

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية  
لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

يسرى زعل سلمان الحسنات

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ/2020م

رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية  
لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

إعداد:

يسرى زعل سلمان الحسنات

بكالوريوس تربية، جامعة عين شمس/ جمهورية مصر العربية

إشراف: الدكتور محمود عبد الرحمن الشنطي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من  
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

2020/هـ1441م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية  
لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

اسم الطالبة: يسرى زعل سلمان الحسنات  
الرقم الجامعي: 21712593

إشراف: الدكتور محمود عبد الرحمن الشنطي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020/6/2 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

١- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور محمود الشنطي

٢- ممتحناً داخلياً: الدكتور حسن خميس السعدوني

٣- ممتحناً خارجياً: الدكتور وائل محمد ثابت

القدس - فلسطين

1441هـ/2020م

## إهداء

- ❖ إلى وطني فلسطين المباركة وشهداءها الأبرار وأسراها البواسل
- ❖ إلى من رضاه أمراً من السماء.... والدي أطال الله في عمره
- ❖ إلى أرواح الغوالي (أمي، أخي أبو عمرو) الذين فارقوا الحياة....
- ❖ أختي العزيزة/ ميسر سندي وتاج رأسي وقرّة عيني، إلى من فاض حنانها حتى بلغ عنان السماء. لولا دعمها ومساندتها ما أنجز هذا البحث
- ❖ إلى أخي طلعت، وأخي غسان (أبو أحمد) وزوجته الفاضلة وذريتهم الغالية.
- ❖ إلى الصرح الشامخ "جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني" أيقونة العمل الإنساني وكوادره المؤهلة التي تقدم يد العون والمساعدة للشعب الفلسطيني دون تمييز
- ❖ إلى رمز العطاء الدكتور "فتحي عرفات" رحمه الله ستبقى ذكرى خالدة لا تنسى
- ❖ إلى الابن البار الدكتور "يونس الخطيب" حفظه الله ورعاه
- ❖ إلى السيد الدكتور "سليمان الأحمد" (أبو العبد)، لا أنسى فضله ما حييت، يا من جسّد معاني الإنسانية وكنت خير قدوة لي، أفخر بأني يوماً ما عملت معكم.
- أساتذتي وزملائي، وكل من ساعدني ولم يبخل على بوقته وجهده.
- إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع،،،

الباحثة/ يسرى زعل سلمان الحسنات

## إقرار:

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

## التوقيع:

يسرى زعل سلمان الحسنات

التاريخ: 2020/6/2

## شكر وعرفان

الحمد والشكر والمّنة لله ﷻ أولاً وأخيراً الذي أعانني ووفّقني إلى إتمام هذه الدراسة، أحمدته حمداً كثيراً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، وكمال صفاته، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وخاتم النبيين، وسيد الأولين والآخرين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد:

أتقدم بكل عبارات الحب، والشكر والتقدير، إلى المخلصين الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة، فكانوا رسلاً للعلم، وحملوا الأمانة بصدق وإخلاص، إلى من أمدني بعلمه، وقدم لي النصيحة، وساعدني في إتمام هذه الدراسة، خاصاً بالشكر والتقدير للدكتور/ محمود الشنطي، التي شرفني بقبوله الإشراف على رسالتي، ومنحني من وقته وجهده واهتمامه وتوجيهه وإرشاده طيلة فترة إعداد هذه الرسالة، والذي كان لمساهمته الفضل في إتمامها وإخراجها إلى النور.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام الدكتور/ وائل ثابت - مناقشاً خارجياً، والدكتور/ حسن السعدوني - مناقشاً داخلياً، واللذان تفضلاً وتكرماً وقبل مناقشة هذه الرسالة وإبداء آرائهما، مما أسهم في تجويد هذا العمل وتحسينه؛ ليظهر في أحسن صورة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان للصرح الأكاديمي الشامخ، وحاضنة البحث العلمي جامعة القدس العريقة، وبالذات عمادة الدراسات العليا، والأساتذة الكرام من الهيئة التدريسية الذين لم يبخلوا بعلمهم وخبراتهم، ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وعلى رأسهم الدكتورة/ تهاني جفال، ولا أنسى جميع زملائي وزميلاتي وكل من وقف بجانبني في إتمام هذا البحث.

وختاماً ووفاءً إلى كل من لا يتسع المقام لذكر أسمائهم، وإلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحثة/ يسرى زعل سلمان الحسنات

## مصطلحات الدراسة:

### 1- رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

عرّفه (Leana , Van Buren.1999) بأنه "مورد يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة"، ويعرفه (الخلواني والحمداني، 2018) بأنه "خزين المنظمة الاجتماعي للأفراد العاملين في شبكات العمل المتكون من الثقة المتبادلة، والانسجام والتفاعل والتعاون المثمر التي تعمل مجتمعة على زيادة درجة التلاحم والتماسك وتقوية الأواصر الاجتماعية التي تربط شبكات العمل وبالتالي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية (الفردية) والأهداف الكلية للمنظمة".

والتعريف الإجرائي بأنه أحد الأصول التي تبني المنظمات غير الحكومية من خلالها العلاقات الاجتماعية داخلها على أساس الثقة المتبادلة والتفاعل والعمل الجماعي مما يعود بالفائدة عليها وعلى الأعضاء على حد سواء.

### 2- المناعة التنظيمية:

يُعرفها (Watkins, 2007) بأنها: "شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري لمنع الأفكار السيئة من الدخول وإحداث الضرر بالمنظمة، وأن الثقافة العالية في الأداء توفر مستوى معين من الحصانة ضد الأفكار والأشخاص الذين قد يعيقون أداء المنظمة"، ويعرفها (Birkinshaw,Ridderstrale.1999) بأنها: "مجموعة من القوى التنظيمية مصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية بهدف حماية المنظمة والحفاظ على ديمومة واستمرارية العمل وما تملكه المنظمة من ميزات"، وأشار (الطائي وآخرون، 2016) إلى نظام المناعة التنظيمية إلى أنه: "مجموعة من العاملين والسياسات والإجراءات والعمليات والأفراد والثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التهديدات الخارجية".

والتعريف الإجرائي هو نظام قائم بالمنظمات يهدف إلى حمايتها من أي خطر يهدد بقاءها واستمراريتها عن طريق مجموعة من الإجراءات الداخلية.

### 3- المؤسسات غير الحكومية:

تعرف المؤسسات غير الحكومية بأنها "عبارة عن مؤسسات تشكلت حديثاً من شبكة من المشاريع الممولة والتي يشار إليها بمؤسسات المجتمع المدني التي تعمل بشكل رئيسي في بلدان العالم الثالث"، وهي جزء من المجتمع المدني الذي يعرفه آدم سميث بمجتمع المبادلات التجارية الحرة، الذي يقوم فيه الجميع بنشاطهم التجاري دون قيود، والدولة تكون فيه المراقب والحارس للمصالح الخاصة (مسعود، 2015، ص11). وتعرف أيضاً أنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية". (قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، 2000: مادة (2))



## الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وعددها (48) جمعية وفق شروط معينة، حيث بلغ عدد العاملين فيها (3167) موظفًا، وتمّ توزيع (400) استبانة على مجموعة من العاملين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمّ استرداد (387) استبانة بنسبة استرداد (96.8%)، وقد تمّ استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- مستوى توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (81.25%)
- 2- مستوى المناعة التنظيمية بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (81.96%).
- 3- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وتحقيق المناعة التنظيمية.
- 4- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المناعة التنظيمية وقد فسرت ما نسبته (47.9%) من التباين في المناعة التنظيمية.
- 5- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، المناعة التنظيمية) في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة).

### ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- تعزيز الاهتمام برأس المال الاجتماعي التنظيمي بكافة أبعاده وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً ومؤثراً في تحقيق المناعة التنظيمية.
- 2- تشجيع العاملين على التعلم والاستفادة من الأخطاء دون خوف أو تردد، على اعتبار أنها مرحلة تسبق النجاحات.
- 3- تعزيز بيئة عمل تدعم التعلم المستمر بكل مستوياته الفردي مع التركيز على الجماعي والتنظيمي لتطوير العاملين والأنظمة والأعمال بالمنظمات في ظل رؤية موحدة للتعلم
- 4- تحمل المسؤولية وتعزيز روح المخاطرة والإبداع في تقديم الخدمات وتأدية الأعمال مع إتاحة مساحة من الحرية للتجريب وتطبيق واستخدام المعرفة الجديدة بما يحقق أهداف المنظمات التي يعملون بها.

# **Organizational social capital and its role in achieving organizational immunity among NGOs workers in Gaza Strip**

**Prepared by: Yousra Z.S. ALHASSANAT**

**Supervisor: Dr. Mahmoud A.Rahman AlShanTi**

## **Abstract:**

The study aimed to identify the role of social capital in achieving organizational immunity in NGOs. To achieve the objectives of the study, a descriptive and analytical approach was adopted. The study community consisted of all workers in the charitable societies in the southern governorates, and there are (48) societies according to certain conditions, where the number of employees will reach (3167) employees. (400) questionnaires were distributed to a group of workers who were chosen using the stratified random sample method and (387) questionnaires were received with a recovery rate (96.8%). SPSS was used to enter and process data and test hypotheses.

## **The most important results of the study:**

1. The level of availability of social organizational capital was with a degree of great agreement with a relative weight (81.25%).
2. the level of organizational immunity was also with a large degree of approval where the relative weight (81.96%).
3. There is a statistically significant positive relationship between organizational social capital and the achievement of organizational immunity
4. The results also showed a statistically significant effect of the dimensions of social organizational capital in organizational immunity. (47.9%) of the variations in organizational immunity were explained
5. There is no statistical significant differences were found between the respondents' mean responses to the two study variables (social organizational capital, organizational immunity) in NGOs- Gaza Strip attributed to the variables (gender , educational qualification, years of service, governorate.

## **The most important recommendations of the study:**

1. Promote attention to social capital in all its dimensions and enhance its practice at all levels as a fundamental factor and influencing the achievement of organizational immunity.
2. Encouraging workers to learn and take advantage of mistakes without fear or hesitation, as it is a stage that precedes successes.
3. promoting a work environment that supports continuous learning at all individual levels with a focus on collective and organizational development of workers, systems and businesses in associations under a unified vision of learning.
4. Take responsibility and enhance the spirit of risk and creativity in providing services. Doing business while providing space for experimentation. Apply and use new knowledge to achieve the goals of the societies in which they work.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

لقد أفضت جملة التغيرات الحاصلة في بنية المنظمات اليوم خاصة فيما يتعلق بالتنظيم ومواكبة متطلبات العصر الحديث أمراً مهماً لنجاحها، إذ أصبح لها دوراً اجتماعياً بالإضافة إلى دورها الاقتصادي في مجال الأعمال، ويعتبر رأس المال الاجتماعي التنظيمي هو أحد الأصول التي تعود بالفائدة على المنظمة وأعضائها على حد سواء، فهو مورد يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وذلك من خلال مستويات توجه الأعضاء نحو الأهداف الجماعية والثقة المشتركة مما يخلق قيمة ضمن نسيج اجتماعي يضم الأفراد العاملين بالاعتماد على حركة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية فيما بينهم والتي تعمل كقاعدة رصينة وقوة داعمة للمنظمة (الخولاني والحمداني، 2018).

كما وتعتبر المناعة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي ولدت لتواكب تطورات العصر وتتكيف مع متغيراته، والتي تمثل استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية تعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه أو يمنعه من أداء مهامه بصورة صحيحة (Watkins, 2007). ولتجنب أو تخفيف وطأة المؤثرات الخارجية والداخلية فإن المنظمات تلجأ لنظم المناعة التنظيمية للمساهمة في تكوين حاجز مناعي للوقاية من الآثار الخارجية السلبية على المنظمة التي يمكن أن تنتاب بقاءها أو تكون عائقاً أمام تحقيقها لأهدافها ورسالتها.

ولأنه أصبحت المناعة التنظيمية تحتم على المنظمات لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، مما يلزم ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعد على اللقاية من التهديدات، من خلال تيسير العمل الجماعي الناجح وتجسيد التفاعل الاجتماعي لشبكات العمل.

ويستحوذ مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي على اهتمام الباحثين الذي يعتبر رأس المال الاجتماعي التنظيمي من مقومات الحياة ومناطق الرفاهية الإنسانية حيث يشير إلى الانخراط والمشاركة والجماعات الاجتماعية ويعكس هذا المفهوم علاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة وماله من مردود إيجابي على الفرد والمجتمع المحلي ومنظماته حيث التماسك والتعاقد والترابط مصداقاً لقول الله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة:2].

إنَّ التحولات الجوهرية في تركيبة المجتمعات والمنظمات، جعل لزاماً على المنظمات السعي الحثيث لتطوير البنية التحتية التنظيمية من أجل تعزيز رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يعد المورد الذي يعكس خاصية وصفة العلاقات الاجتماعية الموجودة في المنظمة، والتي يتم إدراكها من خلال مستويات الأعضاء في العمل الجماعي والثقة المشتركة التي تخلفاً بدورها القيمة من خلال تسهيل العمل الجماعي. (Andrews. 2007)

وتلعب المنظمات غير الحكومية دوراً محورياً في مساندة القطاع الحكومي بما تقدمه من مشاريع تنموية وإغاثية تسهم في التخفيف عن شعبنا المحاصر. ولقد شكَّلت المنظمات غير الحكومية تاريخياً جزءاً مهماً من المجتمع المدني الفلسطيني خاصة في ظل غياب حكومات وطنية وتحديداً في ظل الاحتلال الإسرائيلي، ومارست دوراً مهماً في العملية التنموية الفلسطينية. (البحيصي، 2009)

وأخذت هذه المنظمات على عاتقها المساهمة في بناء وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة إلى جانب السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد قامت بتقديم المساعدات والهبات والتبرعات بمئات ملايين الدولارات سنوياً باسم الشعب الفلسطيني، وقد أنيط بها وما زال دوراً تنموياً مهماً في تعزيز قدرة الشعب الفلسطيني من خلال تقديم البرامج الاجتماعية والتنموية والخدمات التعليمية والصحية (المشهرراوي، 2008)

وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى لمعرفة دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المنظمات التي تمتلك نظاماً مناعياً يحميها من الأخطار والتهديدات الخارجية ويضيف ميزة تنافسية لها، وأن هذا النظام إذا كان أكثر قوة من المنظمات الأخرى فإن ذلك سيوفر لها حصانة من البيئة الخارجية، وأنه من المهم إيجاد جهاز مناعي تنظيمي قادر على تخطي الأخطار التنظيمية وكيفية تجنبها والبقاء فترة أطول ممكنة في سوق الأعمال، ومن جهة أخرى فإن رأس المال الاجتماعي التنظيمي، يزيد من مستوى التعاون السائد بين أفراد المنظمة مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها بشكل كبير وتؤثر على صحة وسلامة الأداء الوظيفي الاجتماعي الذي سينجم عنه عوائد ذات قيمة لا يستهان بها في المستقبل.

حيث تعاني أغلب المنظمات في قطاع غزة من الأوضاع الراهنة التي تعصف بالقطاع والمتمثلة بحالة الظروف المتقلبة وانعدام اليقين ونقص الدعم الحكومي ونقص التمويل الذي ألقى بظلاله على المنظمات، وضعف فرص التعلم المستمر والتعلم الفرقي وعدم موضوعية القرارات وضعف المشاركة فيها، كثرة الأعمال الروتينية التي تمثل مصدر تهديد للأداء، وعدم الاستفادة من التجارب السابقة بالشكل الكافي.

واستناداً إلى مجموعة من نتائج الدراسات الفلسطينية السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة (المناعة التنظيمية أو أحد أبعادها) حيث أظهرت دراسة (الجوجو، 2019) أن درجة موافقة الباحثين على مستوى الجينات التنظيمية بشكل عام بوزن نسبي (67.55%) في الشركات الطبية العاملة بقطاع غزة، ودراسة (بدوان، 2018) التي أظهرت أن أبعاد الجينات التنظيمية لدى أصحاب الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.15%)، ودراسة (حجو، 2018) التي أظهرت أن درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة كان بوزن نسبي (70.73%)، وكذلك نتائج دراسة (أبومدلة، 2014) والتي أظهرت أن توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (77%)،

بالإضافة إلى الدراسة الاستكشافية حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة تتكون من (14) فقرة حول أبعاد المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية وزعت على (25) من العاملين بالوظائف المختلفة، ويبين الجدول التالي رقم (1.1) نتائج الدراسة الاستكشافية كما يلي:

جدول (1.1): أسئلة استكشافية لبيان مستوى المناعة التنظيمية.

م.	البند	موافق	محايد	غير موافق	الوزن النسبي
1.	يواكب العاملون التطورات والمستجدات الحديثة في مجال العمل.	8	10	7	67.9
2.	يحرص العاملون في المنظمة على العمل بروح الفريق.	6	11	8	63.9
3.	يسعى العاملون إلى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية.	9	8	8	67.9
4.	يدرك جميع العاملين أهمية الرؤية المشتركة للجمعية.	5	13	7	63.8
5.	يتعامل العاملون مع الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم.	9	8	8	67.8
6.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمنظمة بالوضوح.	6	9	10	61.3
7.	تتوافر بالمنظمة بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بكل وظيفة.	7	7	11	61.2
8.	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملهم	5	9	11	58.6
9.	تتصف القرارات التي تتخذها الإدارة بالمنظمة بالموضوعية.	12	4	9	70.5
10.	يوجد عدالة في توزيع نظام الحوافز المقدمة للعاملين.	7	8	10	62.6
11.	تمتلك المنظمة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	8	9	8	66.6
12.	تمتلك المنظمة ذاكرة تنظيمية تضم المعلومات اللازمة للتعرف على التهديدات المستقبلية واستراتيجيات مواجهتها.	4	12	9	59.9
13.	تستعين المنظمة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث وأنشطة العمل.	4	10	11	57.3
14.	لدى المنظمة القدرة على استرجاع المعلومات عن المواقف السابقة التي تعرضت لها للاستفادة منها.	6	12	7	65.3
	المجموع	96	130	124	64%
		27.50%	37.10%	35.40%	

وبناء على نتائج الدراسة الاستكشافية التي أظهرت أن ما يقارب (35.5%) من العينة كانوا غير موافقين على توافر المناعة التنظيمية في المنظمات التي يعملون بها، وهي نسبة لا يستهان بها خصوصاً إذا ما أُضيف إليها (37.1%) ممن كانت إجاباتهم متوسطة، كما أن المستوى الإجمالي للمناعة التنظيمية الموجودة داخل المنظمات غير الحكومية كان بمستوى (64%) وهي نسبة (متوسطة) تشير إلى ضرورة تعزيز جدار الحماية الذي يقي المنظمات من الأخطار الخارجية، وحيث إن الدراسات والبحوث تؤكد أن قوة المنظمة يلزمها قدرة في إلهام المرؤوسين لمواجهة الأوضاع المعقدة والظروف غير المرغوبة التي تواجه المنظمة وإنشاء ارتباط حقيقي مع الجماعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها، والاهتمام بأفكار وعواطف الأفراد وتفاذي التدخل المباشر من الآخرين في عمل الإدارات.

وبمعنى آخر تعزيز رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يرتبط بالجوانب الإنسانية والاجتماعية باعتباره عامل جوهري ومؤثر في تعزيز الرّدّ الآني والذاتي لنظم المناعة للمنظمات لأنها تتميز بالانتشارية التي تستفيد من شبكات العلاقات، وكذلك التوصيات بتوجه المراكز البحثية والجامعات لإغناء الأطر الفكرية والتطبيقية لنظام المناعة التنظيمية. (الساعدي، 2016)

مما دفع الباحثة بتوجيه دراستها نحو رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية. وفي ضوء ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة المتمثلة في السؤال الرئيس الآتي:

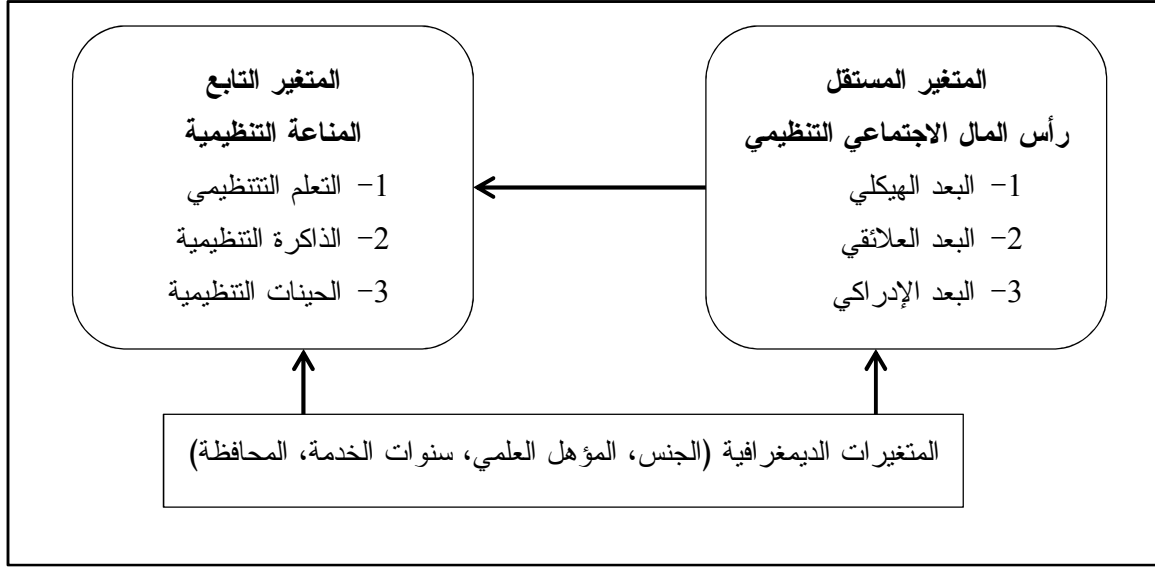
ما هو دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين بها؟
- 2- ما مستوى المناعة التنظيمية للمنظمات غير الحكومية من وجهة أفراد العينة؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي) وكل بعد من أبعاده، وبين المتغير التابع (المناعة التنظيمية)؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرأس المال الاجتماعي التنظيمي في المناعة التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء المبحوثين حول (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، المناعة التنظيمية) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المحافظة)

### 3.1 متغيرات الدراسة

- 1- المتغير المستقل: رأس المال الاجتماعي التنظيمي اعتماداً على مقياس (Korte , Lin, 2012) ويتفرع منه الأبعاد الآتية: (البعد الهيكلي - البعد العلائقي - البعد الإدراكي).
- 2- المتغير التابع: المناعة التنظيمية.
- 3- المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة).



شكل (1.1): نموذج الدراسة.

النموذج جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة فيما يخص رأس المال الاجتماعي التنظيمي اعتماداً على مقياس (Korte & Lin, 2012).

### 4.1 فرضيات الدراسة

في ضوء المشكلة التي تناولتها الدراسة يمكن للباحثة صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد الهيكلي والمناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.



2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ( $a \leq 0.05$ ) بين البعد العلائقي والمناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ( $a \leq 0.05$ ) بين البعد الإدراكي والمناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

يؤثر رأس المال الاجتماعي التنظيمي تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) في المناعة التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة).

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة).

### 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1- الوقوف على مستوى ممارسة رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة.

2- التعرف على مدى توافر أبعاد المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية كما تتصوره عينة الدراسة.

3- الكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية.

4- التعرف على أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الهيكلي، العلائقي، الإدراكي) في المناعة التنظيمية.

5- التعرف على الفروق الإحصائية (إن وجدت) بين متوسطات آراء المبحوثين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أبعاد (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، المناعة التنظيمية) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة).  
6- تقديم توصيات إلى المعنيين من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة وفرضياتها بهدف تعزيز جدار الحماية الذي يقي المنظمة من الأخطار الخارجية واستمرارية المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة.

## 6.1 أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة ستنمثل بالتالي:

### 1.6.1. الأهمية العلمية:

1- إن الدراسة الحالية من المتوقع أن تثري المكتبة العربية والفلسطينية في ظل افتقار تلك المكتبات على وجه الخصوص لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث إن هذه الدراسة وعلى حد علم الباحثة من الدراسات القليلة المنشورة في البيئة الفلسطينية والتي تتناول دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة.

2- تساعد الدراسة في التأسيس للمتغيرات المبحوثة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، والمناعة التنظيمية) في الدراسة الحالية بوصفها مصطلحات إدارية حديثة في الفكر الإداري عبر وضع إطار نظري يربط بين هذه المفاهيم والتي لها آثار كبيرة في كفاءة وفعالية المنظمات، حيث تؤدي دوراً مهماً في تطوير قدرات ومهارات القيادات الإدارية وإيجاد سبل لحل المشكلات التي تواجههم لخلق مقدرة إضافية تساعد على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية لضمان رؤية واسعة ومتكاملة في المنظمات المبحوثة وبالتالي تحقيقها لأهدافها وأداء دورها على أكمل وجه.  
3- أيضاً تبرز أهمية هذا البحث في أنه يمهد الطريق أمام الباحثين والدارسين لتسليط الضوء على هذه المتغيرات ومناقشتها وإيجاد حلول إبداعية لها، وتعطيهم تصوراً عاماً عنها، حيث إن هذه الموضوعات المهمة من موضوعات السلوك التنظيمي والاجتماعي.

## 2.6.1. الأهمية العملية:

يتوقع لهذه الدراسة أن تقدم النصائح لصناع القرار في إيجاد الحلول المناسبة للتصدي من الأخطار الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على المنظمات غير الحكومية بشكل خاص والمنظمات والمؤسسات بشكل عام، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لذلك. وعلاوة على ذلك فإن الدراسة الحالية تكتسب أهميتها أيضاً من مجال تطبيقها، حيث إنها ستطبق على المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة التي تعمل على رفع الكفاءة المهنية من خلال التدريب والدورات المهنية والأهداف المتعلقة بالارتقاء بالوعي والتنقيف.

## 7.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود ونطاق الدراسة بالتالي

- 1- **الحد الموضوعي:** تم دراسة أثر رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز المناعة التنظيمية دون دراسة متغيرات مستقلة أخرى أو أبعاد أخرى (القابلية والثقة) كنماذج لرأس المال الاجتماعي التنظيمي.
- 2- **الحد الزماني:** اشتملت فترة الدراسة العام 2020م.
- 3- **الحد المكاني:** جرت هذه الدراسة على المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة.
- 4- **الحد البشري:** اشتمل على جميع العاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

## 8.1 ملخص الفصل الأول

تحدث الفصل عن مشكلة الدراسة والتي تمثلت في دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تحقيق المناعة التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة، وتم استعراض المتغيرات الرئيسية للدراسة والتي تمثلت في رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأبعاده كمتغير مستقل، والمناعة التنظيمية بأبعاده كمتغير تابع لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة، كما استعرض فرضيات الدراسة، وفي نهاية الفصل الأول ختمت الباحثة الفصل بأهمية الدراسة من النواحي العلمية والعملية وحدودها ونطاقها المكاني، والزماني، والبشري، والموضوعي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 رأس المال الاجتماعي التنظيمي

##### مقدمة:

في ظلّ الأوضاع الراهنة والتحوّلات السريعة في تركيبة المجتمعات والمنظمات التي أصبحت تهدد نموها وبقائها واستمراريتها، توجهت أنظار المنظمات إلى مواردها الكامنة التي لا يمكن إعارتها أو استبدالها كرأس المال الاجتماعي التنظيمي بصفته مورد أصيل، فكانت الحاجة ملحة إلى استثماره للانتفاع به في جميع المجالات، ولأن هذا المورد قوامه الإنسان الذي لا يمكن تفسير سلوكياته بمعزل عن البيئة التي يتفاعل معها. ويعدّ رأس المال الاجتماعي التنظيمي مفهوماً متطوراً من مفاهيم السلوك التنظيمي الذي يترجم طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين داخل أروقة الكيان التنظيمي وخارجه في المجتمع المحيط به.

لذلك سعت المنظمات قدر جهدها إلى استثمار طبيعة العلاقات الاجتماعية والتماسك الاجتماعي داخل السياق الاجتماعي بما يخدم أهدافها ويسهم بتطوير البناء التنظيمي لديها.

إن مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي جاء كتطور للإرهاصات الأولى لمفهوم رأس المال وعتاد العلم المادي، حيث أشار إلى مفهوم المال في البداية كمفهوم مادي في مجال الاقتصاد حيث

يشير في المجمل إلى الملكية والنقود أو أي شيء له قيمة مادية ملموسة شأنه شأن كل الموجودات في الكون يطرأ عليها سمه التطور. قد بدأ الباحثون والمفكرون يتحدثون عن أنواع متعددة من رأس المال تختلف بصورة أو بأخرى عن المتداول المادي (النقدي والاقتصادي) فبدأ جمع موارد أخرى من الموارد التي لا تنحصر قيمتها في المال مثل: رأس المال الفكري ورأس المال البشري ورأس المال الثقافي ورأس المال الاجتماعي.

### 1.1.2. ماهية رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

تعددت الآراء في كيفية تناول مفهوم رأس المال الاجتماعي لتعدد وجهات نظر الباحثين وتباين طرحهم لهذا المفهوم التي تتشعب مضامينه مما جذا ببعض الباحثين للنظر إليه كحقل معرفي قائماً بذاته، وهناك من ينظر إليه كتوليفة جامعاً بين علوم السياسة والاجتماع والاقتصاد مما جعل الاجماع على تعريف واحد لهذا المفهوم ضرباً من الخيال، مما أورد حالة من الجدل الدائر ويرجع ذلك لمعيارية مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي، الذي يحدد ما ينبغي أن يكون لهذا المفهوم من مدلول. فهو يُستخدم لخدمة أهداف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو إيديولوجية مختلفة. (زاهر، 2009)

يختلف الدارسون المهتمون برأس المال الاجتماعي حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها المفهوم، ولكن البعض منهم يشير إلى الجذور الأولى له التي تعود إلى كتابات توكفيل عن الديمقراطية في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر ففي كتابه الشهير عن هذا الموضوع أرجع توكفيل الديمقراطية في أمريكا إلى الترابط الاجتماعي ونزوع المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة. وقد انعكس عدم حسم الجدل الدائر حول تحديد تعريف محدد لرأس المال الاجتماعي الذي تم تناوله عبر الادبيات المطروحة، ليصل فيما بعد حد الأشكالية المفاهيمية التي تتمثل في غياب تعريف موحد يبين مايشمله هذا المفهوم وما لا يشملها، وأيضاً عدم تحديد طبيعة العلاقة بين هذا المفهوم والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة (أمينة، فيصل. 2017).

ويعتبر رأس المال الاجتماعي إحدى الأدوات الداعمة لرفد المنظمة بأكثر الآليات نجاعة لاستدامتها لذا تعددت الرؤى تجاه هذا المفهوم المتجذر في القدم، المتجدد في الطرح لذلك تتباين التعريفات باختلاف خلفيات الباحثين الذين تناولوا المصطلح من وجهة نظرهم.

جدول (1.2): التعريفات التي تناولت مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

التعريفات	الباحث والسنة
عبارة عن الشبكات الاجتماعية والجماعات الداخلية التي تصف طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد بعضهم البعض، والتعاون والتنسيق القائم في المجتمع.	Jacobs,1961
مجموعة الموارد الفعلية والمحتملة، المرتبطة بامتلاك شبكة متينة من العلاقات المؤسسية للتعاون، وتبادل المعرفة.	Bourdieu ,1985
هو عبارة عن الكينونات المختلفة التي تتكون من خلال عنصرين (شكل الهيكل التنظيمي والتسهيلات المجسدة لسلوكيات العاملين)	Coleman ,1988
مجموعة الأفراد الذين من الممكن أن نتوقع منهم توفير الدعم والموارد الخاصة بهم من دون إكراه.	Boxman,DeGr- aff Flap 1991
مجموعة الأصدقاء والزملاء والاتصالات الأخرى التي يمكن من خلالها الحصول على موارد تفوق الاستفادة من رأس المال المادي والبشري.	Burt ,1992
يمثل تعبيراً حياً عن الاتحادات الأفقية المتمثلة بمجموعة من الشبكات الاجتماعية ذات السمة الإلزامية التي تحكمها سلسلة من المعايير المنقح عليها من قبل الاتحادات.	Putnam,1993
مجموعة معينة من القيم أو المعايير غير الرسمية المشتركة بين الأعضاء التي تعد جوازاً لتوفير التعاون فيما بينهم.	Fukuyama,1995
هي ثقافة الثقة والتسامح Tolerance التي تظهر من خلالها الشبكات الواسعة المؤسسة أو المنشأة للمجتمعات التطوعية (voluntary associations).	Inglehart 1997
مدخل قائم بذاته باعتباره استثمار فردي للعلاقات الاجتماعية من خلال العائدات المتوقعة في السوق.	N.Lin ,2001
الموارد الكامنة الموجودة في البناء الاجتماعي ويمكن الوصول إليها واستخدامها في أفعال مقصودة.	زايد، 2006
قدرة المنظمات المؤسسات على إنشاء وصيانة واستخدام العلاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة	Kennan,Hazleton. 2006
"الموارد الذاتية والاجتماعية والمادية والمعنوية والرمزية التي يستخدمها الفرد في ممارساته الاجتماعية".	قنديل. 2008
جملة المهارات والقدرات والسمات الاجتماعية والتي تميز بها مجتمع عن آخر.	السروجي. 2009

كما ويُعرف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي التنظيمي، بأنه مجموعة المؤسسات والعلاقات والقيم التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية، وهو ما يحقق ترابط المجتمع، وهو ضروري للتنمية الاقتصادية المستدامة. ويمثل هذا التعريف تطويراً لتعريف سابق ظهر في دراسات البنك الدولي، بأنه "القيم والشبكات التي يمكن من خلالها أن يحصل الفرد على القوة والموارد" (Christian,1998).

وعلى غرار البنك الدولي عرفت (OECD, 2001) رأس المال الاجتماعي "الشبكات الاجتماعية والقيم والتفاهات والمعايير المشتركة التي تسهل التعاون داخل المجموعات وبينها.

من خلال الأطلاع علي ما سبق من التعريفات ترى الباحثة أن مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي هو رصيد المنظمات الفاعلة من القيم الإنسانية والمعايير الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية التي بدورها تعزز القابلية الاجتماعية والثقة لدى العاملين، ويعكس فيما بعد استدامتها وميزتها التنافسية.

## 2.1.2. أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

من خلال الاطلاع ومراجعتنا للعديد على الدراسات السابقة وجدت الباحثة أبعاد رأس المال الاجتماعي يحتوى على أربعة أبعاد مثل: (الثقة، الأعراف، الالتزام، الهوية)، كما أشار (صبري، 2012)، (العنزي، الملا، 2015)، (سعيد، الزيايدي، 2018)، (Meek et al., 2019). إلا أن الباحثة ارتأت اعتماد منظور رأس المال الاجتماعي التنظيمي بنية ثلاثية الأبعاد وهي (البعد الهيكلي، البعد الإدراكي، البعد العلاقتي)؛ وذلك لانه الأنسب للسياق التنظيمي (المنظمات)، كما اعتمد هذا التصنيف كلاً من (Tsui,et.al,1992)

(الطائي، العبادي، 2014) و (Graham, Taylor, 2003) و (Alexopoulos, 2004) و (Andrew, 2007)

و (Paunescu, Badea, 2014) و (النقار، 2008) و (الدليمي، 2009) و (محمد، 2012).

فيما يخص أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي التي تعتبر من الركائز التي تكون البنية الترابطية لطبيعة العلاقات السائدة بين العاملين التي تسهل فهمه وتفسيره داخل المنظمة.

### 1.2.1.2. البعد الهيكلي:

يشير إلى كثافة الروابط بين العاملين التي تعد بمثابة الركيزة الأساسية للوصول إلى كافة الموارد المتواجدة في المنظمة سواء الموارد المادية أو الموارد الفكرية، ولذلك يتضمن البعد الهيكلي التفاعلي الاجتماعي، ويصف هذا المصطلح تكوين الروابط الشخصية بين الأفراد أو الوحدات. (Silkose, 2012)

وما يملكه الفرد العامل من الروابط والعلاقات داخل المنظمة وجدوى هذه الروابط والعلاقات تتأثر بالمكانة التي يشغلها داخل بنية المنظمة، حيث تعطيه هذه المكانة المزايا التي تساعده للوصول إلى الموارد المتاحة، يتكون البعد الهيكلي من الهيكل الشبكي (Network Structure) والبناء

الموضوعي غير الشخصي (الرسمي) للعلاقات بين الأفراد والمجموعات و (Bonding and Bridging) الترابطي والتجسيري (النقار، 2008). كما ويشير البعد الهيكلي إلى تلك الروابط بين الفاعلين وكثافتها التي تؤثر بشكل رئيسي في الوصول إلى الموارد الفكرية المتواجدة بالمنظمة وبالتالي الفرصة للوصول إلى المعرفة.

### 2.2.1.2. البعد العلائقي:

يشير إلى طبيعة العلاقات الشخصية التي يطورها الأفراد عبر سجل حافل من التفاعلات الاجتماعية، (ويركز على الجوانب التي لها تأثير على السلوكيات على النحو التالي: مثل الثقة وعدم الثقة والمعايير والالتزامات والتوقعات والهوية).

مما ينجم عنه شيوع النوايا الحسنة والمعامل بالمثل مما يسهل التواصل وتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين داخل الكيان التنظيمي، يتيح البعد العاطفي إيجاد القواسم المشتركة بين العاملين وسهولة التكيف مع التغيرات المستجدة في البيئة وأكثر مرونة وبالتالي أكثر كفاءة. ويتجلى البعد العلائقي في الكيان التنظيمي في أنه "يتجسد في الثقة والزمالة والتعاون والاحترام المتبادل والصدقات الناتجة من الارتباطات القوية التي يمكن تطويرها من خلال شبكات العمل الاجتماعية، ويغطي هذا البعد العلاقات الإنسانية والتفاعلات المتبادلة خلال تشكيل العلاقة الاجتماعية". (الدليمي، 2009)

### 3.2.1.2. البعد المعرفي (الإدراكي):

يتمحور حول التفاعل بين أعضاء التنظيم الذي يتسم بالسهولة والتفاهم المتبادل بين العاملين داخل الكيان التنظيمي من خلال اللغات والقصص المشتركة، مما يمكنهم من طرح الحلول للمشاكل التي تعترضهم في أماكن عملهم أو الخارج لتبادل الأفكار ومساعدة بعضهم البعض وتبادل المعرفة، لذلك وجود البعد المعرفي (الإدراكي) بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع مخزون رأس المال الاجتماعي بنسب عالية (Milani, 2006). البعد المعرفي يتألف من الرموز، اللغة والتفسيرات المشتركة التي تعزز من فرص الحصول على المعرفة حيث إشراك العاملين داخل الكيان التنظيمي ثقافياً.

ترى الباحثة ضرورة الاهتمام بموضوع رأس المال الاجتماعي التنظيمي بإبعاده المختلفة (الهيكلي، الإدراكي، المعرفي) من قبل الإدارات العليا بكافة مستوياتها لما يحمله من أهمية جوهرية لتحقيق غايات واهداف المنظمة عبر تسهيل وتدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل



المنظمة، وضرورة التركيز على أهمية العمل المشترك والعمل الفرقي من خلال تشجيع العاملين على توطيد أو اصر العلاقات الاجتماعية داخل السياق التنظيمي، الي جانب الاهتمام بالتدريب وصيغ العمل الجماعي والممارسات التنظيمية غير الرسمية.

### 3.1.2. مستويات وأنماط رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

تكونت المستويات الثلاثة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي كآلاتي (Hador, 2017):  
يشير المستوى الأول إلى مكسب الفرد من خلال وضعه في الشبكة الاجتماعية. كما يشير المستوى الثاني إلى اشتقاقه من التفاعلات التي تحدث داخل وبين المجموعات الرسمية وغير الرسمية بالمنظمات وذلك بالانتقال من العمل بفرق المجموعات إلى نظام التنظيم الكامل، أما المستوى الثالث لرأس المال التنظيمي فهو يدل على تفاعلات الأشخاص داخل المنظمات.

تنقسم أشكال وأنماط رأس المال الاجتماعي التنظيمي إلى ثلاثة أشكال:

#### رأس المال الاجتماعي الواصل أو التواصلي **Bonding social capital**:

يحدث نتيجة لتطور العلاقات لدى الأفراد في المجموعة المتجانسة حيث يعرف أفرادها بعضهم البعض، وتمتد بينهم العلاقات لفترة طويلة، لذلك تنسم العلاقات فيما بينهم بالقوة مثل: المؤسسة العائلية أو أعضاء القسم الواحد في البناء التنظيمي، وهي اتصالات وعلاقات متكررة (قد تأتي على مستوى يومي) وبصور متعددة (Kianto , Waajakoski.2010).

لذلك يدعم رأس المال الاجتماعي الواصل التضامن بين أعضاء التنظيم، ويوفر الحاجات الضرورية اللازمة للاتصال الناجح مما يعزز تماسكها ووحدها. إن العلاقات القوية الناجمة عن الانغلاق في بيئة وهيكل الشبكات الاجتماعية تميل إلى زيادة الثقة وتقليل الانتهازية بين الجهات الفاعلة وتعزز التشابة والشعور بالأم والتقارب الوجداني والقدرة على التنبؤ (فهم مشاعر الآخرين وردود أفعالهم). (Kianto , Waajakoski.2010).

#### رأس المال الاجتماعي الرابط **Bridging Social Capital**:

يشير هذا المفهوم إلى "الروابط الأفقية بين الأفراد في مجموعات اجتماعية مختلفة مثل الأصدقاء البعيدين، زملاء أو أرباب المهنة الواحدة وبين الأفراد أو الأقسام أو الوحدات المناظرة بالمنظمات الأخرى". (Terrion.2007)

حيث يشير رأس المال الاجتماعي الرابط إلى العلاقات التي تتم خارج الشبكة المباشرة للفرد، لذلك يطلق على رأس المال الاجتماعي الرابط بالروابط الضعيفة التي تتشكل على حدود المجموعات الاجتماعية المفتوحة، ويطلق عليها العالم بيرث Burt الثقوب الهيكلية، هذه الثقوب تتيح المرونة وتسهل الوصول إلى الأفكار الجديدة والأشخاص والموارد (Healy,2003).

ويتمثل رأس المال الاجتماعي الرابط في علاقات الوحدة أو القسم أو الوحدات المناظرة لها في المنظمات الأخرى، ويتميز هذا الشكل بأنه يشمل مساحة أوسع من الروابط بين أشخاص متشابهين كالعامل والمهنيين. (بشير، 2016)

### رأس المال الاجتماعي متسلسل الروابط **Linking Social Capital**:

تشمل العلاقات التي تربط بين الأفراد الذين يتقلدون مناصب سلطوية وما دونهم مثل النخب السياسية والشعب للحصول على منافع، أي ربط الأفراد أو مجموعات أخرى في مواقع أو طبقات اجتماعية مختلفة (ميزة اجتماعية سلطة وقوة وأكثر) داخل التسلسل الهرمي.

حيث يشير رأس المال الاجتماعي متسلسل الروابط إلى العلاقات التي تنشأ بين القسم والشركاء، أو القطاعات الخارجية المستفيدة من أقسام المنظمة، يتضمن أيضاً إيجاد صلات بين أشخاص مجموعات اجتماعية ذات خلفيات متباينة أو غير متشابهة. (Jong.2010)

لذلك رأس المال الاجتماعي متسلسل الروابط مدعاة للاهتمام لسماحه بتوفير الاتصالات الاجتماعية بين العاملين بالمنظمة والهياكل الوسطى والعليا منها. وكذلك المنظمات الخارجية (التي من الصعب الوصول إليها - الشركاء والممولون). (Healy.2003).

### 4.1.2. صور رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

تتجسد صور رأس المال الاجتماعي من خلال ما قدمته الدراسات السابقة سواء من هيئات دولية أو المنظرين الأوائل لرأس المال الاجتماعي كمفهوم حديث من مفاهيم السلوك التنظيمي يعكس طبيعة العلاقات ويؤطرها في أشكال وصور.

لذلك صنف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي اعتماداً على الرابطة الاجتماعية التي تسهم في تكوين رأس المال الاجتماعي كما يلي:

1- رأس مال اجتماعي رسمي: يقصد به الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تكون في إطار رسمي تنظيمي، أي التسلسل الإداري بين أعضاء المنظمة وفي إطار الأبنية الرسمية مثل: المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.

2- رأس مال اجتماعي غير رسمي: يقصد به الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تكون ضمن المجموعات الاجتماعية غير الرسمية، بمعنى لا تربط أعضاء هذه المجموعة أي علاقات تنظيمية وتكون مثل علاقات الجيرة والصدقات والقرابة، ويسهم في تكوين نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة في شؤون المجتمع، ولا يتجاوز العلاقة الأسرية وشبكات القرابة (عبد الحميد، 2012).

### 5.1.2. أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي وعلاقتها بالمجتمع المدني:

تبرز أهمية مفهوم رأس المال الاجتماعي لمفهوم أشمل وأعم من مفهوم الأنواع الأخرى من رأس المال، لأنه يمسّ الفرد الذي باستطاعه امتلاك رأس المال النقدي وكافة الموارد المادية والعينية، ولكن تصبح حياة الفرد أكثر ثراءً معنوياً بامتلاكه شبكة من العلاقات الاجتماعية مع أشخاص آخرين في مناخ يسوده قيم الثقة المتبادلة والتماس الاجتماعي والتآزر، وذلك لا يتوافر إلا بوجود ما يطلق عليه رأس مال اجتماعي لدى الفرد الذي تناولت الأدبيات العلمية والباحثين لتعريفات في مجالات متعددة تبرز أهميته البارزة في مناهج استخدامه.

لذلك استرعى رأس المال الاجتماعي التنظيمي انتباه الكثير من الباحثين والمفكرين وذلك للاعتقاد أن أحد الأسباب التي أدت إلى قدرة رأس المال الاجتماعي على جذب الانتباه بصورة كبيرة هو عماد المجتمع المدني عليه (Maguire.2002).

ويوجد ارتباط بين مفهومي رأس المال الاجتماعي والمجتمع المدني الذي يعرف بأنه القطاع الثالث، هذا الارتباط الذي يمكن أن نجده من خلال ما ذكره فوكوياما بقوله: "المجتمع المدني يرتبط برأس المال الاجتماعي ونهضته بواسطته، ولكن لا يشكل رأس المال الاجتماعي نفسه". (أبو زاهر، 2010)

ولا يمكن التعاطي بأي حال من الأحوال مع رأس المال الاجتماعي بمعزل عن رؤوس المال الأخرى رغم ما اعتبره بورديو أن رأس المال ميزة فردية تظهر في سياق اجتماعي، وأن "الفرد يستطيع تحويل رأس المال الاجتماعي إلى مكاسب اقتصادية اعتيادية" وهذا يتفق مع وجهه نظر (Prusak, Cohen.2001).

وبوجود رأس المال الاجتماعي في المنظمات، فلا بد أنه يخلق العوائد الاقتصادية التي أبرزها:

- 1- اقتسام جيد للمعرفة المتعلقة بمستويات عالية من الثقة الجيدة وارتباطات العمل الفاعلة والأهداف ذات الدلالة الواحدة.
- 2- تكاليف أقل للصفقات. وذلك من خلال الثقة وروح التعاون سواء كان داخل المنظمة أو بين المنظمة وزبائنها.
- 3- معدلات دوران أقل تغيراً، وهذا بدوره يقلل من تكاليف تدريب العاملين واستخدامهم والمحافظة على المعرفة التنظيمية فيما بينهم.
- 4- اتخاذ قرارات مستقرة متأتية من الفهم المشترك للموضوع.

تتضح أهمية رأس المال الاجتماعي في المنظمات من خلال "مساعدة جماعات العمل على استثمار أقصى ما يمكن من منافع العلاقات الاجتماعية بموارده الأداة والتعبيرية المتنوعة وتوظيفها لتحقيق أهداف العمل وتحسين الأداء التنظيمي" (العطوي، الغانمي، 2018).

كما أضاف (العبادي، 2014) "إن أهمية رأس المال الاجتماعي في تحقيق المشاركة الأفضل للمعرفة بين جميع المستويات التنظيمية، وتقليل معدلات الدوران، وهذا ما ينعكس في تقليل كلف التدريب، واتخاذ قرارات مستقرة متأتية من الفهم المشترك للموضوع".

هنالك المزايا لرأس المال الاجتماعي التنظيمي التي تكسبه أهمية لدى المنظمات المعاصرة. وكما يأتي: (خوين، 2017)

- 1- يساعد على المرونة بدلاً من الشدّ في إنجاز العمل والتركيز على العمل الجماعي والالتزام والثقة المتبادلة دون المغالاة في الرقابة الرسمية.
- 2- يقود رأس المال الاجتماعي العلاقات مع المجهزين والموردين وعملية التعلم الذاتي.
- 3- إنّ ارتفاع مستويات رأس المال الاجتماعي يؤثر في زيادة الاحتراف للموظفين، ويسهل التبادل في الموارد بين الوحدات، ويخفض التكاليف لدوران العمل.
- 4- يمارس رأس المال الاجتماعي دوراً حيويّاً في حياة المنظمات بجذب الأفراد من ذوي الكفاءات والمواهب، وتوليد الأفكار الجديدة، ويسهل من تدفق المعلومات بين وحدات العمل.
- 5- يقلل من مستوى الصراع، ويدعم روح المبادرة والتسامح بين جماعات العمل.
- 6- يساعد في تقديم أفضل الخدمات الجماعية، ويساهم في تدني حدوث الأزمات في العمل.
- 7- يساعد في تأمين الرعاية الكافية للموظفين، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

## 6.1.2. الأهمية الاستراتيجية لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

ترجع أهمية رأس المال الاجتماعي في المنظمات باعتباره من أهم المصادر الناجعة التي بدورها تحقق القيمة الاستراتيجية لأي منظمة تسعى بدورها إلى التميز عن باقي المنظمات، ووجهها الدؤوب نحو اكتساب الميزة التنافسية التي ترقى بها إلى التفرد والانتمائية إذا ما توطن في البيئة أو المنظمة أو المجتمع المراد تميزها بقيم رأس المال الاجتماعي، وأصبح ممارسات اعتيادية لدى المورد البشري الذي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم نقله أو اقتناصه من المنافسين مثل: رأس المال البشري، أو محاكاته بالشئ اليسير، لذا رأس المال الاجتماعي المورد الفريد الذي لا يمكن من السهل نقله من سياق إلى سياق آخر. (Ghilulescu , leana. 2006)

### 1.6.1.2. تطوير وتنمية رأس المال الفكري:

توجد دلائل كثيرة على الصلة الوثيقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي، ورأس المال الفكري كونهما من الأصول غير الملموسة والتي بوجودها معاً يتم بسلاسة عملية تقاسم المعرفة والمعلومات الاجتماعية والروابط القوية مع القيم الإنسانية والمعايير الإيجابية، وهذا ما أكد أن رأس المال الاجتماعي يعزز من القدرة على تنمية رأس المال الفكري للمنظمات. (Graen , Graen, 2006)

وترى الباحثة أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي من الوسائل المهمة لتطوير رأس المال الفكري، وذلك لما تلعبه الشبكات الاجتماعية من دور بارز في زيادة نشر المعرفة والعمل الجماعي القائم على إعمال الفكر، كما يُعدّ رأس المال الاجتماعي بمثابة الجسر الذي يمهد لنقل المعرفة العلمية لما يحويه من قيم الثقة، التفاهم المتبادل، التعاون، لإسهامه بشكل سلس في نشر تبادل المعارف بين العاملين وتبادلها على نطاق أوسع، لذلك تتجه المنظمات إلى تدعيم رأس المال الاجتماعي واستثماره بتوطين القيم الإنسانية والمعايير الإيجابية التي بدورها تذلل العديد من المعوقات والحواجز من خلال مصادر المعرفة في المنظمة مثل: التعليم والتدريب والخبرة المهنية التي تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية، وإلى تحقيق التقدم المهني.

### 2.6.1.2. توفير بيئة تنظيمية فعالة:

يؤثر رأس المال الاجتماعي على مخرجات العمل التنظيمي التي تنعكس على العاملين بالتأثير الإيجابي مما يولد لديهم حافزاً استراتيجياً لتحسين الأداء بشكل أكبر، حيث توافر بيئة تنظيمية فعالة تكون بفعل إدارة رأس المال الاجتماعي التنظيمي بشكل صحيح؛ لأن شبكات العمل تحتوي على فرق عمل وتجمعات منطوية تحت هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه من خلال الجو المناسب، وإطار

العمل الذي بتكاملهما يخلقان قيمة داخل السياق التنظيمي. لذا احتواء رأس المال الاجتماعي على القيم الإيجابية التي تجعل العاملين يشعرون بالأمان الوظيفي، ويتطور من خلال ما يعرف بروح الولاء والانتماء للمنظمة. فالتفاعلات الاجتماعية الحادثة الإيجابية تباعد بين العاملين وبين التنازع والصراع الذي يرهق كأهل المنظمة ويساعد على تأدية المهام التنظيمية بسلاسة، لأن العلاقات القائمة على التنافسية الجشع، وحب الذات والأنانية والحيلة يمكن أن تكون مدمراً للمنظمة. (Daft,2009)

ترى الباحثة ضرورة وجود البيئة التنظيمية التي تتسم بالفعالية، التي تشير الي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال التكيف والانسجام مع البيئة التي تعمل بها وما يطرأ عليها من تغيرات، ومدى قدرتها على استغلال كافة موارها المتاحة، لذلك يجب على المنظمة ان تسعى جاهداً لتبني الممارسات الادارية الهادفة لرفع الروح المعنوية للعاملين، تعزيز العلاقات المبنية على التعاون والثقة والتضامن، تقوية قدرة العاملين على الانخراط والاندماج في الأعمال الجماعية الناجحة، تمكين العاملين من تأدية المهام التنظيمية والأعمال الموكلة لهم بسلاسة، تنمية روح الانتماء والولاء للمنظمة، تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### 3.6.1.2. تعزيز فعالية العمل الجماعي داخل المنظمات:

يعتبر العمل الجماعي من اهم مؤشرات رأس المال الاجتماعي داخل المنظمات طالما ارتبط انجاز الاعمال بأهم وسيلة لتحقيق الاهداف الا وهي العمل الجماعي وتكاتف وتضافر الجهود يتمحور الفكرة الجوهرية لرأس المال الاجتماعي حول شبكات العمل والتماسك والترابط بين العاملين وقدرتهم على العمل معا داخل شبكة من العلاقات المشتركة بما يؤدي الي تعظيم العمل الجماعي مما يعكس مدى قوة المنظمة. كما ويعزز رأس المال الاجتماعي الثقة بين العاملين ويحثهم على المشاركة مما ينعكس على العلاقات الاجتماعية ويوسمها بالاستقرار والتفاعلية بين العاملين، لهذا يعتبر رأس مال المنظمات، فهو مورد تنظمي ذات بعد معنوي ناجم عن الثقة والتعاقد بين العاملين، المنظمات التي لديها أرضية صلبة من رأس المال الاجتماعي تمتلك الروابط القوية والمشاركة والألفة الاجتماعية بين أفرادها، مما يكسبها السمة المميزة التي تجسد طبيعة العلاقات الحقيقية التي محورها العمل الجماعي، لذلك يطلق على رأس المال الاجتماعي ثروة المنظمات وأرباب تلك الثروة هم العاملون، حيث يشتركوا في جميع مهام العمل، ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم. (أبو جربوع، 2014)

ضعف المشاركة والتعاون والعمل الجماعي يكن مؤشراً على تآكل رأس المال الاجتماعي، لذا يعكس العمل الجماعي بفعالية مستويات الثقة في المنظمات التي تشكل عنصراً أساسياً في العمل الجماعي الناجح. لذلك تتعزز فعالية العمل الجماعي عندما تتواجد لدى جميع الافراد الرغبة بتحقيق

الهدف وبالأسلوب ذاته، وجود تعاون مستمر بين افراد الجماعة كضمان استمرارية العمل وإيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجههم بشكل جماعي. (التكروري، 2018)

ترى الباحثة أن المنظمات تكمن قوتها وأهميتها في قدرتها على حشد جميع الافراد حول تحقيق هدف أو عدة أهداف، وفي حالة ما عانت فرق العمل من الاختلال الوظيفي المتأصل، فأن بناء فريق قوى ليس بالأمر اليسير لأنه متعلق بالتباين الفردي، وايضا متعلق بمجموعة من السلوكيات البسيطة من الناحية النظرية ولكن صعبة من الناحية العملية والعملية، فالنجاح يكون حليف فرق العمل في حالة تغليبهم على نزعاتهم الذاتية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية التي تنتشدها أواخر فرق العمل، وتقلل الصراعات والخلافات داخل الفريق، ويرجع نجاح فريق العمل الي الممارسات الادارية التي من شأنها تعزيز فعالية فريق العمل، امتلاك العاملين لديها الادراكات الواعية للعلاقات المحيطة بهم والموارد المتاحة لإنجاز العمل.

#### 4.6.1.2. تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية المؤسسية:

تحسين الأداء لدى المنظمات هو مردود لتنمية رأس المال البشري وما لديه من مهارات وقدرات تنعكس على الإنتاجية وتزيد الفعالية المرتبطة بأهداف المنظمة التي تنعكس على أداء المنظمة ككل، ومن خلال تعزيز رأس المال الاجتماعي وما يعبر عنه من تماسك الوحدات التنظيمية حيث أن رأس المال الاجتماعي يسهم في خفض كلفة المعاملات وتحسين الأداء والإنتاجية الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً برأس المال البشري، فهم مجموع العاملين الذين يملكون القدرات والخبرات والمهارات والمعارف، فتلك المقدرات البشرية المؤهلة تعكس مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بفاعلة وكفاءة استخدام الموارد المتاحة لديها. (Shahzad, et al., 2012)

إن الأداء مرتبط بالأشخاص التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع، فضلاً عن المعرفة الموجودة في أذهان العاملين والمتجسدة بالمهارات والخبرات اللازمة لتقديم منتجات متميزة، لذلك رأس المال الاجتماعي تعتبر بمثابة الميسر لتطوير مهارات العاملين في المنظمة وتحسين أدائهم. وبالتالي زيادة الإنتاجية المؤسسية، لذلك اهتمت المنظمات بالمتغيرات المختلفة لمجموعة من الممارسات الإدارية (إقامة الروابط، تعزيز الثقة، تشجيع التعاون) الهادفة إلى تحقيق روح الولاء لدى العاملين، لذلك يجب توطيد الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة. لذلك الأداء العالي يتطلب تعاوناً حقيقياً وثقة عالية وتنسيقاً فعالاً في المنظمة، وهذا ما يتواجد في رأس المال الاجتماعي، مما يترتب عليه تحسين الإنجاز التنظيمي للعاملين وقلة الدوران الوظيفي. لذا يمثل العنصر البشري محور أي عملية تنظيمية، لأنه موردٌ من أهم موارد المنظمة، وأصلٌ من أصولها، إذ لا يمكن أن

تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية، وهي حجر الزاوية في العملية الإدارية، وهي غاية المجتمع ورأس مال المنظمة. (القطاونه، 2007)

ترى الباحثة ان تحسين الأداء من المخرجات التي تسعى المنظمة الي تحقيقها بسبب أهميتها في تطويرها، لذلك يتوجب على المنظمة استحداث الوسائل والطرق التي من خلالها يتم تدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، المتابعة الدورية والتقييمية لجوانب الضعف المهني ومعالجة نواحي القصور، اشراك العاملين بطريقة تزيد التحفيز والمسؤولية، العمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة، دراسة احتياجات العاملين وتلبيتها وأشباعها، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

### 5.6.1.2. تحسين دافعية الإنجاز وقلة الدوران الوظيفي:

تقوم المنظمات على الموارد البشرية التي تعد عنصراً أساسياً يجب الاعتناء به باعتبارها المحرك الحيوي لاستدامة المنظمات التي تستلزم توافر المناخ التنظيمي من خلال تعزيز القابلية الاجتماعية لدى العاملين، الأمر الذي يعزز الروح المعنوية الإيجابية للعاملين وتزيد من واقعية العمل لديهم، وهي كون المناخ التنظيمي معبراً عن الظروف والمتغيرات الداخلة للمنظمة التي يجب الارتقاء به ليكون مفجراً للطاقات والإبداعات للكوادر البشرية بتوفير بيئة عمل، محفزاً إلى زيادة وجودة الأداء من خلال الرغبة والدافعية لديهم ما يعكس الروح المعنوية للعاملين ومدى الاستقرار والانسجام بينهم، فالدافعية تقود المنظمات التي توقع العاملين على مستوى الفرد والجماعة للسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة، كما يعد وقع العاملين للأداء الفعال لأن انخفاض واقعية العاملين يسهم بشكل أو بآخر بانخفاض مستوى الأداء، إذ يكون جهد الإنسان المبدول بدون رغبة أو حماس أو اهتمام مما يؤدي إلى علة تنظيمية متعلق بسلوكيات العمل مثل: التسرب الوظيفي والتأخير والإجهاد في العمل عدم الانخراط في العمل (الزبيدي، وحافظ. 2015)

إن طبيعية العلاقات التي تسود بين العاملين والتعاون والتماسك الجماعي، وارتباط قيم رأس المال الاجتماعي من الثقة، التعاون والتماسك بالمنظمة، كل ذلك يؤدي إلى حالة من الاستقرار التنظيمي، وارتفاع الروح المعنوية في مواجهة الأزمات والضغوط مثل: ضغوط العمل والأزمات والصراعات. ويلعب رأس المال الاجتماعي دوراً في تطوير رأس المال البشري ضمن السياق التنظيمي الذي بدوره يقلل ظاهرة الدوران الوظيفي.

ترى الباحثة أن دافعية الانحاز من الدوافع الخاصة بالإنسان التي تميزه دون غيره، والتي تلقى على عائق المنظمة مسئولية المحافظة على دافعية الانجاز وارتفاع وتيرها لدى العاملين، من خلال ضرورة اشراك العاملين في ترسيم الخطط التي من شأنها تعزز دافعية الانجاز، التأكيد على أهمية



المثابرة والمنافسة بالعمل الذي يعد حافزاً مهماً لانجاز الأعمال المنوط لهم، تقوية الثقافة التنظيمية المشجعة لدافعية الانجاز، عقد اللقاءات الدورية مع العاملين للاستماع الي مقترحاتهم، انتهاج سياسات نزيهة في عمليات ادارة الموارد البشرية، ربط المسار الوظيفي والترقيات بمستوى دافعية الانجاز، تشجيع العاملين على صياغة الأهداف المستقبلية بعيدة المدى للمنظمة وسبل تحقيقها ، تقديم الدعم التشجيعي بكافة أشكاله المادية والمعنوية عند تقديم العاملين لمقترحات إيجابية.

#### 6.6.1.2. إدارة التغيير والإبداع التنظيمي بفعالية:

علي الرغم من تحقق المنافع الإيجابية من وجود رأس المال الاجتماعي في المنظمة كونه المورد البشري المؤهل جيداً هو الممول لتعزيز قيمه (الثقة، التسامح، العمل الجماعي والتعاون، المشاركة المدنية) في المنظمات لكن الحصول على رأس المال الاجتماعي ذي الصبغة النوعية لا يمكن أن يتحقق بالمجان؛ لأن الحصول عليه لم يعد بالأمر الهين، ويرجع ذلك إلى أن رأس المال الاجتماعي من الموجودات غير الملموسة والأصول غير المادية، ويدور حول شيء غير ملموس وغير عياني، ولا يمكن فهمه إلا في ضوء السياق الاجتماعي. (أبو زيد، 2010)

تمثل القوة الدافعة لإحلال إدارة فعالة للتغيير مستغلاً ما يتيح رأس المال الاجتماعي من تشجيع العمل والفكر الجمعي مما يعزز فيه الالتزام التنظيمي، ويجعل ثقافة التغيير تفرض تواجدها بشكل كبير. فطبيعة التفاعلات الاجتماعية التي تتسم بالمشاركة، والتفاعلات الإيجابية المتكررة بين أفراد التنظيم الواحد أو التنظيمات الأخرى بشكل يسمح بتبادل الموارد بسلاسة، مما يسهم بخلق مناخ صحي يتسم بالتفاعل والحوار الحر، وإبراز أدوار المشاركين وتعميقها. (هنود، 2013)

لذا يعتبر التغيير بوصلة المنظمات الساعية وإلى مواكبة كل المستجدات؛ لأن التغيير سنة الكون وحقيقة مؤكدة، فما جرى على البشر يجرى على المنظمات التي أكسبتها سمة، النمو كما أن الإنسان إذ لم تتم سيتلاشى معنوياً، فكأن التغيير والتطور سمتان متلازمتان لأي منظمة تتشد النجاح، وأساساً لنجاح الإدارة في أي كيان وسمة متميزة من سمات القيادة، والتي تعد بمثابة البوتقة التي تنصير داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. (الظاهر، 2011)

وفي عُرف المنظمات والكيانات التنظيمية فإنّ التغيير التنظيمي هو اعتماد نمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والسلوك لمسايرة التطورات المتسارعة. والمساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات، وشحن روح الإبداع والحصول على دعم العاملين وولاءهم التنظيمي. (الصانع، 2011)

ما يخص المنظمة من التغيير التنظيمي عبارة عن تبيان ما يطرأ عليها من تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على أهداف أو سياسات أو عناصر إنتاجية وخلافه بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوفيق بينها وبين الأوضاع الخارجية بقصد استمراريتها، وتتمحور عملية إدارة التغيير حول المورد البشري باعتباره المحرك الحيوي للمنظمات المطلوب منهم إبداء القدرة على التعاون وتحمل مسؤولية التغيير ومدى استعدادهم وورغبتهم في التغيير.

وترى الباحثة أن إدارة التغيير ضرورة حتمية في المنظمات، وتهدف الي احداث تغيرات تدريجية او جذرية في الوضع الحالي من خلال إعادة صياغة مكونات المنظمة لأجل الوضع المستقبلي المنشود، بينما ترى الباحثة ان الإبداع هو بمثابة العملية النوعية التي تميز اشخاص دون غيرهم بامتلاك مهارات التفكير الابداعي وتنميتها من خلال الأساليب الملائمة والطرق المتنوعة لتنمية الأبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك بإيجاد حلول فعالة مبتكرة وتنمية ذاتهم مهنيا، الابداع يجب ان يهيا له شبكة من الاتصالات الفعالة، وارتباط العاملين بعلاقات متماسكة، وتتكون من خلالها شبكات اجتماعية مبدعة.

#### 7.6.1.2. تحقيق تنمية مهنية مستدامة للعاملين في المنظمة:

يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي بما له من مرتكزات قوامها المورد البشري أو الأصول البشرية التي تعد إحدى الأصول الملموسة التي تميز منظمة عن أخرى، كما أصبح من الضروري أن تحافظ المنظمات الساعية للتميز على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعلم ومواكبة كل المستجدات التقنية، وأن يكون في مقدور المنظمة مسايرة عملية النمو المستمرة لمواصلة عاملها في ظل التكنولوجيا، وذلك لرفع الكفاءات في القيام بمتطلبات الأدوار التي تتغير وفقا لمهام العمل. (الصالحية، 2010)

لذا كان السعي الدؤوب من قبل المنظمات لاتباع الإنماء المهني الذي يتضمن تزويد العاملين بالمستجدات التكنولوجية والتنظيمية. وأيضاً توفير التدريب اللازم لتطوير الكفاءة المهنية مما يرفع أداء العاملين وإنتاجيتهم المعرفية والأدائية.

يعتبر العاملون حجر الزاوية في العمليات الجارية في المنظمات التي تعزز الكفاءة والفعالية إذا ما تمّ إعداده وتأهيله وتطويره المستمر، مما يجعل المردود إيجابياً وتتحسن بذلك كفاءة المنظمة لاحقاً. ويجب علي المنظمة اتباع أساليب التنمية المهنية المستدامة بشكل دوري حتى يساير العاملين المعارف الجديدة في مجالات تخصصهم، والتي أظهرت بعض القضايا في عمليات الإعداد

والتدريب مثل التأكيد على الاحتياجات المستقبلية مقابل الاحتياجات الحالية، والموضوعية مقابل الذاتية، والثبات الانفعالي مقابل عدم الثبات، والإتقان مقابل العمومية، والتقييم العالمي مقابل معيار التقييم المحلي، والممارسة الإبداعية مقابل الممارسة الحالية. (Lilian , James.1992) كما ورد في (الشخشير، 2010).

ويبرز الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة في المنظمة باعتبارها إحدى أهم مداخل الاستثمار الجيد للمورد البشري، حيث يجب تنمية كفاءتهم ومهاراته عن طريق تفعيل برامج التدريب وتحديد احتياجاتهم المهنية مما يتطلب توافر المناخ الملائم وما يظهر أهمية التنمية المهنية المستدامة ومدى انعكاسها على كفاءة وفاعلية أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، كما تؤثر التنمية المهنية المستدامة على المسار الوظيفي بالإيجاب مما يجعلها عملية متصلة ومستمرة وشاملة وطويلة المدى تتيح قدراً من الفرص والحرية للعاملين لأن يطوروا من أدائهم بطريقة تأملية، وأن يكونوا قادرين على مواجهة أدوارهم الحالية والمستقبلية. (Wake,2012)

ترى الباحثة أن التنمية المهنية المستدامة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات خاصة مع تزايد التعقيدات البيئية التي انعكست على كفاءة وفعالية مستوى أداء المنظمات وارتباط دورها بخدمة المجتمع، والمساهمة فيما تصبو إليه من غايات وأهداف تنظيمية، وبذلك تمثل البداية الحقيقية لرأس المال الاجتماعي التنظيمي القائم على الحوار الحر والمشاركة والتعاون، وبذلك تبرز أهمية التنمية المهنية المستدامة للعاملين وضرورة تأطير برامج تلبي احتياجاتهم من خلال الاستفادة من الأساليب العلمية والعملية التي تثرى الحياة التنظيمية لديهم، لا يمكن بأي حال من الأحوال ترسيخ أساليب التنمية المستدامة في المنظمة إلا بوجود مستويات عالية من رأس المال الاجتماعي، وبالأخص الثقة باعتبارها مدعاه للمشاركة والتماسك الجماعي.

#### 8.6.1.2. تقديم التغذية الراجعة الفورية للعاملين بكافة المستويات الإدارية في المنظمة:

يسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي بدور فعال في مساعدة المستويات الإدارية العليا في تصحيح مسار العمل من خلال التغذية الراجعة الفورية للعاملين لتجنب تقادم المشكلات، ينطوي رأس المال الاجتماعي التنظيمي على طبيعة العلاقات الإيجابية التي تتسم بالثقة والتعاون والتماسك الاجتماعي، وتسهم التغذية الراجعة الفورية لدى العاملين بتحسين الأداء بشكل دوري. والتغذية الراجعة هي مجموعة المعلومات التي يتلقاها العاملون في المنظمات عن أدائهم ونتائجهم مبيناً الأخطاء التي وقعوا فيها وأيضاً ما تم تعلمه لتجاوز الأخطاء؛ للحصول على أفضل النتائج تتميز التغذية الراجعة الفورية بملائمتها لكافة البيئات التنظيمية، كما تعطي صورة تفصيلية عن مستوى أداء العاملين.

لا يمكن للتغذية الراجعة الفورية أن تكن حاضرة إلا بوجود مستويات من الثقة والعمل الجماعي والتعاون والمشاركة مما ينعكس على إنتاجية العاملين، وتحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة، كما أنها تحافظ على الكوادر المهنية بشكل جيد وتستقطب الكفاءات، وتكسيبهم القدرة على القيام بأدوارهم الوظيفية المختلفة داخل المنظمة، وتحسين قدراتهم على احتواء المشكلات التي تواجههم. (Heny.2011)

كما أن التغذية الراجعة الفورية تعطي مؤشراً للمدراء التنفيذيين لكيفية تحسين العمل، وتعطي صورة عن أداء المستويات الإدارية العليا بشكل حيادي، لذلك على المنظمة اعتماده كشكل روتيني ويعطيها إياها بشكل دائم، وتحدد ما التوقعات والمطلوب من العاملين.

ترى الباحثة أن انتهاج المنظمة أنماط التغذية الراجعة الفورية كنهج تقويمي لتلافي معوقات المسار الوظيفي للعاملين وكيفية تحسين العمل، لايتأتى ذلك الا من خلال تزويد العاملين بالتغذية الفورية والتعزيز اللازم،مساعدة العاملين لفهم وتصحيح أخطائهم عبر برامج تقويمية،أستعمال اساليب واستراتيجيات متنوعة عند إعطاء التغذية الراجعة للأبقاءعلى أهتمامهم واشراك أكبر عدد ممكن منهم،طرح الأسئلة على العاملين لمعرفة مستوى فهمهم وتقدمهم ووعيهم بالتعلم الفردي، تزويد العاملين بالتغذية الراجعة من مختلف المصادر،التركيز على أكساب العاملين مهارات التعلم الذاتي ومهارات التعلم المتبادل من خلال المناقشات مع الآخرين،العمل على إثراء الجوانب الوظيفية وتدعيمها وتحقيق التوازن النفسي والمهني، تعزيز قدرات العاملين وتشجيعهم في عملية التعلم.

## 2.2 المناعة التنظيمية

### مقدمة:

الجهاز المناعي أو جهاز المناعة هو منظومة من العمليات الحيوية التي تقوم بها أعضاء وخلايا وجسيمات داخل أجسام الكائن الحي بغرض حمايتها من الأمراض والسموم والخلايا السرطانية والجسيمات الغريبة. هذه المنظومة الحيوية تقوم بالتعرف على مسببات المرض، مثل الميكروبات أو فيروسات وتحييدها أو إبادتها، على أنها الحالة المتوازنة لامتلاك دفاعات بيولوجية كافية لمحاربة العدوى والأمراض أو أي تعدد بيولوجي غير مرغوب به، وامتلاك تحمل مناعي كافٍ لتجنب الحساسية وأمراض المناعة الذاتية. والمناعة هي مقاومة الأمراض عند التعرض للإصابة بمسبباتها. وقد تكون حصانة طبيعية من المرض بصفة عامة، نتيجة لعوامل في تكوين الجسم، كوجود الجلد والأغشية المخاطية. وكذلك نظام المناعة في الجسم يتماشى مع نظام المناعة في الكيان التنظيمي، الذي يتواجد من خلال عدة مهام تتسم بالدقة والترابط والتعقيد في آن واحد. ويترتب عليها المنظمة الناضجة التي تدريجياً تتعزز مناعتها ولكن يجري عليها ما يجري على الكائن الحي من نمو واضمحلال وتخفف المناعة تدريجياً. (Song.2006)

### 1.2.2. ماهية المناعة التنظيمية:

أصبحت المناعة التنظيمية موضوعاً حيوياً في بيئة الأعمال اليوم، كما أن بوادر التفكير فيه بدأت منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين (الساعدي، 2016).  
فمنذ العام (2000) أعلن فريق العلماء المسئول عن مشروع الجينوم البشري الانتهاء من عملية فك الشيفرة الوراثية للإنسان، ووضع الأسس للخريطة الوراثية له، وبذلك لم يعد هذا عصر الثورة المعلوماتية. بل أصبح عصر الجينوم الذي يعتبر البداية لفهم الحياة والطريقة الجديدة لعمل علوم الحياة والطريقة الصحيحة للتعامل مع الأمراض والكشف عن كنهها، كما أنه يساعد على المقارنة بين الكائنات الحية بل هو في الحقيقة قراءة صحيحة لأنفسنا بني البشر. فأصبحنا نتعايش في عصر المعرفة المتشابكة الجذور والمترابطة الأفكار لدرجة أن العلوم التي لا تتشابه وتتداخل في نسيج المعرفة تموت، وها هو علم الإدارة يقدم رؤية جديدة للمنظمات القائمة على مفهوم الحمض النووي DNA.

وتسعى المناعة التنظيمية إلى حماية المنظمة من التغييرات التي تعثرها أثناء مسيرتها سواء الأخطار التنظيمية أو التهديدات الخارجية، فعليه يمثل العاملون نقطة الارتكاز التي ينطلق من خلالها

الأنشطة في أي منظمة، والمحرك الحيوي المؤهل لتمكينها من الاستدامة والميزة التنافسية التي تعكس مدى فعاليتها، ومخرجات القوى التنظيمية المجتمعة والمساعدة لحمايتها، التي ربما تحسن مزيد من الوظائف المهمة للمنظمة من خلال نظام المناعة في المستقبل. (song,2006)

جدول (2.2): التعريفات التي تناولت مفهوم المناعة التنظيمية.

التعريفات	الباحث والسنة
"مجموعة من القوى التنظيمية مصصمة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية بهدف حماية المنظمة والحفاظ على ديمومة واستمرارية العمل وما تملكه المنظمة من ميزات"،	Birkinshaw, Ridderstrale.1999
"أحد الأنظمة الذكية للمنظمة ويتألف من مجموعة معقدة من العمليات بهدف حماية المنظمة من العدوى والفيروسات البيئية والمخاطر".	Lee&Elmegy. 2011
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.	Simmons.2013
مجموعة من العاملين والسياسات والإجراءات والعمليات والأفراد والثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التهديدات الخارجية	الطائي وآخرون، 2016

وترى الباحثة أن المناعة التنظيمية تتمثل في حزمة قوى تنظيمية (العاملون، الثقافة، الإجراءات، السياسات، البرامج) التي من خلال تكاتفها يظهر تأثيرها بشكل عفوي في الأمور الطارئة. قد ينظر للمناعة التنظيمية باعتبارها عنصراً هاماً من نظام الرقابة لأي منظمة فيعتبر أي تهديد مفاجئ يمثل خطراً في إدارة المنظمة. ذلك وجب اعتماد المناعة التنظيمية كمنظومة متفردة لحصانة المنظمات.

وفي ضوء التعريفات السابقة تعرف الباحثة المناعة التنظيمية بأنها منظومة التدابير والاحتراوات التنظيمية التي ترسخ الخطوط العريضة لكافة المكونات التنظيمية لتعزيز المستوى الإدراكي لأهمية المناعة بكل مكوناتها للمحافظة على توازن المنظمة من خلال مقاومة السلوكيات التشغيلية والأدائية الشاذة، ومنع انعكاساتها على العاملين، بالإضافة إلى اكتساب المنظمة المرونة والتكيف لدرء المخاطر والتهديدات الخارجية للمنظمة.

## 2.2.2. خصائص المناعة التنظيمية:

توجد عدة خصائص رئيسية تشير إلى مناعة المنظمة وكما يلي: (Xu bo,2005)

- 1- إن قدرة مناعة المنظمة تتأثر بالظروف داخل وخارج المنظمة بشكل شامل، لذا تتمتع المنظمة بالمعاملة القوية، عادة ما تكون مناعة المنظمة أقوى عندما تكون الظروف أشد فوضى، وتكون مناعة المنظمة أضعف عندما تكون الظروف أشد استقراراً.
- 2- لقدرة أداء المنظمة حدود أداء معينة، أي حد التكيف: بالنسبة إلى الظروف المضطربة أو الحوادث الكبيرة لمؤسسة، ربما يكون مناعة المنظمة عاجزة عن مقاومة المخاطر ويصعب تجنب ضرر المنظمة، كلما اشتد تغير الظروف الخارجية، زادت مناعة نظام مناعة المنظمة، لكن مع التشديد المستمر لفوضى الظروف الخارجية.
- 3- تختلف مناعة المنظمة مع اختلاف الخصائص الصناعية، فكل صناعة خصائصها، وتهديداتها ولا بد من أن تصمم نظم المناعة استناداً إلى طبيعة المنافسة والدخلاء وتصنيفهم ومدى خطورتهم. (Omari.2009)
- 4- تتعلق قدرة مناعة المنظمة مع دورة حياتها بشكل وثيق: تشبه المنظمة الإنسان، ولها ميلاد ومرض وموت، كما أن مناعة المنظمة تشابه مناعة جسم الإنسان وتتغير مع تنمية الحالة الإنسانية عادة، تصبح المنظمة ناضجة وتتعزيز المناعة تدريجياً، لكن بعد أن تكون المنظمة في الشيخوخة، تخفف قدرة المناعة تدريجياً. (song.2006)
- 5- تتعلق قدرة مناعة المنظمة بشكل تنظيم المنظمة: عادة ما تكون قدرة المناعة للمنظمة الشبكية أقوى من قدرة المناعة للمنظمة الخطية.
- 6- العلاقات بين مناعة المنظمة وثقافتها: من الملحوظ أن ثقافة المنظمة الصحية والمتقدمة تحفز التطور الإيجابي للمؤسسة، وتكون ثقافة المنظمة المتخلفة أو المريضة هي جذر مرض المنظمة، ومن الصعب أن يفكر أحد في أداء دور مناعي لنظام مناعة المنظمة في ثقافة ضعيفة. (Matteo.2007).
- 7- العلاقات بين مناعة وكفاءة العاملين: تكون هذه النقطة أوضح، وكلما كانت كفاءة العاملين عالية زادت مناعة المنظمة، وكلما كانت كفاءة العاملين منخفضة ضعفت مناعة المنظمة. بالطبع، كثيراً ما تكون جهود العاملين هي التمثيل الحقيقي لمناعة المنظمة.

### 3.2.2. الوظائف الأساسية لنظام المناعة التنظيمية:

مما لا شك فيه أن المناعة جزء لا يتجزأ في أي حياة سواء للكائن البشري أو الكيان التنظيمي، فالمنظمات تتشابه مع الكائن البشري في نفس الخاصية ألا وهي الميلاد، والنمو والشيخوخة وأخيراً الموت، نظام المناعة لدى الإنسان تشير إلى كفاءة القدرة الجسدية للمحافظة عليه، أما النظام المناعي التنظيمي فتشير إلى فاعليتها في مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية على حد سواء. والنظام المناعي التنظيمي يعكس قدرة الأشكال المناعية والفعل المناعي لوظائف تتحقق بثلاثة سلوكيات متكررة هي (الإدراك) و(الدفاع) و(الذاكرة). (Wang et al.,2010)

1- الإدراك المناعي التنظيمي: الإدراك هو أول خطوة للسلوك المناعي وأن توقيته الدقيق يؤثر تأثيراً مباشراً في فاعلية وظيفية (الإزالة/ المحو). (فنكوى، 2000)

إن الإدراك المناعي التنظيمي هو عملية تكرر لدورة الرصد للمخاطر المتكررة. (Wang et al 2010). حيث الإدراك المناعي التنظيمي بمثابة وظيفة التحديد المنتظم والديناميكي للعوامل الخارجية السلبية والعوامل الداخلية الضارة وعوامل الهرم الداخلية. (فنكوى، 2000)

2- الدفاع المناعي التنظيمي: الدفاع المناعي هو الوظيفة الثانية التي تلى وظيفة الإدراك المناعي، وأن ملائمة وسلامة الإجراءات الدفاعية تؤثر تأثيراً مباشراً في فاعلية تأثير المناعة.

لذا الدفاع المناعي بمثابة الخط المناعي الوقائي الذي يقوم على مراقبة الدخلاء بأنواعهم بشكل منظم، واتخاذ الإجراء اللازم والانتباه إلى تحديد هجمات الغريباء أو الدخلاء المهلكين قبل فوات الأوان والقيام بإجراءات الدفاع. (تشاوهانينغ، 1997)

ويشير الدفاع المناعي التنظيمي إلى عملية (استنساخ، تغير، اختبار، تنسيق، إزالة) على أساس إدراك المناعة التنظيمية، بالنسبة للاستنساخ (Cloning) حيث تشير إلى القدرة على التكرار السريع والتدريب والتعلم والتذكر بين العوامل (الناس، القواعد، الأنظمة، الثقافة، التكنولوجيا) المرتبطة بنظام المناعة التنظيمية. أما التغير فتشير إلى التحول المناسب والتجديد (مثلاً تحسن القدرة الشخصية، وإعادة هيكلة الموارد البشرية). (song.2006)

أما الاختيار فيشير إلى القدرة على الاختيار السريع والدقيق لأفضل عنصر من بين عناصر الأنظمة التنظيمية وبرامج الاستجابة. (Omari.2009)



أما بالنسبة للتنسيق يشير إلى القدرة على تنسيق خطوات العمل وقوة السلوك لتفادي الاختناقات أو عدم التوازن، ومن طبيعة دفاع المناعة، فإنه لا يستهدف فقط الدخلاء المعروفين، بل أيضاً غير المعروفين، داخل وخارج نظام المناعة، وإذا ما تعرض النظام المناعي نفسه إلى بعض الأخطاء والاضطرابات، فإن نظام المناعة للمنظمة سيعرض صحة المنظمة لضرر كبير. (Wang et al.,2010)

3- **ذاكرة المناعة التنظيمية:** الذاكرة المناعية التنظيمية هي الوظيفة الثالثة، وهي وظيفة تسجيل وجمع وحفظ وتوزيع الأعمال والتأثيرات الخاصة بالرقابة على المناعة التنظيمية والدفاع المناعي، من الناحية الطبيعية فإنها لا تتذكر فقط نجاح التجربة بل أيضاً فشل التجربة.

وتعد ذاكرة المنظمة المناعية أداة فعالة لكي تميز بين خصوصيتها وسلوكياتها ككيان مستقل، وبين سلوكيات الدخلاء الخارجيين، حيث تستفيد المنظمة من الأحداث السابقة في مواجهة مواقف حاله (التهديدات الطارئة أو المحتملة). لذلك أدت ذاكرة المنظمة دوراً إيجابياً بأقصى حد من خلال تمييز الواقع الذاتي للمنظمة، إذ يقارن نظام ذاكرة المناعة بين الذات والأمور الأخرى باستمرار، ويكسد ذلك في بنك البيانات لمعرفة الأفعال القادمة من الخارج. (song.2006)

إن وظيفة التذكر الذاتي لنظام المناعة نجعل المنظمة تواجه نفس الحادث وترد بسرعة وتقدم خطة المعالجة بسرعة (Matteo et al.,2007)

#### 4.2.2. أنواع المناعة التنظيمية:

أشارت بعض الدراسات إلى نوعين من المناعة التنظيمية، والتي تعبران عن قدرة المنظمة على تحصين نفسها تجاه ما يعترضها من التحديات والأخطار التنظيمية، والتي من خلالها نستطيع قياس مدى توافر المناعة في المنظمات بالاعتماد على الأبعاد الفرعية، والتي تم اعتمادها نتيجة ملائمتها لمفردات الدراسة (الطائي، 2009).

#### 1.4.2.2. النوع الأول المناعة التنظيمية الطبيعية:

أغلب المنظمة بمختلف أشكالها وتصنيفاتها وأحجامها ينصب جُلّ اهتمامها على اتباع الآليات والاستراتيجيات التي من شأنها المساهمة في حيوية المنظمات وديمومتها، من خلال التصدي لأي تحديات أو أخطار تنظيمية آنية أو مستقبلية وهذا ما يصطلح عليه بالمناعة التنظيمية الطبيعية والتي تتكون من خلال ما يلي:

1- **الموقع التنافسي:** ويتمثل هذا في قدرة المنظمة على اختيار ذلك الموقع أو المكان الذي تستطيع فيه التميز على المنافسين، وأيضاً تكتسب المنظمة الموقع التنافسي عندما تركز جل اهتمامها على تحقيق أهدافها، وتتبع الآليات الممكنة التي خلالها تجد المنظمة الموقع التنافسي القوي ضد منافسيها مما يؤهلها للحصول على الميزة التنافسية، وبالتالي تسهم في إحراز منافع تعزز من خلالها الموقع التنافسي للمنظمة وتحسن معدل إنتاجهم. (Chobakhloo at el., 2011) كما ورد عن (عباس، حافظ. 2014).

حيث تستمد المنظمة في كسب مناعتها على مدى تعاملها مع كافة العوامل الداخلية والخارجية وتعتمد خلالها على قدرتها على التعامل مع الفرص والتهديدات.

2- **حقوق اتخاذ القرار:** يتمثل في حق امتلاك اتخاذ القرار، ونظراً لأهمية اتخاذ القرار وتداعياته على سيرورة المنظمة كمرحلة نهائية من عملية صنع القرار، وفي هذا المضمار يجب النظر لقيم رأس المال الاجتماعي (الثقة، التضامن، الرضا) وتواجدها في المنظمات الذي من شأنها أرساء دعائم القرارات الرشيدة، والتي تضع متخذي القرارات على أول طريق التأثير والثقة على المستوى التنفيذي في المنظمات ودعم ايدلوجياتها، والتي تستند على من يحق له اتخاذ القرار، هل لديه القدرة والمهارة للوصول إلى القرارات الرشيدة؟ وأيضاً تكوين حزمة من البدائل التي تخول متخذ القرار في اتخاذها. وهذا "يدخل ضمن الخزين المعرفي لمتخذ القرار بما يملكه من معلومات وبيانات وقدرات وحرص وتفكير وخبرات إبداعية متراكمة وقدرة على حل المشكلات. (الزعيبي، السكارنة، 2007)

3- **المعلومات:** تتمثل في المعرفة وامتلاك المعلومات في المنظمات، لتسهيل عملية اتخاذ القرار فعليه يجب أن تتسم بالشمولية والحدائثة والدقة والتكامل، لما لها من مخرجات إيجابية على نمو وتطور المنظمة، وأن توجد المصادر التي فيها المعلومات سواء الكمية أو الكيفية لتسهيل عملية اتخاذ القرار. لذلك فإن نظام المعلومات الفعال هو الذي يقوم على استرداد المعلومة أو استخلاصها من المصادر المختلفة وتقديمها لمتخذ القرار، لما في ذلك من منافع جمة أبرزها توفير القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار. (مدفوني، 2016)

**المحفزات:** تعد المحفزات من الأمور الأساسية التي تقود إلى دافعية الإنجاز لدى العاملين، وذلك عبر تشجيعهم بالتعبير عن أفكارهم وحثهم على استخراج ما بداخلهم من معارف وقدرات تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة، وأيضاً مضامين القيم الايجابية لرأس المال الاجتماعي التنظيمي مثل المشاركة، التعاون الداعمة لجهود الادارة باستخدام المحفزات باعتبارها أهم الوسائل والادوات التي تستخدمها لحث العاملين على تحسين ادائهم وبذل أقصى طاقاتهم، معززاً لديهم حس الانتماء والمواطنة، ولا تقتصر المحفزات على المادية فقط بل تتضمن الأهداف، وتشجع العاملين على

موائمة اهدافهم الشخصية مع اهداف المنظمة من خلال الفصل بين المصلحة الشخصية والمصلحة المنظمة، وتتنوع المحفزات الي داخلية مثل الشعور بالفخر، وايضا محفزات خارجية تقدمها المنظمة مثل زيادة في الراتب. إلى جانب نظام المكافآت والعلاوات مما يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. (السقا، 2013)

**الهيكل التنظيمي:** تعد خارطة طريق رسمية للمراكز والأدوار والعلاقات بين العاملين والمستويات الإدارية، لذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً، وذلك لما له من دور في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع وضع المنظمة الحالي والمستقبلي، لذلك يجب تحقيق الموائمة بين العناصر المكونة للبيئة الداخلية المتمثلة بالهيكل التنظيمي، وبين العناصر المكونة للبيئة الخارجية المتمثلة بالميزة التنافسية، يبرز أثر رأس المال الاجتماعي التنظيمي (البعد الهيكلي) بما يملكه العاملين من الروابط والعلاقات داخل المنظمة وجدوى هذه الروابط والعلاقات، التي تتأثر بالمكانة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي داخل بنية المنظمة التي تتيح تلك المكانة المزايا التي تساعد في الوصول الي الموارد المتاحة، يوفر الاتصالات الاجتماعية بين العاملين بالمنظمة والهيكل الوسطى والعليا منها وكذلك المنظمات الخارجية، كما ان طبيعة العلاقات الناجمة عن توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي تتميز بالمستوى الأفقي التي تكون تتسم عادة بالصمود والاستمرار مما يعزز المناعة التنظيمية بشكل تلقائي، الأمر الذي يعد بمثابة أداة استراتيجية هدفها الرئيسي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها، والتي تظهر قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه" (عساف، 2015).

#### 2.4.2.2. النوع الثاني المناعة التنظيمية المكتسبة:

يتبوء رأس المال الاجتماعي التنظيمي دوراً مهماً في خارطة المنظمة المناعية فالعلاقة بينهما متوازنة، كلما زادت مؤشرات رأس المال الاجتماعي التنظيمي كلما كانت المنظمة أكثر مناعاً في الاوقات المستقرة لبيئة عمل تتسم باللاتأكد والاستقرار.

المقصود بالمناعة التنظيمية المكتسبة تدل على أن وجودها في المنظمة نتيجة عملية الاكتساب للمناعة من الخارج لمعالجة خلل ما بعد تعرضها للمخاطر أو التحديات التي تفوق قدرات المنظمة في مواجهتها، وهذا ما يصطلح عليه بالمناعة التنظيمية المكتسبة والتي تتكون من خلال ما يلي:

1- **اللقاح التنظيمي:** يشير اللقاح التنظيمي إلى الحلول التي تحصل عليها المنظمات من خلال الاستعانة بأحدى المكاتب الاستشارية أو المتخصصين في المنظمات المشابهة لأخذ اللقاح الذي يتمثل في (الاستشارات، نقل المعرفة، التدريب، المهارات) بغية التصدي لتفشي أحد الأخطار التنظيمية التي يصعب مواجهتها، ويعد استخدام اللقاح التنظيمي الجاهز احد الاستراتيجيات الجاهزة للقضاء على هكذا أمراض تنظيمية. (الطائي، 2009)

2- **المقارنة المرجعية:** هي بمثابة أداة مساندة للمنظمة حين تتعرضها لتهديدات أو مخاطر معينة، فعليه تقوم المنظمة بإجراء عمليات المراجعة المستمرة بغية تحسين أدائها، وإجراء مقارنة بينها وبين أداء منظمة أخرى لها نفس النشاط، تعرضت في وقت سابق لمثل ما تعرضت له المنظمة حالياً. فعليه تعد المقارنة المرجعية بمثابة أداة لقياس وتقييم أداء المنظمة ومعالجة نواحي القصور فيها مقارنة بنظائرتها من المنظمات الأخرى. وأحد الاساليب الفعالة في التقييم الذاتي والتي يمكن لمنظمة أن تتبناه كطريقة لمقارنة خدماتها وبرامجها ونتائج ادائها مع نظائرها المتميزين مع مراعاة شروط تبني هذا الاسلوب. (Jackson, 2001)

3- **الذاكرة التنظيمية:** تمثل الجانب المعرفي للمنظمة الفاعلة بما تحويه من بيانات ومعارف ومهارات وخبرات سابقة، يمكن للمنظمة الرجوع إليها إذا ما تعرضت لمواقف او مشاكل أو تحديات مشابهة في وقت سابق اعترضت مسيرتها التنظيمية. ومرجعية تستعين بها للتعامل مع التهديدات عبر استراتيجيات معينة. والتي تستثمرها المنظمة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات، وعلاج المشكلات، وتحقيق الأهداف. (موسى، 2017)

ترى الباحثة من الضروري توافر المناعة التنظيمية بنوعها في المنظمة " المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة" كلاهما بمثابة منظومة متكاملة لا يمكن الاستعناء عن احدهما في حالة تحصين المنظمة من الاخطار الداخلية والخارجية على حد سواء، والتي تعترضها اثناء مسيرتها التنظيمية، فالمناعة التنظيمية الطبيعية تبني داخلياً بالاعتماد علي المورد البشري وما يمتلكه من شبكة العلاقات الاجتماعية والتماسك الجماعي وموارد تنظيمية أخرى، أما المناعة التنظيمية المكتسبة تبني خارجياً عبر ما يمتلكه المنظمة من موارد تنظيمية لتحسين نفسها، وتلافي ما تواجهه من تحديات تنافسية.

## 5.2.2. المتطلبات الضرورية لتقوية الجهاز المناعي للمنظمات (الطائي، 2009)

1- الاعتماد على رأس المال الفكري وبمكوناته الأساسية التي تمتلكه، وإتاحة فرصة الإبداع والابتكار لديهم لحل المشاكل الجديدة.

- 2- الاطلاع على جميع الأخطار التنظيمية التي أصابت المنظمات المشابهة وما الحلول التي استخدمت؟
- 3- التنبؤ الصحيح العلمي اتجاه المتغيرات البيئية كافة.
- 4- العمل على كفاءة الاستفادة من المنظمات القائمة ذات الجدار الدفاعي القوي.
- 5- إشاعة روح العمل كفريق، ويعد العمل الجماعي ميزة تنافسية بوصفها الأداة التي من خلالها يسهم جميع العاملين في حل مشاكل الإنتاج (الطائي، 2007).
- 6- الامتناع عن إدخال السلوكيات غير المرغوبة.
- 7- خلق هيكل تنظيمي مرن لإجراء التعديلات المستجدة.
- 8- غرس الثقافة المناعية التنظيمية في نفوس العاملين.

## 6.2.2. أبعاد المناعة التنظيمية:

### 1.6.2.2. البعد الأول: التعلم التنظيمي:

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي أحد الميكانيزمات التي تلجأ إليها المنظمات لتصحيح المسار الخاطئ لديها أثناء تنفيذ العمليات الإدارية، أو لتحسين السلوكيات التي لا تتوافق مع الثقافة التنظيمية، وأيضاً لمجابهة الطفرة المعرفية الهائلة، فكان لزاماً على المنظمات الفاعلة للحاق بركبها، ورغم المضامين والتعريفات حول مفهوم التعلم التنظيمي إلا أنها نقطة الارتكاز التي تسعى المنظمات إلى تبني استراتيجياتها.

وتمتد جذور مفهوم التعلم التنظيمي إلى أدبيات نظريات التنظيم والنظم، ويعتبر سيمون (Simon) من أوائل المنظرين الذين تطرقوا لهذا المفهوم "التعلم التنظيمي" عام 1969م عرفه بأنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها". وبالنظر لمفهوم سيمون (Simon) نجده يتضمن عنصرين أساسيين في غاية الأهمية هما:

العنصر الأول: الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة.

والعنصر الثاني: المخرجات الناجمة عن الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في

التفاعل مع هذه المشكلات. (هيجان، 1998)

ومن أوائل محاولات تحديد مفهوم التعلم التنظيمي في عام 1974 من قبل (Argyris, Schon) في كتابهما "Organizational Learning" "Organizational Learning" (إذا قدما تساؤلاً استكشافياً لتعريف وتحديد ماهية التعلم وأبعاده في المنظمات).

## تعددت وتنوعت تعريفات التعلم التنظيمي باختلاف الدراسات التي تناولته:

- ذكر (1988.levitt et March) التعلم التنظيمي أنه " العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بترميز تجاربها في الماضي وتحويلها الي روتينات ".
- أما سينج (Senge.1990) فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية".
- وهذا ما أكده (Huber.1991) "أن التعلم التنظيمي عبارة عن عملية توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة والتي ينتج عنها تغيير في سلوكيات الأفراد".
- أنها العملية التي نسعى فيها إلى تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن طريق العلاقات التي تربط السلوك والتصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات". (السالم، حرحوش، 2002)
- ويعرف (السالم، 2002) عملية التعلم التنظيمي بأنها جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة كي يستفاد منها في حل المشكلات التي تواجهها عن طريق خبارت وتجارب أعضاء المنظمة.
- وينظر للتعلم التنظيمي بأنه "أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية (شريفى، دولى، 2009).
- يعرف التعلم التنظيمي بأنه هو قدرة المنظمة ككل في الكشف على الأخطاء وتصحيحها كالتغير في المعرفة والقيم في المنظمة، بحيث تخلق مهارات جديدة لحل المشكلات وقدرة جديدة على الوظائف (Gilaninia & al, 2013.)

ترى الباحثة أن النجاح في الوصول للممارسة الأفضل لعملية التعلم التنظيمي لايد لها من تكامل أربع عمليات وهي: "الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات وتفسيرها، الذاكرة التنظيمية (تخزين المعلومات)" وهذا ما أكده (Huber,1991) حين أشار إلى أن التعلم التنظيمي " يتكون من أربع بنيات الحصول على المعرفة، توزيع المعلومة، تفسير المعلومة، الذاكرة التنظيمية "التعلم التنظيمي هو عبارة "عملية توظيف المعلومات، والمعرف المكتسبة والتي ينتج عنها تغيير سلوكيات الأفراد". وإذا ما تكاملت العمليات الأربعة مع التعلم التنظيمي ينعكس على المنظمة بتحسين القدرات التنظيمية.

كما وتؤكد الباحثة أن التعلم التنظيمي أداء مساندة للمنظمات لتطوير قدرات العاملين باعتمادها على الموارد الفكرية المتجددة، ولتدعيم أهمية التعلم التنظيمي يجب إرساء النهج التعليمي باعتباره حق أصيل لجميع العاملين، فلم تعد المعرفة ترفاً فكرياً، بل أصبحت من ضروريات الحياة التنظيمية لتحقيق الإنتاج المعرفي، واتباع السبل والوسائل التي ترسخ منظومة التعلم متكاملة مستمرة. فالتعلم التنظيمي بمثابة طوق النجاة لمسايرة أوجه التقدم العلمي والمعلوماتي والتقني والبرمجي. وبذلك استحق التعلم التنظيمي أن يكون المحك الجوهري والمعيار الدقيق لتحديد القدرة التنافسية للمنظمات.

### مبررات التعلم التنظيمي:

انطلاقاً من التغيرات المتلاحقة التي أعقبت العولمة التي غيرت وجه الأحداث، فلم تجعل هناك ثوابت خاصة بسبب التقدم التكنولوجي، لذا وجب على المنظمات تبني عملية التعلم التنظيمي كاستراتيجية مستمرة غير محددة بوقت، ومرد ذلك لارتباط البنى المعرفية للمنظمات بمجموعة من التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال العالمية. وبروز كيانات تنظيمية قائمة على المعرفة وتوجهاتها نحو العالمية.

وهكذا فإن التغيير التنظيمي يقف على رأس المبررات الموجبة للاهتمام بالتعلم التنظيمي، وقد عرض (Buehel B & Probst.1998)، حسب ما ورد في (الساعدي، 2013):

- 1- الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية.
- 2- الحاجة إلى بناء كفاءات أكثر ملائمة لها والقدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة.
- 3- قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يتطلب امتلاك قدرات غير تقليدية، تستطيع من خلالها المنظمات التعلم أسرع من المنافسين.
- 4- حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والإنجاز الذاتي.
- 5- تمكين العاملين من الإنجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة. الدور المتميز للتعلم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.
- 6- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته، إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور. التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم، ومحاولة تقييم نفسها من خلالها وذهابها إلى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها للمحافظة عليهم، تقييم نفسها من خلالها واعتبارهم أحد المصادر الهامة للتعلم.
- 7- الانسجام مع القواعد والقوانين لاسيما أن هناك منظمات عالمية كثيرة أخذت تطالب بتطبيق TOM، وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ISO معايير نظم الإيزو.

- 8- نقادي انعكاسات دورات العمل ونقص الخبرة جرّاء انتقال العاملين وتغييرات الموارد البشرية.
- 9- الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية، لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية والتسليم.
- 10- الدور المتميز للتعليم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

### خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية استناداً الي عدة دراسات مثل دراسة (هيحان،1998) ودراسة (السالم،الحياني2007) ودراسة (Koenig,2006)

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- يتيح التعلم التنظيمي خاصية الحصول على معارف جديدة، تغذية ذاكرة المنظمة بالمستجدات.
- ظاهرة جماعية: يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي الغالب عليه روح الفريق والذي يرتبط بحاجاتهم ودوافعهم وقدرتهم على التفاعل الجماعي لحل المشكلات.
- تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
- يتسم التعلم التنظيمي بأنه نشاط ذو مضمون هادف للتعلم المستمر.
- يحتاج التعلم التنظيمي إلى تشاركية العاملين لايجاد رؤية موحدة حول هدف ومستقبل المنظمة.
- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.
- يتكون التعلم التنظيمي كنتيجة للخبرات والتجارب السابقة المتراكمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة.
- إن عملية التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منه في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في إطار تنظيمي يميزها عن المنظمات الأخرى.

ترى الباحثة أن التعلم التنظيمي وما يتميز به من خصائص تلامس طبيعة رأس المال الاجتماعي التنظيمي في جوهره كلاهما عملية اجتماعية وظاهرة جماعية ناتجة عن التفاعلات الفردية التي تهدف إلى إنتاج معارف تنظيمية جديدة.



## أهمية التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي ضرورة من ضروريات المنظمات الساعية لتغيير واقعها من حالة الاستمرار والبقاء إلى حالة التميز والمنافسة، أن تسعى إلى تمكين كل مكوناتها التنظيمية من المعارف المستحدثة، وكيفية مواجهة التحديات المتسارعة والتنافس الشديد، والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة. وعلى المنظمة فرض سيطرتها على المعرفة التي تخدمها للتغيير للأفضل، وإطلاع أفرادها على كل ما يستجد تقنياً لحظة بلحظة وتوظيفه وتطبيق ما يكتشف والعمل على إثراء وتطوير المعارف الآنية.

ثمة عوامل أدت إلى زيادة اهتمام المنظمات بعملية التعلم التنظيمي تشمل حسب (أيوب، 2004).

- 1- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- 2- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية.
- 3- زيادة سرعة التغيير في محيط الأعمال.
- 4- زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والموظفين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء.
- 5- ارتفاع حدة المنافسة في محيط الأعمال الدولي.
- 6- ضرورة تعرف مشروعات الأعمال على احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيةها.

## أنواع التعلم التنظيمي:

أشار الباحثون في العديد من دراساتهم لأنواع من التعلم التنظيمي باختلاف مسمياتها إلا أن هناك خمسة أنواع اتفقوا بشأنها (Marquadt. 2002):

**النوع الأول: التكيفي.** يقصد به أن المنظمة لديها التصحيح الذاتي بما يتوافق مع المتغيرات البيئية التي تتكيف معها مستفيدة من تجاربها السابقة وقدرتها على تحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، فالتعلم التكيفي قائم على التغذية الراجعة وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يتلاءم مع الأهداف.

**النوع الثاني: التنبؤي.** يقصد به المبني على اكتساب المعرفة الاستشرافية لما سوف تكون عليها المنظمة، والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة، ويذهب هذا النوع من التعلم، أي ما بعد

التوقع من التغييرات البيئية الحالية، ويعتبر أغلب المنظرين أن التعلم التنبؤي يعود بالفائدة على المنظمة أكثر من التعلم التكيفي. حيث قام على تحليل ما سوف تكون عليه البيئة في المستقبل. أفضل الطرق والسبل والأساليب للاستفادة منها، فالتعلم التنبؤي ينطلق من رؤية مستقبلية، وأفضل النتائج التي قد تترتب عليها.

من مميزات التعلم التنبؤي: يقصد به اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له وتمتية مهارات التفكير والإبداع والابتكار واستنباط ملامح لمستقبل التنظيمي ومؤثراته، وكيفية صياغة الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة، وأيضاً اختيار أفضل الاستراتيجيات المحققة لتلك الرؤية الجديدة، لذا ينظر للتعلم التنبؤي على أنه ذات بعد استباقي استراتيجي، فهو يزيد من الطاقات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وينعكس إيجاباً على حاضر المنظمة ومستقبلها. (أبو خضير، 2005).

**النوع الثالث: التفاعلي.** يقصد به من خلال العمل، حيث تقوم فكرته على أنه لا تعلم بلا عمل، فكل عمل يقوم به يحدث لدينا درجة من التعلم سواء كان مقصوداً أو غير مقصود، فأغلب المنظرين للتعلم التفاعلي يؤكدون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فعالة للتعلم، وأن الفرد الذي يتعلم من المواقف الاجتماعية واحتكاكه مع الآخرين أو مع فرق العمل أو الاجتماعات الدورية أو المناقشات الجماعية للقضايا التنظيمية التي تطرح من قبل المدراء والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم.

**النوع الرابع: الجمعي.** يقصد شكلاً آخر من التعلم التنظيمي وهو الذي يتطلب عدد من القدرات مثل: حل المشاكل، التجريب بمدخل جديدة، التعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

**النوع الخامس: التوليدي.** يقصد به السماح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة، ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، لذلك يجب على العاملين التفكير خارج الصندوق "أي استبعاد النمطية المعتادة والروتين، وتبني التوجه إلى القيادة التحويلية، وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل الأفقية التي تحتوي على أقل من المستويات الإدارية، أيضاً تمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم. وهنا يبرز دور القيادة والتي تكون بمثابة مراكز تعليمية ومعرفية، والحرص على مواصلة اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات، تصبح الإدارات الوسطى بمثابة قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية.

## 2.6.2.2. البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية:

تعد الذاكرة التنظيمية بمثابة الحصيلة المعرفية في حياة المنظمات لدورها البارز في ترسيخ الميزة التنافسية التي تعتبر الذاكرة التنظيمية إحدى مكوناتها، فالذاكرة التنظيمية ما هي إلا ومضة في طريق النمو للمفاهيم، حيث إنه مفهوم حديث، ويعد من الموجودات الملموسة بما تحويه المنظمة من أحداث وسجلات ومواقف من الماضي عبر مسارها التنظيمي، ويتم استحضارها لدعم القرارات الحالية.

إن المنظمات لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتواجد دون أن يكون فيها دور للذاكرة التنظيمية، إن كان هذا الدور غير بارز يرجع هذا لاعتماده على الموجودات الملموسة أساساً في بناء الميزة التنافسية حتى إذا ما جاء عصر المعرفة، اعتمدت المنظمات موجوداً استراتيجياً آخر غير ملموس وهو المعرفة، التي عرفت بأنها هيكل الحقائق والمفاهيم الإنسانية المتراكمة أو الأفعال أو الحقائق التي تعبر عن حالة معرفية، وبالتالي "المعرفة أكثر من مجرد تراكم بعض المعلومات، إنها تكمن فيما يفهمه الأفراد من تلك المعلومات، ويرتبط الفهم بالاعتقادات، الخبرات، الكفاءات، التعلم، وترجمة كل ذلك إلى فعل أو اتخاذ قرار معين". (Ackerman , Halverson,1998)

فالمنظمة كيان معنوي يعمل بأنظمة ولا يدرك الوقت، كل ما يحتفظ به المنظمة ما هو إلا حقائق جامدة بصورة بيانات ومعلومات، نتيجة لخشية المنظمة من دوران المورد البشري لديها أو ضياعها وإفراغ المنظمة من معرفتها، فلا بد من انتزاع المعرفة انتزاعاً. لهذا الأمر أشار الدين الإسلامي الحنيف إلى هذه النقطة وعالجها عندما راود سيدنا عمر رضي الله عنه خشيته أن العديد من حفظة كتاب الله قضاوا نحبهم في المعارك، فأشار على سيدنا أبو بكر الصديق بضرورة توثيق القرآن الكريم، لتأتي آيات الله البينات مؤكداً هذا الأمر وضرورة اتباعه في أدق تفاصيل الحياة، مصداقاً لقول الله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ﴾ [البقرة:282].

فكان توثيق القرآن الكريم الذي يعد دستوراً للمسلمين ومرشداً لسلوكياتهم. ولذلك بات من الضروري احتفاظ المنظمات بسجلات ووثائق وخرائط وبرامج لتعود إليها كما واجهتها مشكلة تستدعي استذكار تجارب الماضي للاستنارة في معالجة الثغرات لديها أو لمواجهة موقف ما. وحيث أن المورد البشري خصوصية تتمثل بالعقل الذي يميزه عن باقي المخلوقات فهذا ألقى على عاتقه دوراً كبيرة في بناء وتكوين وتحديث الذاكرة التنظيمية التي تعد بمثابة المستودع التي تخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي.

وتعدد تعريفات الذاكرة التنظيمية لارتباطها بموضوعات تنظيمية مثل والتعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، المعرفة التنظيمية.

- الذاكرة التنظيمية هي أحداث ماضية، وعود، افتراضات، سلوكيات. (March,Olsen.1976)
- وعرفت الذاكرة التنظيمية بأنها "استخدام مجازي لتكوين أداة مساندة لوصف السلوك في المنظمات (Argyris, Schon.1978).
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لإحراز ذاكرة تنظيمية وموجودات تحليل الذكاء واتخاذ القرارات. (Ackerman, Malon,1990)
- نموذج من المعلومات المخزونة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية (Walsh,Ungson.1991)
- وسيلة بوساطتها تخزين المعرفة لاستخدامات تخزين المعرفة لاستخدامات المستقبل (Huber,1991)
- وسائل بوساطتها يجري جلب المعرفة السابقة لإظهارها في نتائج الأنشطة الحاضرة ( Slein ) (&Zwass,1995)
- أيضاً هناك تعريف آخر للذاكرة التنظيمية قدرة المنظمة في إعادة استخدام خبراتها. (Ackerman, Halverson, 2000)
- الذاكرة التنظيمية هي المعرفة والمعلومات المستمدة من ماضي المنظمة والتي يمكن الوصول إليها ولاستغلالها في نشاطاتها المنظمة الحاضرة والمستقبلية. (Girard.2009)
- وقد عرف (الساعدي، 2016) الذاكرة التنظيمية بأنها عملية معرفة واسعة تجري في إطار نظام عام متفاعل فيما بين أجزائه، مكونة من خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف خزنها وصيانتها ونشرها واسترجاعها استرجاعاً فاعلاً. لا يجردها من سياقها التنظيمي حين الحاجة إليها.
- كما وعرفت الذاكرة التنظيمية بأنها "أطر من المعارف والخبرات والتجارب المشتركة بين أفراد المنظمة حول علاقة المنظمة بالبيئة الطبيعية وامتلاك القدرة على حفظ وتخزين واسترجاع هذه الخبرات البيئية بفعالية واستغلالها في حل المشكلات البيئية المستقبلية، كما أنها تعبر عن الثقافة التنظيمية البيئية السائدة في المنظمة" (شرفه، صوالحيه، 2018).

وتستخلص الباحثة ان التعريفات المتعدده منها ما ركزت على الماضي والحاضر دون الإشارة إلى مساهمة الذاكرة التنظيمية من خلال أنشطة المنظمة مستقبلاً. وهناك أيضاً عدة تعريفات تشير إلى الذاكرة التنظيمية التوقعية التي ينطوي تحت مفهومها المعرفة الجديدة التي عززتها المنظمة لمواجهة المستقبل. وهناك التعريفات التي تشير إلى الأداء الناتج من جراء الخزن والمحافظة

والنشر والاسترجاع من دون أن تعير أهمية إلى الجودة والمحتوى، مما يعني فقدان المعلومات والمعرفة التي تخزن في البني الهيكلية والوثائق سياقها التنظيمي كونها أصبحت المعلومات والمعرفة معرفة ظاهرة. ويعتبر المغالاة في إمكانية خزن المعرفة هو اقتراب من تجريد المعرفة من قيمتها التنافسية وأيضاً المعرفة الضمنية إذا ما تم توثيق المعرفة الضمنية وخبزها سيجعلها معرفة قابلة للتنفيذ والمحاكاة بما يفقدها القدرة على خلق القيمة التنافسية.

وترى الباحثة أن مجمل التعريفات التي عرفت الذاكرة التنظيمية متغلغلة داخل السياق التنظيمي ولكنها أغفلت دور المورد البشري في الذاكرة التنظيمية حيث ركزت على جانب تقنية المعلومات أو تعريفات منطلقة من وجهة نظر أحادية، أن إغفال دور المورد البشري في الذاكرة التنظيمية، لا يمكن قبوله حيث إن الذاكرة التنظيمية لا وجود لها إلا بوجود التعلم التنظيمي. وبالإشارة إلى مجمل العناصر المجتمعة (نظامها وثقافتها وإجراءاتها) هي بحد ذاتها عملية مكملة لعملية التعلم التنظيمي الذي يكون له دور حيوي لكي تنطلق الذاكرة التنظيمية.

### مكونات الذاكرة التنظيمية:

أثرت النظرة النقدية على فلسفة مجال إدارة المعرفة، في حين ترى المنظمات والمنظمات الشرقية أن المعرفة تتجسد في المعرفة الضمنية حيث أشار لذلك (باسكال واثوس، 1986) في كتابهما الموسوم (فن الإدارة اليابانية) إلى أن المنظمات الأمريكية تميزت بتبني الأسس الصلبة والمتضمنة، الهيكل، الاستراتيجية، الأنظمة على غرار المنظمات اليابانية التي تميزت بتبني الأسس الناعمة والتي تتضمن، أهداف المرؤوسين والأسلوب والملاك والمهارات.

إن مكونات الذاكرة التنظيمية شأنها شأن مفهومها تعددت الرؤى والاتجاهات بخصوصها.

أما مكونات الذاكرة التنظيمية، فقد صنف إلى مكونات داخلية، وأخرى مكونات خارجية (Dixon,1994):

تتكون الذاكرة الداخلية من مكونات داخلية مقصودة وتشمل الأنظمة الخبيرة، السجلات، السياسات، العمليات الجوهرية، العمليات التحويلية. أما المكونات الداخلية غير المقصودة تشمل الثقافة التنظيمية، الهياكل، بنية العمل، نظريات النشاط ونماذج عقلية.

جدول (3.2): مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها.

عناصر الذاكرة	مكونات الذاكرة
الآراء، الأيديولوجيات، المبادئ، القيم، الرموز، العادات، الخرافات، القصص البطولة، الطقوس الدينية، المكانة، محيطات العمل، توقعات الزبائن.	الثقافة
قنوات الاتصال، الطرائق، التقنيات، المهمة، مجموعات القيادة، المشروع، المجموعات مزدوجة الوظيفة، قوى المهم، مجموعات المنافسة، المشاركة، الاجتماعات، صيغة الإنتاج، صيغة المهمة، المسؤوليات، القيادة.	التركيب
أنظمة قياس نظم المعلومات، مؤشرات الإنجاز، أنظمة الاختيار، التعلم، أنظمة المعلومات والتدريب، تقنيات التدخل، استقرار الدعاوي، أنظمة التقويم والدفع، النظام المالي، نظام الموازنة، نظام الرقابة، بيانات، صور، الصيغ، توقعات العمل، الوثائق، التقارير	الأنظمة
إجراءات التشغيل القياسية، القواعد، مصادر التحريات، إجراءات العمل، عملية ابتكار المنتج	الإجراءات

**Source:** Bent J.V: Paanwe J & Williams R , (1999) Organizational Learning: An exploration of Organizational memory And IT

ومكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها الموضحة في الجدول (3.2) لم يشر إلى ما تتجسد في الأشخاص من معرفة ضمنية هي عكس المعرفة الصريحة، وهو نوع من المعرفة التي من الصعب نقلها إلى شخص آخر عن طريق الكتابة أو التعبير عنها لفظياً، ومرتكزة على التجربة.

بل أكد ما ورد في الجدول (3.2) على الأدوار، الثقافة، الشبكات الاجتماعية، الأوضاع.

يظهر دور الأشخاص في تأدية الأدوار، ثقافة المنظمة، الأوضاع التنظيمية، الشبكات الاجتماعية، وهي بمثابة مخرجات يمكن توثيقها في مخازن الذاكرة عبر المكونات المادية الالكترونية، ولا يمكن أن يعطي فيما بعد معلومات أو معرفة يتمخض عنها قيمة سياقية.

لذلك تعد المعرفة قيمة مضافة تعبر عن القدرة التنظيمية التي تميز المنظمة. لقد لجأت المنظمات إلى خزن معرفتها الضمنية إلى الاعتماد على الحلول التكنولوجية في محاولة للسيطرة على معرفتها الضمنية وتحويلها، والمعرفة الضمنية تمثل الجانب الملموس من الذاكرة التنظيمية التي تعمل على تحويل وتخزين الخبرة، قواعد البيانات، بناء ذاكرة تنظيمية للمنظمة. وتحفز العمليات والمنتجات والخدمات من خلال شبكات عمل رقمية تشمل عملها بين المستخدمين. ويعاب عليها أنها تفتقر إلى المنطق القسري الموضوع للمعرفة الضمنية ووضعها في سياق العمل الاجتماعي. ( Marshall , Brady. 2001)

## مستويات الذاكرة التنظيمية:

يميز (Gerod) بين ثلاث مستويات للذاكرة التنظيمية:

- 1- **المستوى الفردي للذاكرة التنظيمية:** (الذاكرة الفردية) ذاكرة الأفراد (تميز بين المعارف الموجودة في عقول الأفراد والمعارف المرئية المجسدة في شكل وثائق) الملفات الموجودة في المكتب، وثائق متنوعة.
- 2- **المستوى الجماعي غير المركزي للذاكرة التنظيمية:** هذه الذاكرات الجماعية هي نتائج للتفاعلات بين الذاكرات الفردية وظهور الحاجة للتبادل والاتصال بين اثنين أو أكثر من الأفراد، بحيث يمكن أن تؤدي إلى تفسير مشترك موحد يسمح باتخاذ قرارات.
- 3- **المستوى المركزي:** فعندما تشمل الذاكرة الجماعية جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، تصبح منسقة ومركزية، وهذا ما يؤدي إلى وجود قاعدة بيانات (بنك بيانات) أو وثيقة استشارة تستخدم من قبل الجميع أنظمة الذاكرة التنظيمية المتخصصة للمؤسسات هي ما يطلق عليها "ذاكرة المؤسسات".

## أنواع الذاكرة التنظيمية:

هناك العديد من التصنيفات المتعددة للذاكرة التنظيمية:

- 1- **الذاكرة التنظيمية التقنية:** فهي تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة. وتضمنت متغيرات نظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، هذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة، جودة المنتج، وكلفة، الإنتاج. ويمكن للذاكرة التنظيمية التقنية، أن تجعل المنظمة قائدة في مجال صناعتها وعلى العاملين فيما لديهم من الذاكرة التنظيمية التقنية لتحسين الإنتاجية. إذ التقنية تتطور بشكل مستمر، وعلى المنظمة أن تبذل وتهتم بالتقنيات التي تحدث في البيئة، وأن تتعلم منها. ولكن من جانب آخر، على المنظمة أن تحافظ على سرية (T. T.OM) كي لا تذهب إلى المنافسين.
- 2- **الذاكرة التنظيمية الإدارية:** وهي تميل للمعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة، ويمكن أن توصف على أنها طريقة الإدارة وهيكل المنظمة، مثل طريقة إدارة المعرفة، ترتيب المصنع، إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات على المدى القصير والبعيد،

إدارة التجهيزات والمعدات، إدارة الإنتاج، إدارة التوثيق، تدريب الموارد البشرية، وإدارة الأزمات. إن (MG- OM) قائمة على أساس تاريخ المنظمة وليس من السهولة على المنافسين أن يتعلموا روح ومحتوى تكون معروفة للعاملين، كي يكونوا قادرين لطلب الإدارة، وأن يدركوا هدف المنظمة فهي أطر العمل واستراتيجياته وسياساته وبرامجه وقواعده.

3- **الذاكرة التنظيمية الثقافية (C-OM):** وتعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور المنظمة (Yezhuang et al, 2001) فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي على أنها تجسيد رسمي والأعراف والتقاليد اقتراحات العاملين. وعرفها (Schein.1996) لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها. ومن كونها متشكلة في تاريخ المنظمة. وأنها تتأثر بالثقافة تتأثر بتصرف وأفعال (C-OM) الخارجية، وأن من الصعوبة تغيير الثقافة المتشكلة؛ كونها توجه تصرفاتهم، وأنها مجموعة رموزهم وتمكنهم من التصرف. كما يجب أن تفهم وتمارس من قبل جميع العاملين، وأخيراً (C-OM) تساهم في تطوير الذاكرات التنظيمية الأخرى كونها المرتكز الأساسي لها.

4- **الذاكرة التنظيمية التسويقية (MR- OM):** وهي تشمل كل ماله علاقة بالمجهز، والوسطاء، والزبائن، والمبيعات، والشراء وتتضمن كذلك إدارة علاقات الزبون (CRM) واستراتيجية التسويق، والتعاون الخارجي، ومبادئ اختيار، المجهزين والوسطاء، قنوات التوزيع، والمزيج التسويقي. لذا فإن المعرفة عن السوق يجب أن تكون محمية حيث لا يمكن أن يعرفها المنافسون. وأن على المنظمة أن تهتم بـ (MR-OM) لأن لها تأثيرات على العمليات الاعتيادية فيها. كما أن على المنظمة أن تحصل على المعلومات عن السوق، والتننبؤ بالطلب على منتجاتها وخدماتها وهي بدورها ستوجه تطور (T-OM). وعلى العموم، فإن هذه المكونات الأربعة لـ (OM) يمكن لمتخذي القرارات والمدراء أن يستخدموا المعرفة لتوجيه الأنشطة الحالية، تتجسد المعرفة حول تحسينات الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية وبشكل رئيسي في (C-OM) أما (MR-OM) و (MG-OM) و (T-OM) فهي موضوع قابل للتغير ويصاحب التغيير في خبرة المنظمة.

### ضروريات تكوين الذاكرة التنظيمية في المنظمة:

مما لا شك فيه أن المعرفة جوهر الذاكرة التنظيمي التي تؤسس لإدامة المنظمات بحفاظها على الإرث الثقافي عبر دورة حياة المنظمة، بالإضافة إلى أن الذاكرة التنظيمية مفيدة للمنظمات للحفاظ على كفاءتها الأساسية من خلال استمرار نقل وتحويل المعارف والتجارب إلى الأفراد الآخرين في المنظمة وبذلك تزداد قوة النظام المناعي في المنظمة (Huang.2013).



ومن الأسباب الداعية لضرورة تكوين الذاكرة التنظيمية في المنظمة ما يلي (العمرى. 2010):

- 1- نسيان المنظمة لروتين العمل الذي تم في الماضي.
- 2- ضعف قدرة المنظمات على عملية إدارة التعلم التنظيمي.
- 3- الذاكرة التنظيمية ليس فقط تسهل عملية تراكمية وحفظاً للمعرفة، ولكنها أيضاً تتضمن عملية مشاركة المعرفة من خلال عملية الاتصال والتعلم بين العاملين في فرق العمل وفيما بين فرق العمل التي تشكل معرفة ذاكرة المشاريع المختلفة في المنظمة.
- 4- تساهم تكوين الذاكرة التنظيمية على امتلاك المعرفة بشفافية إلى جانب تحسين عمل الفريق في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 5- معالجة ما تواجهه المنظمات في حالة دوران العمل التي تصيبها بفقدان الكثير من المعرفة، لذلك يجب تكوين الذاكرة التنظيمية على أن يكون بالإمكان لباقي العاملين في المنظمة من إكمال عمل من غادر.
- 6- يُسهل تكوين الذاكرة التنظيمية على الأعضاء الجدد المنضمين إلى المنظمة البدء من حيث ما انتهى منه أعضاء المنظمة الذين غادروا منها.
- 7- مأسسة العمل التنظيمي داخل المنظمة حيث أن العمل المؤسسي يعمل على إدامة عمر المنظمة فترة أطول من فترة بقاء العاملين فيها.

### 3.6.2.2. البعد الثالث: الجينات التنظيمية:

تعتبر الجينات التنظيمية من المفاهيم المعاصرة، واحدى تجليات العلوم التنظيمية الحديثة وهو من المفاهيم التي يتم وصف المنظمات بها كما الكائن البشري كاستعارة بيولوجية بمكوناتها (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) لتجمع كل مكونات المنظمة في بوتقة متداخلة كما الجينات التنظيمية التي يتداخل فيها (السكر الخماسي، مجموعة الفوسفات، التيتروجينية) المكون للحمض النووي عند البشر ليخضع كلاً من المنظمة والإنسان في تحديد الخصائص للنهج الوراثي الذي يقوم على التحليل والاكتشاف والتصنيف والتوصيف.

فمفهوم الجينات التنظيمية DNA يحاكي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان، إذ إن البصمة الوراثية للمنظمة DNA تحمل المعلومات الموروثة والمتقدمة بشكل تراكمي في المنظمة منذ ظهور الفكرة الأولى للمشروع والتي تمثل النواة الأولى لهذه الخلية. كما أن الحمض النووي التنظيمي يعتبر إطاراً يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمؤسسات ويحدد كيف تعمل تلك المؤسسات من حيث بنيتها التنظيمية (مولاي، ميمون، 2017).

كما أن الحمض النووي التنظيمي لديه دور فعال في تحديد المنظمات وقيادتها ووظائف الإدارة مثل القرارات، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي والاتصالات، والتي تساعد في عملية تطوير المنظمات.

وتتعدد المسميات لنفس المفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة - (DNA)، وتسمى الحمض النووي التنظيمي (Organizational Nucleic Acid)، وكذلك البصمة الوراثية، وهو مصطلح يوضح العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتحدد أسلوب أدائها وتفسره، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات، وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد على توقع سلوك الأفراد وأدائهم بها.

وذكر مصطلح الجينات التنظيمية أيضاً لتعبر عن العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أدائها، وتجعلها مختلفة عن غيرها، وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد على توقع سلوك الأفراد وأدائهم بها، وهذه الجينات متكاملة ومترابطة فيما بينها، وتؤثر في بعضها بعض، ويؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى.

في هذا السياق الجينات التنظيمية تعد بمثابة "الإطار الذي يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمنظمة والموارد والعلاقات التي تسمح للإدارة بالحصول على نظرة ثاقبة عن ما هو مقبول وما الذي لا يعمل في عمق منظمة معقدة للغاية، وهو يساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة الخفية وكشف نقاط الضعف، بحيث يمكن للمديرين تركيز الجهود على تعزيز ما يعمل في المنظمة وتعديل ما لا يعمل". (Neilson , et al.,2007)

وعرفت الجينات التنظيمية بأنها الرؤى والقيم والشعور بالهدف التي تربط مؤسسة مع التمكين الأفراد من فهم المهمة واستيعابها، والتحدي المتمثل في المشروع كله. كما يشبه توافر المعلومات في شتى أنحاء المنظمة الجينات التنظيمية في كل من خلايا الكائن الحي.

الجينات التنظيمية هو عبارة عن العناصر والعوامل التي تحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينهما في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة (الساعدي، زعلان، 2015).

ويؤخر بأن الجينات التنظيمية مصطلح مجاز يوضح الخصائص التي تبرز شخصية المنظمة وصفتها الموروثة من خلال الأدوار والمهام التي تقوم بها، التي تنعكس على أدائها ومنتجاتها وخدماتها المستمدة من أساسيات تكوينها البنوية والبشرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات (بدوان، 2018).

## أهمية الجينات التنظيمية (البصمة الوراثية) DNA للمنظمات:

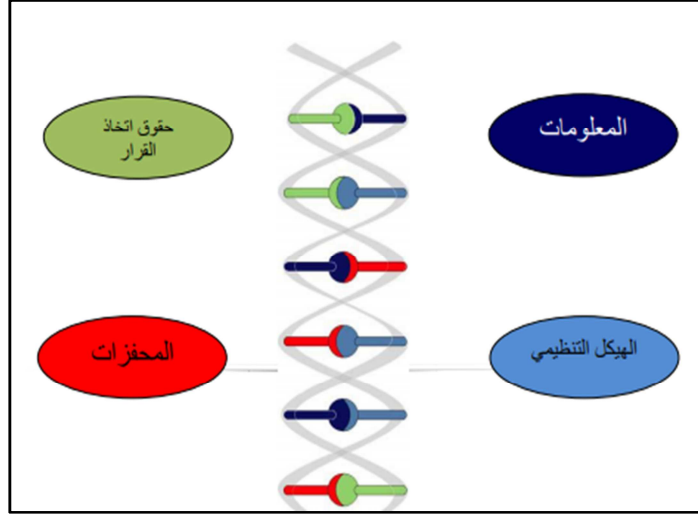
وفقاً لأبحاث الحمض النووي للمنظمات التي أجرتها مؤسسة (Booz Allen Hamilton) فإن أهميتها تكمن في التالي (الساعدي، 2016):

- 1- إن الإبداع والقدرة على تحديد وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتسليمها إلى المستهلك هو المصدر الأساسي لخلق القيمة في المنظمات وعامل مهم يمكن أن تكون له ميزة تنافسية.
- 2- حددوا أن مؤشرات تحسين أداء الإبداع من (20% إلى 30%) والتي تعد حواجز عالية جداً تكمن في وقت (الوصول السريع، جودة المنتج، تطوير الكلف) وهي من العوامل المؤثرة على أداء وديناميات المنظمة المبدعة، ويمكن من خلال معرفة DNA للمنظمة من تحديد المنظمة الصحية والقادرة على الابتكار التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة المنظمة على توليد القيمة والنمو. (Bordia,et al.,2005).
- 3- تحويل المعرفة النظرية حسب أبحاث (Booz Allen Hamilton) إلى حلول مستدامة تستخدم بوصفها أداة تحسن أداء المنظمات.
- 4- نتيجة تلك الدراسة التي قامت استمرت لسنوات في كيفية تنظيم المنظمات جرى وضع إطار الحمض النووي للمنظمات بواسطة مؤسسة (Booz Allen Hamilton)، بهدف إعطاء المؤسسات طريقة سهلة لتحديد الصعوبات التي تعوقها والعمل على معالجتها.. (Bordia,et al.,2005)
- 5- وأشار (Neilson.2007) إلى أن أهمية الحمض النووي للمنظمات تتجلى في أن يحدد السبب في أن بعض المنظمات يمكن أن تتذبذب أو تتمايل وتتجح في الوقت ذاته في الوفاء بالتزاماتها في موعدها بينما لا تستطيع منظمات أخرى تحقيق ذلك.
- 6- يوفر الحمض النووي خطة لطرائق العلاج العملية والملموسة والقابلة للتنفيذ.
- 7- يعد الحمض النووي خير موجه للمنظمات الساعية نحو التميز لاكتشاف المقارن المرجعي المناسب والذي يتماثل إلى حد ما مع مكونات هذه المنظمات.

## مكونات الجينات التنظيمية (Organizational DNA)

هي خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وهذه الخصائص تتوارث عبر أجيال من العاملين في المنظمة، وهي طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة تبادل المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، نظام المحفزات في المنظمة. (عبد المجيد، 2017)

يتكون الحمض النووي للمنظمات الحية من أربع كتل بناء ويشمل أربعة عناصر رئيسية توحد وتميز طبيعة وهوية المنظمة وشخصيتها (حق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، والهيكل، الحمض النووي التنظيمي)، هذه اللبنة التنظيمية تحدد إلى حد كبير كيف تبدو المنظمة وتتصرف داخلياً وخارجياً؟



شكل (1.2): مكونات البصمة الوراثية التنظيمية.

**Source:** Bordia, Rakesh & Kronenberg , Eric & Neely , David ,Innovation's Org. DNA,Booz , Allon Hamilton , USA , 2005.

أولاً: **حقوق اتخاذ القرار:** القرار هو أساس العملية الإدارية ومحورها القرار، ويشكل العنصر الجوهري في مختلف الأقسام الإدارية، والقادر على تحقيق الأهداف المخطط لها. والقرار هو عملية الوصول إلى الخيار الأكثر مناسبة من جميع الخيارات والاتجاهات من بين كافة البدائل المطروحة، وذلك للوصول للهدف المرجو من اتخاذ هذا القرار (عبيد، 2015).

والقرار يلزمه شخص مفوض باتخاذ من منطلق صلاحيات ممنوحة له، لذلك عملية اتخاذ القرارات تعد من المهام الاستراتيجية في المنظمة (من يقوم به، أين، متى، كيف يقوم به). إن وظائف الإدارة والمدير (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) ما هي إلا مخرجات لقرارات معينة، نوعية القرارات تؤثر على فاعلية ونجاح المنظمات بالإيجاب أو السلب. حقوق القرار هي المهمة الأساسية التي ينبغي أن تعالجها المنظمات التي تعاني من عدم التوازن الوظيفي لأنها تشكل حجر الزاوية في التنمية الفعالة.

وتقع مسؤولية اتخاذ القرار على عاتق الإدارة العليا في الغالب، وهذا يشير إلى ضرورة ان تكون الإدارة العليا متسلحة معرفياً لاتخاذ القرار، وهذا يدخل ضمن الخزين المعرفي لمتخذ القرار بما

يملكه من معلومات وبيانات قدرات وحرص وتفكير وخبرات إبداعية متراكمة، وقدرة على حل المشكلات (الزعبي، السكارنة، 2007).

**ثانياً: المعلومات:** المعلومات إحدى المرتكزات التي تستند عليها المنظمات لأداء الفعاليات والممارسات التنظيمية، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة في تحقيق أهدافها، هي بيانات يتم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة. (الحميدى وآخرون، 2005)

وهناك فرق جوهري بين البيانات والمعلومات، البيانات التي يعد المادة الخام التي يتم معالجتها لكي يتم الحصول على المعلومات، بينما المعلومات هي ناتج لأنشطة معالجة البيانات التي تتضمن (التجميع، المعالجة، التنظيم) التي تحول البيانات إلى صورة ملائمة لمتخذ القرار.

ففي الغالب يحتاج الأفراد إلى الخبرة والحقائق والمعرفة والتخمين لتحويل البيانات إلى معلومات (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001).

وبما أن المعلومات مورد هام وحيوي في العملية الإدارية، تتوقف فعالية العمليات الإدارية على مدى المعلومات الصحيحة التي تستند إليها المنظمة تدعم المعلومات الكثير من المجالات الوظيفية: كالخطيط الاستراتيجي، الرقابة الإدارية والتشغيلية، والحمض النووي في المنظمات من مكوناته المعلوماتية للمنظمة المميزة، ومن شأن المعلومات المتوفرة لأغراضها أن تجعل رسم السياسات ووضع الأهداف وأخيراً اتخاذ القرارات الاستراتيجية على قدر من الفعالية للمنظمة.

**ثالثاً: المحفزات:** يشكل التحفيز عاملاً رئيساً في توفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين وحثهم على بذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف التنظيمية نظراً لشعورهم بالرضا الوظيفي من خلال الممارسات التنظيمية التي تقوم بها المنظمة، فالحافز للعاملين يمثل جوهر قدرتهم على أداء النجاح، وجود نظام قانوني فعال للحوافز ينعكس على العاملين بشعورهم بالعدالة التنظيمية، فعدم توافرها في المنظمة وتوزيعها بشكل عادل سينعكس على العاملين وإمكانياتهم وقدرتهم على أداء الأعمال، الأمر الذي سيؤثر في النهاية على نتائج الأعمال. (بدوان، 2018)

ويعرف التحفيز كالتالي: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها لتحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءته لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته". (يوسف، 2010).

تعمل الحوافر على تقوية الشعور بروح العدالة التنظيمية وتحسين صورة المنظمة في عيون المجتمع، فهي تؤدي إلى إشباع حاجات الموظف، وترفع من ولائه وتعاونه مع بقية الأفراد العاملين. (الناطور، 2011)

وتشمل المحفزات أكثر من المال، فالمحفزات هي الأهداف، والحوافز والبدائل الوظيفية المتاحة للموظفين داخل المنظمة بينما الالتزامات غير المكتوبة هي التي تدفع تطلعات وتحفز العاملين لتنظيم أنفسهم، وتكون النتائج عكسية نتيجة عدم الموازنة بين المصلحة الذاتية ورسالة المنظمة. (Booz,2012)

ويرسخ التحفيز الممنهج كاستراتيجية فعالة للمنظمة لدى العاملين القابلية الاجتماعية بشكل تلقائي ومواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة، التحفيز بمثابة الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق، على أساس التحفيز سواء المادي أو غير المادي، تتخذ القرارات في تحديد سير المنظمة، مدة الاقتراب أو البعد عن تحقيق الأهداف، فبدون الحوافز الكافية (المادية وغيرها) لا يتمكن الأفراد العاملون من تغيير سلوكياتهم أو تنفيذ الخطط كما تريد المنظمة.

**رابعاً: الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأجزاء الداخلية للمنظمة ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة (المساعدة، 2013).

أشار (Naziri,el al., 2014) أن الهيكل التنظيمي هو "كيفية تحديد المهام ومسؤولية وضع التقارير من بين العاملين، وآليات التنسيق الرسمية، وكذلك الأنماط التفاعلية التنظيمية التي يجب مراعاتها".

ويضيف وجود الهيكل التنظيمي المرن عنصر المواءمة لأهداف المنظمة حسب المفهوم المعاصر، بل أنه لا يقف على حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسؤولية الإشرافية. بل أصبح الهيكل التنظيمي "يزود المنظمة بالاستقرار والاستمرارية بما يسمح لها بالبقاء على قدم الأفراد وتنسيق معاملاتها بما يتفق وبيئتها" (شاويش، 2013).

وفي المقام الأول يعتمد نجاح المنظمات في بناء هيكلها التنظيمية على قدرتها وإدارتها الرصينة في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتماثل بين الهيكل التنظيمي والهدف، بالإضافة للموارد البشرية والموارد الأخرى.

إن فشل المنظمة في بناء الهيكل التنظيمي وإدارته على الوجه الأكمل يخلق العشوائية في بيئة العمل، وتسبب العمليات الإدارية بشكل ارتجالي، وقتها لا تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها، ويكون لديها هدر في الموارد البشرية والمادية مما يزيد نفقاتها.

ويعتبر الهيكل التنظيمي هو الأكثر أهمية لمكونات اللبنة الأربعة لـ DNA، فتصميم هيكل يؤثر على أداء المنظمة قد تؤدي إلى زيادة سرعة الأداء أو إعاقته، وبذلك يعتبر إحدى مكونات البصمة الوراثية المهمة (Booz,2012).

## 3.2 الدراسات السابقة

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية، وذلك للوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها، والوقوف على أدواتها والأساليب والإجراءات المتبعة التي تبنتها، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسات، في البيئات العربية والأجنبية، إلا أنه قلما وجدت دراسات تجمع الموضوعين السابقين مع بعضهما، وقد تناولتهم الدراسات السابقة من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال اطلاع الباحثة وجدت أنها لم تتطرق إلى موضوع أثر رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية، وتناولت الباحثة الدراسات السابقة التي تمكنت من الوصول إليها ومراجعتها في محور الدراسة، حيث تم تقسيم كل محور إلى دراسات فلسطينية وعربية ودراسات أجنبية، وذلك بناءً على مجتمع الدراسة، ومن ثم خصصت محوراً للتعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الاستفادة والاختلاف وما تميزت به هذه الدراسة.

جاءت الدراسات على النحو التالي: دراسات فلسطينية وعربية لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي والأبعاد الموجودة فيه وعددها (8)، ودراسات أجنبية لنفس المتغير وعددها (5)، دراسات فلسطينية وعربية لمتغير المناعة التنظيمية أو أحد أبعادها وعددها (8)، ودراسات أجنبية لنفس المتغير وعددها (4).

### 1.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

#### 1.1.3.2. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية:

1- دراسة (قزاز، 2018): دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية - من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)، والتعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والراتب الشهري على تنمية رأس المال



الاجتماعي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وصمم نموذج استبانة خصيصاً لهذا الغرض، وتكوّنت عينة الدراسة من (90) من العاملين في وزارة العدل الفلسطيني وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وكانت نسبة الاستجابة (93%) من حجم العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كانت على النحو التالي: إن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين محور الإدارة العليا ومحور رأس المال الاجتماعي، حيث هناك استجابة متوسطة في الدرجة الكلية لدور الإدارة العليا من حيث التخطيط والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز في وزارة العدل الفلسطينية علاوة على ذلك، هناك درجة استجابة مرتفعة في الدرجة الكلية لتنمية رأس المال الاجتماعي وخاصة في مجال (التعاون، والزمالة) متوسط على مجال الثقة، كما وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع رأس المال الاجتماعي من حيث التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية.

كانت أهم التوصيات على النحو التالي: أنه من الضروري وضع الخطط والأهداف الواضحة للوزارة ومشاركة العاملين في عملية التخطيط لضمان التواصل والتنسيق بين الإدارات والوحدات لزيادة الارتباط، وأيضاً ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي الحالي بحيث يكون مرناً مستجيباً للتغيرات محدد الصلاحيات، خالياً من الازدواجية، إضافة رأس المال الاجتماعي كعنصر هام في استراتيجيات وخطط الوزارة.

## 2- دراسة (الزيادي، 2018): تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين النفسي للعاملين. بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة.

هدفت الدراسة إلى دراسة المال الاجتماعي ودوره في تعزيز التمكين النفسي للعاملين عبر متغيرين: رأس المال الاجتماعي ضمن أبعاده (الهيكلية، العلاقاتية، الإدراكية)، ومتغير التمكين النفسي ضمن عناصره (المقدرة، المعنى، الإرادة الشخصية، التأثير)، تكون مجتمع الدراسة من (275) موظفاً في مديرية بلدية السماوة التابعة لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (168) استبانة على موظفي مديرية بلدية السماوة بطريقة العينة العشوائية في مختلف المستويات الإدارية، بلغت نسبة الاستبانات المستردة (142) استبانة ما نسبته 85%.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: الأهمية النسبية العام المتعلقة بقوة شبكة العمل بوزن 72.86%، الأهمية النسبية العام المتعلقة بالثقة العاطفية (الثقة الشخصية) بوزن 71.38%، اهتمام عينة البحث حول الرؤية المشتركة في المنظمة بوزن 72.68%. اهتمام عينة البحث حول اللغة المشتركة في المنظمة كانت الأهمية النسبية بوزن 77.23%. الأهمية النسبية لاهتمام عينة البحث حول تقرير المصير في المنظمة بوزن 78.69%. الأهمية النسبية حول التأثير في المنظمة بوزن 79.15%، وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة قوية بين رأس المال الاجتماعي والتمكين النفسي للعاملين في المنظمة، يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في التمكين النفسي للعاملين في المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات عدة، أهمها: بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية من خلال تشجيع العاملين على بناء تلك العلاقات عن طريق الاهتمام بالتدريب وصيغ العمل الجماعي والممارسات غير الرسمية، ضرورة التوجه نحو تطوير رأس المال الاجتماعي وتحسينه في المنظمة خدمة لصالحها العام، التركيز على أهمية العمل المشترك والاهتمام بشبكات العمل إذ يعد العمل المشترك أسلوب ناجحاً في بناء قاعدة متينة للتمكين النفسي للعاملين.

### 3-دراسة (بخوش، 2018): "دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة".

هدفت الدراسة إلى إبراز رأس المال الاجتماعي بأبعاده: البعد الهيكلي، والبعد العلائقي، والبعد العلائقي، في الأداء بمؤشرات الاستجابة، والكفاءة، والفعالية، وتم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لرأس المال الاجتماعي بناء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وجمعت البيانات من عدد من المنظمات بولاية تبسة، وبدراسة عينة مكونة من (241) مبحوثاً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لإيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة والتنبؤ بها، وقد تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي بأبعاده مرتبة: البعد المعرفي بوزن نسبي (77.6%)، ويليه البعد الهيكلي بوزن نسبي (77%)، ويليه البعد العلائقي بوزن نسبي (75.4%) على أداء المنظمات المدروسة، وفسر رأس المال الاجتماعي ما نسبته (48%) من التغيرات الحاصلة في الأداء.

وكانت أهم التوصيات على النحو الآتي: بضرورة تعزيز عامل الثقة بين الموظفين.

#### 4-دراسة (مكرودي، 2017): رأس المال الاجتماعي وأثره على زيادة فاعلية أداء المنظمات الحديثة.

هدفت الدراسة التعرف إلى تسليط الضوء على العلاقة التي تربط رأس المال الاجتماعية وفعالية المنظمة من خلال الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه كل من التسهيلات والمساعدات الشخصية والإخلاص في العمل، وهي إحدى الأهداف التي تسعى المنظمة الحديثة إلى تحقيقها من خلال تبني العمل بأبعاد رأس المال الاجتماعي والمتمثل في (البعد الإدراكي، والبعد العلائقي والبعد الهيكلي)، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمل البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات التحليل، وقد شملت الدراسة عينة تتكون من (60) عاملاً لمختلف الكليات التابعة لجامعة جيجل مختارين بطريقة عشوائية، وكانت الاستمارة أداة للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهداف البحث، باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

ولقد توصل الباحث لنتائج، أهمها: وجود ارتباط بين أبعاد رأس المال الاجتماعي ومستوى الإخلاص في العمل، كما توصلت النتائج إلى وجود ارتباط بين أبعاد رأس المال الاجتماعي وفاعلية المنظمة، وبينت النتائج الوزن النسبي لأبعاد رأس المال الاجتماعي على النحو التالي: الهيكلي (70.09%)، العلائقي (62.07%)، الإدراكي (68.75%).

فيما قدّمت الدراسة توصيات كان أهمها: ضرورة منح المزيد من الاهتمام بتجسيد أبعاد رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة من خلال الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وتعزيز مستوى الثقة والقيام بجميع الوظائف بشكل جماعي مما يساعدها على تحقيق جميع أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

#### 5-دراسة (ألفي، 2017): دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي - بالتطبيق على البنوك الخاصة بالوجه القبلي بجمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور أبعاد رأس المال الاجتماعي (الهيكلي، العلائقي، الإدراكي) في العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (القيادة الكاريزمية، التحفز الملهم، الاستثارة العقلية، الاعتبار الفردي) من جانب، والرضا الوظيفي من جانب آخر، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية الخاصة في محافظات وسط الصعيد (المنيا، أسيوط، سوهاج)، وقد تم توزيع (240) استمارة استقصاء على العاملين بالبنوك محل الدراسة، وتم استيفاء (234) استمارة استقصاء، تم اختيارها بالطريقة العشوائية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لغايات تحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

ولقد توصلت الباحثة لنتائج، أهمها: وجود علاقة موجبة ومعنوية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وكذلك وجود علاقة موجبة ومعنوية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي، بالإضافة إلى أنه توجد علاقة موجبة ومعنوية بين بعض أبعاد رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي، وأظهرت أنه رأس المال الاجتماعي (العلاقاتي، الإدراكي) يؤثر كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة المباشرة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، كما وأظهرت وجود علاقة تبادلية (دائرية) موجبة ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي بأبعاده.

فيما قدّمت الدراسة توصيات كان أهمها: ضرورة اهتمام القادة بالبنوك بالدور الهام لرأس المال الاجتماعي، من خلال قيام الإدارة العليا بتوفير شبكات للعلاقات بداخل البنك تعمل على تيسير التواصل والتفاهم المشترك وتبادل المعلومات والموارد، بحيث تتسم هذه الشبكات بأن لها هيكلًا ومحتوى محدد وواضح، وتبنى على الثقة والاحترام والتعاون والمساواة المتبادلة، كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بإعداد برامج للتنمية الإدارية للقادة، وبرامج تدريبية للعاملين فيما يخص تنمية شبكات العلاقات بداخل البنوك.

#### 6- دراسة (خلفاوي وبن سعود، 2017): دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية لعينة من البنوك "السعيدة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة ما بين رأس المال الاجتماعي وأبعاده والرضا الوظيفي، وتمّ استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفًا مجموعة من البنوك (AGB, CPA, BADR, BDL) بولاية السعيدة، تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتمّ توزيع (50) استبانة على مجتمع الدراسة، حيث تمّ استرداد (41) استبانة، ولتحليل البيانات تمّ استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) وبرنامج (smart PLS) وذلك لخصوصية البرنامج (النمذجة بالمعادلات الهيكلية وملائمته مع العينات الصغيرة).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لبعدي الثقة والإشراك على الرضا الوظيفي لعمال البنوك، ووجود أثر غير معنوي لبعدي التعاون والزمالة لدى العاملين على الرضا الوظيفي مما يدل على عدم وجود رأس المال الاجتماعي لدى العاملين بالإضافة إلى عدم اهتمام المسؤولين في مختلف الإدارة العليا لدى القطاع البنكي لهذا المفهوم خصوصًا في القطاع العمومي.

وأوصت الدراسة بتوصيات عدة من أهمها: ضرورة إنشاء إدارة أو وحدة متخصصة برأس المال الاجتماعي واستثماره في تحسين أداء البنوك، وكذلك العمل على إبداء مزيد من الاهتمام من قبل الإدارة العليا لمفهوم رأس المال الاجتماعي وعقد البرامج وورشات العمل التي تعزز من هذا المفهوم.

## 7- دراسة (الكفارنة، 2015): دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجمعيات الأهلية في فلسطين بالتركيز على جمعية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة ودورها في بناء رأس المال الاجتماعي ومدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في بناء رأس المال الاجتماعي، ودورها في تحقيق التنمية المبنية على النوع الاجتماعي عند بناء رأس المال الاجتماعي وذلك خلال الفترة الممتدة بين (2011-2014)، واستخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي تم من خلاله بناء نموذج قياسي باستخدام طريقة الانحدار اللوجستي الترتيبي معتمدين على بيانات سلسلة زمنية لدور الجمعية برنامج Eviews7، وركز مجتمع الدراسة على الجمعيات الأهلية العاملة بقطاع غزة في إطار دراسة دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي حيث يبلغ عددها (786)، وقد اختيرت عينة الدراسة وهي جمعية أهلية داخل قطاع غزة وعي اتحاد لجان العمل الزراعي، واستخدم لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من السجلات الإدارية والمالية لجمعية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إسهام رأس المال الاجتماعي بشكل كبير في الاهتمام بالبعد المجتمعي التعاوني واشتراك الفئات المجتمعية في تحديد أولويات ومتابعة تنفيذها لتشكيل عاملاً حاسماً في نجاح البرامج للمؤسسة وتحديد الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والديمغرافية للأسر الفقيرة المستهدفة في التمكين الاقتصادي في محاولة لفهم كامل احتياجات الفئة المستهدفة وربطها ببرامج مصممة لمكافحة الفقر.

وكانت أهم التوصيات على النحو الآتي: إدخال رأس المال الاجتماعي كمتطلب أساسي في الاستراتيجيات الحكومية والمنظمات غير الحكومية وإيجاد الآلية الأنسب لاستخدامه وتعزيز دوره وتشكيل جسم تنسيقي يضم القطاع العام، القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني للاستفادة من الخبرات المتراكمة والمتنوعة لوضع الخطط للاستفادة من رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين.

وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى توصيات، أهمها: العمل على الاحتفاظ بمستويات معينة من الصراع داخل أقسام المديرية المختلفة وذلك من خلال تشجيع المنافسة بين المدراء والأقسام ووضع الضوابط الخاصة بتوظيف ذلك لصالح المديرية والمديرين العاملين فيها، تستطيع المنظمة دعم أسلوب التجنب بين المديرين بواسطة تعيينهم بمنصب مختلف بمنظمات مماثلة، فعند ذلك لن يكون

هناك اتصال مباشر بين الطرفين، اللجوء إلى تهدئة الطرفين، التأكيد على أهمية العملية الإدارية ودورها في حل المشكلات ورفع مستويات الأداء عن طريق عقد الندوات وإقامة الدورات التدريبية للمدراء في كافة المستويات المتعلقة بكيفية التعامل مع أبعاد ظاهرة الصراع التنظيمي ما ينتج عنها من آثار إيجابية أو سلبية.

#### 8- دراسة (العبادي، 2014): دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي - بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء وبشكل أساسي على تشخيص واقع تأثير رأس المال البشري في رأس المال الاجتماعي، والذي بدوره سيسهم في توجيه القيادات الإدارية في جامعة الكوفة في تلمس مواطن القوة والضعف في أدائها بما يتعلق بمتغيرات البحث، ولتحقيق أهداف البحث في ضوء ما جاء به من أفكار ومعطيات نظرية تم بناء نموذج يوضح العلاقة بين الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري والأبعاد الرئيسية لرأس المال الاجتماعي، واعتمد في البحث مقاييس عالمية في قياس متغيرات نموذج البحث في ضوء فرضياته، وجمعت البيانات من عينة من الكليات في جامعة الكوفة شملت (317) شخصاً من ملاك الهيئة التدريسية في (19) كلية.

ولقد توصل الباحث لنتائج، أهمها: أنه يوجد إدراك واضح نحو الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري من وجهة نظر التدريسيين، والتمثلة بميل أفراد العينة نحو الاهتمام بالدرجة الأولى بتوسع حالة الوعي المعرفي من خلال الاهتمام بقراءة كل ما هو جديد من أبحاث علمية ودوريات منشورة لغرض زيادة المعرفة، ومن ثم الاهتمام بقدراتهم الشخصية والعمل على تطويرها، وبعد ذلك الاهتمام بالمهارات التي يمتلكونها لغرض تسخيرها لخدمة الجامعة وكلياتها، كما أن الوزن النسبي لكل من أبعاد رأس المال الاجتماعي جاء على النحو التالي: العلاقاتي (74.6%)، المعرفي (76.4%)، الهيكلي (78%)، والوزن النسبي لرأس المال الاجتماعي ككل كان (76.2%).

فيما قدّمت الدراسة توصيات، كان أهمها: ضرورة تعزيز العوامل التي تؤدي إلى بناء رأس المال الاجتماعي وذلك وفق التوجهات الإدارية المعاصرة في بيئة العمل والتي جاءت متناغمة مع النتائج التي أفرزتها التحليلات الإحصائية والعمل على تعزيز كل من شأنه دعم رأس المال الاجتماعي في بيئة الجامعة.

## 2.1.3.2. الدراسات السابقة الأجنبية: المتعلقة بمحور رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

1- دراسة (Perera & Weerakkody.2018) بعنوان: "تأثير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي على أداء الموظفين: دراسة للموظفين في مؤسسات الصناعة الصغيرة في المقاطعة الغربية لسريلانكا".

### " The Impact of Human Capital and Social Capital on Employee Performance: A Study of Employees in Small Scale Industry Enterprises in Western Province of Sri Lanaka"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر رأس المال البشري على أداء الموظفين في المؤسسات الصناعية الصغيرة في المقاطعة الغربية، والهدف الثاني من الدراسة هو دراسة تأثير رأس المال الاجتماعي على أداء الموظفين الأفراد في المؤسسات الصناعية الصغيرة في المقاطعة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصناعية الصغيرة في المقاطعة الغربية، سريلانكا والبالغ عددهم (3000) موظفاً تقريباً. وقد تم اختيار العينة على أنها 10% من السكان، وكانت (316) وتم جمع البيانات من خلال (316) مؤسسة صناعية صغيرة الحجم، واستخدمت هذه الدراسة أسلوب أخذ عينات عشوائية بسيطة لجمع البيانات، واستخدم الباحث دراسة كمية ودراسة تفسيرية، حيث تم تطوير الفرضيات للتنبؤ بأداء الموظف، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث استخدم مقياس Likert المكون من خمس نقاط لقياس الردود على الاستبيان.

ولقد توصلت الباحثة لنتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي كبير لرأس المال البشري على أداء الموظفين عند مستوى الثقة بنسبة 99%، لذلك، يكون لرأس المال الاجتماعي تأثير مباشر على أداء الموظفين في المؤسسة. وأشارت النتائج أيضاً أن هناك تأثيراً إيجابياً معتدلاً لرأس المال الاجتماعي على أداء الموظفين عند مستوى الثقة الذي يبلغ 99%، ونتيجة لهذا الباحث في الدراسة، حدد أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لكل من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي على أداء الموظفين بنسبة 49.4% وفقاً لتحليل الانحدار المتعدد.

فيما قدّمت الدراسة توصيات كان أهمها: إنه يمكن للباحث المستقبلي أن يجري أبحاثاً كتصميم طولي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن التحقيق باستخدام طريقة أخرى مثل المقابلات ومناقشة المجموعة محل التركيز، وطريقة الملاحظة والعمل على دراسة رأس المال البشري وعوامل رأس المال الاجتماعي المتعلقة بأداء الموظفين، والمؤسسات الأخرى على نطاق واسع مثل المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم.

2-دراسة (Alirezaei & Paktinat.2017) بعنوان: "دراسة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري وإنتاجية الموظفين (دراسة حالة: جامعة كرمان للعلوم الطبية)".

### " Investigating the Relationship between Social Capital and Intellectual Capital with Staff Productivity (Case Study: Kerman University of Medical Sciences) "

هدفت الدراسة إلى دراسة استقصاء العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري وإنتاجية الموظفين في جامعة كرمان للعلوم الطبية، وتم استخدام تصميم وصفي وكمي وعلائقي مشترك، وكان مجتمع الدراسة يضم جميع موظفي المؤسسة المذكورة أعلاه، حيث ارتفع عدد الأفراد إلى (1034) فرداً في عام (2017). وتشمل العينة (280) شخصاً وهي عينة عشوائية متناسبة، وتتضمن أداة جمع البيانات استنباهاً ديمغرافياً، واستنباهاً لرأس المال الاجتماعي، ورأس المال الفكري، وإنتاجية الموظفين. وتضمن تحليل البيانات إحصائيات وصفية، وعلاقات بين بيرسون ورمان، وتحليل الانحدار، وتحليلات وكالة الطاقة الوطنية الأميركية (ANOVA)، وبرامج SPSS.

وقد كان من أهم النتائج: وجود علاقة هامة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري وإنتاجية الموظفين. ووفقاً للنتائج، هناك علاقة كبيرة بين رأس المال التنظيمي ورأس المال المعرفي مع إنتاجية الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن  $R^2$  المعدل بين متغيرين هو (0.54)، وتبين أن رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري لهما أثراً كبيراً على إنتاجية الموظفين. وتشمل الأصول غير الملموسة رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تقييد المؤسسات رأس مالها الفكري؛ لأن ذلك يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحسين قيمة الأصول غير الملموسة، حيث أنه تؤدي هذه الأصول غير الملموسة دوراً رئيسياً في تطوير المنظمة ونموها.



3-دراسة (Tantardini & Kroll، 2016) بعنوان: "دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في إدارة الأداء".

### "The Role of Organizational Social Capital in Performance Management"

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي وترابط هذا المفهوم بالبحث عن إدارة الأداء، وتوفير تعريف مفاهيمي ومناقشة مسائل القياس ذات الصلة.

ولقد توصلت الباحثة لنتائج، أهمها: أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي ("التفاعل الاجتماعي")، والعلائقي ("الثقة")، والعرفي ("الأهداف المشتركة")، يعزز استخدام معلومات الأداء، وبالتالي يربط رأس المال الاجتماعي بمتغير ناتج حضي مؤخرًا باهتمام كبير في البحث عن إصلاحات إدارة الأداء، أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي ليس سمة يمكن تطويرها في الأجل القصير. وخلافًا للأدوات والإبداعات الإدارية التي يسهل تبنيتها (ولكنها أيضاً أقل ميلاً إلى تيسير التغييرات التي تؤثر على منظمة بأكملها)، فإن رأس المال الاجتماعي يحتاج إلى "النمو"، على نحو أشبه بالثقافة أو المناخ التنظيمي.

فيما قدّمت الدراسة توصيات كان أهمها: أنه من الجدير بالملاحظة أنه حتى لو كان المديرون العامون يؤمنون "بنهج رأس المال الاجتماعي"، فإنهم لا يستطيعون أن يتوقعوا استخدامه كغيره من التدخلات الإدارية، بل يحتاجون بدلاً من ذلك إلى استراتيجية طويلة الأجل ودعم تنظيمي، وأن البحث يربط دراسات إدارة الأداء بالمؤلفات العلمية التنظيمية الأوسع، مشيراً إلى وجود فجوة في العمل السابق ومرحلة لإجراء المزيد من الأبحاث.

4-دراسة (Chia et. al.2016) بعنوان: "رأس المال الاجتماعي التنظيمي وممارسات الموارد البشرية الملزمة كعوامل محددة للأداء التنظيمي".

### " Organizational social capital and human resource practices that are binding as determinants of organizational performance "

هدفت الدراسة إلى معرفة واختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام والأداء التنظيمي وكذلك اختبار الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي التنظيمي في العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي، تم استخدام الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات، تتكون عينة الدراسة من المدراء عدد (150) مديراً يعملون بالشركات متعددة الجنسيات بماليزيا وكونهم

أصحاب العينة ويمتلكون المعلومات من الشركات موضوع الدراسة تم استرداد (146) استبانة بنسبة الاستجابة (95%) تم استخدام الأساليب الإحصائية وتحليل الانحدار لتحليل الفرضيات.

وقد كان من أهم النتائج: وجود علاقة موجبة بين ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام والأداء التنظيمي. وجود علاقة موجبة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي. كما بينت أن رأس المال الاجتماعي متوسط جزئياً بين ممارسات الموارد البشرية ورأس المال الاجتماعي عوامل مهمة لنمو المنظمات وامتلاكها المزايا التنافسية المستدامة والتي تقود لأداء منظمي أفضل.

وقد أوصت الدراسة ضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي إلى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحيثيات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل والاهتمام بها.

**5- دراسة (Castilloa & Smid.2015) بعنوان: " تشكيل رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى المشاريع القائمة على التكنولوجيا".**

### **"The formation of organizational social capital into technology-based micro enterprises"**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى شكل رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى المشاريع القائمة على التكنولوجيا، حيث تفهم الكفاءة التنظيمية على وجه الخصوص من خلال التقاء ثلاثة أصول وهي: التوجه نحو أهداف جماعية، ثقة متبادلة، وقيم مشتركة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لأهداف الدراسة، وقد استخدم الباحث دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من خمس حالات لمشاريع مصغرة قائمة على التكنولوجيا وأربعة مشاريع صغيرة قائمة على التكنولوجيا، وذلك للإجابة عن سؤال وهو كيفية تفعيل مصطلح رأس المال الاجتماعي التنظيمي بشكل فاعل.

وقد كان من أهم النتائج: تحليل نموذج رأس المال الاجتماعي التنظيمي والذي يقدم تبني خيار تحليل متعدد المستويات (فريق فردي، تنظيمي)، أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من إشارات الفرص والتي تسمح بالتعرف إلى وجود المتغيرات الستة الرئيسية وهي (الكفاءة العلائقية، تكامل الأدوار، فرص التواصل، والتوجه الاستراتيجي).

وقد أوصت الدراسة ضرورة تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإدلاء بآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وذلك عبر منحهم المكافآت المادية جراء مساهمتهم في تطوير أساليب العمل.

## 2.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناعة التنظيمية وأبعادها:

### 1.2.3.2. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية:

#### 1- دراسة (الجوجو، 2019) بعنوان: الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى التعرف على أثر الجينات في تحقق التميز المؤسسي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة وعددهم (110) عاملاً، لإجراء الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع (110) استبانة، وبلغت عدد الاستبانات المستردة (80) استبانة أي نسبة الاسترداد بلغت (73%) بالإضافة إلى استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود موافقة كبيرة من قبل الباحثين على أبعاد الجينات التنظيمية بشكل عام بوزن نسبي 67.55%، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية لمجالات أبعاد الجينات التنظيمية التالية (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي، الالتزام التنظيمي، التشبيك) والتميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة وأيضاً مستوى عينة الدراسة حول أبعاد الجينات التنظيمية التالية (المحفزات، التشبيك) كان متوسطاً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تدريب العاملين بشكل كافٍ حول كيفية اتخاذ القرار واطلاعهم على كل ما يستجد من أنظمة وتعليمات، وضرورة تقدير الشركات الطبية في قطاع غزة للعمل المتميز الذي يقدمه العاملون إلى جانب العمل على منح الحوافز التشجيعية نتيجة الأداء المتميز للعاملين ضمن معايير تتميز بالعدالة، وأيضاً العمل على توسيع دائرة التشبيك مع الآخرين والتعاون معهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، والانفتاح على الأفكار الجيدة، وضرورة تقديم المعلومات بشكل واضح لكافة العاملين في الشركات الطبية.

#### 2- دراسة (عبودي، 2019) بعنوان: التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية.

هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن دور أنشطة التجديد الاستراتيجي المتمثلة بـ (الأنشطة الاستكشافية، الأنشطة الاستثمارية) في تعزيز المناعة التنظيمية عبر أبعادها الأساسية المتمثلة والمناعة

التنظيمية الطبيعية، المناة التنظيمية المكتسبة). لقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً مناسباً لتدعيم تلك المفاهيم محور الدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لتلك الدراسة، وقد أجريت على (218) من القيادات الإدارية من عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي الاستثماري في المناة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة، وأيضاً وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي الاستكشافي في المناة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة، وأيضاً تأثير التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الموقع الاستثماري في الحمص النووي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة الاهتمام وتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستكشافي في الكليات المبحوثة، وأيضاً العمل على تعزيز أبعاد المناة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة في الكليات المبحوثة، بالإضافة إلى ضرورة إقامة ندوات وورش عمل لترسيخ مفهوم التجديد الاستراتيجي والمناة التنظيمية وآليات تطبيقهما من قبل المنظمات المبحوثة وإزالة العقبات أمام تنفيذها.

### 3- دراسة (بدوان، 2018) بعنوان: علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من أصحاب الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية التقليدية بمحافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (507) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (218) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أداء للدراسة، وبلغت نسبة الاسترداد (100%)، وقد استخدم برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود موافقة بدرجة كبيرة على أبعاد الجينات التنظيمية لدى أصحاب الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة بوزن نسبي (66.15%)، كما وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة بمعامل ارتباط (0.794)، وأظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة وقد بلغ معامل التأثير (0.651).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تشجيع المؤسسات التعليمية على تأسيس التميز، وذلك من خلال تجذير معايير التميز في إجراءات العمل اليومية والإدارية والفنية والمالية وعلى كافة المستويات الاستراتيجية والتشغيلية بحيث تصبح هذه المعايير متأصلة في البناء المؤسسي، بالإضافة إلى ضرورة تأهيل الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في جامعات محافظات غزة لوضع تصورات وتوجيهات استراتيجية تركز على معايير نماذج التميز المؤسسي مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الجينات التنظيمية، بالإضافة إلى استغلال القدرات والميزات التنافسية عند تقييم أعمالها وتنفيذ برامجها.

#### 4- دراسة (حجو، 2018) بعنوان: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة والبالغ عددهم (3167) موظفًا في (48) جمعية موزعة على محافظات غزة، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (360) موظفًا وبلغت نسبة الاسترداد (88.8%)، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات قطاع غزة كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (70.37%)، كما وأظهرت وجود أثر للقيادة التحويلية في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد فسرت ما نسبته (48.8%) من التباين في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: أن على المدراء القيام بتحفيز العاملين نحو استثمار البيئة المحلية في تحسين بيئة العمل، وذلك من خلال خلق حالة منافسة صحية دائمة بين العاملين للارتقاء بمستوياتهم المهنية.

5- دراسة (عبد المجيد، 2017) بعنوان: نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية- دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف ببيان أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعة الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية المساهمة، المسجلة في هيئة الأوراق المالية لعام (2015) والبالغ عددها (12) شركة، وقد شملت وحدة التحليل المستويات الإدارية (العليا- الوسطى- التنفيذية) في الشركات المبحوثة والتي تتكون من (349) فرداً، وكانت عينة الدراسة عينة طبقية تناسب قوامها (186) فرداً، وبلغت نسبة الاسترداد (97%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في استراتيجيات الأزمات (الوقائية والعلاجية)، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم لمعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، وأظهرت أن مستوى تطبيق نظام المناعة التنظيمية من حيث الحمض النووي التنظيمي كان مرتفعاً بوزن نسبي (76.6%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة قيام شركات صناعات الأغذية الأردنية بتعزيز تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد أهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية، من خلال التدريب المستمر للعاملين، وعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول، وزيادة التوريث المعرفي للخبرات والتجارب بين العاملين السابقين والجدد.

6- دراسة (اسماعيل، 2017) بعنوان: دور تكنو استراتيجيات إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة المصارف الأهلية في مدينة دهوك.

هدفت الدراسة إلى تشخيص دور تكنو استراتيجيات إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة التنظيمية في مجال المصارف الأهلية، وتم اختيار (9) من المصارف الأهلية في مدينة دهوك كمجال ميداني لتطبيق البحث، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني، وتم توزيع الاستبانة على المديرين ومعاونيهم ورؤساء

الأقسام ومسؤولي الوحدات في تلك المصارف، حيث بلغ العدد النهائي لأفراد عينة البحث (50) فردًا من المشمولين بالبحث وكانت نسبة الاسترداد 100%.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين تكنوستراتيجية إدارة المعلومات وبين الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة، وإن تكنوستراتيجية تؤثر معنويًا في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة في المصارف المبحوثة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة قيام المصارف المبحوثة بفتح قنوات اتصال لتبادل المعلومات والخبرة فيما بينها لتمكين إدارتها من الاستفادة في بناء المناعة التنظيمية ومواجهة التهديدات التي من الممكن أن تكون مماثلة بالنسبة لتلك المصارف، وكذلك ضرورة إجراء مزيد من الدراسات والبحوث عن متغيري البحث، كونهما ما زالا من المواضيع الحديثة، وهناك حاجة لمزيد من البحث والتحليل والمناقشة بخصوص التأطير المفاهيمي لهما.

#### 7- دراسة (موسى، 2017) بعنوان: أثر مستوى صمّت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية.

هدفت الدراسة التعرف إلى بيان أثر صمت العاملين الدائمين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية على الذاكرة التنظيمية للشركة، إلى جانب تحديد كيفية تخفيض مستوى هذا الصمّت إلى أقل مستوى ممكن للتأثير الإيجابي على أداء الشركة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة بالإضافة إلى تدعيم ميزتها التنافسية. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي، وتم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من العينة العشوائية التطبيقية والتي تم تحديد حجمها (585 مفردة) بمعلومية حجم المجتمع، وكان عدد قوائم الاستقصاء الموزعة 607 قائمة، بينما كان عدد القوائم الصحيحة المستردة 422 قائمة بنسبة 72% من حجم العينة، وتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فروض البحث.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير سلبي لمستوى صمّت العاملين الدائمين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية على مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذاً بشكل إجمالي، وعلى كل متغير من متغيراتها على حده.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين الدائمين بالشركة؛ وذلك بهدف ترسيخ دور وأهمية قنوات الاتصال الفعّالة في تحقيق أهداف الشركة، وبناء وتنمية مهارات هؤلاء العاملين الخاصة بالإشراف الفعّال على الآخرين.

## 8- دراسة (فيروز، 2017) بعنوان: تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف.

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد الدور الذي يؤديه الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في معمل سمنت النجف الأشرف، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمعمل وعددهم (75)، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية قوامها (75) من العاملين وكانت نسبة الاستجابة 100%.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وضوح وإدراك العينة لمفهوم وأهمية المناعة التنظيمية حيث كان بمتوسط حسابي (4.37) بوزن نسبي (87%) وأظهرت أن بعد التعلم التنظيمي (88%) بينما الذاكرة التنظيمية (86.8%) والجينات التنظيمية (87.6%). وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية (0.713) بين الاستغراق الوظيفي وأبعاد المناعة التنظيمية. كما أظهرت وجود أثر للاستغراق الوظيفي في المناعة التنظيمية وأنها تفسر ما يقارب (18.75) من الاختلاف بالمناعة التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة السعي لتوفير السبل الكفيلة لدعم ممارسات الاستغراق الوظيفي لما له من تأثير في تحسين نظم المناعة التنظيمية باعتباره جوهر المنظمة خاصة عند مواجهة المشكلات والأزمات.

### 2.2.3.2. الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمحور المناعة التنظيمية أو أحد أبعادها:

1- دراسة (Lee et. al، 2017) بعنوان: " الذاكرة التنظيمية والأداء الجديد لتطوير المنتجات: استقصاء دور المشاعر التنظيمية".

### " Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity"

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد القدرات التعليمية المحددة التي يمكن للشركات أن تبني عليها للاستفادة بشكل أكثر فعالية من ذاكرتها التنظيمية لتحسين أدائها، ودراسة دور العوامل السياقية التي قد تتفاعل مع الذاكرة التنظيمية في تطوير قدرات التعلم، ويشير تحليل الردود الواردة من دراسة استقصائية لمسؤولين تنفيذيين على مستوى الفئة C في الشركات الكورية إلى أن مجموع كمية الاستكشاف والاستغلال يمكن أن يساعد الشركات على الاستفادة على نحو أفضل من الذاكرة التنظيمية والاستفادة منها لتعزيز أداء الحزب الديمقراطي الوطني.



وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن التفاعل بين المؤسسة في الطابع المبتدئ والذاكرة التنظيمية يمكن أن يزيد من مجموع كمية الاستكشاف والاستغلال، ولكنه لا يمكن أن يسهم في الحفاظ على التوازن بين الاثنين. بل إن التفاعل بين الاضطرابات التكنولوجية والذاكرة التنظيمية يساعد في موازنة أنشطة التعلم بين الاثنين، ولكنه لا يزيد من مجموع الجهود المكرسة لهما.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة الحفاظ بوعي على توازن غير متسق بين الاستغلال والاستكشاف، مع الميل نحو الاستكشاف، لأن الذاكرة التنظيمية كإجراءات روتينية تميل إلى المبالغة في التأكيد على الاستغلال، للحصول على أفضل الفوائد التي تحتاج إليها الشركات.

2- دراسة (zudin , Mansor.2017) بعنوان: " ممارسات المحاسبة الإدارية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم: أثر الحمض النووي التنظيمي وإمكانيات الأعمال والتكنولوجيا التشغيلية".

**"Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology"**

هدفت الدراسة إلى توضيح ما يمكننا تعلمه من منظور جمالية عن التعلم التنظيمي، وخاصة عن بعض الديناميكيات القوية غير القابلة للاستخدام مع وجهات نظر أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وهو يمثل 46%، وفقاً لمعاملات الارتباط المتعددة. وبالتالي فإنه يكشف أن جوانب أسلوب القيادة لها تأثير مباشر بشكل كبير على التعلم التنظيمي في بلدية زاهدان.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ضرورة توفير بيئة مدعومة لتسهيل عملية التعلم التنظيمي في بلدية زاهدان باستخدام نهج العمل الجماعي. كما يمكن أن يحدث ذلك عن طريق جعل شبكات التعلم الداخلي بين جميع الدوائر، والشبكات الخارجية مع البلديات المحلية والدولية لتبادل المعارف والتجارب والمعلومات.

3-دراسة (Liao et. Al,2017) بعنوان: " تقييم تأثير أسلوب القيادة والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي".

### " Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation "

هدفت الدراسة التعرف إلى اقتراح إطار مفاهيمي ونموذج نظري من أجل دراسة تأثير القيادة، والتعلم التنظيمي، والإبداع التنظيمي في الصناعات المالية وصناعات تكنولوجيا المعلومات في تايوان، وقد تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية للتصميم/ المنهجية/ النهج لتقييم درجة تأثير كل متغير على الآخر وما إذا كانت العلاقات بينهما تختلف في صناعة مختلفة، وتحقق هذه الدراسة في مجموعة مختارة من الشركات من أفضل 100 شركة مالية وأعلى 1000 شركة تكنولوجيا عالية في تايوان عام 2012 كسكان وتم جمع 377 إجابة صحيحة من 2012 إلى 2013.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن التعلم التنظيمي يعمل كوسيط كامل بين القيادة والابتكار التنظيمي. وعلاوة على ذلك، فإن لنوع الصناعة تأثيراً معتدلاً في نموذج البحث المقترح.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: إن الأصالة/القيمة، بالنظر إلى أساليب القيادة المناسبة من خلال التعلم من أجل الابتكار، قد يكون نموذجاً جيداً للقيادة ينبغي أن تنظر فيه صناعات مختلفة في البلدان العالمية.

4-دراسة (Waddell & Pio.2015) بعنوان: " تأثير كبار القادة على التعلم التنظيمي: رؤى من منظور الموظفين".

### " The influence of senior leaders on organizational learning: Insights from the employees' perspective"

هدفت الدراسة التعرف إلى التحقق من تأثير كبار القادة على التعلم التنظيمي من منظور الموظفين. واستندت البيانات إلى بحوث نوعية استخدمت فيها دراسة حالة لشركة تكنولوجيا المعلومات التي تديرها نيوزيلندا. هو توضيح ما يمكننا تعلمه من منظور جمالية عن التعلم التنظيمي، وخاصة عن بعض الديناميات القوية غير القابلة للاستخدام مع وجهات نظر أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنه من خلال توظيف إطار تعليمي تنظيمي استكشافي واستغلالي وتحولي، ونموذج زعامي انتقالي، تساهم النتائج بشكل تجريبي في مجموعة

محدودة من الأبحاث التي تحيط بالكيفية التي يؤثر بها كبار القادة على التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى أن النتائج توضح الطريقة التي استخدم بها كبار الزعماء نهجاً قيادياً تحويلياً أثناء التعلم الاستقرائي التحويلي، في حين يتبنون أسلوب قيادة انتقالي أثناء التعلم الاستغلالي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة المشاركة وتسهيل الضوء على الكيفية التي وصل بها كبار القادة الموظفين عاطفياً وكذلك اختبار أفكار العمل وافتراضاته طيلة عملية التعلم.

جدول (4.2): الأوزان النسبية المتعلقة بالمتغير المستقل وأبعاده الفرعية.

م.	العلائقي	الإدراكي (المعرفي)	الهيكلية	رأس المال الاجتماعي التنظيمي
بخوش، 2018	%74.4	%77.6	%77	%76.8
مكرودي، 2017	%62.07	%68.57	%70.09	%67.12
العبادي، 2014	%74.6	%76.4	%78	%76.2

جدول (5.2): الأوزان النسبية المتعلقة بالمتغير التابع وأبعاده الفرعية.

م.	الذاكرة التنظيمية	التعلم التنظيمي	الحمض النووي التنظيمي	المناعة التنظيمية
الجوجو، 2019			%67.55	
بدوان، 2018			%66.15	
حجو، 2018		%88.8		
صالح، 2017	%80	%77	%83	
عبد المجيد، 2017				%76.6
فيروز، 2017	%86.8	%88	%87.6	%87
Azudin & Mansor، 2017		%46		

### 3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

#### 1- أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- أ- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تجنب دراسة قضايا سبق أن درسها غيره من الباحثين (مكان الدراسة وعينة الدراسة).
- ب- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والانتفاع منها بما يتناسب مع موضوع الدراسة.
- ج- الاستفادة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهج الدراسة.
- د- توفير الجهد والتزود بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- هـ- ساعدت في اختيار أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي)، كما ساعدت في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- و- ساعدت أيضاً في مناقشة النتائج وتفسيرها مما أسهم في تقديم التوصيات والمقترحات.

#### 2- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- أ- منحت هذه الدراسة أهمية ذات قيمة تتوافق مع أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية في الوقت الحاضر، وهذا يتقاطع مع اهتمام الدراسات السابقة بهذا الموضوع.
- ب- ركزت الدراسات السابقة على أهمية أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي: (العلائقي، الإدراكي، الهيكلي) كأحد أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الدراسة الحالية.

#### 3- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أ- تميزت هذه الدراسة في موضوعها، حيث تدرس رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وهو موضوع مهم ندرت الدراسات فيه.
- ب- يعتقد أن هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تناقش هذا الموضوع وتربط المناعة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي التنظيمي، وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة إلى المكتبة العربية.
- ج- ستساعد هذه الدراسة المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة في تحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة لما لها من مزايا عديدة تختص بالمنظمات واستمراريتها ونموها.

### 4.3.2. الفجوة البحثية:

جدول (6.2): الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تم تناول رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة ودوره في المناعة التنظيمية بأبعاده الثلاثة	ركزت الدراسة الحالية على المتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي) ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية (المتغير التابع).	ركزت على المتغير المستقل (علاقة رأس المال الاجتماعي التنظيمي، أو رأس المال الاجتماعي بمتغيرات متعددة) على اعتباره مستقلاً وبعض الدراسات كتابع، ومن هذه المتغيرات التمكين النفسي (الزيادي، 2018) و (Chia et. al. 2016)، القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (ألفي، 2017)، الرضا الوظيفي (خلفاوي وبن سعود، 2017)، رأس المال البشري وأداء الموظفين (Perera & Weerakkody. 2018)، رأس المال الفكري وإنتاجية الموظفين (Alirezaei & Paktinat. 2017)، إدارة الأداء (بخوش، 2018) و (Tantardini & Kroll، 2016) وأداء المنظمات (مكرودي، 2017) رأس المال البشري (العبادي، 2014). ركزت على المتغير التابع (علاقة المناعة التنظيمية أو أحد أبعادها بمتغيرات متعددة) على اعتباره مستقلاً وبعض الدراسات كتابع ومن هذه المتغيرات، التجديد الاستراتيجي (عبودي، 2019)، التميز المؤسسي (بدوان، 2018)، القيادة التحويلية (حجـو، 2018) و (Azudin & Mansor، 2017)، تكوّن استراتيجية إدارة المعلومات (اسماعيل، 2017)، الاستغراق الوظيفي (خضير، 2017)، صمت العاملين (فيروز، 2017)، المشاعر التنظيمية (Lee et. al، 2017)، أسلوب القيادة والإبتكار التنظيمي (Liao et. al، 2017).
تناولت الدراسة الحالية تطبيق متغيرات الموضوع على العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.	تتوعدت بيئة تطبيق الدراسات السابقة بين شركات وجامعات ووينوك وبلديات ومدارس ووزارات ومنظمات ومؤسسات وجمعيات ومديريات وإدارات وأرياف ولجان، ولم تكن هناك دراسة طبقت متغير المناعة التنظيمية على المؤسسات غير الحكومية.	الدراسات السابقة جرت على بيئات مختلفة، إما الجامعات مثل: (بدوان، 2018) و (عبودي، 2019) و (Alirezaei & Paktinat، 2017) و (العابدي، 2014)، شركات (الجوجو، 2019) و (عبد المجيد، 2017) و (موسى، 2017) و (Chia et. al، 2016) و (Lee et. al، 2017) و (Liao et. al، 2017) و (Waddell & Pio، 2015) بنوك مثل (ألفي، 2017) و (خلفاوي وبن سعود، 2017) و (اسماعيل، 2017) بلديات مثل (Azudin & Mansor، 2017) وزارات (قزاز، 2018)، منظمات ومؤسسات وجمعيات مثل (بخوش، 2017) و (Perera & Weerakkody، 2018) و (Tantardini & Kroll، 2016) و (حجو، 2018) و (مكرودي، 2017)، مديريات وإدارات مثل (الزيادي، 2018) و (معامل مثل (خضير، 2017) و (فيروز، 2017)، لجان (الكفارنة، 2015).

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
ستركز الدراسة الحالية على دراسة متغيرات لاكتشاف العلاقة المباشرة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية.	لم يتم تداول أثر رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المناعة التنظيمية على حد علم الباحثة.	-معظم الدراسات تناولت العلاقة بين متغيرين: المستقل والتابع باستثناء بعض الدراسات التي تناولت متغيرات إضافية أخرى ولكنها مختلفة عن المتغيرات في هذه الدراسة مثل دراسة (عبد المجيد، 2017) التي تناولت نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

## 4.2 ملخص المبحث

تناول الباحثة في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تعرضت إلى جوانب هذه الدراسة المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي أو رأس المال الاجتماعي)، والتابع (المناعة التنظيمية). حيث استعرضت الباحثة في الجزء الأول الدراسات التي تناولت رأس المال الاجتماعي التنظيمي أو رأس المال الاجتماعي، وفي الجزء الثاني الدراسات التي تناولت المناعة التنظيمية أو أحد أبعادها، حيث تم تقسيم كل محور إلى دراسات فلسطينية وعربية ودراسات أجنبية، وذلك بناء على مجتمع الدراسة، ومن ثم خصص محور للتعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الاستفادة والاختلاف وما تميزت به هذه الدراسة. وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة في البيئات العربية والأجنبية إلا أنه قلما ما وجد دراسات تجمع مواضيع هذه الدراسة ببعضها، وقد تناولت الدراسات السابقة من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال اطلاع الباحث وجد أنها لم تتطرق إلى أثر رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المناعة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الحكومية، وهذا ما تميزت به هذه الدراسة الحالية، وهي الأولى على حد علم الباحثة التي تربط هذه المتغيرات في المنظمات غير الحكومية، وأخيراً يعرض الباحثة الفجوة البحثية لهذه الدراسة.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف الحمداني (2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب



معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات". وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

- 1- المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- 2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### 2.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة على مختلف أنواعها (محلية ودولية)، بشرط:

- 1- أن يكون قد مضى على تأسيسها 3 سنوات على الأقل وذلك حتى تستقر الجمعية وتكون مجالات عملها واضحة.
- 2- أن يكون عدد موظفيها 8 فأكثر وذلك حتى تكون هناك عملية إدارية مطبقة على العاملين ويمكن دراستها.
- 3- أن تكون مصروفات المنظمة خلال سنة تزيد عن 2,000,000 شيكلاً، وذلك حتى تكون ذات تأثير في المجتمع.

جدول (1.3): مجتمع الدراسة.

م	المحافظة	عدد المنظمات	عدد الموظفين	الاستبانات الموزعة
1	الشمال	7	350	44
2	غزة	30	1831	231
3	الوسطى	4	458	58
4	خان يونس	6	425	54
5	رفح	1	103	13
	<b>المجموع</b>	<b>48</b>	<b>3167</b>	<b>400</b>

المصدر: بيانات بالاستعانة بالإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية 2019/11/18.

وبالتالي يتكون مجتمع الدراسة من 48 منظمة تضم 3167 موظفاً، موزعين على محافظات قطاع غزة الخمس.

### 3.3 عينة الدراسة

#### 1.3.3. العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 موظفاً، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم إدخالهم في التحليل النهائي للدراسة لعدم وجود مشكلات في الصدق والثبات.

#### 2.3.3. العينة الفعلية:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المحافظة، حيث تم توزيع 400 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 387 استبانة، بنسبة 96.8%. وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وحيث أن مجتمع الدراسة  $N = 3167$ ، فإن حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المعدّل}} = \frac{384 \times 3167}{3167 + 384 - 1} \cong 342.69$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (343) موظفاً على الأقل.

### 4.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة " كونها توفر الفرصة للمستجيبين للتفكير، وتمنح الباحث فرصة لتوضيح أي غموض دون التدخل في الإجابات وتوفر الكثير من الجهد والوقت وتزود الباحثين بنسبة استجابة عالية مقارنة بالطرق الأخرى، حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسة هي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن رأس المال الاجتماعي التنظيمي، ويتكون من 24 فقرة، موزع على 3 مجالات وهي:

**المجال الأول: البُعد الهيكلي،** ويتكون من (8) فقرات.

**المجال الثاني: البُعد العلائقي،** ويتكون من (8) فقرات.

**المجال الثالث: البُعد الإدراكي - المعرفي،** ويتكون من (8) فقرات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن المناعة التنظيمية، ويتكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2.3):

جدول (2.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

### 5.3 خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (14) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية المختلفة.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

### 6.3 صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي. 2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون. 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### 1.6.3. صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي. 2010) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

### 2.6.3. صدق المقياس:

### 1.2.6.3. الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### - الاتساق الداخلي لـ "رأس المال الاجتماعي التنظيمي":

جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد الهيكلي".

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتفهم العاملون لمهام عملهم وطرق أدائها ضمن اللوائح المحددة لها.	.574*	0.000
2.	يستخدم العاملون أسلوب المخاطرة والإبداع في عملهم لتحقيق مصالح المنظمة.	.650*	0.000
3.	يعتبر العاملون أهداف المنظمة أنها أهدافهم الخاصة دون النظر للكسب المادي.	.602*	0.000
4.	يمتلك العاملون علاقات قوية مع شركائهم الخارجيين مثل (مؤسسات، مانحين).	.371*	0.022
5.	تتخطى علاقات العاملون مع زملائهم العلاقات التنظيمية الرسمية إلى العلاقات الأسرية والاجتماعية.	.458*	0.005
6.	يقضى العاملون وقتاً كافياً للحوار والمناقشة مع بعضهم بالمنظمة.	.733*	0.000
7.	ترتبط العاملون بالمنظمة بعلاقات طيبة قوية مع مسؤولي المنظمة.	.716*	0.000
8.	يوجد سهولة في التواصل بين العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة.	.688*	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البُعد الهيكلي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي- مجال "البُعد العلائقي".

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يخصص العاملون الوقت الكافي لتفهم وجهات نظر زملائهم.	.739*	0.000
2.	يوجد تعاون حقيقي فاعل بين العاملين فيما بينهم.	.590*	0.000
3.	يركز العاملون على اهتمامات غيرهم من العاملين باعتبارها اهتماماتهم.	.694*	0.000
4.	يعمل العاملون مع بعضهم كفريق عمل واحد ضمن حدود المنافسة البناءة.	.744*	0.000
5.	يشعر العاملون بالمنظمة بالثقة بزملائهم.	.863*	0.000
6.	يقدم العاملون لبعضهم المساعدة في حل مشكلات العمل أو تطوير أدائهم.	.521*	0.002
7.	يتصرف العاملون بالمنظمة في المواقف المختلفة وفقاً للمصالح العام للجمعية.	.784*	0.000
8.	يشارك العاملون في أنشطة المنظمة (دورات، ندوات، مؤتمرات، احتفالات).	.714*	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البُعد العلائقي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البُعد الإدراكي - المعرفي".

م	الفقرة	معامل بيرسون لارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يدرك العاملون التأثير السلبي لتباطؤهم في العمل على المستفيدين.	.763*	0.000
2.	يدرك العاملون لأهمية مواقعهم الوظيفية في تحقيق أهداف المنظمة.	.782*	0.000
3.	يسعى العاملون لتجريب الطرق الجديدة (التقنيات، الأنظمة، إجراءات) لأداء العمل بالتعاون مع الآخرين.	.685*	0.000
4.	يعلم العاملون أين يتجهون في حال الاحتياج إلى المعلومات والمعارف اللازمة.	.736*	0.000
5.	يسعى العاملون بحماس لمتابعة الأهداف والمهام الجماعية للجمعية ككل.	.727*	0.000
6.	يملك العاملون طموحات مشتركة لتطوير أداء المنظمة.	.833*	0.000
7.	يملك العاملون بالمنظمة تفسيرات متوافقة للكثير من القضايا المجتمعية.	.582*	0.000
8.	يتبادل العاملون المعارف التنظيمية والإدارية التي تسهل سير العمل.	.868*	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البُعد الإدراكي - المعرفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لـ "المناعة التنظيمية":

جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "المناعة التنظيمية".

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تستفيد إدارة المنظمة من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقاً.	.637*	0.000
2.	تعمل المنظمة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة ممنهجة ومدروسة.	.670*	0.000
3.	تحلل المنظمة أساليب المنظمات الأخرى للاستفادة من خبراتها.	.722*	0.000
4.	تشجع المنظمة عملية التعلم الجماعي بين العاملين.	.666*	0.000
5.	تعقد المنظمة جلسات العصف الذهني لإيجاد حلول للانحرافات والأخطاء في العمل.	.678*	0.000
6.	تمتلك المنظمة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	.552*	0.001
7.	تمتلك المنظمة المعلومات اللازمة للتعرف على التهديدات واستراتيجيات مواجهتها.	.638*	0.000
8.	تستعين المنظمة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث وأنشطة العمل.	.529*	0.002
9.	تحتفظ المنظمة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.	.724*	0.000
10.	تمتلك المنظمة القدرة على استرجاع المعلومات عن المواقف السابقة للاستفادة منها.	.782*	0.000
11.	تستثمر المنظمة ذاكرتها التنظيمية عند اتخاذ القرارات الخاصة بها.	.794*	0.000
12.	يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.	.579*	0.000
13.	ترسخ المنظمة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.	.474*	0.004
14.	تؤكد المنظمة على ضرورة موثوقية المعلومات.	.690*	0.000
15.	تُمكن المنظمة المستويات الإدارية المختلفة لإتخاذ القرارات التي تخصها.	.695*	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناعة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.



### 2.2.6.3. الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (7.3): نتائج الصدق البنائي للاستبانة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.845*	البُعد الهيكلي.
0.000	.915*	البُعد العلائقي.
0.000	.921*	البُعد الإدراكي-المعرفي.
0.000	.939*	رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
0.000	.859*	المناعة التنظيمية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين جدول (7.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 7.3 ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97). وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (8.3).

جدول (8.3): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة.

معامل ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات	المجال
0.733	8	البُعد الهيكلي.
0.868	8	البُعد العلائقي.
0.886	8	البُعد الإدراكي-المعرفي.
<b>0.929</b>	<b>24</b>	رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
<b>0.908</b>	<b>15</b>	المناعة التنظيمية.
<b>0.947</b>	<b>39</b>	جميع فقرات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (8.3) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.733، 0.929)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.947)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

### 8.3 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9.3).

جدول (9.3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.450	0.860	البُعد الهيكلي.
0.759	0.671	البُعد العلائقي.
0.896	0.575	البُعد الإدراكي-المعرفي.
<b>0.936</b>	<b>0.536</b>	رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
<b>0.908</b>	<b>0.564</b>	المناعة التنظيمية.
<b>0.935</b>	<b>0.537</b>	جميع مجالات الاستبانة.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة " الحياد " وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
- 8- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 9- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

##### 1.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (1.4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
40.1	155	ذكر
59.9	232	أنثى
100.0	387	المجموع

يتضح من جدول (1.4) أن ما نسبته 40.1% من عينة الدراسة ذكور، بينما 59.9% إناث. وتفسر الباحثة بأنّ تزايد الإناث في مجال العمل في المجتمع الفلسطيني وخاصة المنظمات غير الحكومية، لحرص الإناث على إثبات ذواتهن من خلال العمل في شتى الميادين، كما أنّ هناك جمعيات بأكملها تختص بعمل المرأة وتعمل على تمكين المرأة وتعزيز دورها، ولذلك فإن المانحين لهذه المنظمات تفضل توظيف الإناث كأحد الشروط الواجب توافرها لضمان عدم التمييز في الوظائف بين الجنسين. وتأتي هذه على خلاف تقرير(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني – مسح القوى العاملة، 2019) والذي يبين أن نسبة العمل في القوى العاملة تقارب (17.5%) مقابل الذكور (82.5%).

#### 2.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
2.3	9	دكتوراه
12.7	49	ماجستير
64.9	251	بكالوريوس
20.1	78	دبلوم فأقل
100.0	387	المجموع

يتضح من جدول (2.4) أن ما نسبته (15%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا وتعزو الباحثة ذلك لأنّ طبيعة العمل بالمنظمات غير الحكومية لا تستلزم حملة المؤهلات العليا فهي ليست مؤسسات أكاديمية. كما أن هذه النسبة تظهر توجهاً لدى بعض موظفي المنظمات غير الحكومية بتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وذواتهم من خلال الحصول على شهادات عليا، وخاصة مع وجود العديد من الجامعات التي تمنح شهادة الماجستير، والتي تعمل على حجم الفجوة بين الفصلين النظري والتوظيفي، ويهدف فتح آفاق مستقبلية أمامهم ولتحسين وضعهم الوظيفي من خلال الترقيات، وتبين النتائج أنّ غالبية موظفي المنظمات غير الحكومية يحملون الدرجة العلمية الأولى البكالوريوس (64.9%) والتي باتت متطلباً لشغل غالبية الوظائف الإشرافية والتخصصية، كما أن ارتفاع نسبة البطالة في الخريجين تعطي المنظمات فرصة في اختيار مرشحين يمتلكون المؤهلات المناسبة. أما نسبة العاملين من حملة درجة الدبلوم فأقل (20.1%) فهناك بعض الوظائف الفنية والكتابية تتطلب الدبلوم.

### 3.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
26.1	101	وظائف إشرافية
73.9	286	وظائف غير إشرافية
100.0	387	المجموع

يتضح من جدول (3.4) أن ما نسبته 26.1% من عينة الدراسة يعملون بالوظائف الإشرافية، بينما (73.9%) بوظائف غير إشرافية. وتعزو الباحثة النسبة إلى سلامة الهيكل التنظيمي والذي تقل فيه المناصب العليا من حيث العدد كلما ارتفعنا لأعلى، كما أن طبيعة عمل المنظمات تحتاج وظائف تخصصية وإدارية وسكرتارية، ومحاسبين، ومنسقي مشاريع، وغيرها من الوظائف التي هي أساس وقوام العمل بالمنظمات، ويحتاج أيضاً إلى وظائف إشرافية وبشكل أقل لإدارة العمل بشكل ناجح مثل مدير جمعية ومدير مشروع أو منسق.

### 4.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
29.2	113	أقل من 5 سنوات
26.6	103	5- أقل من 10 سنوات
19.4	75	10- أقل من 15 سنة
24.8	96	15 سنة فأكثر
100.0	387	المجموع

يتضح من جدول (4.4) أن ما نسبته (29.2%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وهذا ربما يعود لعوامل الحصار، والتي قيدت عمليات التوظيف الجديدة، وفي نفس الوقت فهي تعكس بعض الحرص من المنظمات على ضخ دماء وخبرات جديدة إلى كادرها، وتظهر النتائج أن (46.1%) تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 15 سنة، وهذا منطقي ويعكس تنوع الفئات العمرية وسنوات الخبرة في المنظمة والذي ينسجم مع تواريخ تأسيس المنظمات، ويدل على امتلاك

العاملين لخبرات متنوعة، بينما (24.8%) تتراوح سنوات خبرتهم من 15 سنة، وهذا يعود إلى وجود بعض العاملين تم توظيفهم منذ البداية واستمروا بالعمل مع المنظمات حتى تاريخه فكانت سنوات خدمتهم كبيرة وهي أداة مساعدة تُشير إلى قدرتهم على إحداث التحسين والتطوير والإدارة.

#### 5.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة:

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة.

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
الشمال	43	11.1
غزة	224	57.9
الوسطى	56	14.5
خانيونس	52	13.4
رفح	12	3.1
المجموع	387	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 11.1% من عينة الدراسة يعملون في محافظة الشمال، 57.9% يعملون في محافظة غزة 14.5%، يعملون في محافظة الوسطى 13.4%، يعملون في محافظة خانيونس، بينما 3.1% يعملون في محافظة رفح. وتتضح من الجدول السابق أن محافظة غزة حازت على نسبة أكبر من القوى العاملة، بينما تعتبر محافظة رفح أقل نسبة؛ وذلك لطبيعة غزة والتي تمثل عاصمة لقطاع غزة تتمركز المنظمات بها لطبيعتها الجغرافية والتي تسهل الوصول إليها، كما وأن عدد سكانها أكبر من المحافظات الأخرى فهي بحاجة إلى عدد كبير من العاملين للقدرة على تغطية وتقديم الخدمات للفئات المستفيدة منها على عكس محافظة رفح.

#### 2.4 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012)

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6.4): المحك المعتمد في الدراسة.

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
موافقة قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
موافقة قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### 3.4 تحليل فقرات الاستبانة

#### 1.3.4.1 تحليل فقرات "رأس المال الاجتماعي التنظيمي":

##### 1.1.3.4.1 تحليل فقرات مجال "البُعد الهيكلي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "البُعد الهيكلي".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتقهم العاملون لمهام عملهم وطرق أدائها ضمن اللوائح المحددة لها.	4.33	0.67	86.58	1	كبيرة جدًا	38.71	0.000
2.	يستخدم العاملون أسلوب المخاطرة والإبداع في عملهم لتحقيق مصالح المنظمة.	3.82	0.87	76.46	8	كبيرة	18.53	0.000
3.	يعتبر العاملون أهداف المنظمة أنها أهدافهم الخاصة دون النظر للكسب المادي.	3.89	0.93	77.75	7	كبيرة	18.74	0.000



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
4.	يمتلك العاملون علاقات قوية مع شركائهم الخارجيين مثل (منظمات، مانحين).	4.16	0.82	83.12	3	كبيرة	27.50	0.000
5.	تتخطى علاقات العاملين مع زملائهم العلاقات التنظيمية الرسمية إلى العلاقات الأسرية والاجتماعية.	3.95	0.91	78.91	5	كبيرة	20.33	0.000
6.	يقضى العاملون وقت كافٍ للحوار والمناقشة مع بعضهم بالمنظمة.	3.92	0.86	78.49	6	كبيرة	21.01	0.000
7.	ترتبط العاملون بالمنظمة علاقات طيبة قوية مع مسؤولي المنظمة.	4.21	0.81	84.11	2	كبيرة جدًا	29.32	0.000
8.	يوجد سهولة في التواصل بين العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة.	4.10	0.87	81.98	4	كبيرة	24.65	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.05	0.53	80.91		كبيرة	38.67	0.000

من جدول (7.4) يمكن استخلاص ما يلي:

1- وجاءت الفقرة الأولى " يتفهم العاملون لمهام عملهم وطرق أدائها ضمن اللوائح المحددة لها، بالمرتبة الأولى حيث المتوسط الحسابي " يساوي 4.33 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.58%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك بطاقة وصف وتوصيف وظيفي مستندة إلى تحليل العمل والتي توضح المهام المختصة بكل وظيفة وشروط شغلها، وبالتالي جميع العاملين على دراية تامة بما سوف يقومون به وهو الأساس في تقييمهم لأدائهم والذي يترتب عليه الترقيات والعلاوات، وتم المحاسبة والمسائلة للعاملين.

2- وكان المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يستخدم العاملون أسلوب المخاطرة والإبداع في عملهم لتحقيق مصالح الجمعية " يساوي 3.82 أي أن الوزن النسبي 76.46%، وجاءت بالمرتبة الأخيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وترى الباحثة أن هذه النسبة تعود إلى أن المنظمات ومن خلال أنماطها القيادية تشجع على التجريب وتعتبر الأخطاء فرصة تسبق النجاح وبمثابة أداة فعالة للتعلم واكتساب المعرفة، وبالتالي تحفز الإدارة العاملين على الأخذ بالمخاطرة المحسوبة والتفكير بالمشكلات من زوايا مختلفة وبطرق غير مألوفة وهذا يعود على المنظمة بالنفع، ويؤدي إلى تحسن الأداء المؤسسي لها.

3- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البعد الهيكلي " يساوي 4.05 أي أن الوزن النسبي 80.91%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن هناك سهولة في التواصل والاتصال بين المستويات المختلفة في جميع الاتجاهات وبالتالي تستقبل التغذية الراجعة من العاملين للإدارة وتستقبل الإدارة مقترحات وشكاوى العاملين وتعمل على حلها، كما أن العلاقة الطيبة والتي تربط العاملين بعضهم مع بعض ومع المسؤولين، إذ ينظر العاملون إلى المدراء بثقة واحترام نتيجة لتصرفاتهم الإيجابية واعتبارهم قدوة يحتذى بها، إن وعي المنظمات بضرورة التنسيق والتشبيك مع الشركاء الخارجيين وأصحاب المصالح والمستفيدين يؤدي إلى تحسين الأداء اعتبار الجميع جزءاً من منظومة العمل في هذه المنظمات، وبالتالي تكون المسؤولية مشتركة ويسعى الجميع للإنجاز، إن طبيعة العلاقة بين العاملين تتخطى العلاقات الرسمية بحيث تنشأ علاقات اجتماعية وطيدة تعزز من قوة العلاقة والمحبة بينهم وبالتالي تعمل على سهولة التواصل وتقديم المعرفة والمساعدة لبعضهم، كما أن تشجيع المنظمات لأسلوب الحوار والمناقشة في مجالات العمل والمشكلات التي تواجه العاملين وصولاً إلى حلول بناءة تصب في مصلحة العمل. وبرغم أن نسبة الموافقة مرتفعة إلا أن هذه النسبة بحاجة إلى مزيد من التعزيز، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أنه مازلت هناك حاجة لمزيد من إعطاء الحرية في الإبداع والتفكير الخلاق خارج الصندوق، وأن هناك مجموعة من العاملين تغلب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بخوش، 2018) والذي يبين أن نسبة البعد الهيكلي كانت (77%) في عدد من المنظمات بولاية تبسة، وتتفق أيضاً مع دراسة (مكروودي، 2017) والذي أوضح أن البعد الهيكلي كان بوزن نسبي (70.9%) حسب آراء العاملين بالكليات التابعة لجامعة جيجل، وجاءت النتائج متفقة مع دراسة (العبادي، 2014) والتي أظهرت أن درجة الموافقة على البعد الهيكلي لآراء في جامعة الكوفة بالجزائر كانت بدرجة موافقة كبيرة (78%)

#### 2.1.3.4. تحليل فقرات مجال "البُعد العلائقي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "البُعد العلائقي".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يخصص العاملون الوقت الكافي لتفهم وجهات نظر زملائهم.	3.92	0.87	78.39	7	كبيرة	20.74	0.000
2.	يوجد تعاون حقيقي فاعل بين العاملين فيما بينهم.	4.19	0.69	83.84	2	كبيرة	33.81	0.000
3.	يركز العاملون على اهتمامات غيرهم من العاملين باعتبارها اهتماماتهم.	3.67	0.90	73.42	8	كبيرة	14.61	0.000
4.	يعمل العاملون مع بعضهم كفريق عمل واحد ضمن حدود المنافسة البناءة.	4.13	0.79	82.55	4	كبيرة	27.93	0.000
5.	يشعر العاملون بالمنظمة بالثقة بزملائهم.	4.07	0.85	81.30	6	كبيرة	24.61	0.000
6.	يقدم العاملون لبعضهم المساعدة في حل مشكلات العمل أو تطوير أداءهم.	4.11	0.75	82.26	5	كبيرة	28.80	0.000
7.	يتصرف العاملون بالمنظمة في المواقف المختلفة وفقا للصالح العام للجمعية.	4.17	0.74	83.39	3	كبيرة	30.73	0.000
8.	يشارك العاملون في أنشطة الجمعية (دورات، ندوات، مؤتمرات، احتفالات).	4.25	0.82	85.07	1	كبيرة جدا	29.94	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.06	0.59	81.27		كبيرة	35.60	0.000

من جدول (8.4) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يشارك العاملون في أنشطة الجمعية (دورات، ندوات، مؤتمرات، احتفالات) " يساوي 4.25 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 85.07%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعد الباحثة تلك

النتيجة إلى قيام الجمعية بعقد العديد من الأنشطة والتي تشجع العاملين على حضورها للاستفادة منها، ويعكس ذلك جانباً من انتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها حيث يشاركون في المناسبات باعتبارهم جزءاً من المنظمة .

2- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يركز العاملون على اهتمامات غيرهم من العاملين باعتبارها اهتماماتهم " يساوي 3.67 أي أن الوزن النسبي 73.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لوجود علاقات تسودها الاحترام والإيجابية بين العاملين، وبالتالي تتولد مشاعر الإيثار والتعاون والإحساس بالآخر على اعتبار أنه له متطلبات وحاجات غير مشبعة يحاول العاملون مساعدة بعضهم لتلبيتها.

3- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البعد العلائقي " يساوي 4.06، أي أن الوزن النسبي 81.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويمكن تفسير تلك النسبة لواء العاملين للمكان الذي يعملون به والحرص على الاندماج فيه وكأنهم وحدة واحدة من خلال حضور بل وإنجاح كل الفعاليات التي تقوم بها المنظمات، إن التعاون الحقيقي الفعال بين العاملين فيما بينهم وتقديم يد العون والمساعدة والعمل ضمن فريق العمل والتركيز على أن الجميع يتحمل النتائج وليس التركيز على العمل الفردي هو تفسير آخر لتلك النتيجة. كذلك فاحترام الجمعية للنتائج الصادرة عن فرق العمل مع تشجيع بنائها وتوليد الإحساس بالتكاتف في سبيل تحقيق أهداف المنظمة يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يكون بمثابة قوة دافعة لوجود بعد العلاقات بالمنظمات بهذا المستوى المرتفع ويزيد من نسبة الثقة بين العاملين، وبين العاملين والإدارة. كما أن فكرة المسؤولية المشتركة وتحمل العاملين للمسؤولية يولد لديهم درجة عالية من الالتزام بتحقيق النتائج المرجوة وبالتالي يهتمون بتقديم المساعدة لبعضهم لحل المشكلات التي تواجههم أو إزالة الصعوبات التي تقف في طريق بعضهم ويتناقلون المعرفة والمهارة لتكون صريحة دون خوف على منصب وظيفي أو مصدر القوة المتمثل بالمعرفة، كذلك تكون تصرفاتهم وأدائهم في جميع المواقع طبقاً لصالح المنظمة وليس لتحقيق أهداف ضيقة وشخصية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بخوش، 2018) والذي يبين أن نسبة البعد العلائقي كانت (74.4%) بموافقة كبيرة في عدد من المنظمات بولاية تبسة، وجاءت النتائج متفقة مع دراسة (العبادي، 2014) والتي أظهرت أن درجة الموافقة على البعد العلائقي لآراء في جامعة الكوفة بالجزائر كانت بدرجة موافقة كبيرة (74.6%)، واختلفت مع نتائج دراسة (مكرودي، 2017) والذي أوضح أن البعد العلائقي كان بوزن نسبي (62.7%) بدرجة موافقة متوسطة حسب آراء العاملين بالكليات التابعة لجامعة جيجل

### 3.1.3.4. تحليل فقرات مجال "البُعد الإدراكي-المعرفي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "البُعد الإدراكي-المعرفي".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يدرك العاملون التأثير السلبي لتباطؤهم في العمل على المستفيدين.	4.13	0.84	82.60	4	كبيرة	26.46	0.000
2.	يدرك العاملون لأهمية مواقعهم الوظيفية في تحقيق أهداف المنظمة.	4.21	0.73	84.16	2	كبيرة جداً	32.25	0.000
3.	يسعى العاملون لتجريب الطرق الجديدة (التقنيات، الأنظمة، إجراءات) لأداء العمل بالتعاون مع الآخرين.	4.14	0.80	82.81	3	كبيرة	28.04	0.000
4.	يعلم العاملون أين يتجهون في حال الاحتياج إلى المعلومات والمعارف اللازمة.	4.21	0.69	84.20	1	كبيرة جداً	34.57	0.000
5.	يسعى العاملون بحماس لمتابعة الأهداف والمهام الجماعية للمنظمة ككل.	4.03	0.74	80.68	5	كبيرة	27.39	0.000
6.	يمتلك العاملون طموحات مشتركة لتطوير أداء المنظمة.	4.00	0.83	79.95	7	كبيرة	23.50	0.000
7.	يمتلك العاملون بالمنظمة تفسيرات متوافقة للكثير من القضايا المجتمعية.	3.88	0.80	77.56	8	كبيرة	21.47	0.000
8.	يتبادل العاملون المعارف التنظيمية والإدارية التي تسهل سير العمل.	4.03	0.74	80.52	6	كبيرة	27.17	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.08	0.55	81.56		كبيرة	38.77	0.000

من جدول (9.4) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يعلم العاملون أين يتجهون في حال الاحتياج إلى المعلومات والمعارف اللازمة " يساوي 4.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 84.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويمكن تفسير النتيجة لهذه

الفقرة بوجود أنظمة ولوائح وهيكل تنظيمي يوضح خطوط السلطة والمسئولية وبالتالي يعرف العاملون أين يتوجهون لجلب المعلومات التي تهم تنفيذ مهام عملهم. كما تعبر الفقرة عن وجود أوعية وقواعد بيانات تحتوى على المعارف اللازمة والمعلومات الضرورية وبالتالي يسهل على العاملين الوصول إليها حال حاجتهم لها.

2- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يمتلك العاملون بالمنظمة تفسيرات متوافقة للكثير من القضايا المجتمعية " يساوي 3.88 أي أن الوزن النسبي 77.56%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين لديهم إدراك كبير للأحداث التي تدور من حولهم ويمتلكون قدرة على الربط بين أجزاء المشكلة أو القضية الواحدة لاستخراج تفسير ومعنى ذي قيمة. إن وجود ثقافة تنظيمية متماسكة في المنظمات تعزز من إيجاد التوافق في الآراء بين العاملين في تفسيرهم للأشياء والتغيرات التي تدور من حولهم، ربما يزيد من ذلك الانسجام في المؤهلات، الأعمار وباقي العوامل الديمغرافية.

3- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البعد الإدراكي-المعرفي " يساوي 4.08 أي أن الوزن النسبي 81.56%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويمكن تفسير النتيجة لهذا البعد من أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي بوجود مصادر معلوماتية وأوعية تخزينية معروفة للعاملين يتوجهون إليها لاكتساب والحصول على المعرفة اللازمة لهم، ورغبتهم في تبادل المعلومات ونشرها عن الوسائل المختلفة ومنها لاتصالات الغير الرسمية واللقاءات غير الرسمية بالإضافة للرسمية دون خوف، وذلك لوجود الثقة والمحبة بينهم، كما أن إدراك العاملين للتأثيرات السلبية إذا ما تباطأ العاملون في إنجاز أعمالهم وانعكاسه على أداء المنظمات، حيث هناك قيمة للوقت خاصة لطبيعة عمل هذه المنظمات والتي تقدم الخدمات المختلفة في أوقات الأزمات، ولاعتبار الوقت أحد أبعاد جودة الخدمات التي تسعى المنظمات لتحقيقها. إن نظرة العامل لنفسه والتي هي نظرة تقدير لنفسه وأهمية لما يقوم به تعطيه الروح المعنوية الفعالة والشعور بأهمية إنجازاته للمنظمة ومدى تأثيرها به يجعله حريصاً على تقديم أفضل ما لديه، وتخلق روح التحدي الذي يقتل الملل والروتينية. كذلك المتابعة المستمرة من العاملين والإدارة للنتائج والأعمال يوفر بيئة رقابية تصحيحية وليس التربص، وتعمل على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وتجنبها هدر الموارد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بخوش، 2018) والذي يبين أن نسبة البعد الإدراكي كانت (77.6%) بمستوى موافقة كبيرة في عدد من المنظمات بولاية تبسة، وجاءت النتائج متفقة كذلك مع دراسة (العبادي، 2014) والتي أظهرت أن درجة الموافقة على البعد الإدراكي لآراء في جامعة الكوفة بالجزائر كانت بدرجة موافقة كبيرة (76.4%)، وانسجمت مع نتائج دراسة (مكرودي، 2017)

والذي أوضح أن البُعد الإدراكي كان بوزن نسبي (68.5%) بدرجة موافقة كبيرة حسب آراء العاملين بالكليات التابعة لجامعة جيجل

#### 4.1.3.4. تحليل جميع فقرات رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات "رأس المال الاجتماعي التنظيمي".

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	38.67	كبيرة	3	80.91	0.53	4.05	البُعد الهيكلي.
0.000	35.60	كبيرة	2	81.27	0.59	4.06	البُعد العلائقي.
0.000	38.77	كبيرة	1	81.56	0.55	4.08	البُعد الإدراكي-المعرفي.
<b>0.000</b>	<b>41.81</b>	كبيرة		<b>81.25</b>	<b>0.50</b>	<b>4.06</b>	<b>جميع فقرات " رأس المال الاجتماعي التنظيمي "</b>

من جدول (10.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات رأس المال الاجتماعي التنظيمي يساوي 4.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 81.25%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات رأس المال الاجتماعي التنظيمي بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بخوش، 2018) والذي يبين أن نسبة رأس المال الاجتماعي التنظيمي كانت (76.8%) بمستوى موافقة كبيرة في عدد من المنظمات بولاية تبسة، وجاءت النتائج متفقة كذلك مع دراسة (العبادي، 2014) والتي أظهرت أن درجة الموافقة على توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي في جامعة الكوفة بالجزائر كانت بدرجة موافقة كبيرة (76.12%)، واختلفت مع نتائج دراسة (مكرودي، 2017) والذي أظهرت مستوى موافقة متوسطة لتوافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي كان بوزن نسبي (67.2%) بالكليات التابعة لجامعة جيجل. ودراسة (قزاز، 2018) والتي أوضحت مستوى عال من توافر رأس المال الاجتماعي في وزارة العدل الفلسطينية، واتفقت مع نتيجة دراسة (الزيادي، 2018) والتي تبين أن توافر رأس المال الاجتماعي ببلدية السماوة مرتفعة.

### 2.3.4. تحليل فقرات مجال "المناعة التنظيمية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (11.4).

جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "المناعة التنظيمية".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تستفيد إدارة المنظمة من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقا.	4.29	0.77	85.80	2	كبيرة جدًا	32.83	0.000
2.	تعمل المنظمة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة ممنهجة ومدروسة.	4.07	0.90	81.45	11	كبيرة	23.33	0.000
3.	تحلل المنظمة أساليب المنظمات الأخرى للاستفادة من خبراتها.	3.87	0.83	77.45	15	كبيرة	20.56	0.000
4.	تشجع المنظمة عملية التعلم الجماعي بين العاملين.	3.99	0.79	79.74	13	كبيرة	24.49	0.000
5.	تعقد المنظمة جلسات العصف الذهني لإيجاد حلول للانحرافات والأخطاء في العمل.	3.90	0.89	77.92	14	كبيرة	19.77	0.000
6.	تمتلك المنظمة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	4.19	0.77	83.83	4	كبيرة	30.57	0.000
7.	تمتلك المنظمة المعلومات اللازمة للتعرف على التهديدات واستراتيجيات مواجهتها.	4.14	0.79	82.75	5	كبيرة	28.44	0.000
8.	تستعين المنظمة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث وأنشطة العمل.	4.12	0.75	82.45	6	كبيرة	29.48	0.000
9.	تحفظ المنظمة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.	4.08	0.75	81.51	10	كبيرة	28.21	0.000
10.	تمتلك المنظمة القدرة على استرجاع المعلومات عن المواقف السابقة للاستفادة منها.	4.21	0.73	84.15	3	كبيرة جدًا	32.63	0.000
11.	تستثمر المنظمة ذاكرتها التنظيمية عند اتخاذ القرارات الخاصة بها.	4.12	0.76	82.33	7	كبيرة	28.91	0.000
12.	يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.	3.99	0.88	79.79	12	كبيرة	21.99	0.000



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
13.	ترسخ المنظمة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.	4.11	0.83	82.23	8	كبيرة	26.20	0.000
14.	تؤكد المنظمة على ضرورة موثوقية المعلومات.	4.31	0.66	86.27	1	كبيرة جدًا	38.94	0.000
15.	تُمكن المنظمة المستويات الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات التي تخصها.	4.09	0.84	81.71	9	كبيرة	25.21	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.10	0.55	81.96		كبيرة	39.41	0.000

من جدول (11.4) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " تؤكد المنظمة على ضرورة موثوقية المعلومات " يساوي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جدًا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتفسر الباحثة النتيجة لإدراك المنظمة لأهمية أن تكون المعلومات التي لديها موثوقة، فموثوقية المعلومات تعطي القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وتساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات سليمة تكون في مصلحة المستفيدين والمنظمة. فالمعلومات الموثوقة يتوفر فيها الحياد والخلو من الأخطاء والدقة وتُعبّر عن الظواهر والأحداث وتزيد أهميتها عندما لا يكون أمام متخذ القرار الوقت الكافي أو الخبرة لتقييم محتوى المعلومات.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تحلل المنظمة أساليب المنظمات الأخرى للاستفادة من خبراتها" يساوي 3.87، أي أن الوزن النسبي 77.45%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتفسر الباحثة النتيجة إلى أن طبيعة العمل في هذه المنظمات خيرية وغير مهتمة بتحقيق أرباح إذ إنها تقدم مساعدات وهي مدعومة من مانحين وبالتالي طبيعة المنافسة قليلة مقارنة بالشركات الصناعية الهادفة للربح والتي تشمل تحليل المنافسة وتحليل الصناعة. وهنا إشارة للمنظمات لدراسة النماذج الناجحة والرائدة من المنظمات للاستفادة من خبراتها وأساليب إدارتها وبالتالي تطبيق هذه النماذج لتكون قدوة يحتذى بها.

3- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المناعة التنظيمية " يساوي 4.10 أي أن الوزن النسبي 81.96%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتغزو الباحثة النتيجة لوجود ثقة بالمعلومات التي تمتلكها، واستفادة المنظمات من الدروس والتجارب التي تمر بها خصوصاً بامتلاك ذاكرة تنظيمية تتجسد فيها التجارب والنجاحات والإخفاقات، كما أن قدرة المنظمات على التعرف على التهديدات في البيئة المحيطة ومعرفة نقاط ضعفها وتبني الاستراتيجيات المناسبة للتغلب على هذه السلبيات باتباع تكتيكات

للتغلب عليها وتجنب الأضرار قدر الإمكان بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والنظم الخبيرة التي تساعد في تحليل أنشطة العمل وتقييم مدى الإنجاز فيها، إن قدرة المنظمات على استقطاب العاملين من ذوي المعرفة وتحويل معارفهم من ضمنية لتصبح متجسدة في أدلتها وإجراءاتها وهياكلها التنظيمية وغيره والاحتفاظ بهذه المعارف لاستخدامها وقت الحاجة إليها، وسهولة استرجاعها قد يوضح هذه النسبة للمناعة التنظيمية في المنظمات. إن الذاكرة التنظيمية وقواعد البيانات التي تضم كماً كبيراً من المعلومات المخزنة والتي يجري تقييمها من وقت لآخر للوقوف على جدوى فائدتها تُسهل في عملية صنع القرارات، وبالتالي تُتخذ القرارات بطريقة منطقية خاصة بزيادة مشاركة جميع المستويات الإدارية في القرارات التي تخص عملهم يزيد من الالتزام والإصرار على نجاحها وتكسب المنظمة المناعة ضد الإخفاقات والقرارات غير الصائبة. كما إن الرقابة بشكل عام والذاتية منها هي بمثابة عوامل لتقوية المناعة التنظيمية ضد الأخطاء والفسل والفساد في العمل.

وتتفق النتيجة مع دراسة (عبد المجيد، 2017) والتي أكدت أن مستوى المناعة التنظيمية بمديرية بلدية السماوة كانت مرتفعة بوزن نسبي (76.6%)، ودراسة (صالح، 2017) والتي بينت أن مستوى المناعة التنظيمية بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (80%)، وانسجمت مع دراسة (فيروز، 2017) والتي أوضحت أن مستوى المناعة التنظيمية كان بوزن نسبي (87%) بدرجة موافقة مرتفعة جداً في معمل أسمنت النجف الأشرف، واتفقت مع دراسة (صالح، 2018)، و(فيروز، 2017) والتي بينت أن الذاكرة التنظيمية (80%)، (86.8%) على الترتيب. واتفقت مع (حجو، 2018) والذي بين أن مستوى التعلم التنظيمي بالجمعيات الخيرية كان (88.8%). ودراسة (صالح، 2017) والتي أوضح أن التعلم التنظيمي (77%)، وأيضاً دراسة (فيروز، 2017) حيث التعلم التنظيمي بدرجة موافقة مرتفعة جداً (88%)، واختلفت مع نتائج دراسة كل من (Azudin & Mansor, 2017) حيث مستوى التعلم التنظيمي جاء بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي (46%). واتفقت مع نتيجة دراسة (صالح، 2017) ودراسة (فيروز، 2017) والتي بينت أن الحمض النووي كان (83%) و(87.8%) على التوالي، واختلفت جزئياً مع دراسة (بدوان، 2018) ودراسة (الجوجو، 2019) حيث أظهرت أن الحمض النووي للمنظمات المبحوثة كان بدرجة متوسطة (67.36%)، (66.15%)، (67.55%).

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده (الهيكلي، العلائقي، المعرفي) وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12.4): معامل الارتباط بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده (الهيكلي، العلائقي، المعرفي) وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.570*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد الهيكلي وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.
0.000	.628*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد العلائقي وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.
0.000	.658*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد المعرفي وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.
0.000	.687*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده (الهيكلي، العلائقي، المعرفي) وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين جدول (12.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.687، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده (الهيكلي، العلائقي، المعرفي)، وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية. وتغزو الباحثة العلاقة الموجبة والقوية لأن وجود وضوح وفهم لدى العاملين لطبيعة عمل المنظمة ومهام عملهم واختصاصاتهم، بالإضافة إلى وجود علاقات قوية وترابط مع الشركاء الخارجيين وجميع الأطراف المختلفة التي لها علاقة بعمل المنظمة من

مانحين ومستفيدين ومجتمع محلي وجهات حكومية، بالإضافة إلى العلاقات القوية بين العاملين والتي تتخطى حاجز علاقات العمل الرسمية تؤدي إلى قضاء وقت كبير في التفكير في مشكلات المنظمة والعمل على حلها من خلال تقديم المساعدة لبعضهم البعض، مما يعني توفر فرص التعلم التنظيمي، وهي أحد أبعاد المناعة التنظيمية، وتسهل العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعلومات مما يعني الوصول لمعرفة تخزن في الذاكرة التنظيمية وتتجسد ضمن إجراءات العمل وأدلتها، وهو ما يعبر عنه بالحمض النووي والذاكرة التنظيمية. إن سهولة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة تخلق التفاعل الإيجابي بين العاملين من خلال بعد العلاقات والذي يعزز العلاقات وروح الفريق الواحد يعطي العاملين منطلقات فكرية أوسع وطرق تفكير شاملة من خلال تبادل وجهات النظر وتقبل الانتقادات والتي بدورها تعزز المناعة التنظيمية للمنظمات. كما أن إدراك العاملين لأهمية العمل الذي يقومون به وتأثيره على سمعة الجمعية والمستفيدين بشكل مباشر يخلق الحماس في العمل وثقافة التحدي ويبني الطموح المشترك بين العاملين نحو الإنجاز، ويجعلهم يمتلكون تفسيرات منطقية للمشكلات والتفكير بها من زوايا عدة والاستفادة من تنوع التخصصات يؤدي لفهم أعمق وصورة أشمل عن الموقف مما يعني بناء قاعدة معلومات تبقى في ذاكرة الجمعية ترجع إليها وقت الحاجة للاستفادة منها في تجنب تجارب الفشل وتعزيز وتكرار النجاحات.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة (ألفي، 2017) والتي بينت وجود علاقة موجبة بين رأس المال الاجتماعي والقيادة التحويلية، ودراسة (خلفاوي وبن سعود، 2017) والتي أظهرت علاقة موجبة بين رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك في مديرية اسعيدة، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (Perera and Werakkody,2018) والتي كشفت عن وجود علاقة موجبة بين رأس المال الاجتماعي وأداء الموظفين، وكذلك انسجمت مع دراسة الباحثين Alirezaei & (Paktuat,2017) والتي أكدت دراستهما عن وجود علاقة موجبة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري. واتفقت مع دراسة (Tantardini & Kroll,2018) والتي كشفت عن وجود علاقة طردية بين رأس المال الاجتماعي وإدارة الأداء، وانسجمت مع نتيجة دراسة (Chio et al., 2016) والتي أظهرت علاقة موجبة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي بالشركات متعددة الجنسيات بماليزيا.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر رأس المال الاجتماعي التنظيمي تأثيراً جوهرياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13.4): تحليل الانحدار المتعدد.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.034	6.151	0.000
البُعد الهيكلي.	0.150	2.589	0.010
البُعد العلائقي.	0.208	3.466	0.001
البُعد الإدراكي-المعرفي.	0.395	6.843	0.000
معامل الارتباط = 0.695	معامل التحديد المُعدَّل = 0.479		
قيمة الاختبار F = 118.733	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (13.4) يمكن استنتاج ما يلي:

- 1- معامل الارتباط = 0.695، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.479 وهذا يعني أن 47.9% من التغير في المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.
- 2- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 118.733، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.
- 3- تبين أن كافة المتغيرات المستقلة " البُعد الهيكلي، البُعد العلائقي، البُعد الإدراكي-المعرفي " تؤثر في المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية.

معادلة الانحدار:

$$\text{المناعة التنظيمية} = 1.034 + (0.150 \times \text{البُعد الهيكلي}) + (0.208 \times \text{البُعد العلائقي}) + (0.395 \times \text{البُعد الإدراكي-المعرفي})$$

وتعزو الباحثة ذلك أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي وبما يحتوي من أهمية لشبكة العلاقات بين العاملين يخلق أساساً قوياً للثقة والتعاون والعمل الجماعي والذي يتيح الاختلاط والانسجام بين العاملين ومزيداً من التعارف والتقارب، وبث مفاهيم الاحترام والثقة والصدقة، كما أن شبكة العلاقات والاتصالات الإنسانية تمد المنظمات بمعلومات مميزة ووفيرة وتجعل المنظمات تؤدي أعمالها بشكل فعال، إن التزام العاملين تجاه المجموعة والصالح العام للجمعية والتغاضي عن المصالح الذاتية والشخصية الضيقة وسيلة يوفرها رأس المال الاجتماعي التنظيمي للسيطرة على سلوكيات العاملين ودمجهم في أعمال ذات قيمة ومعنى لتحقيق الأهداف المشتركة مما يعزز المناعة التنظيمية. كما أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يتصف بالمرونة بدلاً من التجمد في أداء العمل؛ لأنه يركز على الهوية الجماعية ويعزز النواحي المعرفية والعلائقية والإدراكية ويزرع الثقة دون المغالاة في الرقابة الرسمية والحوافز الفردية بل هو يعمل على تعزيز الرقابة الذاتية الداخلية، وبالتالي يؤثر إيجاباً على إيجاد نظم مناعة قوي للمنظمة ضد الأمراض الإدارية المتعددة ومنها الفساد، عدم المرونة في التعامل مع المواقف، وزيادة الهدر في الموارد. ويعمل رأس المال الاجتماعي التنظيمي على تعزيز رأس المال الفكري ويخلق المعرفة من خلال سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بطرق أقل كلفة من الطرق الرسمية في التواصل، ويشجع المخاطرة المحسوبة والانطلاقات الإبداعية التي تساهم في بناء قدرات مناعية للجمعيات والمنظمات. كما وتتوقف فاعلية المنظمات بشكل كبير على مستوى التعاون السائد بين العاملين ويسهل العملية التنظيمية بعيداً عن التعقيد، وهي تشكل أدوات داخلية قادرة على خلق الالتزام لدى العاملين لتقديم أفضل أداء والسعي نحو التعلم المستمر، وتقديم المعلومات دون حجب عن الآخرين وتقليل الكلف. ومن جهة أخرى فرأس المال الاجتماعي التنظيمية تأثيراته غير واضحة للمنافسين وبالتالي تجعلها صعبة التقليد وتضع المنظمات في مكانة مرموقة.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة (ألفي، 2017) والتي بينت وجود أثر إيجابي لرأس المال الاجتماعي في الرضا الوظيفي للعاملين بالبنوك الخاصة بمصر، ودراسة (خلفاوي وبن سعود، 2017) والتي أظهرت أن رأس المال الاجتماعي يؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك في مديرية اسعيدة، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (Perera and Werakkody,2018) والتي كشفت عن وجود أثر موجب لمتغير رأس المال الاجتماعي في أداء الموظفين في المؤسسات الصناعية الصغيرة بسيرلانكا، وانسجمت مع دراسة (بخوش، 2018) التي أظهرت وجود أثر لرأس المال الاجتماعي في أداء منظمات الأعمال في عدد من المنظمات بولاية تبسه.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14.4): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.890	-0.139	4.05	4.04	البُعد الهيكلي.
0.232	1.196	4.03	4.11	البُعد العلائقي.
0.473	-0.719	4.09	4.05	البُعد الإدراكي-المعرفي.
0.861	0.175	4.06	4.07	رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
0.509	-0.661	4.11	4.08	المناعة التنظيمية.
0.889	-0.140	4.08	4.07	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (14.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

وتعزو الباحثة النتيجة والتي تؤكد على عدم وجود فروق بين الجنسين حول (رأس المال الاجتماعي، والمناعة التنظيمية) إلى تكافؤ الجنسين من الموظفين والموظفات في التأهيل وإجراءات العمل وظروفه والإمكانات المتاحة لهما، إذ إن المنظمات في تعاملها مع الموظفين تعتمد المساواة

بين الجنسين في الواجبات والحقوق، فرأس المال العلائقي وتكوين العلاقات الجيدة والاحترام المتبادل يعتمد على تربية العاملين وثقافة المجتمع الفلسطيني التي تعزز التعاون، كذلك فإن المنظمات يحكمها هيكل تنظيمي يحدد الاتصالات ويبيح العلاقات غير الرسمية التي في صالح العمل، كما عن إدراك الأفراد لأهميتهم لا يقتصر على فئة دون أخرى بل يعتمد على المهام التي يؤديها العاملون. كما أن المناعة التنظيمية من خلال التعلم التنظيمي الذي يبدأ بالأفراد متاح لكل من لديه الرغبة في التطوير واكتساب المعرفة، فهي تعتمد على دوافع العاملين وليس جنسهم أو نوعهم. وفي نفس السياق فإن الذاكرة التنظيمية متاحة للعاملين كل حسب اختصاصه ومدى حاجته لهذه المعلومات وفق صلاحيات محددة تحكمها وظيفة كل منهم وليس جنسه.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (15.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.643	0.442	4.09	4.03	4.07	البعد الهيكلي.
0.441	0.821	4.13	4.04	4.09	البعد العلائقي.
0.087	2.456	4.18	4.03	4.14	البعد الإدراكي-المعرفي.
0.252	1.384	4.13	4.03	4.10	رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
0.774	0.256	4.12	4.08	4.13	المناعة التنظيمية.
0.380	0.970	4.13	4.05	4.11	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (15.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن العلاقات الهيكلية والإدراكات والعلائقية لا تعتمد على مستوى المؤهل العلمي، خاصة وأن البرامج



التدريبية تجسر الفجوة لدى العاملين الأقل مهارة ليصبحوا مؤهلين بالشكل الكافي لتأدية الأدوار المناط بكل منهم، فالعمل بروح الفريق والتعاون وإرساء معاني الإخوة والزمالة في العمل لا يعتمد على مستوى المؤهل أو نوع المؤهل بقدر اعتماده على قابلية الشخص للانخراط ضمن طواقم العمل والموارد البشرية والانسجام معها لتشكيل ثقافة ومعان مشتركة بين العاملين تعزز التواصل المثمر. كما أن ساعات العمل التي يقضيها العاملون مع بعضهم تذوب الفروقات فيما بين العاملين وتجعلهم يعملون كجسد واحد في سبيل تحقيق رؤية الجمعية والحفاظ عليها بغض النظر عن المؤهل الذي يحمله كل منهم. ومن جهة أخرى فإن نظم المناعة التنظيمية تتعلق بالمستوى التنظيمي أكثر من تعلقها بالأفراد فالذاكرة التنظيمية هي خزين معرفي للمهارات والتجارب التي مرت بها المنظمة على المستوى الكلي وليس الفردي، كما أن كل العاملين وبغض النظر عن مستوى التحصيل يسعون للتعلم والتزود بالمهارة والخبرة التي تسهل لهم أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، والذي يجعلهم في مستوى تقييم أداء مقبول ويمنحهم الترقية المستحقة والاستثنائية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	أقل من 5-10 سنوات	أقل من 10-15 سنة	أكثر من 15 سنة	
0.198	1.563	4.00	4.14	4.00	4.02	البُعد الهيكلي.
0.854	0.261	4.06	4.09	4.01	4.08	البُعد العلائقي.
0.685	0.497	4.08	4.12	4.02	4.07	البُعد الإدراكي-المعرفي.
0.559	0.689	4.05	4.12	4.01	4.06	رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
0.624	0.587	4.08	4.15	4.04	4.11	المناعة التنظيمية.
0.499	0.792	4.06	4.13	4.02	4.08	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (16.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق في رأس المال الاجتماعي طبقاً لسنوات الخدمة لأن العاملين بغض النظر عن سنوات عملهم فكل منهم يرتبط بعلاقات تعاونية حيث إن اصحاب الخبرات غالباً موزعون على وحدات الجمعية ويشغلون المناصب العليا، وبالتالي ومع وجود سهولة في الاتصال الأفقية بين الرئيس والمرؤوس يستطيع كل منهم بناء الثقة والتعاون المشترك لإنجاز الأعمال الخاصة بالقسم، كما أن أصحاب سنوات الخدمة الكبيرة وكذلك الخبرات الأقل يعملون على التنسيق مع الوحدات التنظيمية المناظرة لتبادل الخبرات والتعاون في حل المشكلات التي تواجههم إذ إن طبيعة العمل بين الوحدات التنظيمية ليس بمعزل عن بعضها البعض بل هي متكاملة. كما أن رأس المال الاجتماعي بأبعاده لا يعتمد على عدد سنوات الخدمة بل على حجم الاستعداد لتجسيد العلاقات التكاملية والتعاون، والعمل الفرقي خاصة في ظل وجود رؤية للمنظمة ورسالة توحد الجهود الفردية والجماعية لتحقيقها. كما أن المناة التنظيمية من خلال بعد التعلم التنظيمي لا يتوقف على سنوات خدمة فالتعلم باب مفتوح لنهاية العمر، وهناك قنوات لدى العاملين بأن التعلم عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين أو ببلوغ عدد معين من سنوات الخدمة فالكل بحاجة للتعلم واستخدام المعلومات السابقة لخلق معرفة جديدة وخلق خدمات إبداعية جديدة. وهذا ينسجم مع طبيعة البيئة المتغيرة والتي تستلزم التنبؤ بالتغيرات والعمل على وضع استراتيجيات ملائمة للتعامل معها بالاستفادة من الدروس المستفادة والمعلومات المتواجدة في المنظمة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المحافظة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (17.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال	
0.124	1.821	3.90	4.04	4.00	4.10	3.89	البُعد الهيكلي.
0.494	0.851	3.86	4.01	4.02	4.10	4.02	البُعد العلائقي.
0.366	1.080	4.02	4.02	3.99	4.13	4.03	البُعد الإدراكي - المعرفي.
0.288	1.253	3.93	4.02	4.00	4.11	3.98	رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
0.239	1.383	3.92	4.13	3.97	4.12	4.16	المناعة التنظيمية.
0.364	1.083	3.93	4.07	3.99	4.11	4.05	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (17.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المحافظة. وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المنظمات تتشابه عملها ضمن أنشطة معينة فمنها التطويرية ومنها التي تقدم العمل الإغاثي وبالتالي انتشارها جغرافياً لا يعني وجود اختلافات فيما بينها، فرسالة هذه المنظمات هي تعزيز رأس المال الاجتماعي في كل أماكن تواجدها. ومن جانب آخر، فإن تبني المنظمات لفلسفة المناعة التنظيمية يعتمد على ثقافتها وأنماط القيادة فيها والتي تعتمد إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في محاولة للتغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وانتهاز الفرص والتعامل معها برشاقة للتغلب على مصادر التهديد لتكون للمنظمة نظام مناعي يساعدها على الاستمرار في عملها وتقديم خدماتها في كل أنحاء الوطن.

## الفصل الخامس

---

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع عزة، من خلال ما تطرق إليه من تأصيل مفاهيمي في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، بالإضافة إلى ما تمَّ جمعه من بيانات أولية من خلال الاستبانة، والتي أعدت لهذا الخصوص، وبعد التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة من بيانات الاستبانة المُمثلة للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغير المستقل والمتغير التابع، وتفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تمَّ التطرق إليها خلال هذا الفصل، وقَدِّمت مجموعة من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة لكل متغير.

## 1.5 نتائج الدراسة

خُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مصنفة كالاتي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (المناعة التنظيمية)، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، والنتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة.

### 1.1.5. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي):

- 1- وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأبعادهما الثلاثة في المنظمات غير الحكومية، حيث كان مستوى توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي ككل بوزن نسبي (81.25%).
- 2- اهتمام المنظمات بالبُعد الإدراكي-المعرفي بدرجة موافقة (كبيرة)، وقد حصل هذا البُعد على وزن نسبي (81.56%)، بالمرتبة الأولى من بين أبعاد رأس المال التنظيمي.
- 3- مستوى توافر البُعد العلائقي كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (81.27%)، وقد حصل على المرتبة الثانية من بين الأبعاد.
- 4- وأظهرت أنّ آراء أفراد العينة في المنظمات المبحوثة حول البُعد الهيكلي كان بدرجة كبيرة، وقد حصل هذا البُعد على وزن نسبي (80.91%) بالمرتبة الثالثة والاخيرة.

### 2.1.5. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (المناعة التنظيمية):

أظهرت نتائج الدراسة موافقة كبيرة لأفراد العينة من المنظمات موضع التطبيق على المتغير التابع، وهو توفر المناعة التنظيمية، حيث حصول على وزن نسبي (81.96%)، - المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر ونصها " تؤكد الجمعية على ضرورة موثوقية المعلومات " يساوي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جدًا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تحلل الجمعية أساليب المنظمات الأخرى للاستفادة من خبراتها " يساوي 3.87 أي أن الوزن النسبي 77.45%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

### 3.1.5. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

أولاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها:

- 1- توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.687).
- 2- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد المعرفي الإدراكي وتعزيز المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.658).
- 3- توجد علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد العلائقي وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية محل في الدراسة الحالية، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.628).
- 4- توجد علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد الهيكلي والمناعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.570).

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية اختبار الأثر بين المتغيرات:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات ، وفسرت العوامل المستقلة مجتمعة ما نسبته (47.9%) من التباين في المتغير التابع -المناعة التنظيمية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين من العاملين بالمنظمات غير الحكومية حول إجمالي رأس المال الاجتماعي والمناعة التنظيمية تُعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمحافظة.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بخصائص العينة:

كشفت نتائج الدراسة أنّ نسبة الذكور من العاملين بلغت (40.1%)، بينما الإناث (59.9%). وأظهرت خصائص العينة أنّ إجمالي عدد الحاصلين على شهادة الدراسات العليا تراوح (16%)، والبيكالوريوس (64.9%)، في حين من يحملون شهادة الدبلوم فأقل (20.1%). وبينت النتائج أنّ نسبة شاغلي الوظائف الاشرافية (26.1%) في مقابل (73.9%) للعاملين بالوظائف العادية، فإن أغلب العاملين لديهم سنوات خدمة تتراوح من (5-15 سنوات) وبنسبة (46%)، تلاهم من هم بعدد سنوات خدمة في الفئة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (29.2%)، تلاها من هم بسنوات خدمة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (24.8%).

#### 4.1.5. النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:

الجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بالأهداف؛ فكل هدف يوضح مدى تحققه ومجاليه في الدراسة.

جدول (1.5): نتائج تحقيق أهداف الدراسة.

#	الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
1	التعرف إلى مستوى توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المنظمات العاملة في قطاع غزة .	تحقق	من خلال تحليل مجالات الدراسة (فقرات الاستبانة الخاصة برأس المال الاجتماعي). كما هو موضح في جدول رقم (7.4)، (8.4)، (9.4)، (10.5).
2	الوقوف على درجة توافر المناعة التنظيمية كما يراها العاملون بالمنظمات المبحوثة.	تحقق	من خلال تحليل مجال المناعة التنظيمية (فقرات الاستبانة). كما هو موضح في جدول رقم (11.4)
3	اختبار قوة العلاقة واتجاهها بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وتحقيق المناعة التنظيمية حسب آراء أفراد العينة.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى. كما هو موضح في جدول رقم (12.4)
4	التعرف إلى تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تحقيق المناعة التنظيمية بالمنظمات المبحوثة	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية. كما هو موضح في جدول رقم (13.4).
5	بيان الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة).	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة. كما هو موضح في جدول رقم (14.4)، (15.4) (16.4)، (17.4).

#	الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
6	الكشف عن الاختلافات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول المناعة التنظيمية تبعاً إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة).	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة. كما هو موضح في جدول رقم (14.4)، (15.4) (16.4)، (17.4).
7	تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات المناسبة للجهات المعنية وللباحثين الآخرين، والتي من شأنها أن تعزز مفهوم رأس المال الاجتماعي، المناعة التنظيمية.	تحقق	التوصيات التي وضعتها الباحثة في ضوء نتائج الدراسة كما هو موضح في صفحة رقم (176)،(177)،(178)

المصدر: جُرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية.

## 2.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحثة عدداً من التوصيات التي تتعلق بتعزيز رأس المال الاجتماعي، بالإضافة إلى توصيات تتعلق بتعزيز المناعة التنظيمية للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية على النحو الآتي:

### 1.2.5.1 توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي):

- 1- تعزيز الاهتمام برأس المال الاجتماعي بكافة أبعاده ونشر مبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً ومؤثراً في تحقيق المناعة التنظيمية.
- 2- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وتعزيز روح المخاطرة والإبداع في تقديم الخدمات وتأدية الأعمال مع إتاحة مساحة من الحرية للتجريب وتطبيق واستخدام المعرفة الجديدة بما يحقق أهداف المنظمات التي يعملون بها.
- 3- العمل على خلق مزيدٍ من التوائم والانسجام والتناغم بين أهداف العاملين وأهداف الجمعية التي ينتمون إليها؛ لإزالة التضارب في المصالح وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للجمعية، بحيث يسعى الجميع لتحقيق رسالتها دون النظر للمصالح الشخصية.
- 4- تعزيز التعاون بين العاملين وفتح قنوات الاتصال بين العاملين وتحقيق التنسيق بين وحدات وأقسام العمل المختلفة داخل كل جمعية، وتشجيع الحوار والنقاش وتبادل الأفكار والمقترحات بين جميع الأطراف لإيجاد الحلول المفيدة للمشكلات التي تواجههم.



- 5- تعزيز روح الفريق الواحد والتعاون والعمل الجمعي ومفهوم المسؤولية المشتركة بالاعتماد على الإنجاز الكلي وليس الإنجازات الفردية باعتبارهم جسداً واحداً وبحالة اندماج كامل مع الجمعية، مع ضبط حدود الصراعات لتكون في المستوى الإيجابي.
- 6- غرس ثقافة الاحترام بين العاملين والنظر باهتمام إلى أن كل فرد له حاجاته الشخصية والعمل على تلبيتها وإشباعها وبما يفوق توقعاتهم، وخلق مناخ من الانسجام وقيم الإيثار بحيث يهتم العاملون بزملائهم ويعملون على تقديم المساعدة لهم.
- 7- تعزيز روح المواطنة التنظيمية وخاصة الروح الرياضية والتي تتيح فرصة لتفهم العاملين لوجهات نظر الآخرين واحترامها حتى لو كانت متعارضة، وتقديم النقد الهادف البناء واستقباله بسعة صدر دون ضجر.
- 8- خلق الثقة المتبادلة بين العاملين كأحد أهم القيم التي تقوم عليها رسالة الجمعية، وتتجذر ضمن رؤيتها والتي تجعل العاملين يقدمون المساعدة والدعم لبعضهم في تجاوز عقبات العمل ومشكلاته دون خوف على المكاسب الأخرى منها الترقيات.
- 9- التأكيد على الفهم المشترك بحيث يتولد لدى العاملين تفسيرات وقناعات متناسقة اتجاه أعمال الجمعية والبيئة التي تعمل بها والمواقف المختلفة، وإدارة التنوع في الموارد البشرية بين التخصصات المتنوعة التي تتيح الاستفادة من الاختلافات لتكون في مصلحة إنجاز أعمال المنظمات. وتبنى مفهوم إدارة الأداء والإدارة بالأهداف والتي تعمل على تطوير أداء العاملين والالتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها وتصحيحها حال وقوعها.
- 10- تبادل ونشر المعرفة والأفكار الكامنة في عقول العاملين لتصبح صريحة يمتلكها الجميع ويتم استخدامها وتطبيقها وتخزينها في قواعد بيانات تتصف بالأمان والموثوقية وسهولة الوصول إليها عند حاجة العاملين لها مع تقييم جودة هذه المعلومات بين الحين والآخر.
- 11- اعتماد مبدأ التشاركية مع الأطراف المختلفة كأساس للعمل، ونجاح وفاعلية العمليات، وتشجيع التفكير الشمولي بالنظر إليها كنظام واحد، ودراسة العلاقة بين الأجزاء في النظام، وكذلك زيادة القدرة لدى المنظمات لاتخاذ الإجراءات بالوقت المناسب لما يمكن أن ينعكس إيجاباً في قدرتها على اقتناص الفرص البيئية المتاحة.

### 2.2.5. توصيات متعلقة بالمتغير التابع (المناعة التنظيمية):

- 1- الاستفادة من المنظمات الريادية والمنظمات الناجحة التي تعمل في مجال العمل الخيري لمحاكاتها وتقليدها في أوجه التمييز وتبني سياساتها الفاعلة وتبادل الأفكار والآراء معها.
- 2- تشجيع العاملين على التعلم والاستفادة من الأخطاء دون خوف أو تردد، على اعتبار أنها مرحلة

تسبق النجاحات، مع تعزيز بيئة عمل تدعم التعلم المستمر بكل مستوياته الفردي مع التركيز على الجماعي والتنظيمي لتطوير العاملين والأنظمة والأعمال بالمنظمات في ظل رؤية موحدة للتعلم وإتاحة النماذج العقلية ودعم أنشطة البحث والتطوير بهدف زيادة مستوى الابتكار وإجراء التحسينات الجوهرية.

3- إعداد برامج تدريبية نوعية تستند إلى تحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين لسد الفجوة والنقص في المعارف والخبرات وتوهمهم لأداء مهام عملهم بكفاءة وفاعلية وتجهيزهم للوظائف المستقبلية وتطبيق المسارات المستقبلية.

4- دراسة الهيكل التنظيمي للجمعية بعد فترة من السنوات (3) لتكون متناسقة مع الخطط الاستراتيجية للجمعية، بحيث يتم تبني الهياكل التنظيمية الحديثة والمرنة والتي تتصف بالبساطة وقلة التعقيد، وتستوعب قدرًا من اللامركزية عبر سهولة الاتصالات بين المستويات المختلفة.

5- تشجيع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات كل فيما يخص عمله لزيادة قناعاتهم بها وخلق الالتزام نحو تحقيقها دون معارضة أو مقاومة، والعمل على تحفيز العاملين للمشاركة في بناء الخطط التطويرية الخاصة بالعمل.

### 3.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على اطلاع الباحثة على الإطار النظري، والدراسات السابقة، وتحليلها ومناقشتها لنتائج هذه الدراسة وتحليل بياناتها، توصي الباحثة ببعض الدراسات المستقبلية وهي:

1- دراسة الأثر غير المباشر بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والمناخ التنظيمية ظل متغيرات وسيطة ومعدلة مثل (الثقة، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) لعلها توضح نسبة التباين في المتغير التابع بصورة أكبر.

2- دراسة أثر متغيرات مستقلة أخرى مثل (القيادة الاستراتيجية، القيادة الخادمة) وأثرها في تعزيز المناخ التنظيمية في المنظمات غير الحكومية

3- إعادة الدراسة الحالية بالعنوان نفسه باستخدام أدوات أخرى لجمع البيانات وجمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية على خلاف ما حدث في الدراسة الحالية.

4- عمل دراسة مقارنة بين المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص أو الجهات الحكومية، أو على المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية.

## 4.5 خلاصة الفصل

في الفصل الخامس تم استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، وتم استعراض نتائج المتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي)، ونتائج متعلقة بالمتغير التابع (المناعة التنظيمية)، ونتائج متعلقة باختبار الفرضيات سواء العلاقة أو الأثر أو الفروق، ونتائج تختص بوصف خصائص العينة، وأشارت النتائج إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع أبعاد رأس المال الاجتماعي وبذلك موافقة كبيرة على توافر المناعة التنظيمية بشكل عام، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية عند مستوى دلالة بين المتغيرين، وأظهرت وجود أثر معنوي أبعاد رأس المال الاجتماعي، وقد فسرت ما نسبته (47.9%) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع، واقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات والدراسات المستقبلية.

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو جربوع، ي. (2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الأبداع من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة. فلسطين
- 2- أبو خضير، أ. (2005). المنظمة المتعلمة: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود .
- 3- أبو زاهر، ن. (2009). دور النخبة السياسية الفلسطينية في تكوين رأس المال الاجتماعي. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والاقتصادية، قسم العلوم السياسية، جامعة القاهرة
- 4- أبو زاهر، ن. (2010). محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي. مجلة علوم إنسانية، العدد 46 السنة 8.
- 5- أبو زيد، أ. (2010). توظيف رأس المال الاجتماعي. مجلة العربي، العدد 615.
- 6- أبو مدلل، ر. (2014). العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي- دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العاملة في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 7- إسماعيل، هـ. (2017). دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة المصارف الأهلية في مدينة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (6)، العدد (2)، ص ص 288-303.
- 8- ألفي، ج. (2017). دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي- بالتطبيق على البنوك الخاصة بالوجه القبلي بجمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، أسيوط، جمهورية مصر العربية.
- 9- أمينة. ب، فيصل. م، م (2017) إشكالية رأس المال الاجتماعي بين المفهوم والقياس .مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، المجلد 5 . العدد 9 . ص 121-148
- 10- أيوب، ن. (2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 1، ص ص 63-135.
- 11- باسكال، ر. واثوس، أ. (1986). كتاب فن الإدارة اليابانية. ص 12.
- 12- البحيصي، ع. (2009). المعايير الدولية والوطنية للإدارة المالية، ورقة عمل مقدمة خلال ورشة العمل حول تطوير الإدارة المالية في المنظمات الأهلية، المنظمات الأهلية الفلسطينية، شبكة المنظمات الأهلية، غزة/ فلسطين.

- 13- بخوش، م. (2018). دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة. مجلة الباحث، المجلد (18)، العدد (1)، ص ص 321-339.
- 14- بدوان، ز. (2018). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- 15- بشير، أ. (2016). دور العمل التطوعي في تعزيز قيم رأس المال الاجتماعي، دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني قطاع غزة. رسالة ماجستير كلية التجارة تخصص اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 16- تشاوهانينغ (1997). المخزن الفكري للاقتصاد الغربي. دار النشر لاقتصاد بكين، بكين.
- 17- التكروري، ع. (2018). الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الضفة الغربية، فلسطين.
- 18- الجرجاوي، ز. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- 19- الجوجو، ك. (2019). الجينات التنظيمية وأثرها على الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 20- حجو، ع. (2018). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- 21- الحمداني، م. (2006). مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- 22- خلفاوي، ع. سعود، ب (2017). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تجريبية لعينة من البنوك - سعيده. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- 23- الخولاني، م. والحمداني، ص. (2018). استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي التنظيمي - دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية للكليات الأهلية في بغداد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

- 24- خوين، س. (2017). تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية. كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال.
- 25- الدليمي، ع. (2009). تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
- 26- زايد، أ. آخرون (2006). رأس المال الاجتماعي لدى الشرائح المهنية من الطبقة الوسطى. ط1، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة.
- 27- الزبيدي، غ. حافظ، ع. (2015). إدارة السلوك التنظيمي. ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- 28- الزعبي، ع. السكارنة، ب. (2007). دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي. المؤتمر العلمي الدولي السنوي لجامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- 29- الزيايدي، أ. (2018). تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين النفسي للعاملين. بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (105)، ص ص 79-102.
- 30- الساعدي، م. (2013). كيف تدار منظمات الألفية الثالثة. مدخل في فلسفة التعلم.
- 31- الساعدي، م. (2016). قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، آراء فلسفية نقدية في أخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 32- الساعدي، م. وزعلان، ع. (2015). دور إدارة المعرفة في البصمة الوراثية DNA لمنظمات لأعمال - بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 3 (10)، 30-40.
- 33- السالم، م. الحياي، ع. (2007). مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة - دراسة حالة في مستشفى الأردن، المجلة العربية للإدارة.
- 34- السالم، م. حرحوش. ع. (2002). إدارة الموارد البشرية. عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
- 35- السروجي، ط. (2009). رأس المال الاجتماعي. ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 36- سعيد، س. الزيايدي، أ. (2017). تأثير رأس المال الاجتماعي في تعزيز التمكين النفسي للعاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105. 79-102.

- 37- السقا، ع. (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على بنك فلسطين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 38- شاويش، م. (2013). وظائف الإدارة الحديثة، الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.
- 39- الشخشير، ح. (2010): " مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح . نابلس.
- 40- شرفه، أ. صوالحيه، أ. (2018). المسؤولية البيئية في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة - دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة FERTIAL، عناية حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية - العدد (23)، الجزء الأول.
- 41- شريقي، م. دولي، س. (2009). تحسين الأداء من خلال التعلم التنظيمي. ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10، 11 نوفمبر.
- 42- الصالحية، ف. (2010) "واقع تطبيق برامج التنمية المهنية المستدامة في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- 43- الصانع، ن. (2011) "الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
- 44- صبري، ر. (2012). دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي. مجلة الدنانير. المجلد 1 العدد 1. 130-160 .
- 45- الظاهر، ن. (2011). الإدارة الحديثة، نظرات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1.
- 46- الظاهر، ن. (2011) الإدارة الحديثة، نظرات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1 ، ص 255
- 47- العبادي، هـ. (2014). دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي - بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة. مجلة الغر للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (31)، ص ص 168-193.
- 48- عباس، ح . ح، ع (2014) "كتاب نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة".
- 49- عبد الحميد، أ. (2012). دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة الجمعيات الأهلية في مصر. المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، سلسلة أبحاث ودراسات، القاهرة، العدد 1، ص 29.

- 50- عبد المجيد، ع. (2017). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات، اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد (3)، العدد (1)، ص ص 94-135.
- 51- عبودي، ص. (2019). التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة التقنية الشمالية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- 52- عبيد، غ. (2015). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- 53- عبيدات، ذ. وعديس، ع. وعبد الحق، ك. (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 54- عساف، ح. (2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 55- العطوي، ع. والغانمي، أ. (2018). العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية جماعات العمل - الدور الوسيط للصراع. دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)، ص ص 8-37.
- 56- العمري، غ. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب (52)، 73 - 120.
- 57- العنزي، س. الملا، ح. (2015). إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84. 1-35
- 58- عوض، ع. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 29. العدد 3. ص (197-244).
- 59- فنكوى (2000). نماذج الأعمال الناجحة في المستقبل، المنظمة الدراسية. قوانغدونغ، دار النشر الاقتصادي، 168.
- 60- فيروز، خ. (2017). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية - دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (10)، العدد (4)، ص ص 414-445.



- 61- قزاز، ن. (2018). دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس أبو ديس، رام الله، فلسطين.
- 62- القطاونه، م. (2007). العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن جامعة مؤتة.
- 63- قنديل (2008). الموسوعة العربية للمجتمع المدني. الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- 64- الكفارنة، م. (2015). دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين - دراسة تطبيقية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة (2001-2014). رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 65- المادة (2) قانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم 2 لسنة 2000.
- 66- مدفوني، أ. (2016). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار - دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا أم البواقي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، الجزائر.
- 67- المساعدة، م. (2013). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 68- مسعود، هـ. (2015). دور المؤسسات غير الحكومية في تسليح وتسويق الذوات الفلسطينية للدول المانحة في ظل السياق الاستعماري - مركز علاج وتأهيل ضحايا التعذيب نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا - الآداب، بيرزيت، فلسطين.
- 69- المشهراوي، أ. (2008). تقويم وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية - دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة النيلين، جمهورية السودان.
- 70- مفهوم البيانات (2001). المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. عمان، الأردن.
- 71- مكرودي، س. (2017). رأس المال الاجتماعي وأثره على زيادة فاعلية أداء المنظمات الحديثة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (2)، العدد (17)، ص ص 35-55.
- 72- موسى، أ. (2017). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية. مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (14) العدد (2)، ص ص 137 - 172.
- 73- مولاي، أ. ميمون، ك. (2017). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات - دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المجلد (4) العدد (1).

- 74- الناطور، ع. (2011). التحفيز ومهارات تطوير الذات. ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 75- النقار، ع. (2008). تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 76- هنود، ع. (2013). التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى بعض تلاميذ الثانوي، رسالة ماجستير في علم النفس جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013 .
- 77- هيجان، ع. (1998). التعلم التنظيمي مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة. المجلد 37، العدد الرابع.
- 78- يوسف، م. (2010). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ackerman, M. S. , & Halverson, C. (1998). Considering an Organization's Memory Proceedings of Computer Supported Cooperative Work CSCW Washington.
- 2- Ackerman, M. S. , & Halverson, C. (2000). Re-examining organizational memory. Communications of the ACM, 43 (1), 58-63.
- 3- Ackerman, M. S. and T. W. Malone (1990): Answer Garden: A Tool for Growing Organizational Memory. In Proceedings of ACM Conference on Office Information Systems, Cambridge, MA. New York: ACM Press, pp. 31-39.
- 4- Alirezaei , Paktinat (2017" Investigating the Relationship between Social Capital and Intellectual Capital with Staff Productivity (Case Study: Kerman University of Medical Sciences) "
- 5- Alirezaei, A, Paktinat,. I. (2017). Investigating the Relationship between Social Capital and Intellectual Capital with Staff Productivity (Case Study: Kerman University of Medical Sciences). International Journal of Advanced Biological and Biomedical Research 5(2). 85-91.
- 6- Andrews, R. (2007). Organizational social capital and public service performance, University of Arizona Tucson. U. S. A.
- 7- Argyris, C. , & Schön, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley.
- 8- Azudin, A. , & Mansor, N. (2017). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. Asia Pacific Management Review.
- 9- Azudin,Mansor .(2017)"Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA ,business potential and operational technology

- 10- Birkinshaw, J. & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8(2), 149-180.
- 11- BOOZ Allen Hamilton Inc.(2012). ,All Right Reserved ,copyright.
- 12- Bordia, R. & Kronenberg, E. & Neely, D. (2005). *innovation's Org. DNA*.
- 13- Bourdieu, P. (1985) 'Forms of capital' in J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, pp. 241–258
- 14- Boxman, Ed A. , Paul M. DeGraff, and Hendrick D. Flap. (1991). The Impact of Social and Human Capital on Income Attainment of Dutch Managers. *Social Networks* 13:51-73.
- 15- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 16- Castillo, R., & Smida, A. (2015). The formation of organizational social capital into technology-based micro enterprises. *Contaduría y Administración* 60 (1) 57-81.
- 17- Castillo & Smid.2015"The formation of organizational social capital into technology-based micro enterprises
- 18- Chia et al.,(2016) Organizational social capital and human resource practices that are binding as determinants of organizational
- 19- Chia et al. (2016). Five-year clinical trial on atropine for the treatment of myopia 2: myopia control with atropine 0. 01% eyedrops (*Ophthalmology*;123:391-9).
- 20- Christian, G. (1998). Social capital: the missing link , *Social development Environmentally and Socially Sustainable Development Network*. Paper Presented at Social Capital Initiative , Washington, DC,
- 21- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120.
- 22- Coleman,J. (1987). Families and Schools " *Educational Researchers* ,vol. 16, no. 6, (14) p. 36
- 23- Daft, Richard L. (2009). *Organization Work* , Harvard business school press ,USA.
- 24- David Martin, (1996). *A General Theory of Secularization* ,Oxford:Blackwell.
- 25- Fukuyama. F. (1995). *Trust the Social virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free press.
- 26- Ghilulescu ,Brend a E& leana , Carrie R. (2006). *Human resources management Practices in The Knowledge economy: developing human and Social capital in* , Burke , Ronald J. &Cooper, cary L Q, *The human resources revolution: Why Putting People First Matter*. Elsevier Ltd. ,Netherlands.

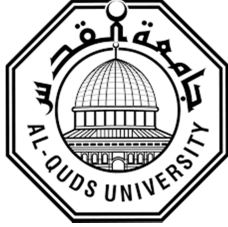
- 27- Gilaninia, S., Ganjinia, H., & Karimi, K, K. (2013). The relationship between organizational learning and competitive strategies and its impact on performance of business and customer. Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 62(1087), 1-7.
- 28- Girard, John P. Building Organizational Memories (2009). Will You Know What You Knew?, Idea Group Inc (IGI).
- 29- Graen Gerge,B & Graen, Join A. (2006). Sharing network leadership ,Information Age Publishing ,Inc. ,US
- 30- Graham, M. Taylor, k. Davenport , E. Kennedy, J. (2003). Managing social capital as knowledge management some specification and representation issues, Proceedings of the American Society for Information Science and Technology Volume 40, Issue 1. Business and Management Information First published: 31 January 2005. <https://doi.org/10.1002/meet.1450400113>.
- 31- Hador, B. (2017). Three Levels of Organizational Social Capital and their Connection to Performance. Journal of Management Development. 36(3), 348 – 360
- 32- Healy , Tom. (2003). Social Capital Challenges for its Measurement at international Level ,Anniversary conference on Sustainable Ties in the information Society , Research Associate ,institute for study of social change ,UCD,Ireland ,26-29 March.
- 33- Heny. P. (2011). A Study To Explore The Strategy Of Field – Based Teacher Preparation, Education Leadership And Policy Analysis, East Tennessee State University. 19
- 34- Huang, J. J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system. Knowledge Management Research & Practice, 11(3), 230-240.
- 35- Inglehart, (1997). Modernization and Postmodernization: culture, Economic and Political Change in 43 Societies. Princeton: Princeton University Press.
- 36- Jackson, N, (2001), Benchmarking In UK HE: An Overview. Generic Center: Learning and Teaching Support Network. 16. Horngren C.T. , Foster G. And Dater, S.M. , Cost Accounting
- 37- Jacobs, J. (1961). The Death and Life of Great American Cities. New York: Random House
- 38- Kianto ,Aino & Waajakosk,Jussi (2010). linking social capital to organizational growth knowledge Management Research& practice,Vol. 8. pp:4-14.
- 39- Korte, R. & Lin, S. (2012). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. Human Relations, 66(3), 407–428.

- 40- Leana, C. R. , & van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*. 24(3), 538–555.
- 41- Lee et al.,(2017) " Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity"
- 42- Lee, J. , Ghaffari, M. , & Elmeligy, S. (2011). Self-maintenance and engineering immune systems: Towards smarter machines and manufacturing systems. *Annual Reviews in Control*, 35(1), 111-122
- 43- Lee, K. , Kim, Y. , & Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*.
- 44- Levitt B, March J, *Organizational Learning* , *Annual Review of Sociology* ,N °14, 1988, pp 319 340
- 45- Liao et .Al.,(2017) " Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation "
- 46- Liao, Sh., Chen, Ch., Hu, D., & Chung, Y. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal* 38(5). DOI: 10.1108/LODJ-11-2015-0261.
- 47- Lin, N. (2001). *Social capital. A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 48- Lipset, S. Lakin, J (2004). *The democratic century* Norman: University of Oklahoma Press ,2004 ,p. 128.
- 49- Maguire, J. (2002). *A social Perspective*, Champaign IL Human Kinetics.
- 50- March, J. G. and Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*, University storage Bergern.
- 51- Marshall , B. (2001). Knowledge management and the politics of knowledge: Illustrations from complex products and systems ,10(2)P. 99-112. Basingstoke.
- 52- Matteo ,T. (2007). Conference BD., *Emerging Governance Practices in Enterprise Risk Management* (outlining elements of ERM).
- 53- Meek, S. , Ryan, M. , Lambert, C. , & Ogilvie, M. (2019). A multidimensional scale for measuring online brand community social capital (OBCSC). *Journal of Business Research*, 100, 234-244.
- 54- Naziri, S. & Mahmood, Reza K. & Ershadi, M. (2014). Survey Relationship between Organizational Structure and Employees Empowerment in Semet- Company”, *Research Journal of Recent Sciences*, Vo. 3(7).
- 55- Neilson, G. , L. & Pasternack, B. A. , (2007). Results, booz allen Hamilton Inc. [www. http://boozallen. com](http://boozallen.com). p6.
- 56- Omari, S S. , (2009). Taking the blue Pill: The Imponderable Impact of Executive Compensation Reform ,62 *S. M. U. L. REV.* 299,311-12.

- 57- Perera, A. & Weerakkody, W. (2018). The Impact of Human Capital and Social Capital on Employee Performance: A Study of Employees in Small Scale Industry Enterprises in Western Province of Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*. 13(1). 38-48. <http://doi.org/10.4038/kjhrm.v13i1.48>.
- 58- Prusak, L. & Cohen, D. (2001). "How to invest in social capital", *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 6.
- 59- Putnam, R. (1993). *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- 60- Senge p .M ., (1990) : *The Fifth Discipline: The Art and Science of The Learning Organization*.New York,Doubleday Currency .
- 61- Silkoset, R. (2012). Negative and positive Effects of social capital on collocated Firms ,Withholding Efforts"*European Journal of Marketing* ,Vol. 47 Iss:1,2012,P,4.
- 62- Simmons, O. S. (2013). *The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out*. *University of Illinois Law Review*, Forthcoming
- 63- Slein E. W. & V. Zwass. (1995). *Actualizing Organizational emory With Information Systems*, *Information Systems Research* ,6.
- 64- Tantardini & Kroll .2016 "*The Role of Organizational Social Capital in Performance Management*
- 65- Terrion ,J. (2007). *The Development of Social capital through a leadership training program* Ph. D, Department of communication, university of Ottaw.
- 66- Tsui, A. S. , Egan, T. D. , & O'Really, C. A. (1992). *Being different: Relational demography and organizational attachment*. *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549
- 67- Waddell & Pio.(2015)" *The influence of senior leaders on organizational learning: Insights from the employees' perspective*
- 68- Waddell, A. & Pio, E. (2015). *The influence of senior leaders on organizational learning: Insights from the employees' perspective*. *Saga journals*. 46(4). 63-87.
- 69- Wake, D. (2012). *New And Changing Teacher Roles In Higher Education In A Digital Age*, *Educational Technology & Society* Vol. I. No. 12
- 70- Walsh, James P. and Gerardo River Ungson. (1991). *Organizational Memory*. *Academy of Management Review* 16 (1): 57-91
- 71- Wang ,Cao, Wu, Guo ,Lv, (2010). *Concepts of Organizational Immunity* , *School of Economics and Management ,Tsinghua University ,Beijing* , 10084.
- 72- Watkins, M. (2007). *Organizational Immunology: Culture and Change*. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org>.
- 73- Xu bo,(2005)*The Preliminary study of immunity ,the master degree,Tsinghua University,Beijing* .
- 74- Yezhuang, T., Li, Z. & shufen, F. (2001). *The Radiant Effect of Organizational Memory from Cultural – Oriented to Technical – Operational – Oriented*, *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, Vol (4), PP.34- 45.

## الملاحق

ملحق (1): الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

الموضوع: استبانة

الأخ/ ت الكريم /ة..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية جامعة القدس-أبو ديس، كلي أمل من سيادتكم منحي جزء من وقتكم الثمين بتعبئة الاستبانة المرفقة واعطائها اهتمامكم لما لذلك من تأثير ومردود إيجابي في انجاح هذه الدراسة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،

الباحثة

يسرا الحسنات

أولاً- البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:  دكتورة  ماجستير  بكالوريوس  دبلوم فأقل
3. المسمى الوظيفي:  مديرة دائرة  رئيس قسم  مدير/منسق مشروع  محاسب  إداري/مساعد إداري  وظيفة أخرى (حددتها).....
4. سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10-15 سنوات  أكثر من 15 سنة
5. مكان العمل: .....
6. المحافظة  الشمال  غزة  الوسطى  خان يونس  رفح

رأس المال الاجتماعي التنظيمي: هو خزين المنظمة الاجتماعي للأفراد العاملون ضمن شبكات العمل المتكونة من (الثقة المتبادلة، الانسجام، التفاعل، التعاون المثمر التي تعمل كلها مجتمعة على زيادة درجة التلاحم، التماسك وتقوية الأواصر الاجتماعية التنظيمية التي تربط هذه الشبكات وتؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف الفردية الشخصية للعاملين والأهداف للمنظمة). (الخولاني والحمداني،2014).

المناعة التنظيمية: مجموعة من القوى التنظيمية مصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية بهدف حماية المنظمة والحفاظ على ديمومتها واستمرار عملها وما تملكه من مميزات (Ridderstrale & Birkinshaw,1999).



ثانياً- رأس المال الاجتماعي التنظيمي

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بقياس رأس المال الاجتماعي بالمنظمة التي تعملون بها، وأمام كل منها مقياس رقمي متدرج حسب درجة الحدوث والتوافر من (1) لا أوافق بشدة والذي يعنى عدم الحدوث أو التطبيق إلى رقم (5) موافق بشدة والذي يعنى أن المفهوم مؤكد الحدوث، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة عند الرقم الذي يعكس تقديركم ويوافق رأيكم.

م	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
<b>1- البُعد الهيكلي</b>						
1-	يتفهم العاملون لمهام عملهم وطرق أدائها ضمن اللوائح المحددة لها.					
2-	يستخدم العاملون أسلوب المخاطرة والإبداع في عملهم لتحقيق مصالح المنظمات.					
3-	يعتبر العاملون أهداف المنظمات أنها أهدافهم الخاصة دون النظر للكسب المادي.					
4-	يمتلك العاملون علاقات قوية مع شركائهم الخارجيين مثل (مؤسسات، مانحين).					
5-	تتخطى علاقات العاملون مع زملائهم العلاقات التنظيمية الرسمية إلى العلاقات الأسرية والاجتماعية.					
6-	يقضى العاملون وقت كافي للحوار والمناقشة مع بعضهم بالمنظمات.					
7-	تربط العاملون بالمنظمة علاقات طيبة قوية مع مسؤولي المنظمات.					
8-	يوجد سهولة في التواصل بين العاملون بالمستويات الإدارية المختلفة.					
<b>2- البُعد العلائقي</b>						
9-	يخصص العاملون الوقت الكافي لتفهم وجهات نظر زملائهم.					
10-	يوجد تعاون حقيقي فاعل بين العاملون فيما بينهم.					
11-	يركز العاملون على اهتمامات غيرهم من العاملون باعتبارها اهتماماتهم.					
12-	يعمل العاملون مع بعضهم كفريق عمل واحد ضمن حدود المنافسة البناءة.					
13-	يشعر العاملون بالمنظمات بالثقة بزملائهم.					
14-	يقدم العاملون لبعضهم المساعدة في حل مشكلات العمل أو تطوير					

م	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
	أداءهم.					
15-	يتصرف العاملون بالمنظمات في المواقف المختلفة وفقا للصالح العام للمنظمة.					
16-	يشارك العاملون في أنشطة المنظمات (دورات، ندوات، مؤتمرات، احتفالات).					
<b>3- البعد الإدراكي-المعرفي</b>						
17-	يدرك العاملون التأثير السلبي لتباطؤهم في العمل على المستفيدين.					
18-	يدرك العاملون لأهمية مواقعهم الوظيفية في تحقيق أهداف المنظمة.					
19-	يسعى العاملون لتجريب الطرق الجديدة (التقنيات، الأنظمة، إجراءات) لأداء العمل بالتعاون مع الآخرين.					
20-	يعلم العاملون أين يتجهون في حال الاحتياج إلى المعلومات والمعارف اللازمة.					
21-	يسعى العاملون بحماس لمتابعة الأهداف والمهام الجماعية للمنظمة ككل.					
22-	يمتلك العاملون طموحات مشتركة لتطوير أداء المنظمات.					
23-	يمتلك العاملون بالمنظمات تفسيرات متوافقة للكثير من القضايا المجتمعية.					
24-	يتبادل العاملون المعارف التنظيمية والإدارية التي تسهل سير العمل.					

ثالثاً- المناعة التنظيمية:

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص المناعة التنظيمية للمنظمة، وإمام كل عبارة خمس درجات للإجابة من (1) لا أوافق بشدة إلى رقم (5) موافق بشدة، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة بما يوافق ويمثل رأيكم.

م	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1-	تستفيد إدارة المنظمات من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقاً.					
2-	تعمل المنظمات على تدريب العاملون لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة ممنهجة ومدروسة.					
3-	تحلل المنظمات أساليب المنظمات الأخرى للاستفادة من خبراتها.					
4-	تشجع المنظمات عملية التعلم الجماعي بين العاملون.					
5-	تعقد المنظمات جلسات العصف الذهني لإيجاد حلول للإحراجات والأخطاء في العمل.					
6-	تمتلك المنظمات قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.					
7-	تمتلك المنظمات المعلومات اللازمة للتعرف على التهديدات واستراتيجيات مواجهتها.					
8-	تستعين المنظمات بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث وأنشطة العمل.					
9-	تحتفظ المنظمات بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.					
10-	تمتلك المنظمات القدرة على استرجاع المعلومات عن المواقف السابقة للاستفادة منها.					
11-	تستثمر المنظمات ذاكرتها التنظيمية عند اتخاذ القرارات الخاصة بها.					
12-	يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.					
13-	ترسخ المنظمات ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملون.					
14-	تؤكد المنظمات على ضرورة موثوقية المعلومات.					
15-	تُمكن المنظمات المستويات الإدارية المختلفة لإتخاذ القرارات التي تخصها.					

شكراً لحسن تعاونكم،

الباحثة

يسرا الحسنات

ملحق (2): أسماء المحكمين.

الرتبة العلمية	الجهة التي يتبعها	الاسم	م .
أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية - غزة	د. سامي أبو الروس	1-
أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية - غزة	د. وائل حمدي الداية	2-
أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية - غزة	د. إسماعيل قاسم	3-
أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية - غزة	د. خلود الفليت	4-
أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية - غزة	د. ياسر الشرفا	5-
أستاذ مساعد	جامعة القدس - أبو ديس	د. تهاني جفال	6-
أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. جلال شببات	7-
أستاذ مساعد	جامعة الأزهر - غزة	د. وفيق الأغا	8-
أستاذ مساعد	جامعة الأزهر - غزة	د. محمد فارس	9-
أستاذ مساعد	جامعة الأزهر - غزة	د. أحمد ثابت	10-
أستاذ مساعد	جامعة الأزهر - غزة	د. بلال البشيتي	11-
أستاذ مساعد	كلية فلسطين التقنية	د. منصور الأيوبي	12-
أستاذ مساعد	جامعة الإسراء	د. نبيل اللوح	13-
أستاذ مساعد	جامعة الإسراء	د. عامر أبو شريعة	14-

ملحق (3): تسهيل مهمة باحث.



بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



التاريخ 26 - 2 - 2020

### تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن  
الطالب/ة... **سريال برجل**... **بكسبا**... **بك** ورقمه/ها الأكاديمي: **2.1.7.1.2.5.9.3**...  
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن:  
**رأس المال الاجتماعي التطبيقي** **برو. د. د. في خصائص المناعة**  
**لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية** **بقطاع غزة**  
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن  
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

**د. تهاني جفال**  
منسقة برنامج التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development  
Al-Quds University

نسخة : الملف

## فهرس الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.....133
- ملحق (2): أسماء المحكمين.....138
- ملحق (3): تسهيل مهمة باحث.....139

## فهرس الجداول

- جدول (1.1): أسئلة استكشافية لبيان مستوى المناعة التنظيمية. .... 4
- جدول (1.2): التعريفات التي تناولت مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي. .... 12
- جدول (2.2): التعريفات التي تناولت مفهوم المناعة التنظيمية. .... 28
- جدول (3.2): مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها. .... 44
- جدول (4.2): الأوزان النسبية المتعلقة بالمتغير المستقل وأبعاده الفرعية. .... 73
- جدول (5.2): الأوزان النسبية المتعلقة بالمتغير التابع وأبعاده الفرعية. .... 73
- جدول (6.2): الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. .... 75
- جدول (1.3): مجتمع الدراسة. .... 79
- جدول (2.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي. .... 82
- جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد الهيكلي". .... 83
- جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد العلائقي". .... 84
- جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد الإدراكي - المعرفي". .... 85
- جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "المناعة التنظيمية". .... 86
- جدول (7.3): نتائج الصدق البنائي للاستبانة. .... 87
- جدول (8.3): معامل ألفا كرو نياخ لقياس ثبات الاستبانة. .... 88
- جدول (9.3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي. .... 88
- جدول (1.4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. .... 90
- جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. .... 91
- جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي. .... 92
- جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة. .... 92
- جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة. .... 93
- جدول (6.4): المحك المعتمد في الدراسة. .... 94
- جدول (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "البعد الهيكلي". .... 94

- جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "البُعد العلائقي". ..... 97
- جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "البُعد الإدراكي-المعرفي". ..... 99
- جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات "رأس المال الاجتماعي التنظيمي". ..... 101
- جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "المناعة التنظيمية". ..... 102
- جدول (12.4): معامل الارتباط بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده (الهيكلية، العلائقية، المعرفية) وتحقيق المناعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية. .... 105
- جدول (13.4): تحليل الانحدار المتعدد. .... 107
- جدول (14.4): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس. .... 109
- جدول (15.4): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي. .... 110
- جدول (16.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخدمة. .... 111
- جدول (17.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة. .... 113
- جدول (1.5): نتائج تحقيق أهداف الدراسة. .... 117



## فهرس الأشكال

شكل (1.1): نموذج الدراسة. .... 6

شكل (1.2): مكونات البصمة الوراثية التنظيمية. .... 50

## فهرس المحتويات

أ	إقرار: .....
ب	شكر وعرفان .....
ج	مصطلحات الدراسة: .....
هـ	الملخص: .....
و	Abstract: .....

### 1 الفصل الأول: خلفية الدراسة.....

1	1.1 المقدمة .....
3	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها .....
6	3.1 متغيرات الدراسة .....
6	4.1 فرضيات الدراسة .....
7	5.1 أهداف الدراسة .....
8	6.1 أهمية الدراسة .....
8	1.6.1. الأهمية العلمية: .....
9	2.6.1. الأهمية العملية: .....
9	7.1 حدود الدراسة .....
9	8.1 ملخص الفصل الأول .....

### 10 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....

10	1.2 رأس المال الاجتماعي التنظيمي .....
11	1.1.2. ماهية رأس المال الاجتماعي التنظيمي: .....
13	2.1.2. أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي: .....
13	1.2.1.2. البعد الهيكلي: .....
14	2.2.1.2. البعد العلائقي: .....
14	3.2.1.2. البعد المعرفي (الإدراكي): .....
15	3.1.2. مستويات وأنماط رأس المال الاجتماعي التنظيمي: .....
16	4.1.2. صور رأس المال الاجتماعي التنظيمي: .....
17	5.1.2. أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي وعلاقتها بالمجتمع المدني: .....

19	6.1.2. الأهمية الاستراتيجية لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي:
19	1.6.1.2. تطوير وتنمية رأس المال الفكري:
19	2.6.1.2. توفير بيئة تنظيمية فعالة:
20	3.6.1.2. تعزيز فعالية العمل الجماعي داخل المنظمات:
21	4.6.1.2. تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية المؤسسية:
22	5.6.1.2. تحسين دافعية الإنجاز وقلّة الدوران الوظيفي:
23	6.6.1.2. إدارة التغيير والإبداع التنظيمي بفعالية:
24	7.6.1.2. تحقيق تنمية مهنية مستدامة للعاملين في المنظمة:
25	8.6.1.2. تقديم التغذية الراجعة الفورية للعاملين بكافة المستويات الإدارية في المنظمة:
27	2.2. المناعة التنظيمية
27	1.2.2. ماهية المناعة التنظيمية:
29	2.2.2. خصائص المناعة التنظيمية:
30	3.2.2. الوظائف الأساسية لنظام المناعة التنظيمية:
31	4.2.2. أنواع المناعة التنظيمية:
31	1.4.2.2. النوع الأول المناعة التنظيمية الطبيعية:
33	2.4.2.2. النوع الثاني المناعة التنظيمية المكتسبة:
34	5.2.2. المتطلبات الضرورية لتقوية الجهاز المناعي للمنظمات
35	6.2.2. أبعاد المناعة التنظيمية:
35	1.6.2.2. البعد الأول: التعلم التنظيمي:
41	2.6.2.2. البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية:
47	3.6.2.2. البعد الثالث: الجينات التنظيمية:
54	3.2. الدراسات السابقة
54	1.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رأس المال الاجتماعي التنظيمي:
54	1.1.3.2. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية:
61	2.1.3.2. الدراسات السابقة الأجنبية: المتعلقة بمحور رأس المال الاجتماعي التنظيمي:
65	2.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناعة التنظيمية وأبعادها:
65	1.2.3.2. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية:
70	2.2.3.2. الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمحور المناعة التنظيمية أو أحد أبعادها:
74	3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة:
75	4.3.2. الفجوة البحثية:
77	4.2. ملخص المبحث

## 78 ..... الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

- 78 ..... 1.3 منهج الدراسة
- 79 ..... 2.3 مجتمع الدراسة
- 80 ..... 3.3 عينة الدراسة
- 80 ..... 1.3.3. العينة الاستطلاعية:
- 80 ..... 2.3.3. العينة الفعلية:
- 81 ..... 4.3 أداة الدراسة
- 82 ..... 5.3 خطوات بناء الاستبانة
- 82 ..... 6.3 صدق الاستبانة
- 83 ..... 1.6.3. صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":
- 83 ..... 2.6.3. صدق المقياس:
- 83 ..... 1.2.6.3. الاتساق الداخلي
- 87 ..... 2.2.6.3. الصدق البنائي
- 87 ..... 7.3 ثبات الاستبانة
- 88 ..... 8.3 اختبار التوزيع الطبيعي Test
- 89 ..... 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

## 90 ..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- 90 ..... 1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- 90 ..... 1.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:
- 91 ..... 2.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:
- 92 ..... 3.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:
- 92 ..... 4.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:
- 93 ..... 5.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة:
- 93 ..... 2.4 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012)
- 94 ..... 3.4 تحليل فقرات الاستبانة
- 94 ..... 1.3.4. تحليل فقرات "رأس المال الاجتماعي التنظيمي":
- 94 ..... 1.1.3.4. تحليل فقرات مجال "البعد الهيكلي":
- 97 ..... 2.1.3.4. تحليل فقرات مجال "البعد العلائقي":

99	3.1.3.4. تحليل فقرات مجال "البُعد الإدراكي-المعرفي":
101	4.1.3.4. تحليل جميع فقرات رأس المال الاجتماعي التنظيمي:
102	2.3.4. تحليل فقرات مجال "المناعة التنظيمية":
105	4.4 اختبار فرضيات الدراسة

## 114 ..... الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

115	1.5 نتائج الدراسة
115	1.1.5. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي):
115	2.1.5. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (المناعة التنظيمية):
116	3.1.5. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:
117	4.1.5. النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:
118	2.5 توصيات الدراسة
118	1.2.5. توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي التنظيمي):
119	2.2.5. توصيات متعلقة بالمتغير التابع (المناعة التنظيمية):
120	3.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
121	4.5 خلاصة الفصل
122	المصادر والمراجع
133	الملاحق
140	فهرس الملاحق
141	فهرس الجداول
143	فهرس الأشكال
144	فهرس المحتويات