

# المناعة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال بجامعة المستقبل

## اعداد الطالبات

خديجة علي احمد الدرويش

حمدة إبراهيم محمد محمود

غادة إبراهيم يحيى نشوان

نجاه محمد سالم العزاني

امل جمال احمد العقاري

## اشراف الدكتور

جميل الجويد



قال تعالى:

(إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا)

صدق الله العظيم

(سورة الأحزاب آية 72)

## الإهداء

اهدي تخرجي :

الى من هي السبب في وجودي وقوتي ومثلي الأعلى في الحياه من هيا سندي ومن تعبت ل أجلي (أمي الغالية) لا توفيك اي كلمات فانتني من اوصلني الى ما انا عليه اليوم حفظك الله لي يا تاج راسي والى جدي الذي هو لي اكثر من أب وجدتي التي هي اغلى من حياتي حفظكما الله لي وأطال في اعماركما وخالي السند والعضد دائما وابدا والذي هو لي اخ واب ودنيا ادمك الله يا والدي واخي والى روح أبي الطاهرة رحمة الله والى جميع عائلتي الذي ساندوني دوما والى صديقات عمري.

الحمد لله الذي رزقني الفرح والسعادة ومن علي بالنجاح والتوفيق في مسيرتي اهدي تخرجي الى سندي وقرّة عيني الذي كان لها فضل كبير في رحلة كفاحي والدتي الذي لولاها لما وصلت الى ما انا عليه الان و الى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحمته وادخله فسيح جناته والى كل من ساندني إخوتي وأقربائي واصدقائي.

أهدي هذا البحث الى من قال الحق تعالى فيهما:

(وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)

الى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحمته وادخله فسيح جناته  
الى امي العظيمة حماها الله ورعاها برعايته  
واخيرا إلى نفسي وعائلتي وجميع من ساندني.

الحمد لله الذي رزقني الفرح والسعادة ومن علي بالنجاح والتوفيق في مسيرتي اهدي تخرجي الى سندي وقرّة عيني الذي كان لها فضل كبير في رحله كفاحي والدتي الذي لولاها لم اوصلت الى ما انا عليه الان والى كل من ساندني إخوتي وأقربائي واصدقائي.

الباحثات

## الشكر و التقدير

في البداية نحمد الله تعالى على ان وفقنا لإنجاز هذا البحث له الحمد والشكر.

ونشكر على وجه الخصوص استاذنا الفاضل الدكتور (جميل الجويد) لتفضله الكريم بالإشراف على هذا البحث.

ونقدم الشكر للجنة المناقشة الداخلية والخارجية الدكتور (جميل الجويد) والدكتور(محسن مثنى ) كما ان شكرنا موجة لإدارة كلية العلوم المالية والإدارية بجامعة المستقبل ابتداء برئيس الجامعة الدكتور (عبدالهادي الهمداني) وباقي طاقم الإدارة والعاملون بالجامعة .

ويسرنا أن نوجه شكرنا لكل من نصحنا وارشدنا او وجهنا او ساهم معنا في اعداد هذا البحث بإيصالنا للمراجع والمصادر المطلوبة في اي مرحلة من مراحلها.

واخيراً نتقدم بالشكر الجزيل الى من تعاون معنا في انجاز هذا البحث من موظفي (جامعة المستقبل) وموظفي (جامعة العلوم الحديثة )وختاماً نسأل الله العفو والمغفرة لنا ولوالدينا وللمن ذكرناهم ونلتمس العذر ممن فاتنا ذكرهم في هذه الاسطر القليلة .

## الباحثات

رقم الصفحة	فهرس الموضوعات	الرقم
أ	البسملة	-1
ب	الاستهلال	
ت	الاهداء	
ث	الشكر و التقدير	
ج - خ	فهرس المحتويات	
د	فهرس الجداول	
ذ	فهرس الاشكال	
ر	ملخص البحث	
<b>الفصل الأول</b>		
<b>المبحث الأول : الاطار العام للبحث و الدراسات السابقة</b>		
3 - 1	المقدمة	اولاً
3	مشكلة البحث	ثانياً
4	اهداف البحث	ثالثاً
4	نموذج البحث	رابعاً
5	فرضيات البحث	خامساً
5	أهمية البحث	سادساً
6	حدود البحث	سابعاً
6	أدوات البحث	ثامناً
6	مصادر جمع البيانات و المعلومات	تاسعاً
7 - 6	هيكل البحث	عاشراً
8 - 7	التعريفات الإجرائية للبحث	احداعشر
<b>المبحث الثاني : الدراسات السابقة و التعليق عليها</b>		
13 - 9	الدراسات العربية	اولاً
17 - 14	الدراسات الأجنبية	ثانياً
18 - 17	التعليق على الدراسات السابقة	ثالثاً
<b>الفصل الثاني</b>		
<b>الأطار النظري</b>		
20	المناعة التنظيمية	المبحث الأول
21 - 20	مفهوم المناعة التنظيمية	أولاً
21	اهداف المناعة التنظيمية	ثانياً

22 - 21	فوائد المناعة التنظيمية	ثالثاً
23 - 22	متطلبات تعزيز المناعة التنظيمية	رابعاً
29 - 23	ابعاد المناعة التنظيمية	خامساً
27 - 24	الذاكرة المناعية	البعد الأول
27	الادراك المناعي	البعد الثاني
28 - 27	الدفاع المناعي	البعد الثالث
29 - 28	الاستقرار المناعي	البعد الرابع
<b>المبحث الثاني : الالتزام التنظيمي</b>		
30	مقدمة	اولاً
31 - 30	مفهوم الالتزام التنظيمي	ثانياً
32 - 31	أنواع الالتزام التنظيمي	ثالثاً
33 - 32	أهمية الالتزام التنظيمي	رابعاً
34 - 33	مراحل الالتزام التنظيمي	خامساً
34	محددات الالتزام التنظيمي	سادساً
34	العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي	سابعاً
36 - 34	نتائج الالتزام التنظيمي	ثامناً
38 - 37	اثار الالتزام التنظيمي	تاسعاً
<b>الفصل الثالث</b>		
<b>نتائج الدراسة الميدانية</b>		
44 - 40	منهجية البحث و الإطار العملي	المبحث الاول
46 - 45	نتائج التحليل الديموغرافية	المبحث الثاني
59 - 47	نتائج التحليل الوصفي للاستبيان	المبحث الثالث
<b>الفصل الرابع</b>		
<b>النتائج والتوصيات و المراجع و الملاحق</b>		
63	النتائج	المبحث الأول
64	التوصيات	المبحث الثاني
68 - 65	المراجع	المبحث الثالث
66 - 65	المراجع العربية	اولاً
68 - 67	المراجع الأجنبية	ثانياً
68	المراجع الالكترونية	ثالثاً
74 - 69	الملاحق	المبحث الثالث

69	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	أولاً
74 - 70	الاستبيان	ثانياً

رقم الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
42	مقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم (1)
42	اختبار الفا كرومباخ لجميع أسئلة الاستبانة	جدول رقم (2)
43	اختبار الفا كرومباخ لمحاور الدراسة	جدول رقم (3)
43	توزيع الآراء حسب المتوسطات الحسابية	جدول رقم (4)
44	حساب معامل ارتباط بيرسون لمحاور البحث	جدول رقم (5)
45	التكرارات و النسب المئوية لمتغير النوع	جدول رقم (6)
45	التكرارات و النسب المئوية لمتغير العمر	جدول رقم (7)
46	التكرارات و النسب المئوية لمتغير المؤهل الجامعي	جدول رقم (8)
46	التكرارات و النسب المئوية لمتغير الدرجة الوظيفية	جدول رقم (9)
47	مجمع التكرارات و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الادراك المناعي	جدول رقم (10)
47	الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الادراك المناعي	جدول رقم (11)
49	مجمع التكرارات و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الدفاع المناعي	جدول رقم (12)
49	الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الدفاع المناعي	جدول رقم (13)
50	مجمع التكرارات و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الذاكرة المناعية	جدول رقم (14)
50	الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الذاكرة المناعية	جدول رقم (15)
51	مجمع التكرارات و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الاستقرار المناعي	جدول رقم (16)
52	الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الاستقرار المناعي	جدول رقم (17)
53	مجمع التكرارات و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الالتزام العاطفي	جدول رقم (18)
53	الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الالتزام العاطفي	جدول رقم (19)
54	مجمع التكرارات و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الالتزام الاستمراري	جدول رقم (20)
55	الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الالتزام الاستمراري	جدول رقم (21)
56	مجمع التكرارات و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الالتزام الاخلاقي	جدول رقم (22)
56	الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و النسبة المئوية لبعء الالتزام الاخلاقي	جدول رقم (23)
57	اختبار الفرضية الفرعية الاولى بأستعمال معامل الانحدار الخطي البسيط	جدول رقم (24)
58	اختبار الفرضية الفرعية الثانية بأستعمال معامل الانحدار الخطي البسيط	جدول رقم (25)
58	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بأستعمال معامل الانحدار الخطي البسيط	جدول رقم (26)
59	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة بأستعمال معامل الانحدار الخطي البسيط	جدول رقم (27)

رقم الصفحة	فهرس الاشكال	الرقم
4	النموذج المعرفي	شكل رقم 1
23	متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية	شكل رقم 2

## ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر المناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات اليمنية الاهلية " حيث ركزت هذه الدراسة على تحليل أبعاد المناعة التنظيمية للجامعات محل الدراسة ، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في سبيل الوصول لنتائج الدراسة ، وطبقت الدراسة على بعضاً من الجامعات اليمنية الاهلية حيث تم توزيع (100) استبيان على مفردات عينة الدراسة اعيد منها (80) استبانة وقد تم اجراء عدد من الاختبارات على المنهجية للدراسة باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية المناسبة ، وتوصلت الدراسة الى ان للمناعة التنظيمية اثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات اليمنية الاهلية ، واوصت الدراسة الجامعات اليمنية الاهلية بزيادة الاهتمام بنظام المناعة التنظيمية داخل الجامعة ومحاولة زيادة وكسب الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعة.

**This study aimed to identify the impact of organizational immunity on organizational commitment to the staff of Yemen National Universities. Access to the results of the study. The study has been established to the organizational immunity for organizational commitment among workers in Yemeni civil universities, and recommended that Yemeni civilian universities increase the regulatory system within the university and try to increase and earn organizational commitment For university employees.**

## الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: خطة البحث:

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وعلاقتها بالبحث .

## المبحث الأول : الإطار العام للبحث

### المقدمة :

يعتبر العنصر البشري من اهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة ، فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ، ومصدر مهم لفاعليتها لما يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة، فمهما بلغت المعدات الحديثة من تطوير وتعقيد إلا أنها ستظل أول أهمية من العنصر البشري. فالفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل جهداً أكبر للبقاء فيه، ويتجلى ذلك في أدائه الوظيفي، والتزامه يزيد كلما ارتبط به ويقال من وجود السلوكيات الغير إيجابية مثل التقصير والغياب والإهمال وغيرها .

ويعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه ، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة ، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة .

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات ، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات وهناك من تناول الالتزام من طرفي المشتري أو الزبون أو المنتفع من الخدمة ، وهو يعبر عن التزامه تجاه جهد المورد للسلع أو الخدمة باستمرار التعامل معه ، ويعبر عن الولاء . (الفضلي،

2019 ، 1).

فالجامعات أحد هذه المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها وفق التيارات المعاصرة، فهي تحتوي على أجهزة إدارية متنوعة، ومتعددة فيها أعداد لا بأس بها من الأفراد يعملون وفق أهدافها قد تتفق أهدافهم مع

أهدافها داخل نطاق العمل، ويتضح من خلال التزامهم للوظائف الموكلة إليهم، فالالتزام سلوك غير ملموس ناتج من ذات الفرد تلمسه في تصرفاته وأفعاله ينعكس على أدائه الوظيفي.

حيث ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم ، وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، والسعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تزيد من معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، وظهور المنافسة المعتمدة على الزمن جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق وتتميز بشكل فعال، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح (حسن، 2005 : 1).

وتواجه المنظمات في هذا العصر العديد من الأخطار والتحديات التي تتطلب منها الاستعانة بنظم إدارية حديثة كنظم المناعة التنظيمية واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة ، ويعتبر نظام المناعة في المنظمات مشابه لنظام المناعة في جسم الإنسان اذ يشير إلى كفاءة القدرة الجسمية للجسد في المحافظة عليه، وهو موضوع حيوي في بيئة الأعمال اليوم وتندر الكتابات فيه على الصعيد النظري على الرغم من أن بواده وبواكير التفكير فيه بدأت منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين (الفضلي، 2019 ، 1).

و لابد من التمييز بين مناعة المنظمة والنظام المناعي لها فمناعة المنظمة موجودة في كل حين وقد تكون ممثلة في المنظمة بأفرادها وأنظمتها وثقافتها وإجراءاتها وسياساتها وبرامجها بشكل عفوي يظهر تأثيره في الحوادث الطارئة بشكل ردة فعل، وقد تكون مناعة المنظمة موجودة فيها من دون قصد الإدارات المختلفة، وهذا يحدث في كثير من البلدان النامية والتي لا تحتل الإدارة بوصفها علماً له الأهمية التي يستحقها، والعكس صحيح تماماً عندما تدرك الإدارات أهمية نظام المناعة وتسعى إلى بناءه وفقاً لسياقات علمية من دون عشوائية و لذا لابد من

التمييز بين خصائص مناعة المنظمة ومن ثم الغورفي خصائص نظام المناعة التنظيمية بهدف تكامل الصورة (الساعدي، 3: 2013).

ينظر للمناعة التنظيمية باعتبارها عنصر هام من نظام الرقابة لأي منظمة فيعتبر أن وجود تهديد مفاجئ يمثل خللاً في إدارة المنظمة، إذ لا يمكن أن ننتظر التهديد حتى يصل إلينا بل على المنظمة تطوير الجهاز المناعي ليكون منبه إضافي للإدارة المنظمة وكذلك يتابع إجراءات التنفيذ للعمليات التنظيمية لأن كل عملية أو نشاط للمنظمة مكملاً للأخر وأن أي خلل أو عطل لأي نشاط سيؤدي لنشوء خلل في النظام أو نقطة ضعف يمكن ان تعاني منها المنظمة مستقبلاً . وقد اشارت الدراسات السابقة الى اهمية المناعة التنظيمية واثرها على الالتزام التنظيمي .

### 1-1-1 مشكلة البحث :

في ظل تنامي التهديدات والتغيرات المتسارعة في البيئة ، تواجه جامعه المستقبل مشاكل جوهرية تتمثل في ادراك أهمية المحافظة على القدرات الاستراتيجية لها وكيفية تعزيزها وعلماً ان جامعة المستقبل احدى الجامعات الاهلية التي ، بوصفها تشكل موردا مهما يعكس مستوى تحقيقها لأهدافها في البقاء والنمو والايفاء بالتزاماتها تجاه العملاء ، لذا يتطلب ذلك امتلاك الجامعة لجهاز مناعي قوي يحميها من التهديدات والمخاطر وقادر على مواجهة التغيرات السريعة والمفاجئة معتمدا على نظم معلومات البرامج والخبرات والمعارف والتجارب يطلق عليه بالمناعة التنظيمية.حيث تواجه ماتواجهه الجامعات الاخرى وبناء على ما سبق تم صياغة مشكله البحث في السؤال الرئيسي التالي :

ما تأثير المناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل؟

ينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية .

- 1- ما تأثير الإدراك المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل ؟
- 2- ما تأثير الدفاع المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل ؟
- 3- ما تأثير الذاكرة المناعية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل ؟
- 4- ما تأثير الاستقرار المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل ؟

## 1-1-2 اهداف البحث :

### يتمثل الهدف الرئيسي :

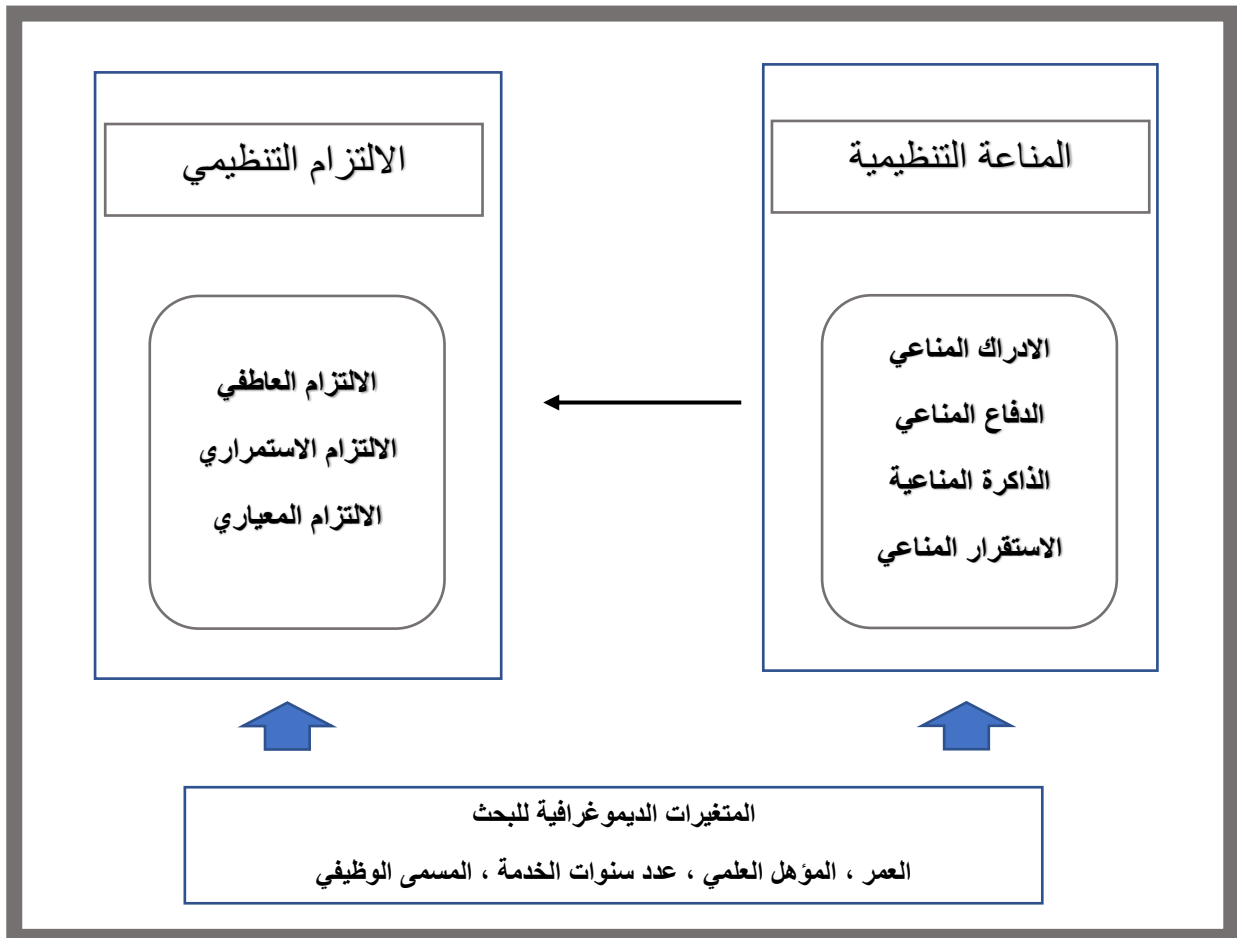
التعرف على تأثير المناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل.

ينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية :

- 1- التعرف على تأثير الإدراك المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل.
- 2- التعرف على تأثير الدفاع المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل.
- 3- التعرف على تأثير الذاكرة المناعية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل.
- 4- التعرف على تأثير الاستقرار المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل.

## 1-1-3 نموذج البحث :جامعة المستقبل

شكل رقم 1 (النموذج المعرفي)



المصدر (الباحثون بعد الاطلاع على دراسات سابقة).

#### 4-1-1 فرضيات البحث :

##### الفرضية الرئيسية

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل

ينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإدراك المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للدفاع المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل
- 3- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذاكرة المناعية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل
- 4- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستقرار المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل

#### 5-1-1 اهمية البحث :

تنقسم أهمية البحث الى قسمين هما

##### الأهمية النظرية:

- 1- تعتبر من الدراسات القليلة في معرفة أثر المناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، في الجامعات الحكومية والأهلية بالجمهورية اليمنية ، وخاصة جامعة المستقبل.
- 2- تستمد هذه البحث اهميتها من خلال محاولة الباحثون اثبات ان المناعة التنظيمية من الطرق الاكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي .
- 3- معرفة اثر المناعة التنظيمية في التقليل من مخاطر التسبب التنظيمي .

##### الاهمية العملية:

تنشأ أهمية هذه البحث من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها لمعرفة اثر العلاقة بين المناعة التنظيمية بصورة أساسية على الالتزام التنظيمي . وتقديم التوصيات اللازمة لجامعة المستقبل والعمل بها حتى تعزز من الالتزام التنظيمي في جامعة المستقبل بين العاملين.

#### 1-1-6 حدود البحث :

##### حدود موضوعية :

✓ يتمثل الحد الموضوعي لهذا البحث في (دراسة اثر المناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي )

##### حدود مكانية:

✓ جامعة المستقبل

##### حدود زمانية

حيث تم هذا البحث في الفترة (2022م – 2023 م).

## حدود بشرية

حيث استهدف هذا البحث عينة الاكاديميين و الإداريين في جامعة المستقبل .

### **7-1-1 أدوات البحث:**

أداة البحث ستكون وسيلة جمع البيانات الأولية معلومات الاستبيان.

### **8-1-1 مصادر جمع بيانات البحث:**

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات و المعلومات :

#### المصادر الاولية:

تم جمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية .

#### المصادر الثانوية:

اعتمد البحث في جانبه النظري على الكتب والدوريات والبحوث المنشورة وغير المنشورة والنشرات العربية والاجنبية وغيرها من الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلا عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

### **1-1-9 التعريفات الاجرائية للبحث :**

1- **المناعة التنظيمية :** المناعة التنظيمية عبارة عن شبكة من السياسات والثقافات التي تمثل الحصن الحصين

لكافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي قد تحمل في طياتها العديد من التهديدات للمنظمة.

2- **الدفاع المناعي:** هو الوظيفة الأساسية لنظام المناعة ويهدف إلى دفاع المنظمة عن التهديدات والأضرار

والمخاطر الخارجية ليؤدي دورا وقائيا. تستطيع المنظمة تمييز الظروف الخارجية، كما ترد على

التهديدات. أو الأزمات الخارجية وهي آلية التشغيل المستقلة بحفظ النظافة الذاتية بدون تشويش خارجي)

شان شى 1991 :56).

3- **الاستقرار المناعي:** هي الضبط الداخلي للمؤسسة وينسق التناقضات الداخلية من ناحية ومن ناحية أخرى

يضاد عدم الانسجام داخل المنظمة.

4- **الذاكرة المناعية :** يرتبط مفهوم الذاكرة التنظيمية بالأساس بمفهوم التعلم التنظيمي بسبب العلاقة الترابطية

بينهما، إذ ان الحفاظ على الذاكرة التنظيمية هو انعكاس لقيم الجماعة والتي تعتبر أهم ميزة في الذاكرة

التنظيمية (Walsh & Ungson (1991) ، فقد أعتبرها Rusaw (2004) أحد فروع التعلم التنظيمي التي تظم المعلومات المخزنة التي تستخدم مستقبلاً من قبل الأفراد والمنظمات، ويمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية ناتج مسح وتفسير وتشخيص الأحداث في بيئة الأعمال على مر الزمن

5- **ان الادراك المناعي** : هو وظيفة التحديد المنتظم والديناميكي العوامل الخارجية السلبية والعوامل الداخلية الضارة وعوامل الهرم الداخلية منع كوى، 2000 (182) )فها عملية مراقبة وايجاد والحكم على ونقل وفيما يتعلق بالوقت (تشار هان بينغ 1997 (73) فالادراك المناعي لا يركز فقط على الدخلاء الحقيقيين بل ايضا التخلاء المستقبليين وفي الطبيعة، فهو لا يركز فقط على الدخلاء المعروفين (مثل الأعمال غير القانونية التي يحفزها الطمع بل ايضا على الدخلاء الغريباء (مثل نقص المال الذي تحفزه الازمة من فرض الدرجة الثانية في النظام العالي) (تشن شين في 2003 : 10 ومن ناحية المدى، فان النظام المناعي لا يهدف فقط الدخلاء "الخارجيين" بحد ذاته، بل ايضا الدخلاء في النظام المناعي نفسه كما ان الادراك المناعي هو عملية تكرار الدورة (شان شى 1991:51)

6- **الالتزام التنظيمي** : يعرف الالتزام التنظيمي بأنه وجهة نظر نفسية عضو المنظمة تجاه ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها.

## المبحث الثاني :

### الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم تصنيفها كالتالي :

1- دراسات عربية

2- دراسات اجنبية

وتم ترتيبها من الاحدث الى الاقدم.

اولاً : الدراسات العربية

**1- دراسة (نفين الناظر ، واخرون 2022) : بعنوان (القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**

**لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين)**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على مقياس مكون من (65) فقرة موزعه على محورين، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونه من (186) معلم ومعلمه، وتم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الرزم الاجتماعية (SPSS) ومعادلة كرونباخ الفا واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين القيادة بالحب والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتبين ان درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت مرتفعة، درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء مدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت مرتفعة، حيث تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة) وكانت اهم التوصيات تعزيز ثقافة القيادة بالحب حيث ان طريقة تعامل المدراء مع المعلمين وأولياء الامور تساهم في رفع انتاجية المدرسة .

## **2- دراسة ( احمد الثابت 2020 ) : بعنوان (تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي)**

هدف البحث الى بيان العلاقة والاثر الذي يمكن ان يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة لمنظمات الاعمال وخاصة المنظمات الانتاجية، حيث تلعب ابعاد التشارك المعرفي دورا كبيرا في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة، ومن أجل الوصول إلى النتائج النهائية والتحقق من صحة الفرضيات المذكورة آنفاً، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات من عينة البحث البالغ قوامها (68) من المبحوثين في شركة دياي العامة، واستعان الباحث باستمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وعدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.

حيث توصل البحث إلى مجموعة من النتائج؛ كان من أهمها وجود علاقات ارتباط وأثر بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية، وأختتم البحث بجملة من التوصيات كان أهمها يجب على الشركة المبحوثة الاهتمام بتعزيز مناعتها التنظيمية من الاخطار الخارجية من خلال تبني عملية التشارك المعرفي.

## **3- دراسة (محمد، 2019 ) : بعنوان (التأثير بين عوامل ومتغيرات الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود وكذلك التعرف على مستوى انضباط العاملين في الشركة المبحوثة فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة المبحوثة، وتم توزيع الاستبانة عشوائياً على (420) موظفاً. وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة وتأثير بين عوامل ومتغيرات الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين.
- وكذلك وجود توجه إيجابي لإجابات عينة البحث نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المستقل في الدراسة،
- وايضا ظهر هناك توجه إيجابي لإجابات عينة البحث نحو انضباط العاملين باعتباره المتغير التابع في الدراسة.

## **4- دراسة (فارس وآخرون، 2019 )، بعنوان (أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة**

### **الازمات)**

هدفت البحث إلى تحديد أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الازمات وذلك من خلال دراسة ميدانية على لبلدية خانيونس، والتعرف على أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA بأبعادها (حقوق اتخاذ

القرار، المحفزات ، المعلومات والاتصال ، الهيكل التنظيمي)على إدارة الازمات في بلدية خانيونس، ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات ، والتي طبقت على عينة البحث التي تكونت من (92)موظف،

وقد أشارت النتائج إلى:

توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA في بلدية خانيونس.

#### **5- دراسة بطة مليكة (2018) : بعنوان:(العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس).**

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس، كما تم اختيار عينة بلغ عدد افرادها (45) \_أستاذ وأستاذة من أفراد العينة، وقد اشارت النتائج الى ماياتي

1- ان المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات ابعاد العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي (86 ، 85 %) على التوالي

2- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الابعاد .

#### **6- دراسة (عيسى و ابازيد، 2017) : بعنوان (الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني)**

هدفت البحث إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الاردني.

تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحدار واختبار ( F ) لاستخراج نتائج الدراسة. أظهرت نتائج البحثان اتجاهات العاملين في البنوك الاردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

1- انعدام وظيفة الذاكرة المناعية

2- كانت علاقات التأثير لعدد من ابعاد المناعة التنظيمية ضعيفة .

## **7- دراسة (بوخلوة وقمو، 2017): بعنوان (التعرف على نمط القيادة الادارية السائد في جامعة قاصدي)**

هدفت إلى التعرف على نمط القيادة الادارية السائد في جامعة قاصدي مرباح ومستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة فيها، وكذلك آثار أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي.

وقد تم توزيع الاستبيان على (154) أستاذ من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. وقد أشارت نتائج البحث إلى ان درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة.

**كما أشارت النتائج إلى :**

وجود أثر ذا دلالة إحصائية لنمط القيادة الادارية (الديمقراطي والترسلي) على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة التسيبي على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

## **9- دراسة (فيروز، 2017): بعنوان (دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية)**

هدفت الدراسة: إلى بيان الدور الذي يؤديه الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في معمل سمنت النجف الأشرف، ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات ، والتي طبقت على عينة البحث التي تكونت من (75) عامل، وقد أشارت النتائج إلى:

وجود إدراك واضح من قبل أفراد العينة حول مفهوم وأهمية المناعة التنظيمية بوزن نسبي وأن الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية مرتفعة جدا (4.87%).

## **10- دراسة (عبد المجيد، 2016): بعنوان (اثر نظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الازمات)**

هدفت البحث إلى بيان أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الازمات في شركات الصناعات الغذائية الاردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيرا وسيطا، ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والتي طبقت على عينة البحث التي تكونت من (182) موظف، وقد أشار النتائج إلى: أن الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية ؛ حصلت على وزن نسبي 6.76 % أي بدرجة كبيرة؛ و وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) على استراتيجيات إدارة الازمات (الوقائية والعلاجية).

## **11 - دراسة (الطائي وآخرون، 2016): بعنوان (دور الثقافة المعرفية في تحقيق المناعة التنظيمية)**

هدفت الدراسة: إلى الكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة المعرفية في تحقيق المناعة التنظيمية لمنظمات الاعمال وبالذات المنظمات الانتاجية المرتبطة بالطلبات الموسمية كمعمل اللابسة الرجالية في النجف الاشرف، ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة البحث التي تكونت من (36) عامل، وقد أشارت النتائج إلى:

أن محاور المناعة التنظيمية يعكس أن هنالك توجهات استراتيجية عند إدارة المعمل لتكوين منظومة دفاعية قوية، وأن تبادل المعرفة بين الفرق له القدرة على المساعدة في تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية.

## ثانياً : الدراسات الأجنبية :

### 1- دراسة ( Assayah ،2020) التعرف على تأثير المنة التنظيمية على التغير الإستراتيجي.

وذلك بالتطبيق على عينة قواما ( ٤٧ ) شركة صناعة من الشركات المقادة في بورصة الأوراق المالية بعمان، وقد تبين من النتائج وجود ارتباط بن المنة التنظيمية والتغير الاستراتيجي، كما تبين أن أكثر أبعاد المنة التنظيمية تأثرا في التغير الاستراتيجي أو التعلم التنظيمي التنظيمي الجينات التنظيمية ثم الذاكرة التنظيمية.

### 2- (Dorji, Kaur, 2019): أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تصويرية لمعلمي بوتان)،

هدف البحث في الأساس إلى إيجاد تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة بوتان، وتم تطبيق البحث للعدالة التنظيمية على عينة بلغ حجمها ( 200 ) أستاذا وخرجت الدراسة بمجموعه من النتائج اهمها:

ان هناك تأثيرا كبيرا وايجابيا للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك أساسا إلى العدالة الإجرائية، أ ما البعدين الآخرين من أبعاد العدالة التنظيمية فقد كان لهما تأثير ضئيل.

### 3- دراسه بعنوان :العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي: دراسة حالة المعلمات، (

(Naghipour, and Others, 2018

هدف البحث لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي للمعلمات في إيران، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية وهامة بين جميع مكونات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة تنبؤية كبيرة بين العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية مع الالتزام المستمر والالتزام المعياري.

### 4- (دراسة كابلان ميتين وكابلان اصيل (2018) ( Asli KAPLAN , Metin KAPLAN ) تحت عنوان

"العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العمل: حالة المؤسسات الصناعية"

حيث هدفت هذه البحث الى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده

الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري) على أداء الموظف حيث أجريت هذه البحث على (329) موظف يعملون في شركات غرفة التجارة والصناعة في مدينة قونية التركية، الذين وزع عليهم استبيان والذي تم من خلاله التوصل الى أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة

(العاطفي، المستمر، المعياري) دور كبير في التباين الحاصل في أداء العاملين، حسب الانحدار المتعدد فإن الالتزام العاطفي هو البعد الوحيد الذي كان له أثر إيجابي على أداء العاملين ما يفسر انه كلما زاد تعلق الفرد بالمؤسسة وبزملائه كلما انعكس ذلك إيجابيا على أدائه، ولم يكن لبعد الالتزام المستمر والمعيارى حسب الانحدار المتعدد أي أثر على أداء العاملين ما يفسر أن إحساس الفرد بضرورة

البقاء مع المؤسسة سواء كان هذا الإحساس نابعا عن مبدأ أخلاقي أو خشية من الأضرار التي قد يتعرض لها الفرد في حال ترك المؤسسة لا يؤثر على أداء العامل.

#### **5- دراسة (et al Abdi 2018) إلى التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الابتكار،:**

وذلك بالتطبيق على شركات السارات في إيران والبالغ عددا (279) شركة، وقد تبين من النتائج أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تؤثر على الابتكار في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسبط، بينما لم تثبت النتائج جدوى إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والابتكار.

#### **6- دراسه بعنوان : العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة حالة التجار المعتمدين في كونيا ( Attar, and Others, 2017 )**

، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه البحث لتحديد العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية للموظفين ومستوى الالتزام التنظيمي، وقد خلصت البحث لعدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصور العدالة التنظيمية للمشاركين ومستويات الالتزام التنظيمي؛ و ظهرت الدراسة أيضا أن العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية ليس لهما تأثير على الالتزام التنظيمي في حين ان بعد العدالة التعامليه له تأثير قوى على الالتزام التنظيمي..

#### **7- دراسة (Nafei 2015) The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt**

دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي : دراسة على الشركات الصناعية في مصر".

هدفت هذه الدراسة الى التركيز على دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية المصرية استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت الاستبانة على (372) من المستويات الإدارية الثلاثة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

الابعاد الأربعة للحمض النووي التنظيمي الهيكل التنظيمي حقوق اتخاذ القرار، المحفزات والمعلومات لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي (OP).

**-8 دراسة: (Khalil, et al، 2012):**

### **"Artificial Immune Systems Metaphor for Agent Based Modeling of Crisis Response "**

#### **"Operations**

استعارة نظم المناعة الاصطناعية للنمذجة القائمة على الوكيل لعمليات الاستجابة للأزمات".

هدفت هذه الدراسة إلى نمذجة العمليات المحوسبة للاستجابة للأزمات واقترحت نموذج متكامل لمجموعة من الجوانب التي تساعد في إدارة الأزمات ثم تطبيق النموذج المقترح لمحاكاة الاستجابة لانتشار وباء الانفلونزا في (3) مستشفيات في القاهرة شمل (1000) حالة استجابة عشوائية خلال (50) يوم. زيادة عدد الحالات تولد نمو في النظام.

وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن عملية التعلم للنموذج بطيئة ولكنها سريعة في التعامل مع المواقف غير المرغوب فيها وأن زيادة عدد الحالات تولد نمو في النظام.

**-10 دراسة (Hong et al، 2010)**

### **Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-**

#### **.tech industry**

تأثير إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي على أداء الابتكار في صناعة التكنولوجيا الفائقة.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي وأداء الابتكار، تحديد ما إذا كان التعلم التنظيمي يعزز أداء الابتكار ويلعب دوراً وسيطاً بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار، كما هدفت إلى اختبار نموذج مقترح يشرح العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي وأداء الابتكار، تمثل مجتمع

الدراسة في (1139) مؤسسة تايوانية تعمل في مجال التكنولوجيا العالية، واستخدم الباحثون الفحص التجريبي باستخدام مسح ذاتي لإدارة عينات من شركات صناعة التكنولوجيا الفائقة في تايوان.

**وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها :**

أ. يظهر تحليل التسويق عبر محرك البحث أن نموذج أداء التعلم والابتكار التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة يتمتع بالصلاحية.

ب. أن إدارة الجودة الشاملة تأثيرات مهمة وإيجابية على التعلم التنظيمي.

ت. أن إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي لهما تأثيرات مهمة وإيجابية على أداء الابتكار.

### **التعليق على الدراسات السابقة**

**في ضوء إستعراض أبرز الدراسات السابقة يظهر أهم مجالات الإستفادة منها على النحو الآتالي:-**

1- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها .

2- صياغة الأهداف والأهمية وبناء النموذج المعرفي.

3- صياغة الفرضيات وبناء الإطار النظري.

4- تحديد الأساليب الإحصائية وتصميم أداة جمع البيانات الأولية

2- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تبين من إستعراض الدراسات السابقة أختلاف البيئات التي أجريت فيها وإختلاف طبيعة نشاط المنظمات التي طبقت عليها وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتشابه وتختلف مع العديد من الدراسات والبحوث السابقة وفيما يلي عرض لذلك :

(أ) أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة بحسب التوضيح الآتي:

- تتشابه هذه الدراسة في دراسة المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) مع دراسة ( فيروز 2017 )، ودراسة (عبد المجيد 2017 ) ، وكذلك دراسة (الطائي واخرون 2018 )، ودراسة (بطة ومليكة 2018 ) .

- أيضاً تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات المذكورة أعلاه في إختيارها لأبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في (الذاكرة المناعية – الدفاع المناعي - تتفق مع دراسة كلاً من ( فيروز 2017 )، ودراسة (عبد المجيد 2017).

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن أن تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات والبحوث السابقة في الآتي :

1- قيامها بالجمع بين متغيرين هما المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة المستقبل وهذين المتغيرين لم تدرس علاقتهما سابقاً في اليمن (بحسب علم الباحث) وهذا مايمثل فجوة بحثية سنحاول ردمها بالدراسة والتحليل .

2- اعتبارها من الدراسات الأولى التي سوف تدرس دور المناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة المستقبل ،وهذا يجعلها أول دراسة في قطاع الجامعات بشكل خاص وفي كل القطاعات الأخرى بشكل عام.

## الفصل الثاني : الاطار النظري المناعة التنظيمية ( متغير مستقل ) الالتزام التنظيمي ( متغير تابع )

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الإطار النظري للدراسة والذي يشتمل على المفاهيم الأساسية للمتغير المستقل وهو المناعة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الدفاع المناعي، الذاكرة المناعية ، الاستقرار المناعي ، الإدراك المناعي ) ، و المفاهيم الأساسية للمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي بأبعادها الثلاثة (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام المعياري

وسيتكون الفصل من المباحث الآتية :

المبحث الأول : مفهوم المناعة التنظيمية

المبحث الثاني : مفهوم الالتزام التنظيمي

## المبحث الاول

### المناعة التنظيمية

#### 1-1-2 مفهوم المناعة التنظيمية :

لعل أول من طرح مصطلح نظم مناعة الشركات في أدبيات إدارة الاعمال (1997) Degus حيث تناوله في إطار ضيق ناقش فيه ثقافة الشركات، داعياً إلى ضرورة التعامل مع المنظمات على أنها كائن حي يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة والتغلب على تهديداتها لتتمكن من البقاء على قيد الحياة. وقد عرف نظم المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للشركة، ويعمل النظام المناعي للمنظمة على تحصينها من المتسللين من الخارج واستبعادهم ومعالجة اثارهم.

و عرف (2007) Watkins نظم المناعة التنظيمية أنها شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري لمنع الافكار السيئة من الدخول وإحداث الأضرار في المنظمة، وأن الثقافة العالية في الأداء توفر مستوى معين من الحصانة ضد الأفكار والأشخاص الذين قد يعطلوا عمل المنظمة. وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من القوى التنظيمية تعنى بالحفاظ على الوضع الراهن الشركة، مصممة لحمايتها من الأفكار الضارة (2000، Birkinshaw). ومن وجهة نظر أخرى يعتبرها (2009) Gilley, W. Gilley, Quatro, & Dixon مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهاجم وترفض الأجسام الغريبة في المنظمة كانتشار أفكار جديدة أو دخول أفراد جدد، وتحول هذه النظم دون حصول أي تغيير في المنظمة بغض النظر عن عواقبه سواء كانت إيجابية أو سلبية، وفي نفس السياق دعى (2009) Kegan & Lahey إلى ضرورة التغلب على نظم المناعة وإطلاق العنان للمنظمة لكي تستطيع التغيير نحو الأفضل، لأنها تعمل كحواجز تعيق قدرات المنظمة على التطور والإبداع (2009، Kerfoot).

واتفق كل من الطائي (2009) ولفته (2014) على أنها مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها ، فهي مفهوم فرضي يقصد به قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات مثل الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية. بينما يرى (Farncombe 2014) ان نظم المناعة في المنظمة تحافظ على قيم الشركة ورؤيتها ويديم استمراريته في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب، مشيراً ان هذا النظم إما أن تكون نعمة يجب التمسك بها أو نقمة يجب تقويضها، حيث تكون نظم المناعة التنظيمية نعمة في حال كانت أنظمة ديناميكية تستجيب الى التغيير بإيجابية، وتعتبر هذه النظم نقمة عندما تكون مختلة وظيفياً برفضها اي عملية تغيير تحصل داخل المنظمة. من خلال ما سبق نرى أن مفهوم نظم المناعة التنظيمية بدأ يأخذ أهمية في أدبيات الإدارة لافتاً انتباه الكتاب بأنها يمكن ان تكون إحدى النظم الرئيسية التي تعمل على كدرع واقى يحمي المنظمة من أخطار البيئة الخارجية واضطرابات البيئة الداخلية للمنظمة. لذا أعتبرها (Simmons 2013) ثمرة للتطور الذي يعكس مدى تكيف المنظمات للتحديات، بما في ذلك تزايد تعقيد المنظمات والتهديدات الخارجية التي تواجهها فهي تعمل على تطوير مجموعة من الآليات الداخلية وتنفيذها داخل المنظمة لدرء التهديدات الخارجية ومعالجة ثغرات الضعف داخل المنظمة. ومن خلال ما تقدم يرى الباحث ان نظم المناعة التنظيمية تمثل مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تتبناها المنظمة حيث تشكل شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات لتكوين جدار منيع ومتماسك القيم الجوهرية للمنظمة من الاختراق داخلياً بالعمل على حل مشاكل العمل وتصحيح اي انحرافات في الأداء لتقليل حدوث الأزمات والوقاية من تهديدات الأخطار الخارجية.

## 2-1-2 أهداف المناعة التنظيمية:

تتجلى أهداف نظم المناعة التنظيمية بما يأتي (الخضيري، 2003؛ لفته، 2014)

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

## 2-1-3 فوائد المناعة التنظيمية:

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لمفهوم نظم المناعة التنظيمية، بانها عائق يحول دون تطور المنظمة وتصيبها بالجمود والرتابة، وذهبت بعض الدراسات الى محاربتها والقضاء عليها، إلى انه يمكن القول ان نظم المناعة التنظيمية تعتبر منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقعة حدوثها،

وقد بين العديد ممن الباحثين فوائد وأهمية هذه النظم، حيث يرى (Valikangas & Merlyn 2005) ان العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً . بعد يوم مما يجعل المنظمات أكثر عرضة للأزمات ما يحتم ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعد على الوقاية من التهديدات، بالتكيف مع التغيرات قصيرة أو طويلة الأجل في بيئة الأعمال، وهنا يشير Perry (2014) ان نظم المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن بسرعة أكبر.

**وحدد الطائي (2009) أهمية وفوائد نظم المناعة التنظيمية بعدة نقاط، تتلخص بالآتي:**

- 1- السيطرة على الأخطار البيئية ومحاولة تجنبها وتحسين دفاعات المنظمة.
- 2- تمكين المنظمة من مواجهة الكوارث التنظيمية والأزمات.
- 3- مواجهة العقبات المحتملة.
- 4- العمل باستمرار لمتابعة الأداء ومراقبة البيئة الخارجية لأجل بناء سيناريوهات مستقبلية قادرة على ان يظهر أن نظم المناعة التنظيمية بدأ تأخذ اهتماماً في بناء المؤسسات وتقويمها ويعتبر وجودها دلالة على قوة المنظمة وضمان ديمومتها خاصة بعد الأزمة المالية العالمية (Grams، 2009) .

**وبين (2013) Simmons أن فوائد نظم المناعة تشمل:**

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

والتي بينت مدى هشاشة الكثير من المنظمات امام الازمات (Ramo، 2009). وهذا ما جعل الشركات العالمية الكبرى تصمد أمام مختلف الأزمات التي مرت بها عبر عقود، مثل شركة (Ford) وشركة (Toyota) كما بينتها دراسة (Knoespel, 2011. Roth 2005). ويستخلص الباحث مما سبق ان فوائد نظم المناعة تكون في بناء آليات وقائية لتوفير التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المديرين والعاملين، والتي تقود إلى سرعة مواجهة الظروف غير الاعتيادية والخلل في الاضطرابات البيئية.

## **2-1-4 متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية**

**أشار Perry (2014) إلى عدة أسس تمكن من تعزيز نظم مناعة الشركة، وهي:**

1. بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في الشركة.

2. تكامل نظم المناعة التنظيمية وأنساق أداؤها.

3. توافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة.

بينما حدد (Grams (2009) خمس طرق لتقوية نظام المناعة في الشركة:

1. التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى..

2. توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية، تجعل هذه النظم أكثر قوة.

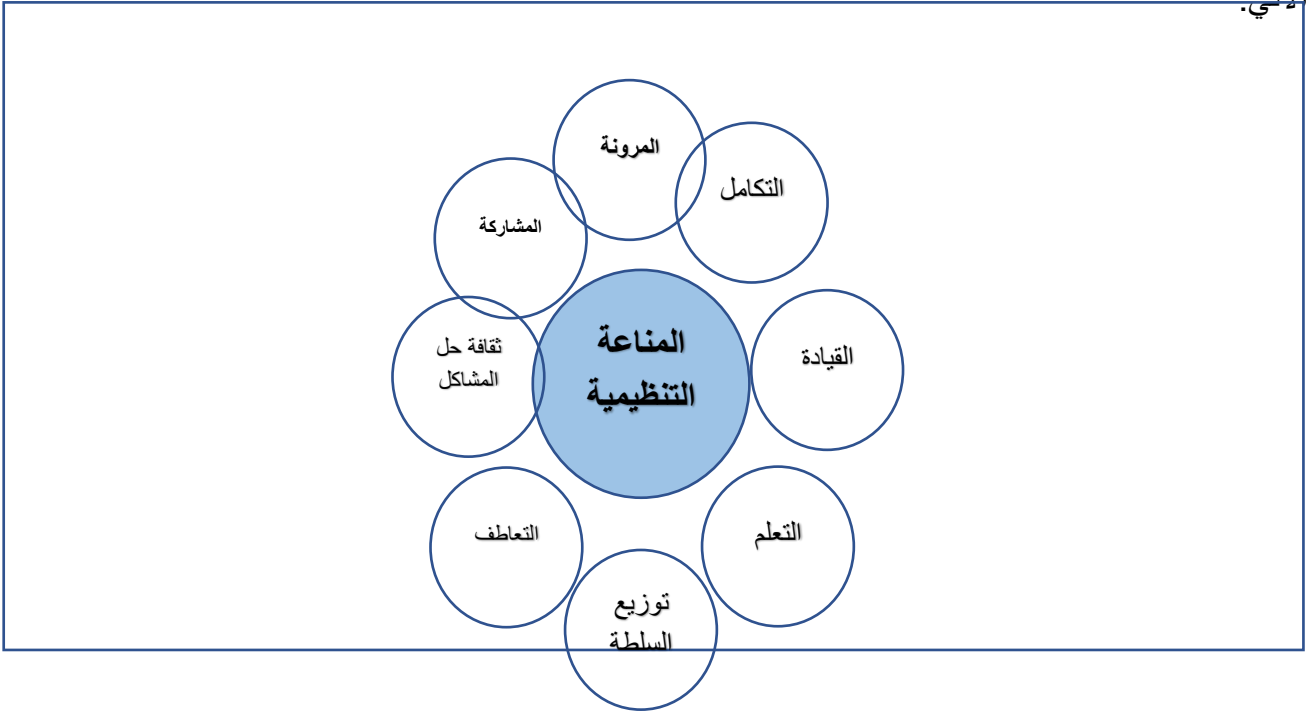
3. التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.

4. خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع

5. إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل الجامعة .

وبالاستفادة من الافكار والآراء السابقة يمكن للباحث تصوير متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية بالشكل

الآتي:



شكل رقم 2(متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية )

يشير (Stocker (2006) مجموعة محددات لنظم المناعة التنظيمية تقيد من أداء هذه النظم وتصيبها بالخلل، مما يؤدي الى إصابة صحة المنظمة بالمرض وانهارها، وقد بين أن المنظمة تدخل في دوامة التوجه نحو الموت في حال ضعف نظام المناعة لديها، تبدأ بمرحلة الاستمرار بالحد من مشاركة العاملين، مما يقلل الدافعية

والتحفيز وتجبرهم ضغوط وسياسات الإدارة على التراجع في الابتكار والأبداع داخل المنظمة، مما يعوق قدرتها على الصمود أمام التهديدات الخارجية،

## 5-1-2 أبعاد نظم المناعة التنظيمية :

**حدد (2013) Simmons مكونات نظم مناعة التنظيمية بالآتي:**

(لجان المراقبة والرصد امتثال الشركات للقوانين نظم إدارة المخاطر الحوافز والمكافآت، وتعزيز دور مدير الشؤون القانونية).

بينما ذكر كل من (الطائي، 2009) : لفئة (2014) أن أبعاد المناعة التنظيمية تشمل الآتي:

- المناعة التنظيمية الطبيعية الموقع التنافسي الحمض النووي التنظيمي).

- المناعة التنظيمية المكتسبة الخلايا المناعية، الذاكرة التنظيمية، المقارنة المرجعية).

**ولخص (2013) Huang أبعاد نظم المناعة التنظيمية بالآتي:**

- الذاكرة المناعية. (immune memory)

- الإدراك المناعي (immune perception)

- الاستقرار المناعي (immune stability)

- الدفاع المناعي (immune defense)

بينما أكد (Leibner, Mader, & Weiss, 2009 ; Stocker, 2006 ; Brown 1997) على ضرورة وجود الجينات التنظيمية (Organizational DNA) في نظم المناعة التنظيمية كبعد لأنه يضمن صحة المنظمة وديمومة مناعتها على الأمد الطويل وإمكانية تناقل الصفات المناعية بين أجيال المنظمة، وهذا يتشابه مع مفهوم الوراثة المناعية البيولوجية. واتفق كل من (Deus (1997 ; Watkins, 2007 ; Verbeke, 2009) ان وجود هيكل تنظيمي يضمن مشاركة جميع العاملين وتدفق المعلومات بصورة سلسلة ضمن ثقافة توزيع السلطة واتخاذ القرار، وكذلك وجود نظام حوافز ومكافآت هي من أهم عناصر نظم المناعة التنظيمية، كما وان هذه العناصر الهيكل التنظيمي اتخاذ القرار المعلومات، التحفيز) تشكل مجتمعة أبعاد الحمض النووي التنظيمي التي أشار إليها (Augirr, Howell, Klatter & Nelson 2005).

ويظهر مما تقدم أن الباحثين تباينوا في تحديد الأبعاد فمرة يتفقوا على بعضها وفي أخرى يختلفوا على بعضها الآخر، وهذا يعود إلى تباين توجهاتهم الفكرية وغاباتهم العملية، لذا لجأت البحث الحالية إلى اختيار الأبعاد التي تكررت أكثر من غيرها في الدراسات المذكورة وجرى الاتفاق عليها نسبياً، وهي:

- الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory).

## 1- الذاكرة المناعية

يرتبط مفهوم الذاكرة التنظيمية بالأساس بمفهوم التعلم التنظيمي بسبب العلاقة الترابطية بينهما، إذ إن الحفاظ على الذاكرة التنظيمية هو انعكاس لقيم الجماعة والتي تعتبر أهم ميزة في الذاكرة التنظيمية (Walsh & Ungson، فقد أعتبرها (2004) Rusaw أحد فروع التعلم التنظيمي التي تظم المعلومات المخزنة التي تستخدم مستقبلاً من قبل الأفراد والمنظمات، ويمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية ناتج مسح وتفسير وتشخيص الأحداث في بيئة الأعمال على مر الزمن.

وهي الوسيلة التي يتم من خلالها استحضار المعرفة السابقة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة على مدى تاريخ المنظمة للاستفادة منها واستخدامها في صياغة وصناعة القرارات الحالية والمستقبلية، وتشمل الذاكرة الفردية والتفسيرات المشتركة للإجراءات السابقة، وأنها تؤثر على الأنشطة الحالية مما يؤدي إلى مستويات متباينة في أداء المنظمة (Stein، 1994).

وتظهر الذاكرة التنظيمية في الافتراضات المشتركة والمعتقدات والمواقف والسلوكيات ضمن الثقافة التنظيمية Fisher. (2000) فقد بينت دراسة (2003) Casey & Olivera (2011) Sarirete, Chikh : Noble, & أن مفهوم الذاكرة التنظيمية يرتبط بعدة مفاهيم إدارية مثل: السلوك التنظيمي نظرية المنظمة، نظم المعلومات الأداء التنظيمي، إدارة المعرفة، ولكنه درس بشكل مجزا وهامشي على مدى السنوات السابقة.

لذا يشير البغدادي (2007) أن الخروج بمفهوم متكامل عن الذاكرة التنظيمية يعد أمراً صعباً في الوقت الحاضر، أن يعتبر مفهوماً متحركاً، وذلك لارتباطها بموضوعات أخرى كالتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس والاجتماع. مما تقدم يستخلص الباحث أن الذاكرة التنظيمية عبارة عن عملية تفاعلية لأرشفة المعلومات التي تكتسبها المنظمة من خلال تحليلها للأحداث السابقة في بيئة المنافسة، أو معلومات عن الأداء الداخلي السابق، لتساعدها في اتخاذ القرارات بالمستقبل.

■ فوائد الذاكرة المناعية :

إن الغرض الرئيسي من الذاكرة التنظيمية هو الاحتفاظ بالمعارف السابقة والحالية من أجل استخدامها عند الحاجة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، إذ يرى (Magill, 2005) بأنها معلومات ذات قيمة عند إعادة استخدامها وقت الحاجة، ونظر الى الذاكرة التنظيمية من منظور خدمات المعلومات مثل المكتبات إدارة السجلات والارشفة.

وتتم عملية تخزين المعلومات في الذاكرة التنظيمية من قبل الأفراد والهيكل التنظيمية ضمن ثقافة المنظمة (Park, & Bumn, 2003 ; Walsh & Ungson, 1991)، فالأفراد الذين لديهم معرفة كبيرة بالجوانب الفنية للمنظمة تساعدهم ذاكرتهم للقيام بأفضل أداء وحل العديد من المواقف المعقدة التي تواجههم اثناء العمل، أما في هيكل المنظمة تتضمن الذاكرة التنظيمية المعلومات والقواعد والتعليمات والإجراءات والسياسات المتبعة لتسهيل توزيع وتنسيق العمل .

كما تسعى الذاكرة التنظيمية الى تعزيز رأس المال الفكري للمنظمة من خلال مساهمتها في الاستخدام الفعال للمعلومات السابقة عن ممارسات المنظمة، وبالتالي تساعد على حل المشاكل الحالية والمستقبلية، وكذلك تساعد على تحفيز تفكير الأفراد ورفع مستوى مهاراتهم لمواجهة معوقات العمل اليومية، مما يزيد من قدرة المنظمة على التوظيف والاحتفاظ بالذكي بالمعلومات .

ويشير (Jasimuddin, Connell, & Klein 2009) أن الذاكرة التنظيمية تزيد من فاعلية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي وكذلك تجعل المنظمة قادرة على النظر الى الخلف والاستفادة من الأعمال التي أنجزتها، وبالتالي تتعلم من سلوكها، فالتطور الفاعل للذاكرة التنظيمية يجعل التعلم التنظيمي أكثر مرونة.

ويتم استخدام الذاكرة التنظيمية بعدة طرق مختلفة وتخدم أغراض مختلفة، مثل استخدام المقارنات التاريخية وبحث الخيارات المتاحة للمساعدة في اتخاذ القرارات اثناء الأزمات (Murphy, 2010). من خلال الاستعانة بالأفراد سواء الموظفين الحاليين أو السابقين والمستشارين، حيث تعتبر ذاكرتهم جزء لا يتجزأ من الذاكرة التنظيمية ، وأن الأحداث والأفعال والأفكار والمشاعر التي شكلتها أحداث الماضي كونت ما يشبه قاعدة بيانات عملاقة استقرت في الذاكرة ضمت التجارب الفردية والجماعية، وهو ما يعرف بالذاكرة الفردية والذاكرة الجماعية

ويمكن أن نصف آلية عمل الذاكرة التنظيمية كعقل الإنسان كما شبهها (Watkins, 2007) فالمنظمة تستذكر التجارب التي مرت بها لكي تستطيع التعامل مع الموقف الحالي بفاعلية والتخطيط للمستقبل في ضوء معرفة مسبقة، وكذلك الأفراد العاملين يسترجعون الخبرات السابقة لحل مشاكل العمل التي سبق أن نجحوا في حلها

## ■ مكونات الذاكرة المناعية

تتكون الذاكرة التنظيمية كما أوردها (Stein، 1994) :

- 1- جميع البيانات والمعلومات السابقة عن المنظمة.
- 2- الوثائق والتقارير الداخلية المتعلقة بأنشطة المنظمة.
- 3- جميع التفاصيل عن الاحداث والمنتجات والأفراد، بما في ذلك العلاقات مع المنظمات الأخرى والهيئات النقابية.
- 4- المعرفة التي تم انشائها داخل المنظمة.

بينما يرى (Hertzog Saylor, Fleece, & Dixon (1994) بأن الذاكرة التنظيمية تتكون من:

أولاً: ذاكرة داخلية مقصودة: هي السجلات والتقارير الانظمة الخبيرة السياسات، والعمليات الجوهرية والتحويلية).

ثانياً: ذاكرة داخلية غير مقصودة ناتجة عن الثقافة التنظيمية، بيئة العمل طبيعة الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: مصادر خارجية للذاكرة التنظيمية تشمل معلومات عن المنافسين، التقارير المالية للقطاع، السجلات الحكومية

## 2- الادراك المناعي التنظيمي :

ان الادراك المناعي التنظيمي هو وظيفة التحديد المنتظم والديناميكي العوامل الخارجية السلبية والعوامل الداخلية الضارة وعوامل الهرم الداخلية منع كوى، 2000 (182) فهي عملية مراقبة وايجاد والحكم على ونقل وفيما يتعلق بالوقت (تشار هان بينغ 1997 (73) فالادراك المناعي لا يركز فقط على الدخلاء الحقيقيين بل ايضا التخلء المستقبليين وفي الطبيعة، فهو لا يركز فقط على الدخلاء المعروفين (مثل الأعمال غير القانونية التي يحفزها الطمع بل ايضا على الدخلاء الغريباء (مثل نقص المال الذي تحفزه الازمة من فرض الدرجة الثانية في النظام العالي) (تشن شين في 2003 : 10 ومن ناحية المدى، فان النظام المناعي لا يهدف فقط الدخلاء "الخارجيين" بحد ذاته، بل ايضا الدخلاء في النظام المناعي نفسه كما ان الادراك المناعي هو عملية تكرار الدورة (شان شى 1991:51)

### 3- الدفاع المناعي التنظيمي :

ان دفاع المناعة التنظيمية هو وظيفة المنظمات المقاومة او ازالة العوامل الخارجية الضارة او العوامل الداخلية الصارة او عوامل الهرم الداخلي انه عملية تناسخ تغير اختبار تنسيق، وازالة " على اساس ادراك المناعة التنظيمية الى تشان ،شيانغ 2000 (2900-292). ان ما يسمى بالتناسخ cloning يشير إلى القدرة على التكرار السريع والتدريب والتعلم والتركيز بين العوامل مثل الناس والقواعد والأنظمة والثقافة والتكنولوجيا... الخ المرتبطة بنظام الصناعة التنظيمية اما التغير فيشير الى التحول المناسب والتجديد مثلا) تحسن القدرة الشخصية، واعداد هيكلة الموارد البشرية) (قنع كوي، 2000: 188). اما ما يسمى بالاختيار فيشير الى القدرة على الاختيار السريع والدقيق لافضل عنصر من بين عناصر

الانظمة التنظيمية وبرامج الاستجابة (Alvin، 1992:58) اما ما يسمى بالتنسيق فيشير الى القدرة على تنسيق خطوات العمل وقوة السلوك لتفادي الاختناقات وعدم التوازن ومن طبيعة دفاع المناعة، فإنه لا يستهدف فقط الدخلاء المعروفين بل ايضا غير المعروفين، داخل وخارج نظام المناعة فنع كوي، 2000: (190) واذما ما تعرض النظام المناعي نفسه إلى بعض الأخطاء والاضطرابات، فإن نظام المناعة للمنظمة سيعرض صحة المنظمة لضرر كبير تشاو هان بينغ، 1997: 74). يكون الدفاع المناعي هو الوظيفة الأساسية لنظام المناعة ويهدف إلى دفاع المنظمة عن التهديدات والأضرار والمخاطر الخارجية ليؤدي دورا وقائيا. تستطيع المنظمة تمييز الظروف الخارجية، كما ترد على التهديدات أو الأزمات الخارجية وهي آلية التشغيل المستقلة بحفظ النظافة الذاتية بدون تشويش خارجي (شان شي 1991: 56) تكون هذه الظواهر شاملة في المنظمات مثل معاملة المحاسب على تذبذب سعر الصرف).

### 4- الدفاع المناعي :

يكون الدفاع المناعي هو الوظيفة الأساسية لنظام المناعة ويهدف إلى دفاع المنظمة عن التهديدات والأضرار والمخاطر الخارجية ليؤدي دورا وقائيا. تستطيع المنظمة تمييز الظروف الخارجية، كما ترد على التهديدات. أو الأزمات الخارجية وهي آلية التشغيل المستقلة بحفظ النظافة الذاتية بدون تشويش خارجي شان شي 1991: 56). تكون هذه الظواهر شاملة في المنظمات، مثل معاملة المحاسب على تذبذب سعر الصرف ومراقبة عامل الشراء على جودة المواد الخام والخ. يكون رد المناعة الطبيعي للمؤسسة هو شرطا لازما لبقاء وتنمية المنظمة، لذلك يمكننا أن نرى سبب تحديد عوامل النجاح والفشل بالتفاصيل لأننا نتحمل من خلال نظام المناعة مسؤولية عظيمة حتى ولو كان العمل بسيطا تشانغ جيان تشونغ، 2003 (74).

وبالرغم من أن الدفاع المناعي مصمم للدفاع عن التهديدات والاضرار فانه قد يتحول الى حال معاكسة عندما يكون رده ردا سلبيا ، والرد السلبي يحدث ذلك في حالة أن تكون وظيفة نظام المناعة شاذة، اذ ربما تحدث تأثيرات سلبية على المنظمة. وتتمثل في ثلاثة أنواع: فنع كوى 2000 (191) هناك أسباب في وجهين لخلل المناعة (Alvin 1992:62)، يكون الأول خلقيا، أي يحدد تصميم المنظمة خلل المناعة للمؤسسة. إذا كانت كثير من المنظمات الخاصة تختار نظام السلطات المركزية للهيكل التنظيم، يعمل رئيس المنظمة في كل شيء والعاملون يعملون أو ينظر اليهم كالمكائن وكل شيء يسير في انتظام بدون مراعاة الأمور الأخرى تشن تشين، (2003 : 49). وفي حالة طارئة يكون الرئيس مشغول جدا، لكن العاملين لا يهتمون بذلك. لذلك ما زال للمؤسسة سلبيات حتى وان كان الرئيس ذكيا وقادرا في المنظمة. (Alvin, 1987: 64).

### 5- الاستقرار المناعي التنظيمي :

في نظام المناعة شبكة معقدة وفاعلة للغاية ويحقق الاستقرار النسبي للمؤسسة. إن وظيفة الاستقرار الذاتي بعبارة بسيطة هي تقصد إلى استطاعة نظام مناعة المنظمة في تمييز وإزالة العوامل المتخلفة والباطلة وغير الملائمة في داخل المنظمة ويحفظ النشاط والتنسيق والتوازن داخل المنظمة (Alvin ، 1987: 74) بعبارة بسيطة أن الاستقرار المناعي هي الضبط الداخلي للمؤسسة وينسق التناقضات الداخلية من ناحية ومن ناحية أخرى يضاد عدم الانسجام داخل المنظمة على سبيل المثال، فإن معظم العاملين يقومون بالدوام الإضافي في مؤسسة مشغولة في الأعمال. إذا كان من ينهي دوامه مبكرا فهو في عدم الانسجام؛ وكذلك تتخذ كثير من المنظمات نظام الحظر على النهاية فهو من ظواهر وظيفة الاستقرار للمؤسسة ويترك العامل المتخلف في الأداء لحفظ النشاط) تشاو هان بينغ، 1997: 97. لكن قد تكون وظيفة الاستقرار للمؤسسة في حالة شاذة ويؤدي ذلك إلى وقوع مضادة للنشاطات المنظمة الطبيعية مما يجعل أعمال المنظمة تسير بشكل غير سلس. مثل في داخل المنظمة كثير من الأقسام لها أفكار جيدة واختراعات حديثة) فنع كوى، 2000: 197) في الحالة الطبيعية لا تتدخل المنظمة في تصرفات التحسين الصغيرة مباشرة، لذلك تتكسب الإصلاحات الصغيرة حتى تتسم عملية التكسب بالتغير الكمي لتتعاضم وتصبح حالة شاذة لنظام مناعة المنظمة، فيأخذ النظام كالتهديد) شان شى، 1991: 63. إذا استمرت هذه الحالة، فستصبح المنظمة مقفلة. (عبد الفتاح ، واخرون ، 2003 : 78).

## المبحث الثاني

### الالتزام التنظيمي

#### مقدمة:

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، ويليهم

الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل منتج وخدمة لمنظماتهم. (الوزان، 2006: ص33)

## 2-2-1 مفهوم الالتزام التنظيمي :

لقد تعددت التعاريف التي تفسر الالتزام التنظيمي وبغرض تحديد مفهومه نورد عدد من التعريفات التي صاغها الباحثون في هذا المجال :

- 1- عرفه "جرينبرج و بارون" أنه يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماما عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضيا عن عمله، ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها، ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة، ولكنه يكره العمل الذي يمارسه . (رفاعي، بسيوني، 2004: ص215 )
- 2- هو مدى الاهتمام بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون بها، ومدى توحدهم مع مؤسساتهم وتعلقهم بها . (سلطان، 2007: ص207)
- 3- هو الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة، واستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة، وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها .
- 4- أما " ماثيو وزاجاك " فقد عرفا الالتزام الوظيفي بأنه : درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة . ( رشيد ، 2014 ، ص 12 )

ومما سبق يمكننا تعريف الالتزام التنظيمي بأنه :

طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المنظمة، وهو مدى التوافق بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة، ويعني مدى ولاء وانتماء الموظف للمنظمة والحفاظ على استمراريتها وتقدمها .

## 2-2-2 أنواع الالتزام التنظيمي :

هناك عدة أنواع للالتزام التنظيمي وهي :

أ- الالتزام الاستمراري :

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت. (رفاعي، بسيوني، 2014: ص216).

ان الالتزام الاستمراري يتعلق بالرهان الجانبي ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى. (سلطان، 2004: ص 209)

ان الالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة. (الصيرفي، 2005: ص 217).

### ب- الالتزام العاطفي :

يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تلك الأهداف، وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهري قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف سيترك العمل بالمنظمة. (رفاعي، بسيوني، 2004: ص 217)

ان الالتزام العاطفي يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك. (سلطان: 2014: ص 209)

ان الالتزام المؤثر (العاطفي) يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة واندماجها بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء بالعبارات التالية

أ-لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي أعمل بها .

ب-أشعر أنني مرتبط عاطفياً بهذه المنظمة .

ت-أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة.

ث-سأكون سعيداً بان أمضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة .

### ت- الالتزام المعياري:

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل؟، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه. (رفاعي، بسيوني، 2004: ص 217).

ان الالتزام المعياري يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط من الآخرين، ويستخدم الاستفتاء الذي تم طرحه لتقييم الثلاث درجات من الالتزام بعد تطويره، مما أدى لتمكن العلماء من تحديد مستوى التزام الأفراد لمؤسساتهم وربطها بالنتائج المتعددة، وبالتالي لك أن تتخيل مدى تعقيد المشكلات المتعلقة بالمستويات المنخفضة من الالتزام. (سلطان، 2004: ص 210)

ان الالتزام المعياري هو نوع آخر من الالتزام، ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجة عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. (الصيرفي، 2005: ص 219)

## 2-2-3 أهمية الالتزام التنظيمي :

من الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي :

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (عبد الباقي، 2005: 316)

## 2-2-4 لماذا الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي؟

يختلف سلوك الأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي عن غيرهم من الأفراد، ويتضح ذلك مما يأتي :

### أ- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضعيف:

فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل، هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه، بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

### ب- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:

فبالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة، فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها (رفاعي، بسيوني، 2004: ص 217).

## 2-2-5 مراحل الالتزام التنظيمي :

ان عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين هما :

أ- مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها :

وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته .

ب - مرحلة الالتزام التنظيمي :

حيث أن الفرد يحرص على بذل جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها( العبادي، 2015، ص18).

## 2-2-6 هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي :

### 1- الإدعان أو الالتزام :

التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة .

### 2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة :

نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها .

### 3- مرحلة التبني :

الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيمة له، فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه .

## 2-2-7 محددات الالتزام التنظيمي :

أ- الإثراء الوظيفي :

ان الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد . (رفاعي، بسيوني، 2004: 219 )

ان إعطاء الأفراد فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم، وتقديرهم الإسهامات الهامة، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء عملهم وكان حل فعال جدا لزيادة الالتزام . (سلطان، 2004: ص 211)

#### ب- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الجامعة ومصالح العاملين :

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الجامعة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح مثل هذه الخطط والبرامج إذا أدبرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد. (رفاعي، بسيوني، 2004: ص 219)

ترتبط مصالح الجامعة بمصالح موظفيها، أي عندما يكون لهم نفس الاهتمامات والنفع وهذا ينطبق على الشركات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح، والبرامج التشجيعية للموظفين، وبهذا تجعل الموظفين يرون أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح الجامعة وعندما تتوافق هذه المصالح يكون الالتزام عالي. ( سلطان، 2004: ص 211) .

#### ت- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة :

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام "خاصة الالتزام العاطفي" تجاه المنظمة فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن نراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختبار من تتوافر فيه تلك القيم.

والخلاصة أنه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على انه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه ، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم (رفاعي، بسيوني، 2004: 220) .

#### 2-2-8 العوامل التي تساعد علي تكوين الالتزام التنظيمي :

ان العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي هي :

#### أ- السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم .

#### ب-وضوح الأهداف :

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين .

#### ت- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم .

#### ث-العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بنية المنظمة بين الأفراد .

#### ج- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل .

#### ح- العمل على بناء ثقافة مؤسسة :

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين .

#### خ- نمط القيادة :

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية). اللوزي، 2019، (126)

#### 9-2-2 نتائج الالتزام التنظيمي :

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية والسلبية حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الايجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض الحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. (الصيرفي، 2005: ص 229) .

بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبرغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

أ -قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي .

ب -قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي .

ت -زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية) . الصيرفي، 2005: ص 229

أما بالنسبة لمستوى الالتزام إلى المنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في :

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال :

أ -زيادة الجهد المبذول .

ب -انخفاض معدل الدوران .

ت -انخفاض نسبة الغياب والتأخير .

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم :

لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج ايجابية وسلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل والمنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية وتكلفة الحصول عليها . (الصيرفي، 2015: ص 229).

أما النتائج السلبية تتمثل في :

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في " جنرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق . ( الصيرفي، 2015: ص 229).

**2-2-10 آثار الالتزام التنظيمي :**

يؤثر الالتزام علي المتغيرات التنظيمية التالية :

## 1- الروح المعنوية :

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلي زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية .

## 2- الأداء المتميز

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم . (اللوزي، 2019: ص 133)

## 3- تسرب العاملين :

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ويترتب عليه آثار سلبية منها:

(المعاني، 1996: 70)

## أ- تعطيل الأداء الوظيفي :

التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والتعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة>.

## ب- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات :

فإذا كان الافراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الاداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر علي كل هذه المزايا ، بما في ذلك زعزعة تماسك الافراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم .

## ت- تدني المعنويات :

إذا استمرت عملية ترك العاملين المنظمة ، والذهاب الي مكان عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الافراد العاملين ، ومن ثم تدني الانتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف .

## ث- ارتفاع التكاليف :

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية كالإعلان عن وظائف جديدة يتبعها تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة .

### ج- زيادة اعباء العمل :

نتيجة لترك العمل فإن اعباء العمل علي العاملين في التنظيم ستزداد ، وتشكل الضغوطات المتزايدة علي الافراد من ارهاق وجهد واستنزاف للطاقات الي التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر ، فالافراد الذين يشعرون بهذا الالتزام حيث ان الالتزام يؤثر بشدة علي اوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل والدلائل علي ذلك :

1- يرتبط المستوي المنخفض من الالتزام بمستوي مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة .

2- المستوي المنخفض من الالتزام يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات حيث نجد الافراد الاكثر التزاما اكثر عطاء بطبيعتهم .

3- المستوي المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي علي الشخصية فعلي عكس المتوقع اثبتت الابحاث ان الافراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة ، كل ذلك ولد اهمية كبري لتصميم خطوات تساعد في زيادة مستوي الالتزام الوظيفي ( . سلطان 2004 ، 21).

## الفصل الثالث : الاطار العملي

### نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الإطار العملي للدراسة والذي يشتمل على نتائج التحليل الاحصائي للبحث :

وسيتكون الفصل من المباحث الآتية :

- منهجية البحث و الاطار العملي
- عرض نتائج التحليل الديموغرافي لمجتمع البحث
- عرض نتائج التحليل الوصفي لمجتمع البحث

### المبحث الأول

## منهجية البحث و الإطار العملي

### تمهيد :

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري وتحديد مشكلة البحث وما يتعلق بمتغيراتها، فقد خصصنا هذا الفصل للجانب التطبيقي وهو يحتوي على الجانب المنهجي الذي يبرز منهج البحث وكذلك العينة التي أجري عليها البحث والخصائص المهمة للأداة وتحديد الأساليب الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات والمعطيات وغير ذلك من الإجراءات العملية للبحوث الميدانية.

### 3-2-1 منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه لا يتوقف فقط عند وصف الظاهرة وجمع البيانات المتعلقة بها، بل يتعداها إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه.

### 3-1-2 مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من عدد (225) من موظفين (جامعة المستقبل)، من العام الدراسي 2021-2022 م.

### 3-1-3 عينة البحث:

تكونت عينة البحث من 100 موظف وموظفة.

وقد تم توزيع (100) استبانة كعينة ممثلة لمجتمع البحث، استرجعت منها 80 استبانة، وكانت الاستبانات المفقودة (20) بنسبة 20 % واستبانات غير قابلة للتحليل بنسبة 0 % وأصبحت الاستبانات للتحليل (80) استبانة بنسبة 80 %.

### 3-1-4 ادوات البحث:

1- استبانة اعدت لجمع البيانات الأولية عبر متغيرات البحث (تأثير المناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة المستقبل، مستوى المناعة التنظيمية في جامعة المستقبل، مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة المستقبل، طبيعة ونوع العلاقة بين المناعة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دور المناعة التنظيمية في دعم الالتزام التنظيمي).

2- المعالجة الإحصائية: تم استخدام أساليب التحليل الاحصائي مثل :

- المتوسط الحسابي: لمعرفة المتوسطات بين كل المشكلات بعد تطبيق الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحرافات الدرجات عن المتوسط الحسابي.
- النسبة المئوية: للمقارنة بين المشكلات المذكورة.
- اختبار T- test
- اختبار بيرسون .

ولأغراض تحقيق أهداف البحث ثواب الإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) المتعارف عليها نظرا لملائمتها لمثل هذه الدراسة، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت هذه الأساليب ابيان خصائص مجتمع الدراسة، و لوصف متغيرات البحث والتعرف على " اثر المناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة المستقبل ، وشمل ذلك التوزيع التكراري والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

### 3-1-4 تحكيم الاستبيان:

تم تصوير (2) استبانة وتم عرضها على عدد (2) أساتذة متخصصين لابداء الملاحظات ومدى ملائمة أسئلة الاستبيان للمحاور .

### 3-1-5 الصدق والثبات:

ثم الاطلاع من قبل المحكمين فكان أغلب الفقرات صحيحة ماعدا تعديل بسيط في الصياغة وهي كالتالي:

#### صياغة فقرات الاستبيان في صورته النهائية:

تكون الاستبيان مجموعة من العبارات القياس وهي: (المناعة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي). وتكون المتغير المستقل الأول (المناعة التنظيمية) اربعة ابعاد، حيث البعد الأول تكون من 4 فقرة، بينما البعد الثاني كان عدد فقراته 4، والثالثة كان عدد فقراته 4، والرابع كانت عدد فقراته 4 فقرات ، اما المتغير المتغير التابع فقد تكون من 3 ابعاد حيث البعد الأول تكون من 4 فقرة، بينما البعد الثاني كان عدد فقراته 4، والثالثة كان عدد فقراته 4، حيث أصبح اجمال إجمالي فقرات الاستبيان كاملا كانت 28 فقرة.

### 3-1-6 تطبيق الاستبيان:

تم توزيع 100 استمارة على عينة من موظفي وموظفات الجامعة وتم استعادة 80 استمارة وبعد مراجعة جميع الاستمارات كانت صالحة للتحليل.

### 3-1-7 تحليل الاستبيان:

تم إعطاء المحلل الإحصائي الاستبيانات كاملة وعددها 80 استبيان؛ وتم تحليل الاستبيانات وأظهرت نتائج البحث كما يأتي.

### 3-1-8 مقياس أداة الاستبانة:

استخدم الباحثون مقياس ليكرث الخماسي؛ لمعرفة إجابات المستجيبين لأسئلة الاستبانة، حيث يعتبر مقياس ليكرث من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات المستجيبين وأراءهم.

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول 1 (يبين مقياس ليكرث الخماسي)

### 3-1-9 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمينية، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
- مدى ملائمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

### 3-1-10 ثبات الأداة:

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ لإجابات أفراد مجتمع البحث قد كانت قيمة ألفا كرو نباخ للمحور لكافة المتغيرات في معامل الاتساق الداخلي لأبعاد مبينة في الجدول، والتي تظهر بأنها معاملات ثبات واضحة ومعقولة بدليل أن جميعها أقل من 0.844، وهذا يشير على ثبات الاستبانة ووضوحها ومصداقية الناس.

جدول 2 (اختبار صدق الأداء لجميع أسئلة الدراسة)

اختبار صدق الأداة لجميع أسئلة الدراسة	
عدد الأسئلة	معامل ألفا
28	.925

جدول 3 (مقياس الفا كرومبا لمحاور الدراسة)

المتغيرات	معامل الفا كرو نباخ
المناعة التنظيمية	.870
الالتزام التنظيمي	.820

وبالرجوع إلى الجدول السابق نلاحظ أن أعلى قيمة معامل ثبات بلغت (0.870). وأن أقل قيمة معامل ثبات بلغت (0.820)، وهذه النسب جيدة، كما أتضح أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ، (0,925)، وهذا يعني أن الأداة ثابتة بدرجة عالية جداً يطمئن الباحث لتطبيق الأداة. الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في البحث: بعد الانتهاء من جمع البيانات من خلال تطبيق الأداة المتعلقة بالبحث قام الباحث بتفريغها وإدخال البيانات الموجودة فيها إلى الحاسب الآلي لتحليلها إحصائياً ومعالجتها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS) وبرنامج الأكسيل باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتوسطات والانحرافات المعيارية و النسب المئوية .

كما يتناول مناقشة وتفسير أهم النتائج التي تمخض عنها البحث الحالي، واتبع الباحث في عرض النتائج الخطوات الآتية:

- تبويب البيانات في جداول مرتبة تبعاً لأسئلة البحث.
  - استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- وقد استخدم الباحث محكاً قسمت فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس خماسياً، وحدد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة ال (موافق) كما يلي: المدى - الحد الأعلى - الحد الأدنى = (5 - 4 = 1).
- ومن ثم فإن طول الفئة بين الحدين تحددت من خلال العلاقة التالية: طول الفئة لدرجة ال (موافق) هـ = الحد الأعلى لدرجة الرضا / المدى =  $4/5 = 0.80$

جدول 4 (توزيع الآراء حسب المتوسطات الحسابية)

التقدير اللفظي	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
موافق بشدة	4,2	5	1
موافق	3,4	4,2	2
محايد	2,6	3,4	3
غير موافق	1,8	2,6	4
غير موافق بشدة	1	1,8	5

## معامل ارتباط بيرسون:

جدول 5(حساب معامل ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة)

م	المحور	ارتباط المتغير بالمجال	القيمة الاحتمالية
1	المناعة التنظيمية	،825	.000
2	الالتزام التنظيمي	،790	.000

يتضح ان قيمة معامل الارتباط متغيرات البحث جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد صدق الأداة لما صممت لقياسه.

## المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية ومناقشة الفرضيات

### التحليل الخصائص الشخصية

#### متغير النوع

جدول 6 (جدول يبين التكرارات والنسب المئوية حسب متغير النوع)

النوع	النسبة	التكرار
انثى	31.3	25
ذكر	68.8	55
المجموع	%100	80

يشير الجدول بأن عدد الذكور بلغ 55 بنسبة (68%) من المستجيبين بينما عدد الاناث (25) وبنسبة (33%) وبينما عدد الأشخاص الذين لم يجيبوا بلغ عددهم (0) وبنسبة (0%) مما يشير الى ان اغلبية عينه البحث من الذكور. الذين لم يجيبوا بلغ عددهم (0) وبنسبة (0%) مما يشير الى ان اغلبية عينه البحث من الذكور.

#### متغير العمر

جدول 7 (جدول يبين التكرار والنسب المئوية لمتغير العمر)

العمر	النسبة	التكرار
اقل من 25 سنة	5.0	4
من 25 الى 35	46.3	37
من 35 الى 45	30.0	24
أكبر من 45 سنة	18.8	15
المجموع	100	80

يتبين من الجدول ان غالبية افراد العينة من المراحل اقل من 25 سنة بنسبة (5%) وبلغ التكرار 4 ، ثم الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة بنسبة (46.3%) وبتكرار بلغ 37 ، ثم الفئة العمرية من 35 الى 45 بنسبة (30%) وبتكرار 24، واخير الفئة العمرية 45 فأكثر بنسبة (18.8%) وبتكرار 15 وتشير هذه النتائج ان اغلب عينة البحث هم من الفئة العمرية المتوسطة

## حسب المؤهل الجامعي

جدول 8(التكرار والنسب المنوية بالنسبة لمتغير المؤهل الجامعي)

التكرار	النسبة	المؤهل
19	23.8	دبلوم
50	62.5	بكالوريوس
10	12.5	ماجستير
1	1.3	دكتورة
80	100.0	المجموع

يتبين من الجدول الخاص بمسمى المؤهل الجامعي وجد ان اغلب فئة العينة تمثلت دبلوم بتكرار (19) وبنسبة (24%)، ومن ثم بكالوريوس بتكرار بلغ (50) وبنسبة (62.5%). ومن ثم ماجستير بتكرار (10) وبنسبة (12.5%)، ومن ثم دكتوراه بتكرار بلغ (1) وبنسبة (1.3%) وتشير هذه النتائج الى ان اغلب افراد عينة البحث هم من ذوي المؤهل الدراسي بكالوريوس.

## حسب الدرجة الوظيفية للموظف

جدول 9(التكرارات والنسب المنوية بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية)

التكرار	النسبة	الدرجة الوظيفية
30	37.5	اكاديمي
14	17.5	اداري
29	36.3	موظف
7	8.8	رئيس قسم
80	100.0	المجموع

يتبين من الجدول الخاص بمسمى الدرجة الوظيفية وجد ان اغلب فئة العينة تمثلت بأكاديمي بتكرار (30) وبنسبة (37.5%)، ومن ثم إداري بتكرار بلغ (14) وبنسبة (17.5%). ومن ثم موظف بتكرار (29) وبنسبة (36.3%)، ومن ثم رئيس قسم بتكرار (7) وبنسبة (8.8%)، وتشير هذه النتائج الى ان اغلب افراد عينة البحث هم من ذوي المسمى الوظيفي اكايمي.

## المبحث الثالث

### نتائج التحليل الوصفي للاستبيان

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم التوصل إليها، وعرض أبرز أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

#### أولاً- عرض وتحليل ومناقشة بيانات المتغير الأول: (المناعة التنظيمية)

ويتكون هذا المتغير من 4 ابعاد، للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكاترة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي: جدول (16) يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية للمجال الأول

جدول 10(يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية لبعدها (الإدراك المناعي)

الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة الاحصائية	التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دال احصائياً	.000	موافق	،760	4,0	4	8	20	109	91

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة البحث جاءت كالاتي: في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (91) ثم تلتها (موافق) بعدد (109) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (20) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (8) (غير موافق بشدة) بعدد (4) وبمتوسط حسابي للفقرات (4.0) وانحراف معياري (.786). وبتقدير لفظي (موافق)

جدول 11(الانحرافات والنسب المئوية لأسئلة لبعدها (الإدراك المناعي)

رقم السؤال	الفقرات	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدلالة اللفظية	رتبة السؤال
1	تدرك الجامعة استراتيجياً المؤثرات السلبية الخارجية الضارة بأوضاعها	80	4.0	.760	81.8	موافق	3
2	تستشعر الجامعة العوامل الداخلية الضارة أثناء تنفيذ عملياتها التنظيمية	80	4.1	.738	82.8	موافق	2
3	تؤدي دائرة العلاقات العامة دوراً في التعريف بالجامعة وادوارها	80	3.9	.913	79.8	موافق	4
4	تمارس بحوث السوق دوراً هاماً في التعرف على الطلاب وطبيعة التحديات التي تواجه سير العملية التعليمية بالجامعة	80	4.3	.683	86.3	موافق	1

من خلال حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم (4) ونصها: (تمارس بحوث السوق دوراً هاماً في التعرف على الطلاب وطبيعة التحديات التي تواجه سير العملية التعليمية بالجامعة )، بينما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة، ونصت على: (تؤدي دائرة العلاقات العامة دوراً في التعرف بالجامعة وادوارها)، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

#### 1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (4)

(تمارس بحوث السوق دوراً هاماً في التعرف على الطلاب وطبيعة التحديات التي تواجه سير العملية التعليمية بالجامعة )، بوسط مرجح (4.3)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (86.82%).

#### 2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) ونصت على التالي:

(تستشعر الجامعة العوامل الداخلية الضارة أثناء تنفيذ عملياتها التنظيمية) بوسط مرجح (4.1)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (88%)

#### 3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1)

ونصت على: (تدرك الجامعة استراتيجياً المؤثرات السلبية الخارجية الضارة بأوضاعها)، بوسط مرجح (4.0)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (81.8) %

#### 4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3)

ونصت على (تؤدي دائرة العلاقات العامة دوراً في التعرف بالجامعة وادوارها)، بوسط مرجح (4.2)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية، (81.8%).

### ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات البعد الثاني (الدفاع المناعي)

ويتكون هذا المجال من 4 أسئلة، للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكاترة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي: جدول (2) يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية.

جدول 12 (مجمع التكرارات والنسب لبعيد الدفاع المناعي)

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة الاحصائية	التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دال احصائياً	.000	موافق	.615	3.9	6	13	80	170	84

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة البحث جاءت كالآتي: في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (84) ثم تلتها (موافق) بعدد (170) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (80) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (13) (غير موافق بشدة) بعدد (6) وبمتوسط حسابي للفقرات (4.0) وانحراف معياري (.615) وبتقدير لفظي (موافق).

جدول 13 (المتوسط والانحراف المعياري بالنسبة لبعيد الدفاع المناعي)

رقم السؤال	الفقرات	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدلالة اللفظية	رتبة السؤال
1	يوجد في الجامعة رد فعل وقائي ذاتي لإزالة العوامل الضارة التي تهددها	80	3.9	.791	79.3	موافق	4
2	يتعلم العاملین طوعياً من بعضهم البعض أساليب مقاومة التهديدات التي تواجه الجامعة	80	4.2	.704	84	موافق بشدة	1
3	تعالج الانحرافات التي تحصل أثناء أداء العملية التعليمية و الوظيفية بشكل ذاتي من قبل العاملين بالأقسام ذات العلاقة	80	4.1	.774	82	موافق	2
4	تتخذ الجامعة ردود أفعال وقائية ذاتية لإزالة العوامل الضارة التي تهددها	80	4.0	.846	80	موافق	3

من خلال الجدول حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم (2) ونصها: (يتعلم العاملین طوعياً من بعضهم البعض أساليب مقاومة التهديدات التي تواجه الجامعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأخيرة، ونصت على: (يوجد في الجامعة رد فعل وقائي ذاتي لإزالة العوامل الضارة التي تهددها.)، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازلياً على النحو التالي.

### 1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (2)

(يتعلم العاملین طوعياً من بعضهم البعض أساليب مقاومة التهديدات التي تواجه الجامعة)، بوسط مرجح (4.2)، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (84%).

### 2- حازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (3)

ونصت على: (تعالج الانحرافات التي تحصل أثناء أداء العملية التعليمية و الوظيفية بشكل ذاتي من قبل العاملين بالأقسام ذات العلاقة)، بوسط مرجح (4.1)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (82) %.

### 3- وحازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4)

ونصت على (تتخذ الجامعة ردود أفعال وقائية ذاتية لإزالة العوامل الضارة التي تهددها)، بوسط مرجح (4.0)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية، (80%).

### 4- حازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (1)

ونصت على (يوجد في الجامعة رد فعل وقائي ذاتي لإزالة العوامل الضارة التي تهددها)، بوسط مرجح (3.8)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (78%).

### ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات البعد الثالث (الذاكرة المناعية)

ويتكون هذا المجال من 4 أسئلة، للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكتوراة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي: جدول (20) يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية.

جدول 14 (مجمع تكرارات ووسط مرجح لبعد (الذاكرة المناعية)

الدالة الاحصائية	مستوى الدالة الاحصائية	التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دال احصائياً	.000	موافق	.841	4.3	18	38	90	250	70

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة البحث جاءت كالآتي: في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (70) ثم تلتها (موافق) بعدد (250) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (90) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (38) (غير موافق بشدة) بعدد (18) وبمتوسط حسابي لل فقرات (4.3) وانحراف معياري (.841) وبتقدير لفظي (موافق). جدول رقم ( ) يوضح نتائج استبيان المجال الثالث.

جدول 15 (الانحراف المعياري والمتوسط لبعد (الذاكرة المناعية)

رقم السؤال	الفقرات	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدالة اللفظية	رتبة السؤال
1	توثق نتائج العمليات الرقابية عن التهديدات التي تعرضت لها الجامعة للاستفادة منها مستقبلاً	80	3.8	.842	74	موافق	2
2	أن ذاكرة الجامعة المناعية تميز بين خصوصية الجامعة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجيين	80	3.7	.893	76	موافق	1
3	تستفيد الجامعة من الأحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة	80	3.59	.819	71	موافق	4
4	توفر ذاكرة الجامعة المناعية المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة والمتشابهة	80	3.68	.921	72	موافق	3

من خلال الجدول حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم (2) ونصها: (أن ذاكرة الجامعة المناعية تميز بين خصوصية الجامعة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجيين)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة، ونصت على: (تستفيد الجامعة من الأحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة)، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازليا على النحو التالي:

#### 1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (2)

(أن ذاكرة الجامعة المناعية تميز بين خصوصية الجامعة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجيين)، بوسط مرجح (3.8)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (76%).

#### 2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) ونصت على التالي:

(توثق نتائج العمليات الرقابية عن التهديدات التي تعرضت لها الجامعة للاستفادة منها مستقبلاً) بوسط مرجح (3.7)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (74%)

#### 3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4)

ونصت على: (توفر ذاكرة الجامعة المناعية المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة والمتشابهة)، بوسط مرجح (3.69)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (73.6%).

#### 4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3)

ونصت على (تستفيد الجامعة من الأحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة)، بوسط مرجح (3.68)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية، (72%).

### رابعاً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات البعد الرابع (الاستقرار المناعي)

ويتكون هذا المجال من 4 أسئلة، للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكتوراة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي: جدول (22) يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية.

جدول 16مجمع (تكرارات ومتوسط لبعد الاستقرار المناعي)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة الاحصائية
114	200	60	41	10	3.7	.677	موافق	.000	دال احصائياً

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة البحث جاءت كالآتي: في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (114) ثم تلتها (موافق) بعدد (200) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (60) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (41) (غير موافق بشدة) بعدد (10) وبمتوسط حسابي للفقرات (3.7) وانحراف معياري (.677) وبتقدير لفظي (موافق).

جدول 17 (المتوسط والانحرافات المعيارية لبعده الاستقرار المناعي)

رقم السؤال	الفقرات	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدلالة اللفظية	رتبة السؤال
1	إن نظام المناعة في الجامعة يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة التي لا تتوافق مع أنظمة الجامعة من أجل ضمان استقرارها	80	3.69	845	73.6	موافق	3
2	هناك أنظمة ضبط داخلي في الجامعة تنسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقعها لتحقيق الانسجام في الإداء	80	3.8	779	76	موافق	1
3	يتصدى العاملون والفرق للأنشطة الضارة للحيلولة من دون ارباك الاعمال وسيرها بانسيابية	80	3.7	.755	74	موافق	2
4	يمارس المشاور القانوني عمليات التدقيق على أنشطة الجامعة مما يخلق حالة من التوازن والانسجام بين هذه الأنشطة والعمليات و الأنظمة والقوانين الساندة	80	3.57	1.075	70	موافق	4

من خلال الجدول حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم (2) ونصها: (هناك أنظمة ضبط داخلي في الجامعة تنسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقعها لتحقيق الانسجام في الإداء.)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة، ونصت على: (يمارس المشاور القانوني عمليات التدقيق على أنشطة الجامعة مما يخلق حالة من التوازن والانسجام بين هذه الأنشطة والعمليات و الأنظمة والقوانين الساندة)، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازليا على النحو التالي:

### 1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (2)

هناك أنظمة ضبط داخلي في الجامعة تنسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقعها لتحقيق الانسجام في الإداء.)، بوسط مرجح (4.0)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (76%).

### 2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) ونصت على التالي:

(يتصدى العاملون والفرق للأنشطة الضارة للحيلولة من دون ارباك الاعمال وسيرها بانسيابية.) بوسط مرجح (3.97)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (74%).

### 3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (5)

ونصت على: (إن نظام المناعة في الجامعة يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة التي لا تتوافق مع أنظمة الجامعة من أجل ضمان استقرارها)، بوسط مرجح (3.94)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (73%).

#### 4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4)

ونصت على : ( يمارس المشاور القانوني عمليات التدقيق على أنشطة الجامعة مما يخلق حالة من التوازن والانسجام بين هذه الأنشطة والعمليات و الأنظمة والقوانين السائدة)، بوسط مرجح (3.8)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية، (70،%).

وهذه النتيجة تؤكد على أهمية المناعة التنظيمية ووضوح مفهومة لدى العاملين في الجامعة محل البحث وهذا مؤشر إيجابي.

#### عرض وتحليل ومناقشة بيانات المتغير الثاني(الالتزام العاطفي)

ويتكون هذا المتغير من 3 ابعاد للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الذكارة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي:

جدول 18(التكرارات والمتوسط لنتائج لبعء الالتزام العاطفي)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة الاحصائية
70	120	60	57	14	4.1	0.8	موافق	.000	دال احصائياً

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة البحث جاءت كالآتي: في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (70) ثم تلتها (موافق) بعدد (120) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (60) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (57) (غير موافق بشدة) بعدد (14) وبمتوسط حسابي لل فقرات (4.1) وانحراف معياري (0.8) وتقدير لفظي (موافق).

جدول 19(المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام العاطفي)

رقم السؤال	الفقرات	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدلالة اللفظية	رتبة السؤال
1	أشعر بالفخر عند الحديث عن جامعة المستقبل خارج ساعات العمل الرسمي	80	3.8	.826	76	موافق	3
2	أشعر انني جزء من عائلة جامعة المستقبل	80	3.7	.758	74	موافق	4
3	أشعر انني عضو فعال في جامعة المستقبل	80	3.97	.743	79.4	موافق	2
4	أشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في جامعة المستقبل	80	4.0	.732	80	موافق	1

من خلال الجدول حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم (4) ونصها: (أشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في جامعة المستقبل.)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة، ونصت على: (أشعر انني جزء من عائلة جامعة المستقبل)، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازليا على النحو التالي:

#### 1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (4)

(أشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في جامعة المستقبل.)، بوسط مرجح (4.0)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (80%).

#### 2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) ونصت على التالي:

(أشعر انني عضو فعال في جامعة المستقبل) بوسط مرجح (3.97)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (79.4%).

#### 3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1)

ونصت على: (أشعر بالفخر عند الحديث عن جامعة المستقبل خارج ساعات العمل الرسمي)، بوسط مرجح (3.8)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (76.2%).

#### 4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (2)

ونصت على (أشعر انني جزء من عائلة جامعة المستقبل)، بوسط مرجح (3.7)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية، (74%).

### سادساً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات البعد الثاني (الالتزام الاستمراري)

ويتكون هذا المجال من 4 اسئلة، للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكاترة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي: جدول (22) يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية.

جدول 20 (مجمع إجابات المبحوثين لبعد الالتزام الاستمراري )

الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة الاحصائية	التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دال احصائياً	.000	موافق	0.8	4.1	0	30	55	170	90

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة البحث جاءت كالآتي: في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (70) ثم تلتها (موافق) بعدد (120) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (60) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (57) (غير موافق بشدة) بعدد (0) وبمتوسط حسابي للفقرات (4.1) وانحراف معياري (0.8) وتقدير لفظي (موافق).

جدول 21 مناقشة بيانات بعد الالتزام الاستمراري

رقم السؤال	الفقرات	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدلالة اللفظية	رتبة السؤال
1	اشعر بالانتماء لجامعة المستقبل ولا ارغب بمغادرتها	80	3.94	.785	78.8	موافق	1
2	أشعر انني في حاله تركي للعمل بجامعة المستقبل سأفقد مزايا لا تتوفر في أماكن أخرى	122	3.78	.892	75.6	موافق	2
3	اشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ان اترك عملي في جامعة المستقبل	122	3.66	.950	73.2	موافق	4
4	اشعر انه من الصعب ان اترك عملي في جامعة المستقبل	122	3.72	.909	74.4	موافق	3

من خلال الجدول حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم (1) ونصها: (اشعر بالانتماء لجامعة المستقبل ولا ارغب بمغادرتها)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة، ونصت على: ( اشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ان اترك عملي في جامعة المستقبل)، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازليا على النحو التالي:

**1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)**

(اشعر بالانتماء لجامعة المستقبل ولا ارغب بمغادرتها)، بوسط مرجح (3.94)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (78.8%).

**2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) ونصت على التالي:**

(أشعر انني في حاله تركي للعمل بجامعة المستقبل سأفقد مزايا لا تتوفر في أماكن أخرى ) بوسط مرجح (3.78)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (75.4%).

**3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4)**

ونصت على: (اشعر انه من الصعب ان اترك عملي في جامعة المستقبل)، بوسط مرجح (3.74)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (74.4%).

**4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3)**

ونصت على (اشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ان اترك عملي في جامعة المستقبل)، بوسط مرجح (3.33)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية، (73.2%).

## سابعاً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات البعد الثالث (الالتزام المعياري)

ويتكون هذا البعد من 4 أسئلة، للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكاترة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي: جدول (22) يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية.

جدول 22 المجمع إجابات المبحوثين لبعـد الالتزام الاخلاقي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة الاحصائية
150	120	30	44	0	4.1	0.8	موافق	.000	دال احصائياً

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة البحث جاءت كالاتي: في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (150) ثم تلتها (موافق) بعدد (120) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (30) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (44) (غير موافق بشدة) بعدد (0) وبمتوسط حسابي للفقرات (4.1) وانحراف معياري (0.8) وتقدير لفظي (موافق بشدة).

جدول 23 مناقشة نتائج بعـد الالتزام الاخلاقي

رقم السؤال	الفقرات	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدلالة اللفظية	رتبة السؤال
1	أشعر ان تركي للعمل في جامعة المستقبل غير لائق حتى لو حصلت على عرض افضل في مؤسسة أخرى	80	3.72	.909	74.4	موافق	1
2	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في جامعة المستقبل	80	3.5	.864	70	موافق	3
3	أشعر انني مدين لجامعة المستقبل لما لها من فضل و أثر في حياتي	80	3.65	.933	73	موافق	2
4	أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في جامعة المستقبل	80	3.4	.980	68	موافق	4

من خلال الجدول حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم (1) ونصها: (أشعر ان تركي للعمل في جامعة المستقبل غير لائق حتى لو حصلت على عرض افضل في مؤسسة أخرى)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة، ونصت على: (أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في جامعة المستقبل)، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

## 1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)

(أشعر ان تركي للعمل في جامعة المستقبل غير لائق حتى لو حصلت على عرض افضل في مؤسسة أخرى)، بوسط مرجح (3.74)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (74.4%).

## 2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) ونصت على التالي:

(أشعر انني مدين لجامعة المستقبل لما لها من فضل و أثر في حياتي) بوسط مرجح (3.65)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (74%).

## 3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2)

ونصت على: (أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في جامعة المستقبل)، بوسط مرجح (3.5)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (70%).

## 4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3)

ونصت على (اشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ان اترك عملي في جامعة المستقبل)، بوسط مرجح (3.4)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية، (68%).

. وهذه النتيجة تؤكد على أهمية الالتزام التنظيمي ووضوح مفهومة لدى العاملين في الجامعات محل البحث وهذا مؤشر إيجابي.

## ❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط

ويوضح الجدول رقم لاختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: (لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدراك المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل).

جدول 24) اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستعمال معامل الانحدار الخطي البسيط)

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R2	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الالتزام التنظيمي	.712	.507	62,776	.000	الإدراك المناعي	4,923	.000

في الجدول السابق والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وعلاقة متغير الإدراك المناعي ومتغير الالتزام التنظيمي ، نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي ( $R = .712$ )، ومعامل التحديد ( $R^2 = .507$ )، مما يدل على أن قيمة (51%) من التغييرات في الالتزام التنظيمي يفسرها متغير الإدراك المناعي ، كما أظهرت النتائج أن قيمة درجة التأثير (.827). وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الإدراك المناعي كبعد من أبعاد الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل بقيمة (.827)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F والتي بلغت (62.776) وهي دالة احصائيا (sig.0.000)، وعليه

تنفي الفرضية القائلة على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدراك المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل، وتستبدل بالفرضية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدراك المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل)

#### ❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط

ويوضح الجدول رقم لا اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على: (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدفاع المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل)

جدول 25) اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R2	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الالتزام التنظيمي	.828	.686	133,506	.000	الدفاع المناعي	11,554	.000

في الجدول السابق والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وعلاقة متغير الدفاع المناعي ومتغير الالتزام التنظيمي، نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي ( $R = .828$ )، ومعامل التحديد ( $R^2 = .686$ )، مما يدل على أن قيمة (69%) من التغيرات في الالتزام التنظيمي يفسرها متغير الدفاع المناعي، كما أظهرت النتائج أن قيمة درجة التأثير (904). وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الدفاع المناعي كبعد من أبعاد الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل بقيمة (904)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F والتي بلغت ( $F = 133,506$ ) وهي دالة إحصائية ( $\text{sig}.0.000$ )، وعلية تنفي إحصائيا الفرضية القائلة لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدفاع المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل. وتستبدل بالفرضية التالية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدفاع المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل).

#### ❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط

ويوضح الجدول اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على: (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة المناعية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل).

جدول 25) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R2	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الالتزام	.853	.728	80,413	.000	الذاكرة	6988	.000

			المناعية				التنظيمي
--	--	--	----------	--	--	--	----------

في الجدول السابق والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وعلاقة متغير نوع العلاقة بين متغير الذاكرة المناعية ومتغير الالتزام التنظيمي نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي ( $R = .853$ )، ومعامل التحديد ( $R^2 = .728$ )، مما يدل على أن قيمة (73 %) من التغييرات في الالتزام التنظيمي يفسرها متغير الذاكرة المناعية، كما أظهرت النتائج أن قيمة درجة التأثير (0.698). وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد الذاكرة المناعية كبعد من أبعاد الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل بقيمة (0.698)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  والتي بلغت ( $F = 80,413$ ) وهي دالة إحصائياً ( $\text{sig}.0.000$ )، وعلية تنفي إحصائياً الفرضية القائلة " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة المناعية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل .. وتستبدل بالفرضية التالية: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة المناعية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل).

#### ❖ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط

ويوضح الجدول اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على: (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقرار المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل).

جدول 26 (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط)

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R2	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الالتزام التنظيمي	.832	.767	75,413	.000	الاستقرار المناعي	6413	.000

في الجدول السابق والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وعلاقة متغير الاستقرار المناعي ومتغير الالتزام التنظيمي، نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي ( $R = .832$ )، ومعامل التحديد ( $R^2 = .767$ )، مما يدل على أن قيمة (74 %) من التغييرات في الالتزام التنظيمي تفسرها متغير الاستقرار المناعي، كما أظهرت النتائج أن قيمة درجة التأثير (0.645). وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد الاستقرار المناعي كبعد من أبعاد الذي يؤدي إلى زيادة تحقيق الالتزام التنظيمي بقيمة (0.645)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  والتي بلغت ( $F = 75,413$ ) وهي دالة إحصائياً ( $\text{sig}.0.000$ )، وعلية تنفي إحصائياً الفرضية القائلة " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقرار المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل .. وتستبدل بالفرضية التالية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقرار المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل).

## الفصل الرابع

### النتائج و التوصيات والمراجع والملاحق

ويتكون هذا الفصل من أربعة مباحث تم تصنيفها كالآتي

المبحث الأول : النتائج

المبحث الثاني : التوصيات

المراجع وتم تصنيفها الى الآتي :

1- مراجع عربية

2- مراجع اجنبية

3- مراجع الكترونية

الملاحق

1- قائمة بأسماء لجنة التحكيم

2- الاستبيان

## المبحث الأول النتائج

### 1-1-4 النتائج

بعد البحث والتحليل توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- 1- توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5 as) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل .
- 2- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى Ho 1: توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.5). وبذلك يتم قبول الفرضية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدراك المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل .
- 3- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية Ho 1: توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.5) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدفاع المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل .
- 4- نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة Ho 1: توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.5) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة المناعية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل .
- 5- نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة Ho 1: توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.5) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقرار المناعي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة المستقبل .

## المبحث الثاني التوصيات

### 1-2-4 التوصيات :

بعد ان قام الباحثون باستعراض أهم النتائج يمكن لهم تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة أن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على جامعة دارالمستقبل لما له من أهمية على الأداء الوظيفي.
2. ضرورة العمل على زيادة الشعور بالانتماء لجامعة المستقبل من خلال التواصل مع العاملين وإشعارهم بمدى أهمية العمل الذي يقومون فيه
- 3 - الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء من جهة والزملاء والرؤساء من جهة أخرى، لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة المستقبل .
4. ذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية، وتقوية أصر المحبة والألفة بين العاملين.
- 5 . ضرورة الاهتمام بالموظف من خلال الاهتمام بنظام المكافآت حتى ولو كانت بسيطة، أو ان تكون من خلال منح شهادات تقدير، أو منح إجازات ..... الخ، لما لذلك من أثر على أداء الموظف حيث يجد من رؤسائه في المؤسسة الاحترام والتقدير والشعور بالموظف.

## المبحث الثالث المراجع

### 1-3-4 المراجع العربية

1. أبو فارة، يوسف أحمد. (2009). إدارة الأزمات : مدخل متكامل ( ط 1) عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
2. أبو فارة، يوسف أحمد (2020). إدارة الأزمات في المؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. بالموهوب، خديجة (2012). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (رسالة ماجستير)، جامعة فرحات عباس الجزائر.
4. بدوان زكريا محمد (2018) علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
5. بديسي، فهيمة وشيلي، وسام ورزق الله حنان (2011) تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الإبداع والتميز التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتجارب وطنية ودولية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد تطلب البليدة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
6. الزهرة بريطل فطيمة (2015). أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية جامعة بسكرة - الجزائر، العدد 18. البغدادي،
7. عادل (2007). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العراق، العدد 60.
8. الثابت، أحمد سمير (2020). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ديالي، العراق، العدد (53).
9. جوادي، بلقاسم (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط (رسالة ماجستير)، جامعة بسكرة، الجزائر
10. الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.
11. نعيبة، رضا (2012). التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب درار الجزائر (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة الحاج لخضر باتنة.
12. الرقيشة، عائشة (2015). أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان. (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى سلطنة عمان
13. الساعدي، مؤيد (2016). الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي: مرتكزات فكرية وبناء مقاييس مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 108
14. جواد شوقي ناجي (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (01) عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. الطائي ، يوسف الجنابي، سجاد ؛ والعلي علي (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية الكلية الإسلامية الجامعة بالنجف الأشرف، المجلد الأول، العدد 37 العدد 28.

16. عبد المجيد، عثمان رياض (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط الأردن.
17. علوم حسين (2012). مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. (رسالة دكتوراه)، جامعة اليرموك الأردن.
18. عبودي، صفاء ادريس (2019). التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. 9 (2) 81-98.
19. العبيدي، ميسون (2015). استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية **Organizational DNA** بحث استطلاعي لآراء عينة من اطباء مستشفى مرجان التعليمي بابل مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 13 (36)
20. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد. (2001). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه عمان، الأردن دار الفكر للنشر والتوزيع.
21. عيداروس، أحمد (2013). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، مجلة التربية، مصر، 9-112 (39) 16
22. عيسوي، نيفين (2016) دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (3). 206-271
23. فارس، محمد والسقا، مديب والفقاوي، هاني (2018). أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي **DNA** على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على بلدية خانيونس. مجلة جامعة الأزهر - غزة سلسلة العلوم الإنسانية 20 عدد خاص (8) 351-383
24. الفاعوري، إلهام. (2012). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية (أطروحة دكتوراه)، كلية إدارة الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن.
25. فيروز خضير علي (2017) تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل سميت النجف الأشرف مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10 (4) 414-445
26. بن عباد، صباح بوقريط ، أمينة (2017). الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة انتاج جيبل ( لنيل شهادة ماستر ) ، غير منشورة، جامعة جيبل 2017-2018، ص 25-28 5.
27. رمرام سمير شعابنة- فاتح 2017 ، علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين ، دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير ، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد الصديق بن يحي جيبل ، تخصص علم اجتماع
28. سماني حاتم ، 2018 واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الاساتذة دراسية ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة (دكتوراه) غير منشورة، جامعة بسكرة

29. عثمان رياض عبد المجيد 2017، **نظم المناعة التنظيمية واثارها في استراتيجيات ادارة الازمات** اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية ( دراسة ميدانية على شركة مؤسسة مامي للمشروبات سطيف ( لنيل شهادة دكتوراه)، غير منشورة ، جامعة سطيف .

#### 2-3-4 المراجع الأجنبية :

1. AZ, Hafiz, 2017, **Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore.** Arabian Journal of Business and Management Review, 7(2), 1-7. 19. Basuki, B., & Widyanti, R, 2022, Enhancing The SME's Employee Careers.
2. Development (2018): **The Role of Organizational Learning.** At-Tadbir, jurnal ilmiah manajemen, 6(2), 144-154, 20. Curtis, M. B., & Taylor, E. 7., Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms, Journal of Knowledge.
3. Management, Vol. 22 Issue: 1, pp. 142-161, <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0097>. 21. Farag, A. A. S., 2022, **Organizational commitment and its role in improving the institutional performance of decision-makers** in the Ministry of Social Solidarity, Journal Future of social sciences.
4. Fernando, A.N.M., Wijesinghe, A.G.K., & Abeynayake, N.R., 2021, **Factors Influencing Organizational Commitment of Employees in the Plantation Sector** in Sri Lanka Applied Economics & Business, 5.(1)
5. Fosuan, A. M., & Junior, A. I. A. (2021). **The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Commitment: The Moderating Role of Leader's Emotional Intelligence**, Social Values & Society (SVS), 3(1), 15-28.
6. Jin. J. Y., Liu, Y., & Namar, S. K. 2020, **Organizational Memory and Bank Accounting Conservatism.** European Accounting Review, 10, 1-69. 25. Kırkıç, K. A., & Balcı, T. D. (2021) **Organizational Commitment Levels of Preschool Teachers And Administrators' Leadership Styles**, Problems of Education in the 21st

7. Century, 79(2), 207. 26. Mahmood, Z. K., & Adel-Al-Jader, S. (2021). **Organizational Virtuosity and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research**, Revista Geintec-gestao Inovacao e tecnologias, 11(3), 771-784. 27. Odoh, M. E. (2021). The influence of demographic variables on job satisfaction and
8. **organizational commitment in Nigerian public universities Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University**. 28. Tu, Y., & Wu, W., 2021, How does green innovation improve enterprises competitive advantage? The role of organizational learning. Sustainable Production and
9. Consumption, 26, 504-516. 29. Wahyudi, M., Budiyanto, B., Suwitho, S., & Fitri, T. (2022). **The role of organizational commitment in mediating the influence of work environment and spiritual motivation on employee performance**. Management Science Letters, 12(3), 137-144.
10. Yahaya, R., & Ebrahim, F., 2016. **Leadership styles and organizational commitment: literature review**. Journal of management development Vol. 35 No. 2, pp. 190-216.

#### 3-3-4 المراجع الالكترونية

1. <https://ar.wikipedia.org/wiki>
2. <https://mawdoo3.com>
3. <https://www.bbc.com/arabic/science-and-tech-60...>
4. <https://www.aljazeera.net/health/2021/12/4/8>
5. <https://www.semanticscholar.org/paper/>
6. [https://www.researchgate.net/publication/366001837\\_almnat\\_altnzymyt..](https://www.researchgate.net/publication/366001837_almnat_altnzymyt..)

المبحث الرابع  
الملحق رقم (1)

4-4-1 بيانات المحكمين للاستبانة

اسم المحكم	جامعة المستقبل
جميل الجويد	عضو هيئة التدريس بجامعة المستقبل
محسن مثنى	عضو هيئة التدريس بجامعة المستقبل

الملحق رقم (2)

(استمارة استبيان)

البيانات الخاصة بالمجيب على للاستبيان

الاسم الرباعي: .....

الوظيفة الحالية: .....

الجامعة: .....

يهديكم الباحثون اطيب التحايا ونود افادتكم بأننا نقوم بدراسة ميدانية بعنوان

"المناعة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة في جامعة المستقبل "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس تخصص إدارة اعمال بجامعة المستقبل. ويسرنا أن نضع بين ايديكم فقرات تخص الاستبانة التي سنقوم باستخدامها للأغراض المذكورة أعلاه ونظراً لخبرتكم في مجال البحث العلمي ونتطلع الى الاسترشاد بأرائكم وإبداء العون والمساعدة منكم.

تقبلوا خالص التحية والتقدير ""

أشرف الدكتور

الباحثون

جميل الجويد

خديجة علي احمد الدرويش  
حمدة إبراهيم محمد محمود  
غادة إبراهيم يحيى نشوان  
نجاهة محمد سالم الغزاني  
امل جمال احمد العقاري

## ❖ البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي جامعة المستقبل بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية ، وذلك بوضع علامة صح في المربع المناسب .

### 1/ النوع

انثى  ذكر

### 2/ العمر

من 25 الى 35  اقل من 25 سنة

أكبر من 45 سنة  من 36 الى 45

### 3/ المؤهل العلمي

بكالوريوس  دبلوم

دكتورة  ماجستير

### 4/ المستوى الوظيفي

اداري  اكاديمي

أولاً : المتغير المستقل ( المناعة التنظيمية )

(المناعة التنظيمية عبارة عن شبكة من السياسات والثقافات التي تمثل الحصن الحصين لكافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي قد تحمل في طياتها العديد من التهديدات للمنظمة،)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ملاحظات
المحور 1	المناعة التنظيمية :						
البعد الأول	الإدراك المناعي :						
1	تدرك الجامعة استراتيجياً المؤثرات السلبية الخارجية الضارة بأوضاعها						
2	تستشعر الجامعة العوامل الداخلية الضارة أثناء تنفيذ عملياتها التنظيمية						
3	تؤدي دائرة العلاقات العامة دوراً في التعريف بالجامعة وادوارها						
4	تمارس بحوث السوق دوراً هاماً في التعرف على الطلاب وطبيعة التحديات التي تواجه سير العملية التعليمية بالجامعة						
البعد الثاني	الدفاع المناعي :						
5	يوجد في الجامعة رد فعل وقائي ذاتي لإزالة العوامل الضارة التي تهددها						
6	يتعلم العاملون طوعاً من بعضهم البعض أساليب مقاومة التهديدات التي تواجه الجامعة						
7	تعالج الانحرافات التي تحصل أثناء أداء العملية التعليمية والوظيفية بشكل ذاتي من قبل العاملين بالأقسام ذات العلاقة						
8	تتخذ الجامعة ردود أفعال وقائية ذاتية لإزالة العوامل الضارة التي تهددها						
البعد الثالث	الذاكرة المناعية :						

							توثق نتائج العمليات الرقابية عن التهديدات التي تعرضت لها الجامعة للاستفادة منها مستقبلا	9
							أن ذاكرة الجامعة المناعية تميز بين خصوصية الجامعة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجيين	10
							تستفيد الجامعة من الأحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة أو المحتملة	11
							توفر ذاكرة الجامعة المناعية المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة والمتشابهة	12
<b>الاستقرار المناعي :</b>								<b>البعـد الرابع</b>
							إن نظام المناعة في الجامعة يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة التي لا تتوافق مع أنظمة الجامعة من أجل ضمان استقرارها	13
							هناك أنظمة ضبط داخلي في الجامعة تنسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقعها لتحقيق الانسجام في الإداء	14
							يتصدى العاملون والفرق للأنشطة الضارة للحيلولة من دون أرباك الأعمال وسيرها بانسيابية	15
							يمارس المشاور القانوني عمليات التدقيق على أنشطة الجامعة مما يخلق حله من التوازن والانسجام بين هذه الأنشطة والعمليات و الأنظمة والقوانين السائدة	16

### المحور الثاني : (الالتزام التنظيمي )

(يعرّف الالتزام التنظيمي بأنه وجهة نظر نفسية عضو المنظمة تجاه ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ملاحظات
البعـد الأول	الالتزام العاطفي: يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تلك الأهداف.						
17	أشعر بالفخر عند الحديث عن جامعة المستقبل خارج ساعات العمل الرسمي						
18	أشعر انني جزء من عائلة جامعة المستقبل						
19	أشعر انني عضو فعال في جامعة المستقبل						

							أشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في جامعة المستقبل	20
<b>البعد الثاني</b>								
الالتزام الاستمراري: هو قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير								
							اشعر بالانتماء لجامعة المستقبل ولا ارغب بمغادرتها	21
							أشعر انني في حاله تركي للعمل بجامعة المستقبل سأفقد مزايها لا تتوفر في أماكن أخرى	22
							اشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ان اترك عملي في جامعة المستقبل	23
							اشعر انه من الصعب ان اترك عملي في جامعة المستقبل	24
<b>البعد الثالث</b>								
الالتزام المعياري: وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين								
							أشعر ان تركي للعمل في جامعة المستقبل غير لأنق حتى لو حصلت على عرض افضل في مؤسسة أخرى	25
							أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في جامعة المستقبل	26
							أشعر انني مدين لجامعة المستقبل لما لها من فضل و أثر في حياتي	27
							أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في جامعة المستقبل	28

تم بحمد الله