة والخبرات السابقة بالمؤسسة بشكل جيد.
					19. يمتلك الموظفون الدراية الكافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاته السابقة.
					20. يمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموظفين والمرضى.
					21. تهتم إدارة المؤسسة بتحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري.
					22. يتم الاحتفاظ بالسجلات السابقة كاملة في ادارة المؤسسة.
					23. يستفيد الموظفون في المؤسسة من خبرات الموظفين المتقاعدين.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
					24. يلتزم جميع الموظفين بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذهم لعملهم.
					25. تعمل إدارة المؤسسة على خلق بيئة عمل إيجابية للموظفين والمرضى.
					26. حققت المؤسسة أهدافها التي حددت في بداية فترة العمل بفضل اتقان الموظفين للعمل.
					27. يسعى الموظفون في المؤسسة دائما لتحسين جودة عملهم.
					28. يستطيع الموظفون في المؤسسة من تحديد اخطاءهم خلال العمل وتصحيحها
					29. يعتقد الموظفون بأن المؤسسة تحافظ دائما على الموظفين المتميزين في العمل.
					30. تتعامل إدارة المؤسسة مع الموظفين بعدالة كافية وشفافية.
					31. يطبق مفهوم العمل كفريق واحد داخل المؤسسة بشكل واضح ودائم.
					32. يوافق الموظفون على التواجد بعد ساعات العمل الرسمية إذا دعت الضرورة لذلك.
					33. يفكر الموظفون دائما في ترك بالمؤسسة أو الانتقال إلى وجهة أخرى بعد فترة قصيرة من توظيفهم.
					34. يساعد الموظفون بالمؤسسة في تحديد العوامل السلبية التي تؤثر على أداء المؤسسة والعمل على تخطيها.
					35. يحصل الموظفون على حوافز نظير أدائهم الجيد أو المساهمة في تقديم ابتكارات أو خدمات جديدة.