

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

بغنوان:

المناعة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية لدى الموظفين

. دراسة ميدانية . ببعض كليات جامعة الشهيد حمه لخضر . بالوادي

إعداد الطالبة:

وفاء العويني

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2026/ ../..

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ تعليم عالي	رابح بن عيسى
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر - ب -	سلمى بالنور
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر - أ -	يعقوب سالم

الموسم الجامعي: 2026/2025م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

بغنوان:

المناعة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية لدى الموظفين
- دراسة ميدانية - ببعض كليات جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي -

إعداد الطالبة:

وفاء العويني

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2026/ ../..

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
رابح بن عيسى	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
سلمى بالنور	أستاذ محاضر - ب -	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
يعقوب سالم	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى نفسي...

تلك الروح التي لم تستسلم رغم التعب، والتي قاومت كل لحظات الشك، وواصلت السير بثبات نحو الحلم،

أهديك هذا الإنجاز، عربون تقدير لصبرك، وإيمانك العميق بأنك قادرة على الوصول.

إلى من كانا النور في دربي... والديّ العزيزين، إلى من غرسا فيّ قيم الاجتهاد والأمل، واحتضنا أحلامي قبل أن تتحقق، إلى من كان دعاؤهما سندي في كل خطوة، وحبهما قوتي في كل ضعف. أطال الله في عمركما.

أهديكما هذا العمل المتواضع، عرفانا بما لا يقدر بثمن.

أخواتي السند وفرحة الحياة، النعمة التي لا تقدر بثمن، وضلعي الثابت الذي لا يميل، بكم كبرت أحلامي،

معكم تعلمت أن العائلة ليست مجرد رابطة دم، بل الدفء والاحتواء والسكينة.

أستاذتي الفاضلة وقدوتي... التي لم تبخل بعلمها، ولا بتوجيهها، كانت لي قدوة في العلم والأخلاق،

غرست في نفسي الثقة، وأنارت طريقي بصبرها ونصائحها القيمة... القوة حين افترسني التعب، ومصدر عزّي وفخري،

بارك الله لك في صحتك وعلمك ورزقك، أهديك ثمرة هذا الجهد، تقديرا وامتنانا لعطائك الدائم.

صغيرتي البعيدة... التي لم تلدها أمي، بل أنجبتها الحياة مصادفة جميلة لا تتكرر، رغم صغر سنك، كنت أكبر من الحزن

الذي يسكنني، والأقرب إلى قلبي حين يعتزني ليل الضعف، كان صوتك وحده كافيا ليعيد الفرح

لروحي، أهديك هذا النجاح لأنك كنتِ الجزء الخفي من قوتي، أريدك دائما أن تتذكري بأن الأحلام تتحقق

يا صغيرتي، القليل من الصبر والاجتهاد والعمل والكثير من الحب والعطاء وفعل الخير،

دمتِ لي قلبا يشع الأمان، وأختا لا بصلة الدم، بل بمحبة لا يفسرها أحد.

الشكر والتقدير

أستاذتي المشرفة...

قال رسول الله ﷺ: (من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه

فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه) ...

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع حمدا يليق بعظمته ومقامه.

أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى المشرفة الأستاذة سلمى بالنور،

التي لم تكن مجرد مؤطره علمية، بل كانت نورا يضيء دربي، وسندا أستند إليه في لحظات الشك والتعب...

أكتب لك كلمات يعجز فيها الحرف عن رد جميلك، ويقف فيها التعبير خجلا أمام ما قدمته لي من عطاء صادق وتوجيه حكيم، لقد كنت أكثر من أستاذة، مثالا للعطاء الإنساني، ومرآة تعكس أسمى معاني الإخلاص والتفاني.

شكرا لك لأنك آمنت بي حين ترددت، ودعمتني حين ضعفت، ووجهتني بحكمة جعلت من خطواتي أكثر ثباتا ونضجا، لم يكن إشرافك مجرد متابعة أكاديمية، بل كان رحلة تعلم عميقة أثرت في شخصيتي قبل مسيرتي العلمية،

وزرعت في داخلي قima سترافقتي مدى الحياة،

لك مني كل الامتنان والتقدير، وكل عبارات الشكر التي لا تفيك حقك،

أسأل الله أن يجزيك عني خير الجزاء،

وأن يجعل ما قدمته في ميزان حسناتك، وأن يديمك منارة علم وإلهام لكل طالب يسير في درب المعرفة،

بكل الحب والوفاء...

طالبتك التي ستظل ممتنة لك دائما.

وفاء العويني

ملخص البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية من وجهة نظر الموظفين، من خلال محاولة الكشف عن مستوى توافر أبعاد المنة التنظيمية، ومدى انعكاسها على تحسين الحياة الوظيفية للموظفين، كما سعت الدراسة إلى تقديم قراءة علمية سوسيولوجية لهذا الموضوع، باعتباره من القضايا التنظيمية الحديثة التي ترتبط بتحسين فعالية المؤسسة الجامعية وتعزيز استقرارها وتماسكها الداخلي.

محاولة معرفة وجود بعد الذاكرة التنظيمية على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بالمؤسسة الجامعية، للتعرف على طبيعة التفاعل بين الإدراك التنظيمي وارتباطه بجودة الحياة الوظيفية للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، مع إبراز دور التعلم التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل بيئة العمل على مستوى كليات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي من وجهة نظر الموظفين.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي والكيفي، واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى دليل المقابلة وشبكة الملاحظة، حيث تمثلت عينة الدراسة التطبيقية في 105 موظفين، بكليات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، وتم استبعاد 27 استمارة، بحيث تم تحليل النتائج إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن المنة التنظيمية بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل كبير على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية لدى الموظفين، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما.

أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن المؤسسة الجامعية، بوصفها نسقاً اجتماعياً، تسعى إلى تحقيق نوع من التوازن الديناميكي بين متطلبات الأداء وضغوط العمل، وهو ما يتجلى في انعكاس المستويات المقبولة للمنة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي.

الكلمات المفتاحية: المنة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإدراك التنظيمي، المرونة التنظيمية، المؤسسة الجامعية.

Research summary:

The present study aimed to investigate the nature of the relationship between organisational resilience and quality of working life within a university setting from the staff's perspective, By seing to identify the extent to which the dimensions of organisational resilience are present and how they contribute to improving staff's working lives, The study also sought to provide a sociological analysis of this topic, considering it one of the contemporary organisational issues linked to improving the effectiveness of the university and enhancing its stability and internal cohesion.

An attempt was made to ascertain the présence of the organisational memory dimension in relation to the quality of working life among staff at the university, in order to identify the nature of the interaction between organisational perception and its link to the quality of working life for staff at the institution under study, whilst highlighting the role of organisational learning in achieving quality of working life within the workplace at the faculties of Al-Shahid Hamah Lakhdar University in El Oued from the employees' perspective.

The study employed both quantitative and qualitative methods. A questionnaire was used as the primary data collection tool, alongside an interview guide and an observation grid. The sample for the applied study comprised 105 staff members from the faculties of the University of Martyr Hamah Lakhdar in El Oued, Twenty-seven questionnaires were excluded, and the results were statistically analysed using SPSS software.

The study found that organisational resilience, in its various dimensions, has a significant impact on employees' quality of working life within the university institution, with a positive correlation between the two.

The study's key finding is that the university, as à social system, Seeks to achieve a kind of dynamic balance between performance requirements and work pressures, which is reflected in the positive impact of acceptable levels of organisational resilience on quality of working life.

Keywords : Organisational resilience, Quality of working life, Organisational memory, Organisational learning, Organisational cognition, Organisational flexibility, University institution.

فهرس المحتويات:

I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	ملخص الدراسة بالعربية
IV	ملخص الدراسة بالأجنبية
V	فهرس المحتويات
أ	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة:
أ	1. التوطئة:
ب	2. التساؤلات الفرعية:
ب	3. فرضيات الدراسة:
ب	4. أسباب اختيار الموضوع:
ت	5. أهداف الدراسة:
ت	6. أهمية الدراسة:
ث	7. حدود الدراسة
ج	8. منهج الدراسة:
خ	9. صعوبات الدراسة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية	2.....
المطلب الأول: المنة التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها:	2.....
المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية	4.....
المبحث الثاني: العلاقة بين المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية:	5.....
المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية	7.....
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	7.....
المطلب الثاني: الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة مع التعقيب:	12.....
خلاصة الفصل الأول:	16.....

الفصل الثاني: الإجراءات الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة	18.....
المطلب الأول: الطريقة	18.....
المطلب الثاني: الأدوات	21.....
المبحث الثاني: مناقشة النتائج	71.....
خلاصة الفصل الثاني:	76.....
الخاتمة:	77.....
قائمة المراجع:	77.....
قائمة الملاحق	79.....

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	18
02	يمثل عدد الاستبيانات الموزعة في الدراسة	19
03	يوضح التحليل المفاهيمي للدراسة	19
04	مقياس الاستبيان	20
05	مقياس مدلول المتوسط الحسابي	20
06	قياس مستوى صدق الاستبيان	24
07	معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمتغير المنة التنظيمية وأبعادها	26
08	معامل ألفا كرو نباخ لمتغير جودة الحياة الوظيفية	26
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	27
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	28
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	29
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	30
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	31
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد المنة التنظيمية	32
15	توزيع استجابة عينة الدراسة حول بعد الذاكرة التنظيمية	34
16	توزيع استجابة عينة الدراسة حول بعد التعلم التنظيمي	35
17	توزيع استجابة عينة الدراسة حول بعد الإدراك التنظيمي	37
18	توزيع استجابة عينة الدراسة حول بعد المرونة التنظيمية	38
19	توزيع استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية	41

20	معامل الارتباط بيرسون بين المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية	43
21	حساب الإنحدار الخطي البسيط	44
22	الإنحدار الخطي المتعدد لتحديد تأثير أبعاد المنة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية	44
23	نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق في إجابات الموظفين حول متغير المنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس	46
24	نتائج اختبار التباين الأحادي للكشف عن الفروق في إجابات الموظفين حول متغير المنة التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)	47
25	نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق في إجابات الموظفين حول متغير جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الجنس	48
26	نتائج اختبار التباين الأحادي للكشف عن الفروق في إجابات الموظفين حول متغير جودة الحياة الوظيفية تبعا للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)	49

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
01	مخطط يوضح حدود الدراسة	ث
02	خريطة ذهنية توضح هيكل الدراسة	د
03	مخطط يوضح طبيعة العلاقة بين المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية	6
04	المخطط النظري والتحليلي للدراسة (المقاربة السوسيولوجية)	15
05	دائرة نسببة تمثل النسب المئوية لمتغير الجنس	27
06	أعمدة بيانية تمثل النسب المئوية لمتغير العمر	28
07	دائرة نسببة تمثل النسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	29
08	أعمدة بيانية تمثل النسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية	30
09	دائرة نسببة تمثل النسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي	31

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	رقم الصفحة
01	يمثل الأساتذة المحكمين	79
02	استمارة استبيان	80
03	دليل المقابلة	85
04	شبكة الملاحظة	87

مقدمة

المقدمة:

1. التوطئة:

تشهد المؤسسات الجامعية المعاصرة ديناميات تحولات متسارعة مسّت مختلف أبعادها البنيوية والوظيفية، حيث انتقلت تدريجيا من أنماط تنظيمية تقليدية إلى صيغ أكثر حداثة ومرونة، بما ينسجم مع طبيعة التحديات المتنامية التي تفرضها البيئة الاجتماعية والاقتصادية والمعرفية. وفي هذا الإطار، لم تعد الجامعة مجرد فضاء لإنتاج المعرفة ونقلها، بل أضحت نسقا تنظيميا معقدا تتقاطع داخله وظائف متعددة، ما يستدعي اعتماد أنماط تسيير قائمة على التخطيط الاستراتيجي، وترسيخ مبادئ الجودة، وتعزيز الشفافية وتفعيل آليات الحوكمة الرشيدة لضمان فعالية الأداء واستدامته. ونظرا لهذه التحولات يبرز مفهوم المناعة التنظيمية بوصفه مدخلا سوسيولوجيا تفسيريا يعنى بتحليل قدرة المؤسسة على الصمود والتكيف مع التحولات والضغوط البيئية، وكنسق ديناميكي يدمج بين استثمار الذاكرة التنظيمية، وتفعيل التعلم التنظيمي، وتنمية الإدراك الجماعي بالمخاطر، بما يسمح للمؤسسة بتوقع التهديدات والتقليل من آثارها مع الحفاظ على استمرارية وظائفها وهويتها التنظيمية. ويرتبط هذا المفهوم بمفهوم جودة الحياة الوظيفية، الذي يكتسي أهمية بالغة في أدبيات سوسيولوجيا التنظيم والعمل، باعتباره مقاربة شمولية تهتم برفاه العامل داخل بيئة العمل، وعلى هذا النحو فإن جودة الحياة الوظيفية تعكس مستوى التكامل بين الأبعاد التنظيمية والإنسانية داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى أن العلاقة بينهما بوصفها علاقة تفاعلية تقوم على التأثير المتبادل بين الموارد التنظيمية والدعامات البشرية، إذ يسهم ترسيخ هذه المناعة في الارتقاء بمستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

نظرا لما قد طُرِح في هذا السياق، تبرز ضرورة دراسة العلاقة بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين، في سياق مؤسسات التعليم الجامعي خصوصا في الإدارات الجامعية، بحيث تتجلى أهمية هذه الدراسة، في سعيها إلى تحليل طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية، من خلال تطبيقها على كليات جامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي. ومن خلال ما تم التطرق إليه نطرح التساؤل التالي:

ما علاقة المناعة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية لدى الموظفين؟

2. التساؤلات الفرعية:

- ما علاقة الذاكرة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية لدى الموظفين؟
- ما علاقة التعلم التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية لدى الموظفين؟
- ما علاقة الإدراك التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية لدى الموظفين؟
- ما علاقة المرونة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية لدى الموظفين؟

3. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية للإدراك التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

4. أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- رغبة الباحثة في معرفة العلاقة بين المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية وبيئة العمل لدى الموظفين؛
- اهتمام الباحثة بفهم العوامل التي تعزز الرفاهية الوظيفية داخل مؤسسات التعليم العالي؛

الأسباب الموضوعية

- قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت العلاقة بين المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الجامعية؛
- الحاجة إلى تطوير إطار نظري وتطبيقي يسهم في تحسين الأداء الإداري والاجتماعي داخل المؤسسة.

5. أهداف الدراسة:

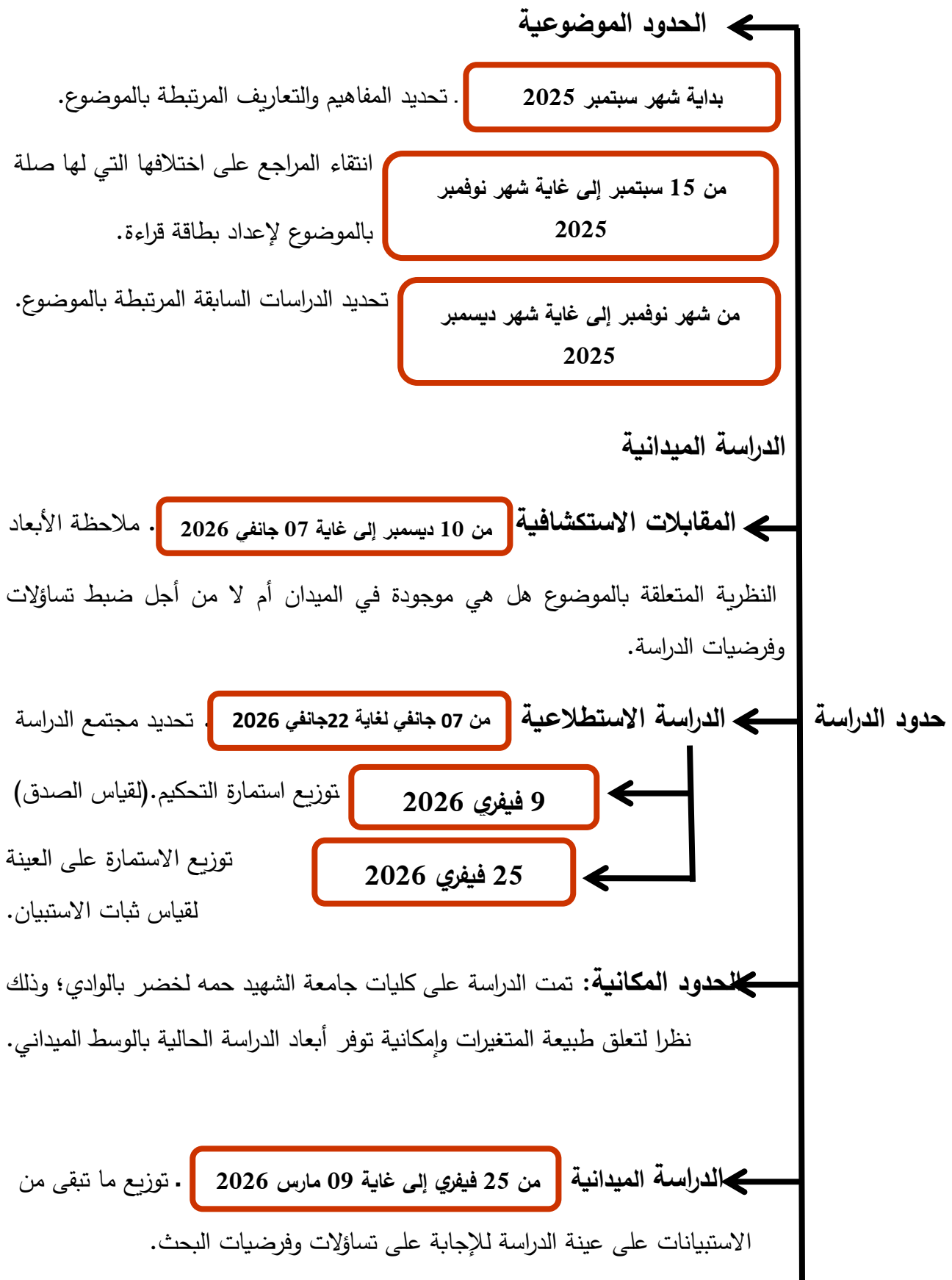
- معرفة وجود بعد الذاكرة التنظيمية على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بالمؤسسة الجامعية؛
- التعرف على طبيعة التفاعل بين الإدراك التنظيمي وارتباطه بجودة الحياة الوظيفية للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة تقديم إطار نظري مرتبط بميدان الدراسة يتعلق بمتغيرات بحث المناة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية بسبب حداثة موضوع الدراسة؛
- التعرف على مستوى توافر أبعاد المناة التنظيمية في بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز دور التعلم التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل بيئة العمل.

6. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تسعى لفهم العلاقة بين المناة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، وكيف يمكن للمؤسسات التعليمية بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة، أن تحسن الأداء العام والرفاهية داخل بيئة العمل، بالتركيز على تقديم رؤى وأدوات عملية تعزز من نجاح المنظمات في تحقيق بيئة عمل مستقرة ومريحة للعاملين، وذلك يتم من خلال إبراز قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع التغيرات والتحديات التي تواجه العاملين داخل المؤسسة، وتحسين مستوى الدعم الاجتماعي وتطوير الإستراتيجيات للتعامل مع الضغوط، بفتح المجال لتطبيق سياسات أفضل تتعلق بإدارة الموارد البشرية في تحقيق بيئة عمل أكثر استقراراً، تكتسي هذه الدراسة أهمية في إثراء البحث العلمي، وتأتي تزامناً مع اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتعليم الجامعي، وهذا يليق بما تحققة المناة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين.

7. حدود الدراسة

شكل (01): مخطط يوضح حدود الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

8. منهج الدراسة:

يعد المنهج هو الدعامة الأساسية في البحث العلمي وخصوصا في البحث السوسيولوجي، ولا سيما في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل؛ إذ يمثل الإطار المنظم الذي يوجه الباحث في فهم الظواهر الاجتماعية داخل المؤسسات التنظيمية تحليلا وتفسيرا علميا دقيقا، بهدف الانتقال من الوصف السطحي للوقائع إلى التحليل العميق للبنى الاجتماعية.

للإحاطة بطبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية بجامعة الوادي من مختلف جوانبها الإحصائية والتفسيرية، اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج المختلط** القائم على الجمع والتكامل الوظيفي بين المقاربتين الكمية والكيفية في آن واحد، وفيما يلي تفصيل لكيفية توظيف هذين الشقين من الناحيتين النظرية والتطبيقية في الميدان:

■ المنهج الكمي:

المنهج الكمي هو منهج بحثي علمي يعتمد على جمع وتحليل البيانات التي يمكن قياسها عدديا، بهدف اختبار الفرضيات أو اكتشاف العلاقات بين المتغيرات أو التعميم على مجتمع الدراسة. يتميز هذا المنهج بالتركيز على الموضوعية والدقة والقابلية للتكرار، حيث يستخدم الباحث أدوات رياضية وإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. وفقا للتعريف الأكاديمي، فإن البحث الكمي يعرف بأنه "جزء أساسي من الدراسة التي تستخدم طرق البحث القائمة على الأرقام والإحصاءات للحصول على البيانات وتحليلها وتفسيرها (England, A. 2021, pp 71-96)"

■ المنهج الكيفي:

يعرف المنهج الكيفي بأنه نهج بحثي منهجي يركز على فهم الظواهر الاجتماعية والسلوكية في سياقاتها الطبيعية، من خلال جمع وتحليل البيانات غير العددية مثل الكلمات، الصور، والملاحظات. ويهدف هذا المنهج إلى استكشاف المعاني، التفسيرات، التجارب الذاتية، والعلاقات الاجتماعية التي يبنها الأفراد أو الجماعات حول العالم من حولهم، مع التأكيد على السياق، التعقيد، والتغير الزمني كعوامل جوهرية في تشكيل تلك الظواهر (AWASTHY R, 2019, pp 145-161).

يتحقق التطبيق العملي للشق **الكمي** من خلال بناء استمارة استبيان مقننة وموجهة لعينة ممثلة إحصائيا من الموظفين والإداريين في كليات الجامعة (كلية العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإسلامية،

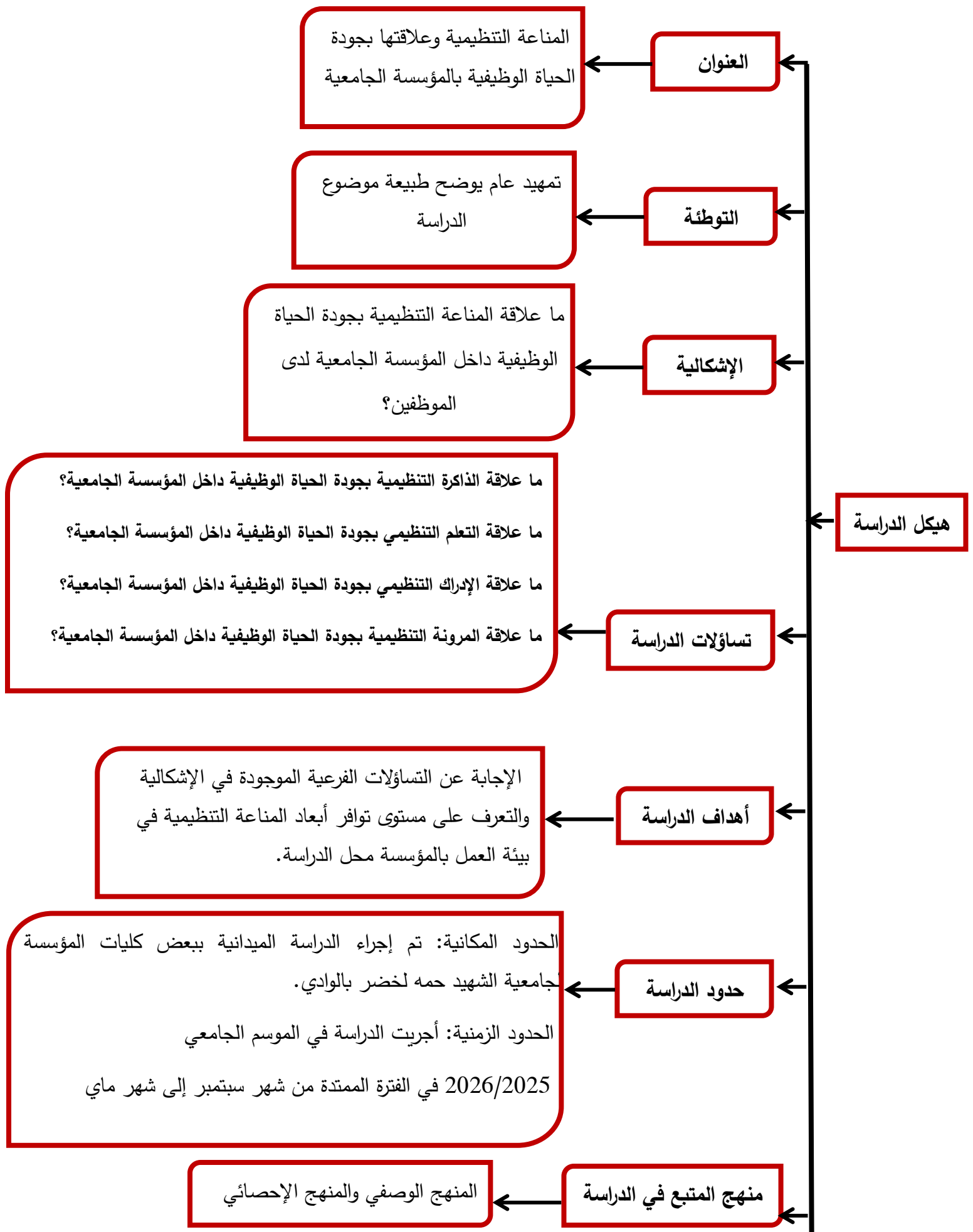
كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق؛ حيث يعنى هذا الجانب بترميز الإجابات وتحويلها إلى بيانات كمية يتم معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) لاستخراج التكرارات، النسب المئوية، ومعاملات الارتباط (مثل بيرسون أو سبيرمان) لاختبار الفرضيات وتعميم النتائج.

في المقابل، يتم تطبيق الشق **الكيفي** لتفسير المعطيات والعوامل السوسولوجية المرتبطة بالمؤشرات الرقمية المستخرجة، بالاعتماد على أداتين ميدانيتين: أولاهما " دليل المقابلة نصف الموجهة " الموجه لعينة قصدية من المسؤولين والإداريين (كالأمناء العاميين ورؤساء الأقسام) لجمع بيانات مفصلة حول آليات إدارة الأزمات وضغوط العمل، وثانيتهما " شبكة الملاحظة " التي تستخدم كأداة لرصد وتدوين السلوكيات التنظيمية والتفاعلات المهنية داخل المكاتب الإدارية للكلليات، إذ تسمح شبكة الملاحظة بتسجيل المؤشرات العينية الملموسة، مثل طبيعة العلاقات المهنية اليومية، ومستوى انسيابية المعاملات الإدارية، ومدى ملائمة الظروف المادية والفيزيكية المحيطة بالموظفين (كالتهوية، الإضاءة، والوسائل التقنية)؛ ليتم في النهاية تفريغ هذه البيانات النصية والملاحظات الميدانية وإخضاعها **للتحليل الموضوعي** لتفسير كيفية تأثير أبعاد المناعة التنظيمية في جودة الحياة الوظيفية للمبحوثين.

9. صعوبات الدراسة:

تعد المرحلة التطبيقية في البحث السوسيولوجي من أكثر المراحل تعقيدا، إذ ينتقل فيها الباحث من التراث النظري إلى التجسيد المباشر بالواقع الاجتماعي، بحيث لا تخلو أي دراسة من الصعوبات التي ترتبط بطبيعة الظاهرة المدروسة، فهي بطبيعتها تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، ويمكن تقنينها في النقاط التالية:

- رفض إدارة المكتبة المركزية إجراء الدراسة شكّل عائقا أثر على تحديد مجتمع الدراسة بدقة، مما اضطرت الباحثة إلى إعادة ضبط العينة وفق المعطيات المتاحة؛
- تحقّظ بعض الموظفين الإداريين عن الإجابة على الاستبيان، مما يعكس اعتبارات سوسيولوجية مرتبطة بالحدز المهني، وضعف الثقة في السرية التامة للإفصاح بالمعطيات؛
- الصعوبة في استرجاع الاستبيانات في الوقت المحدد.





الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

يمهد هذا الفصل لمعالجة موضوع الدراسة ضمن بناء علمي منظم، حيث يسعى إلى تقديم رؤية متكاملة تجمع بين التأصيل المفاهيمي والمقاربة الإجرائية، بما يسمح بتوسيع إدراك الظاهرة محل البحث وتعميق تحليلها، ويندرج هذا الطرح في إطار توضيح المرتكزات المعرفية التي يقوم عليها العمل العلمي، من خلال إعادة صياغة المفاهيم المحورية وتحليل العناصر المكونة له، سواء من زاوية البناء النظري أو من خلال النطاقات التطبيقية المرتبطة به.

في هذا الإطار، سيتم التركيز على إبراز طبيعة الأسس التصورية التي تسهم في بناء الإطار المرجعي للدراسة، إلى جانب تناول الأبعاد العملية التي تهتم بكيفية تفعيل هذه التصورات، وتحويلها إلى معطيات قابلة للفحص والملاحظة والقياس، بما يضمن الربط المنهجي بين الفكر المجرد والواقع الملموس.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: المناعة التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها:

(Abazee، 2022)، يعرفها أنها مجموعة من المهام المترابطة مع الأفراد لحماية المنظمة من التغيرات، عن طريق عمل حاجز دفاعي يتمثل في العاملين داخل المنظمة والسياسات والإجراءات، كما هي مجموعة من الإجراءات والسياسات التي من شأنها الحماية من التهديدات الخارجية والداخلية، وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والأزمات التي تواجهها، وذلك بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي واسترجاع ذاكرتها التنظيمية. (منصور صالح الشрман، 2023، ص4)

يبرز التعريف دور الموظفين كفاعلين اجتماعيين يمتلكون معرفة وخبرة جماعية، حيث تتحول الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي إلى رأس مال اجتماعي يساعد على مواجهة الأزمات. كما يعكس فهما للمنظمة كجماعة تعتمد على التنسيق والانضباط وتشارك المعاني في إنتاج سياسات وإجراءات تعمل كآليات ضبط اجتماعي تحمي البناء التنظيمي من التفكك أو الاضطراب.

كما عرفها أيضا (النقيرة، 2021)، بأنها مجموعة من الضوابط والإجراءات التي يقوم بها مجموعة من الأفراد، من أجل إنشاء حاجز قوي مانع يعمل على حماية المنظمة من أي تهديد أو خطر، بالإضافة إلى إعادة المنظمة إلى مسارها الطبيعي التي انحرفت عنه نتيجة لأي أسباب داخلية أو خارجية.

يقدم تعريف المنظمة كنسق اجتماعي يعتمد على ضوابط وإجراءات مشتركة، يؤديها الأفراد بوصفهم وحدة فاعلة في إنتاج الحماية والاستقرار، من منظور سوسيولوجي، يظهر أن حماية المنظمة ليست فعلا تقنيا فقط، بل عملية اجتماعية جماعية تقوم على التنسيق بين الأدوار والمعايير والسلوكيات.

المناعة التنظيمية توجد بشكل تلقائي ممثلة في الأفراد والأنظمة والثقافة والسياسة والإجراءات والبرامج المنظمة، وتظهر كرد فعل طبيعي نحو أي خطر أو تهديد سيواجه المنظمة، أما النظام المناعي يظهر عندما تدرك المنظمة ضرورة بناء جدار واقٍ، وضبط إجراءات استباقية لمواجهة أي تهديد من المحتمل قد يواجهه المؤسسة. (فاطمة محمد مهدي حسن، 2022، ص8)

يتضح من خلال هذا التعريف أن المنة التنظيمية تنشأ تلقائياً داخل المنظمة، عبر ثقافتها وأنماط تفاعل أفرادها وأنظمتها غير الرسمية، فتعمل كرد فعل طبيعي تجاه التهديدات، أما النظام المناعي، فيمثل الوعي المؤسسي بالخطر، حيث تلجأ المنظمة إلى بناء إجراءات وهياكل رسمية كآليات ضبط واستباق للحماية. وهكذا تتكون قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر، من تفاعل بين ما يتشكل اجتماعياً بصورة طبيعية وما يبنى إدارياً بشكل مخطط.

التعريف الإجرائي: وهي قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والتهديدات التي قد تواجهها، من خلال إنشاء ضوابط وحواجز قوية لحماية المنظمة، وضبطها كإجراء استباقي لمواجهة أي تهديد من المحتمل أن يواجه المنظمة.

المنة التنظيمية هي قدرة المنظمة — كما تقاس في هذا البحث — على توظيف عناصرها البشرية وثقافتها التنظيمية وإجراءاتها الرسمية وغير الرسمية، في بناء استجابات تلقائية أو مخططة، تهدف إلى حماية المنظمة من التهديدات، والحفاظ على استقرارها، وإعادتها إلى مسارها الطبيعي، عند حدوث أي اضطراب، ويتم تحديدها عبر مدى فعالية الضوابط والإجراءات، ومرونة العاملين، ومستوى التعلم والذاكرة التنظيمية في مواجهة المخاطر والأزمات.

المفاهيم المرتبطة بمتغير المنة التنظيمية:

■ **الذاكرة التنظيمية:** يمثل كلٌّ من مخزون التجارب والخبرات والدروس المستفادة، بالإضافة إلى الحالات والنماذج والفنية والإدارية الناجحة، جانباً أساسياً في تطوير الأداء، كما تشمل التعلم من السلبيات والتجارب غير الناجحة بهدف تجنبها مستقبلاً، مع التركيز على تعزيز التجارب والخبرات الناجحة للاستفادة منها وتطويرها بشكل مستمر. (سميرة وآخرون، 2021، ص 194/195)

■ **التعلم التنظيمي:** هو عملية يتم من خلالها تنفيذ التغيير المخطط داخل المنظمة، وإعدادها للتكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية المحيطة، يتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات، أبرزها تمكين الأفراد، والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة لمواجهة تحديات المستقبل، كما يعتمد هذا النهج على ثقافة تنظيمية قائمة على رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة، فتدعم وتشجع العمل الجماعي والتعلم المستمر والتطوير الدائم، مما يمنح المنظمة

ميزة سرعة التعلم فتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (إيمان وآخرون، 2025، ص 3 / 4)

■ **الإدراك التنظيمي:** يعرف بأنه القدرة على استقبال المعلومات ومعالجتها بطريقة منظمة وذكية، لاتخاذ قرارات مستتيرة لتحقيق الأهداف بفعالية، وضمان القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة لها، بشكل فعال وتحسين استخدام الموارد المتاحة، والتواصل بفعالية مع الزملاء والعمال داخل المنظمة.

■ **المرونة التنظيمية:** درجة امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية، والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة على التحكم في الإدارة، وتحسين إمكانية التحكم في المنظمة ككل، حيث تشير القدرة على التكيف والتغيير استجابة لما يحدث داخليا وخارجيا.

المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية

إنها مشاركة العاملين في القرارات وتتمين مجهودات (ANDERSON, 1988) يعرفها العاملون، إضافة إلى التحسين المستمر للأمن الوقائي والصحة الوظيفية، وبالتالي فهو يراها جد ضرورية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة، فيرى أن المشاركة في القرارات والصحة والأمن، من أولويات المنظمة التي يجب التركيز عليها لتلبية طموحات ورغبات العمل. (عادل وآخرون، 2018، ص124)

يبين هذا التعريف انعكاسا نحو نموذج تنظيمي أكثر ديموقراطية، حيث تعتبر المشاركة والاعتراف بالجهود وتحسين السلامة والصحة الوظيفية، جزءا لا يتجزأ من الأداء التنظيمي، وهنا يبرز مدى عمق المشاركة الحقيقي، وبناء ثقافة سلامة قادرة على الاستدامة لتحقيق الأهداف المرجوة بالتزام الموظفين، وتحسين العلاقات بين العمال والإدارة وتحقيق رغبات العمل.

يعرف أيضا بأنه، عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير، تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، تقوم على أساس العدالة الاجتماعية، والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا للمنظمة، وثقافتها السائدة من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة. (شراف وآخرون، 2020، ص81)

يقدم التعريف أن البنية الاجتماعية نظامية تؤدي وظيفة مزدوجة من الإنتاج والتغيير، في سياق تنظيمي، في إطار يجمع بين الرضا الوظيفي وتوازن الحياة والعمل، الممثل بموجب العدالة والكرامة

للعاملين، مع تمازج الرؤية الإستراتيجية مع القيم السائدة داخل المنظمة، بتوفير الظروف المناسبة والأمنة للعمل.

التعريف الإجرائي: على أنها قدرة مسؤولي المنظمات على وضع سياسات وإجراءات لتطوير وتحسين الحياة العملية والشخصية لأفرادها، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة مما ينعكس إيجاباً، وبالتالي تحقيق الأمن الوظيفي والوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

يتضح من خلال التعريف أن قدرة مسؤولي المنظمات في وضع السياسات والإجراءات، باعتبارها سلطة تنظيمية عقلانية، تهدف إلى تنظيم العمل وضبط العلاقات المهنية بما يخدم استقرار النسق الاجتماعي داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء، التي تفهم سوسيولوجياً كنتيجة لتكامل الأدوار، وانسجام الأفراد مع القيم والتنظيمات السائدة.

المبحث الثاني: العلاقة بين المناخ التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية:

تمكن أهمية العلاقة بين المناخ التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، في كونها علاقة تبادل وكلاهما يكمل الآخر، إذ تسهم المناخ التنظيمية كمنظومة ديناميكية من السياسات والإجراءات، التي تمكن المنظمة من التكيف مع تلك المتغيرات والتصدي للمخاطر، وحماية قيمها الأساسية، مما يجعلها تساعد في توفير بيئة آمنة ومستقرة ومحمية، تولد جودة حياة عمل أفضل تمكن الموظفين بالعمل بفعالية وراحة نفسية، وتحقيق الرفاهية وشعور الفرد بالرضا، الذي يعكس الطريقة التي يحقق بها ويلبي احتياجاته الضرورية، كما تعزز ولاءهم وانتماءهم للمنظمة، ويمكن توضيح العلاقة في النقاط التالية:

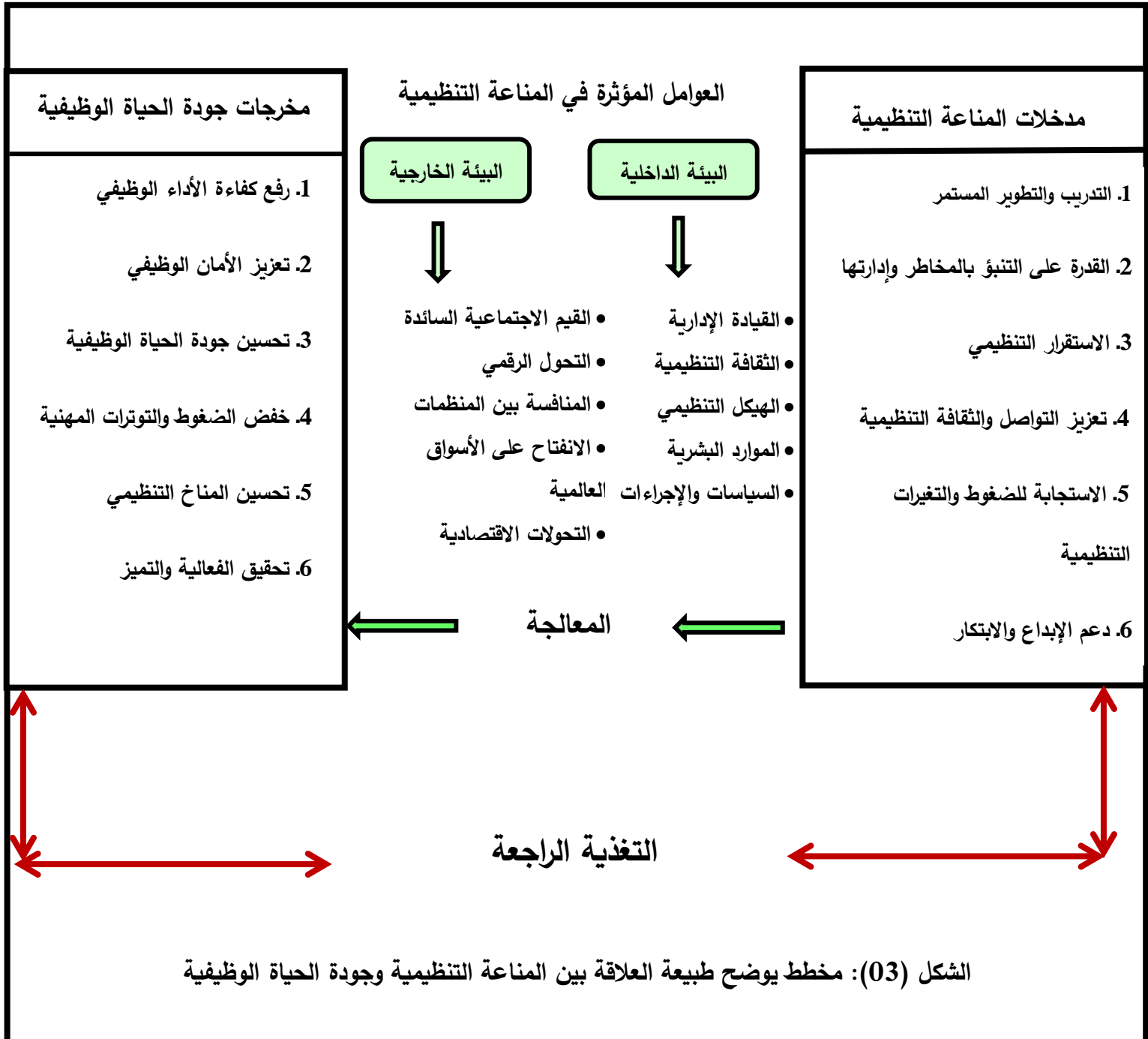
✓ تعمل المناخ التنظيمية على توفير فرص التدريب والتطوير المستمر، مما يسهم في رفع كفاءة الموظفين؛

✓ تسهم المناخ التنظيمية المرتفعة في تحسين الحياة الوظيفية للموظفين بها (الإداريين)، في الوسط الجامعي نتيجة الاستقرار التنظيمي وانخفاض الصراعات؛

✓ تقوم المناخ التنظيمية بتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي، من خلال قدرتها على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية، التي تؤدي إلى الاستقرار التنظيمي، مما يقلل التوتر ويعزز جودة حياة العمل؛ (إيمان وآخرون، 2025، ص8)

✓ يتسم الوسط الجامعي بالضغط الأكاديمي، وتعدد المهام مثلاً (الإدارة)، وبالتغيرات المستمرة في السياسات التعليمية، مما يجعل المناخ التنظيمية ضرورة بنيوية؛

- ✓ تسهيل عملية التواصل بين العاملين في المؤسسة الجامعية، وهذا يزيد من فعالية ثقافة المؤسسة القائمة على الحوار والثقة التنظيمية؛
- ✓ زيادة قدرة المؤسسات التعليمية الأكاديمية (الجامعة)، على الإبداع والابتكار وخلق روح المنافسة والتميز بينها، وبين مختلف المؤسسات التعليمية بإنجاز أنشطتها بكفاءة وفعالية أكثر من المنافسين لها. (عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي، 2024، ص385)



لمصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

يعد عرض الدراسات السابقة خطوة أساسية في البحث العلمي، لما تتيحه من الإحاطة بالإسهامات النظرية والتطبيقية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبناء على ذلك، تم تنظيم بعض الدراسات لكلا المتغيرين في شكل جدول، يهدف إلى تقديمها بصورة منهجية، من خلال إبراز أهم عناصرها، بما يخدم بناء الإطار النظري وتحديد موقع الدراسة الحالية، ضمن حقل علم الاجتماع التنظيم والعمل، بحيث تم عرضها كما يلي:

. الدراسات المتعلقة بمتغير المنة التنظيمية

الدراسة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج المتبع	أداة الدراسة	المجتمع والعينة	نتائج الدراسة
سميرة قوسي فاطمة الزهراء عنان (مقال 2021)	تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية - دراسة ميدانية في مؤسسة سیدار الحجار عانة- الجزائر	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية في مؤسسة سیدار الحجار عانة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستمارة	تمثلت عينة الدراسة في عمال المؤسسة من مختلف المستويات الإدارية	من أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة تبين وجود تأثير جيد دال إحصائيا لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة

رنا عبد الله محمد حسين منهل (مقال 2021)	تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية -	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية لدى المسؤولين في شركة حفر العراقية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	جميع المسؤولين في شركة الحفر العراقية	من أبرز النتائج التي أشارت إليها الدراسة على أن متغير التفكير النظمي له تأثير إيجابي ومعنوي في المناعة التنظيمية في شركة حفر العراقية
منصور صالح الشرمان (مقال 2023)	أثر المناعة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية	تهدف الدراسة إلى التعرف على أبعاد المناعة التنظيمية أهميتها مع تحديد أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات وتعميم النتائج على مجتمع وزارة الموارد البشرية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	تمحور مجتمع الدراسة حول جميع الموظفين في الوظائف الغير إشرافية في وزارة الموارد البشرية - عينة اختيار الأفراد عشوائية	كشفت الدراسة على أن لأبعاد المناعة التنظيمية أثر إيجابيا على إدارة الأزمات وعلى مرحلة ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

علاونة سفيان سنينة محمد (مقال 2024)	أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية - دراسة ميدانية . على عينة لإطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية . وحدة العلمة . سطيف "رؤية سوسيو تنظيمية "	هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز وفاعلية المناعة التنظيمية لضمان الجودة داخل المنظمة	المنهج الوصفي	الاستبيان	شملت إطارات الإدارة العامة للمؤسسة عينة مكونة من 58 إطارا	من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة متوسطة تنظيمية كامنة بين آليات البراعة التنظيمية ومرتكزات المناعة التنظيمية التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية لدى عمال الإدارة العامة في المؤسسة الوطنية
عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي (مقال 2024)	دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية - في المؤسسات التعليمية	هدفت الدراسة إلى الكشف عما إن كانت هناك علاقة بين درجة متوسطي المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض	المنهج الوصفي المسحي الارتباطي	الاستبانة	تمثلت في جميع مديري مدارس المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض - عينة (101) مدير	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسة مديري المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية جاءت بدرجة عالية

- الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

الدراسة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج المتبع	أداة الدراسة	المجتمع والعينة	نتائج الدراسة
سعاد بعجي (مقال 2015)	دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة (أركو ديم) ميديا	التعرف على مدى توافر متطلبات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة	المنهج الوصفي	الاستمارة	يتألف مجتمع من جميع العاملين في مؤسسة الصناعات الإلكترونية والإلكترو منزلية وقد تم اختيار عينة عشوائية (40) فردا	أظهرت النتائج المتحصل عليها أن مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الأداء المتميز للعاملين كان متوسطا أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين
عادل بومجان جوهره أقطي خالد الوافي (مقال 2018)	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة	تبلور هدف الدراسة حول اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الأستاذ الجامعي في كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة	المنهج الوصفي	الاستبيان	جميع أساتذة كلية العلوم التكنولوجية - عينة عشوائية بسيطة حجمها 150 موظف	حيث أكدت أهم النتائج على أن كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

محمد الأمين بن عزة
صحراوي بن شيحة
(مقال 2023)

أبعاد جودة الحياة الوظيفية
ودورها في تحسين الأداء
الوظيفي في الجامعة
الجزائرية (دراسة حالة هيئة
التدريس بجامعة السعيدة)

معرفة وتحديد أثر كل بعد من
أبعاد جودة الحياة الوظيفية على
تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
في المؤسسة محل الدراسة

المنهج
الوصفي

الاستبيان
مقياس
ليكرت
الخماسي

جميع أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير بجامعة
مولاي الطاهر ولاية السعيدة
وتمثلت العينة في 37 أستاذ

يوجد أثر قوي ومباشر لأبعاد جودة الحياة
الوظيفية على الأداء الوظيفي للأستاذ
الجامعي

المطلب الثاني: الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة مع التعقيب:

أولاً: القيمة المضافة:

تتجلى القيمة المضافة للدراسة الحالية، في مقارنتها بالدراسات السابقة، من خلال عدة أبعاد منهجية ومعرفية حيث تم ضبطها في النقاط التالية:

■ من حيث الموضوع، تتميز هذه الدراسة بحدثة مقاربتها إذ تتناول إشكالية معاصرة لم تحظ بالقدر الكافي من التحليل في الأدبيات السابقة؛

■ المستوى المنهجي، استندت الدراسة الحالية إلى توظيف **المنهج المختلط**، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع وأهدافه البحثية. فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي في قياس مستوى صدق الاستبيان وفق سلم ليكرت الخماسي لتحليل استجابات أفراد العينة. (انظر الملحق رقم (02) استمارة الاستبيان)، كما تم توظيف **المنهج الكيفي** من خلال بناء شبكة الملاحظة للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المناقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية (انظر الملحق رقم (04) شبكة الملاحظة). إضافة تم الاعتماد على دليل المقابلة للكشف بصورة أعمق على العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة (انظر الملحق رقم (03) دليل المقابلة)، بما يعزز من دقة التحليل وموضوعيته، مقارنة بالدراسات السابقة التي اكتفت بتوظيف المنهج الوصفي فقط؛

■ كما تتجسد قوة الدراسة الحالية في تنوع أدوات جمع البيانات، حيث تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان والملاحظة، وهو ما أتاح فهماً أكثر شمولية للظاهرة المدروسة، بخلاف الدراسات السابقة التي افتقرت إلى هذا التنوع المنهجي والأداتي.

ثانياً: الاستفادة من الدراسات السابقة:

■ استفادت الدراسة من الأدبيات والدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، لا سيما في تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمناقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، وضبط أبعادهما المفاهيمية والإجرائية؛

■ كما تم الاعتماد على تلك الدراسات في بناء نموذج التحليل، من خلال تحديد أبعاد المناقة التنظيمية المتمثلة في: الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمية، الإدراك التنظيمي، المرونة التنظيمية، بوصفها مكونات أساسية لقياس المتغير محل الدراسة؛

- الاستفادة من الدراسات السابقة، في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها؛
- توظيف نتائج الدراسات السابقة، في صياغة فرضيات الدراسة بصورة أكثر دقة ومنهجية؛
- الاسترشاد بالأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بتصميم الاستبيان وبناء المقاييس؛
- الاستفادة من الأطر النظرية المعتمدة سابقاً، في تفسير العلاقة بين المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية؛
- الاعتماد على نتائج الدراسات السابقة، في مناقشة وتحليل النتائج الميدانية ومقارنتها بما توصلت إليه بحوث أخرى.

ثالثاً: المقاربة السوسولوجية:

أولاً: نظرية العاملين (الصحة والتحفيز) لـ " فريدريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg) "

شهدت الدراسات السوسولوجية والتنظيمية تطوراً مستمراً في سعيها لفهم سلوك الموظف داخل المؤسسة، حيث برزت نظرية العاملين " لفريدريك هيرزبرغ " كإطار تفسيري يربط بين ظروف العمل ودافعية الأفراد. وقد جاءت هذه النظرية امتداداً للتحويلات التي عرفها الفكر التنظيمي، باعتبار أن سلوك العامل داخل التنظيم يتحدد من خلال تفاعله مع بيئته المهنية، سواء من حيث مضمون العمل ذاته (عوامل الدافعية) أو من حيث شروطه المحيطة (عوامل الوقاية/الصحة).

قد تم الاعتماد على هذه النظرية كأساس نظري للدراسة الحالية، كونها تتيح منظوراً شاملاً وتحليلياً لفهم المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات الجامعية؛ فالمنة التنظيمية تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف والصمود أمام الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجهها، بينما ترتبط جودة الحياة الوظيفية بشكل مباشر بالعوامل المحفزة التي تدفع العامل نحو الإنجاز، والتقدير، وتحمل المسؤولية. وإن هذا التفاعل الإيجابي بين العامل وبيئته المهنية ينتج نوعاً من التماسك الداخلي الذي يُعد بدوره أحد المرتكزات الأساسية للمنة التنظيمية، وهو ما تؤكد وتُدعمه منطلقات " هيرزبرغ ".

بناءً على ذلك، استندت الباحثة في تحليلها لمؤشرات المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية على تصور فريدريك هيرزبرغ، من خلال التركيز على العوامل الدافعية في العمل عبر المحاور التالية:

- ✓ الاستثمار في العوامل المحفزة المرتبطة ببناء بيئة عمل مهنية: يتحقق ذلك من خلال تعزيز المكانة الاجتماعية للعامل داخل التنظيم، وإتاحة فرص النمو المهني؛

✓ دعم الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين وتوفير بيئة عمل مرنة: حيث يؤكد هيرزبرغ أن الاستثمار في البعد المعنوي للعمل يزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات، والتكيف مع التغيرات، مما يضمن تحقيق مناعة تنظيمية فعالة؛

مبررات توظيف المقاربة السوسيولوجية لهيرزبرغ:

✓ تعميق الرؤية السوسيولوجية: تحليل أثر التفاعلات بين المحددات الاجتماعية والظروف الفيزيائية (المادية) داخل المؤسسة، ودورها في تشكيل مناعة تنظيمية فعالة عن طريق تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية. ويساعد هذا في فهم العلاقة الجدلية بين المتغيرين والقائمة على التفاعل الاجتماعي والبناء المؤسسي، مما يمنح الدراسة عمقاً علمياً وقدرة تفسيرية أعلى للربط بين الأبعاد النظرية والتطبيقية؛

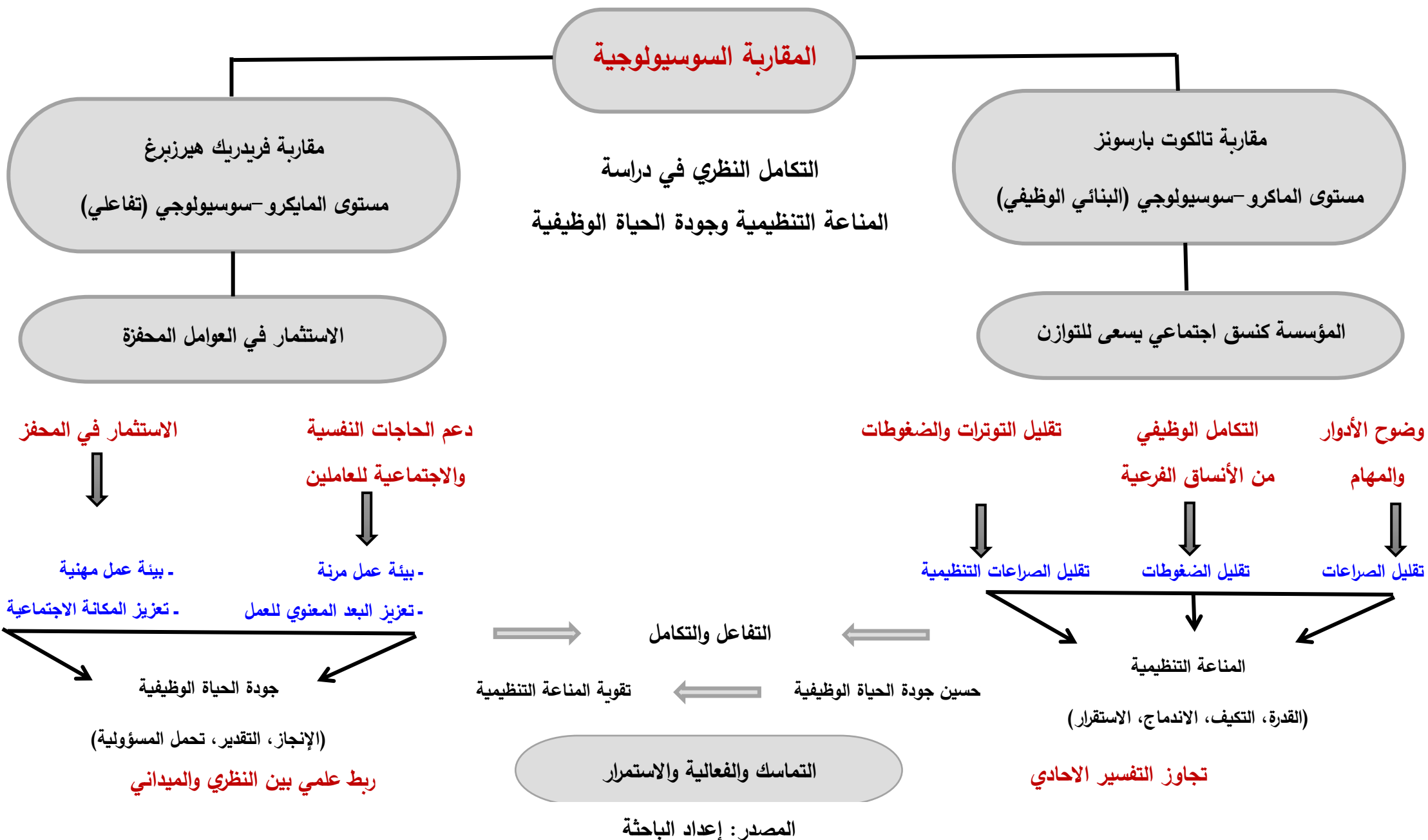
✓ فهم ديناميات التفاعل التنظيمي: تتيح هذه المقاربة فهماً عميقاً ومتعدد الأبعاد للمناعة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية في سياقها السوسيولوجي والتنظيمي. وقد أسهمت النظرية في توفير مرجعية تحليلية لفهم ديناميات التفاعل بين مقتضيات التنظيم الرسمي ومتطلبات الأفراد، الأمر الذي مكن الباحثة من إقامة صلة منهجية متينة بين الإطار النظري والمعطيات الميدانية.

ثانياً: مقارنة النسق الاجتماعي لـ " تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) "

دعمت الباحثة دراستها بمقاربة النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز، التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نسقاً اجتماعياً يتألف من مجموعة من الأنساق الفرعية المترابطة. تؤكد هذه المقاربة أن إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى إليها النسق الأكبر (المجتمع)، يفرض بالضرورة توفر قدر من الانسجام والتكامل بين قيم التنظيم وقيم المجتمع المحيط به.

تقدم النظرية تصوراً تحليلياً لمفهوم المناعة التنظيمية في المؤسسة الجامعية، باعتبارها نسقاً اجتماعياً يسعى دائماً نحو التوازن عبر أداء وظائفه الأساسية؛ حيث تشكل المناعة التنظيمية تعبيراً عن قدرة هذا النسق على (التكيف، الاندماج، والمحافظة على استقراره) في مواجهة التحديات. وفي المقابل، تبرز جودة الحياة الوظيفية كعامل بنيوي ووظيفي في آن واحد، إذ تسهم في تعزيز تماسك النسق ودعم قدرته على الاستمرارية. وهذا ما شدد عليه بارسونز في أطروحته، حيث لا يمكن تحقيق توازن النسق واستقراره دون مراعاة احتياجات الأفراد وإشباعها، وهنا يظهر الارتباط الوثيق والشرطي بين جودة الحياة الوظيفية والمناعة التنظيمية.

شكل رقم (04): المخطط النظري والتحليلي للدراسة



خلاصة الفصل الأول:

يبين هذا الفصل مجموعة من الخلاصات والاستنتاجات الجوهرية، حيث أسهم في تشييد إطار نظري متكامل من تعميق الفهم للظواهر المدروسة. كما أتاح استعراض الدراسات السابقة توليد رؤى وأفكار جديدة عززت القيمة العلمية للبحث وساهمت في تحسين جودته.

حيث قدمت الأدبيات التطبيقية تصورا منهجيا دقيقا لكيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى تطبيقات ميدانية ملموسة. وبناء على ذلك، يتم الانتقال إلى الفصل الثاني الذي يركز على الجانب المنهجي والميداني للدراسة، من خلال عرض إجراءات البحث وأدواته المعتمدة في الميدان.



الفصل الثاني

الإجراءات الميدانية

تمهيد:

يمثل هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة، حيث يعرض المقاربة المنهجية المعتمدة، من خلال توضيح الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع المعطيات الميدانية، كما يتناول تحليل هذه المعطيات وتأويلها في ضوء الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، بما يتيح الوصول إلى تفسيرات علمية دقيقة، ويختتم الفصل بتوضيح أبرز النتائج المتوصل إليها، وما تحمله من قيمة معرفية تسهم في إثراء مجال الدراسة الحالية وفي حقل علم الاجتماع التنظيم والعمل.

الفصل الثاني: الإجراءات الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة

يعد تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة من الخطوات المنهجية الأساسية في أي دراسة علمية، حيث تسهم في معرفة خصائص المجتمع المختلفة، من خلال هذا العنصر يمكننا التعرف على طبيعة الأفراد المبحوثين وسماتهم الديموغرافية والتنظيمية، مما يساعد الباحثة على تحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في المناعة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية، بإجراء الدراسة الميدانية في كليات جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي - عن طريق الاعتماد على البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها.

1. المجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يريد الباحث دراستها، ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفردات المجتمع، لتحقيق نتائج المجتمع المستهدف (إلياس، 2017، ص1)
- تمثل مجتمع البحث في الدراسة الحالية الموظفين الإداريين في خمس كليات المؤسسة الجامعية، وتم توزيعهم كما يلي:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الكلية	عدد الموظفين
01	كلية العلوم الكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	37
02	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	30
03	كلية علوم الطبيعة والحياة	34
04	كلية الحقوق والعلوم السياسية	35
05	كلية العلوم الإسلامية	29
/	المجموع	165

المصدر: من إعداد الباحثة

- **عينة الدراسة:** تشير إلى مجموعة جزئية مميزة منتقاة من مجتمع الدراسة؛ فمميزة من حيث إنها تحمل خصائص مجتمع الدراسة نفسها، ومنتقاة يتم اختيارها وفق إجراءات وأساليب محددة، ويكون الهدف منها الحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بمجتمع الدراسة.

كما يمكن تعريف العينة: أنها نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة الصعوبة أو استحالة دراسة كل الوحدات. (إلياس، 2017ص1)

قد تم اختيار عينة باستخدام أسلوب **العينة العشوائية البسيطة**، قوامها (105) فرد من المجتمع الكلي المقدر ب (165) موظف وموظفة وهذا بنسبة مقدرة ب (64%) وتم ذلك وفق العملية الحسابية التالية:

العينة المنتقاة = مجموع أفراد المجتمع الكلي × النسبة المختارة / 100 وبعد تطبيق هذا القانون على عينة الدراسة نجد العينة المنتقاة = (165) × (64%) / 100 = 105 وحدة، بحيث تم توزيع 105 استبانة على الموظفين محل الدراسة وتم استرجاع (78) وإلغاء (27) استمارة فارغة لإخلالها بشروط الإجابة الصحيحة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (78) استمارة.

الجدول رقم (02): يمثل عدد الاستبيانات الموزعة في الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
105	78	78

المصدر: من إعداد الباحثة

2- تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

- **التحليل المفاهيمي للدراسة**

الجدول رقم (03): يوضح التحليل المفاهيمي للدراسة

المفهوم	الأبعاد	المؤشرات
المناخ التنظيمية	الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإدراك التنظيمي، المرونة التنظيمية	القاعدة المعرفية، التعلم، بيئة آمنة، التكوين، التدريب، المرونة، الفعالية، التجارب، الخبرات، المعلومات، الاتصال، الإمكانيات، الاجتماعات
جودة الحياة الوظيفية	/	المشاركة، الثقة الوظيفية، الرضا، الاحترام، التعاون، التضامن، المكافآت، الانتماء، العدالة، المساواة، التنسيق

المصدر: من إعداد الباحثة

قد عرفت الباحثة متغيرات الدراسة كما يلي: المتغير الأول المنة التنظيمية: " وهي قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والتهديدات التي قد تواجهها من خلال إنشاء ضوابط وحواجز قوية لحماية المنظمة وضبطها كإجراء استباقي لمواجهة أي تهديد من المحتمل أن يواجه المنظمة "، المتغير الثاني جودة الحياة الوظيفية: " على أنها قدرة مسؤولي المنظمات على وضع سياسات وإجراءات لتطوير وتحسين الحياة العملية والشخصية لأفرادها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة مما ينعكس إيجاباً وبالتالي تحقيق الأمن الوظيفي والوصول إلى أعلى مستويات الأداء".

■ طرق قياسها:

لاختبار الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، تمت الاستعانة به لتحويل الإجابات إلى بيانات كمية، وذلك باعتباره أكثر تعبيراً وتنوعاً وأوسع مجالات، ويمكن توضيح درجات المقياس وفق للجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح مقياس الاستبيان

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التراكمات المعرفية السابقة

يوضح الجدول التالي المؤشرات الإحصائية لمحاول الاستمارة، حيث عدد البدائل يساوي:

أكبر درجة - أصغر درجة/ عدد البدائل = 5-1 = 4، وعليه تصبح طول الفئة هو $0.80 = 4/5$ ومنه تصبح الفئات المقابلة لاتجاه إجاباتها كالتالي:

الجدول رقم (05): يوضح مقياس مدلول المتوسط الحسابي

المدلول	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	[1.8 - 1.00]	[2.6 - 1.8]	[3.4 - 2.6]	[4.2 - 3.4]	[5.00 - 4.2]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التراكمات المعرفية السابقة

المطلب الثاني: الأدوات

1. أدوات جمع البيانات:

يعد اختيار أدوات جمع البيانات من المراحل الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تمكن الباحث من الحصول على المعطيات والمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة بصورة منهجية ومنظمة. كما تسهم دقة اختيار أدوات جمع البيانات، مثل الملاحظة والاستبيان والمقابلة، في ضمان مصداقية النتائج وموضوعيتها، بحيث تعكس مدى التزام الباحث بالصدق العلمي والأمانة في نقل المعطيات من الميدان. لذلك يحرص الباحث على توظيف الأدوات المناسبة لطبيعة الظاهرة المدروسة، وبما أن الدراسة الحالية تتمحور حول " المناعة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية " فقد تم استخدام عدة أدوات التي يمكن الحصول منها على المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

تعريف الملاحظة: (أنظر الملحق رقم (04)): هي أداة منهجية من أدوات جمع البيانات، يعتمد عليها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر المختلفة ومحاولة استكشاف العلاقات التي تربط بين عناصرها، فالباحث لا يرى الأشياء بطريقة عرضية وإنما يعرف بالتحديد ما الذي يجب أن يركز عليه من الأشياء والأشخاص بدقة. (بلحزري، 2024، ص 255)، ووفقاً لأسلوب وطريقة إجراء الملاحظة اعتمدت الدراسة على شبكة الملاحظة كدليل منهجي للتعرف على تفاصيل وواقع الوسط الميداني بما يتماشى مع إشكالية الدراسة وقد تكونت شبكة الملاحظة من عدة جوانب جاءت كالتالي:

➤ أولاً: الوصف العام للميدان؛

➤ ثانياً: تحليل علاقة أبعاد المناعة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية في ضوء شبكة الملاحظة.

تعريف الاستبيان: ((مقياس ليكرت) (أنظر الملحق رقم (02)): يعتبر الاستبيان من أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية، إذ يعد أداة مهمة لجمع المعلومات والبيانات التي يمكن على ضوءها اختبار فروض الدراسة، فهو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول الموضوع مما يتم إرساله للمبحوثين، ويمكن من خلالها التوصل إلى حقائق تلامس الواقع، حيث تكمن أهميته في تصميم البيانات ومعالجتها من خلال وقوفه على الأبعاد الكمية للظاهرة المدروسة. (أحمد وآخرون، 2023، ص 304)

تضمن استبيان الدراسة الحالية ثلاث محاور أساسية وهي:

• المحور الأول: البيانات الشخصية؛

• المحور الثاني: محور المناعة التنظيمية (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإدراك التنظيمي، المرونة التنظيمية)؛

• المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية.

تعريف المقابلة المقننة: (انظر الملحق رقم (03)): هي وسيلة أو تقنية بحث مهمة في العلوم الاجتماعية، تسمح باكتشاف آراء المبحوث وتصوراته في ظل تلك العلاقة التفاعلية معه، والتقاء الباحث بالمبحوث مباشرة شرط أساسي لقيام المقابلة في مكان معين، ويتم تحديد أسئلتها مسبقاً في إطار نظامي مضبوط لا يسمح للمبحوث الخروج منه، كما يلتزم الباحث بطرحها كما هي دون إضافات. (سعيد، 2004، ص173)، وقد تم إجراء مقابلة مع نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تضمنت المقابلة أسئلة متعددة ومختلفة حول أبعاد الدراسة.

المقابلة رقم (01 - 02)

نوع المقابلة	تاريخ المقابلة	مكان المقابلة	زمن ومدة المقابلة	الشخص المتقابل به
مقابلة مقننة مباشرة	22 فيفري 2026	مكتب نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)	الساعة 10:00 صباحاً دامت المقابلة 45 دقيقة	نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة
مقابلة مقننة مباشرة	19 أبريل 2026	مكتب موظفة رئيس مصلحة ما بعد التدرج (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)	الساعة 9:30 صباحاً دامت المقابلة 30 دقيقة	رئيس مصلحة ما بعد التدرج

المصدر: من إعداد الباحثة

2. الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت عملية تفريغ المعطيات ومعالجتها وتحليلها في إطار ينسجم مع إشكالية الدراسة وأهدافها وفرضياتها، حيث تم توظيف باقة من التقنيات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، قصد تبويب البيانات وترميزها وتأويلها، وتحويلها إلى مؤشرات وتمثيلات بيانية ذات دلالة علمية. وتتمثل هذه التقنيات في:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): يستخدم لاختبار صدق وثبات الاستبيان، وذلك من خلال قياس ثبات وصدق العبارات، وعدم تناقضها، وقدرتها على إعطاء إجابات متوافقة.
- الوسط الحسابي: حيث يمثل المقياس الأوسع استخداماً من بين أهم مقاييس النزعة المركزية، وقد تم استخدامه لترتيب العبارات حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- **الانحراف المعياري:** هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة عن الاستبيان حول وسطها الحسابي.
- **معامل الارتباط بيرسون:** هو مقياس يستخدم لمعرفة درجة العلاقة (الارتباط) بين متغيرين كميين.
- **الانحدار الخطي البسيط:** هو أسلوب إحصائي يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير تابع اعتماداً على المتغير المستقل.
- **اختبار T-Test :** اختبار إحصائي يستخدم لمقارنة متوسط مجموعتين (أو نفس المجموعة في حالتين) من أجل تحديد ما إذا كان الفرق بينهما دالاً إحصائياً أم ناتجاً عن الصدفة.
- **تحليل التباين:** هو اختبار إحصائي يستخدم لمقارنة متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر لمعرفة ما إذا كان هناك فرق دال إحصائياً بينهما، ويعتمد على تحليل التباين بين المجموعات وداخلها.

3. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

تأخذ الدراسة الاستطلاعية طابعاً ذا أهمية كبيرة في البحث العلمي السوسيولوجي، إذ تعد مرحلة تمهيدية وأساسية تسبق الدراسة الميدانية، واستكشاف توجهات البحث والظروف التي ستجري فيها منذ البداية، فهي تفيد الباحث في زيادة معرفته لموضوع بحثه، حيث تهدف إلى التأكد من مدى ملاءمة وصلاحيّة أدوات جمع البيانات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته. وانطلاقاً من ذلك تم إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية لتحقيق هدفين أساسيين هما:

- التعرف على خصائص مجتمع الدراسة والوقوف على أهم السمات المرتبطة به، بما يساعدنا على تحديد العينة المناسبة، والكشف عن الصعوبات أو العراقيل الميدانية التي قد تواجه الباحث أثناء تطبيق الدراسة الأساسية ومحاولة تداركها مسبقاً؛
- التأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان، دليل المقابلة، شبكة الملاحظة ومدى قدرتها على قياس متغيرات البحث، عن طريق حساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) بدقة وموضوعية.

أ. ثبات وصدق أداة الدراسة:

- **صدق المحكمين:** لقد تم توزيع استبيان على عينة مكونة من خمسة أساتذة متخصصين بهدف تحكيمه، وقد أفضت عملية التحكيم عن عدة ملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار.
- وتجلت أبرز الملاحظات في:

✓ ضرورة التأكد من أن جميع الفقرات مرتبطة بإشكالية الدراسة وأهدافها ارتباطاً مباشراً؛

✓ يوصى بحذف أو تعديل بعض الفقرات التي قد تتضمن غموضاً مفاهيمياً أو تحتل أكثر من تفسير.

الجدول رقم (06): يوضح قياس مستوى صدق الاستبيان

رقم البند	يقيس	لا يقيس	مستوى صدق كل بند	نوع التعديل في البند
01	05	00	01	
02	05	00	01	
03	05	00	01	
04	05	00	01	
05	05	00	01	
06	05	00	01	
07	05	00	01	
08	05	00	01	
09	05	00	01	
10	05	00	01	
11	02	03	0.2 -	تتوفر بالإدارة منصة رقمية لحفظ وتخزين وإدارة الأرشيف المؤسسي (يحذف أو يستبدل السؤال).
12	04	01	0.6	تتيح المؤسسة للعاملين الاستعانة بالتكنولوجيا لتزويدهم بالمعارف التي تدعم أدائهم الوظيفي.
13	05	00	01	
14	05	00	01	
15	05	00	01	
16	05	00	01	
17	05	00	01	
18	05	00	01	
19	05	00	01	
20	05	00	01	
21	05	00	01	
22	05	00	01	
23	05	00	01	
24	05	00	01	
25	05	00	01	

	01	00	05	26
	01	00	05	27
	01	00	05	28
	01	00	05	28
	01	00	05	30
	01	00	05	31
تتدخل المؤسسة في حل مشكلات العامل الشخصية ورفع الروح المعنوية (قد يفهم بشكل سلبي مثل التدخل في الخصوصيات يفضل تعديله).	0.6	01	04	32
	01	00	05	33
	01	00	05	34
	01	00	05	35
تحرص الإدارة على تقديم مكافآت وحوافز معنوية تنظيمية تهدف إلى تشجيع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي (من الممكن أنها لا توفر الإدارة حوافز ويصبح هناك إحراج في السؤال).	0.6	01	04	36
	01	00	05	37
	01	00	05	38
	01	00	05	39
	01	00	05	40

المصدر: الدراسة الميدانية.

- بعد قياس مستوى صدق الاستبيان لدى المحكمين تم تطبيق المعادلة التالية:

معادلة "لا ووشي" مستوى صدق الاستبيان: $\frac{\text{مجموع مستوى صدق كل بند}}{\text{عدد البنود}} \times 100\%$

عدد البنود

$$= \frac{37.6}{40} \times 100\% = 94\%$$

ومنه: بما أن نسبة صدق الاستبيان هو 94% حسب آراء الأساتذة المحكمين، فإن أداة القياس صادقة وتقيس ما أعد لقياسه وقابلة لإجراء الدراسة الميدانية وخاصة بعد التعديلات والملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين.

ب. اختبار الثبات:

لقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على عينة قدرها 30 مفردة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية في مختلف الكليات.

الجدول رقم (07): يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمتغير المنة التنظيمية وأبعادها

المتغير وأبعاده	معامل ألفا كرو نباخ	عدد البنود
الذاكرة التنظيمية	0,75	5
التعلم التنظيمي	0,82	5
الإدراك التنظيمي	0,76	5
المرونة التنظيمية	0,74	5
المنة التنظيمية	0,89	20

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

استنادا إلى الجدول المبين في الأعلى، نلاحظ أن نسبة معامل الثبات لمتغير المنة التنظيمية قدرت ب (0,89%)، تعد نسبة مرتفعة تستجيب لمتطلبات الدراسة، أي إن هناك نسبة عالية من الثبات، وبالتالي يوجد استقرار في نتائج الاستبيان حول المنة التنظيمية، وعدم حدوث أي تغيير بدرجة كبيرة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة، وبالنسبة للأبعاد فقد تراوحت بين (0,74% و 0,89%)، وهي نسب مقبولة.

الجدول رقم (08): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لمتغير جودة الحياة الوظيفية

المتغير	معامل ألفا كرو نباخ	عدد البنود
جودة الحياة الوظيفية	0,92	20

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

استنادا إلى الجدول المبين في الأعلى، نلاحظ أن نسبة معامل الثبات لمتغير جودة الحياة الوظيفية قدرت ب (0,92%)، تعد نسبة مرتفعة تستجيب لمتطلبات الدراسة، أي إن هناك نسبة عالية من الثبات، وبالتالي يوجد استقرار في نتائج الاستبيان حول جودة الحياة الوظيفية، وعدم حدوث أي تغيير بدرجة كبيرة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة، وهي نسبة مقبولة.

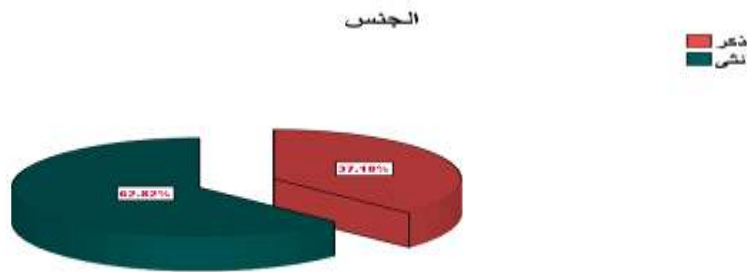
المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

الجدول رقم (09): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	29	37,2%
أنثى	49	62,8%
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss



الشكل رقم (05): دائرة نسببة تمثل النسب المئوية لمتغير الجنس

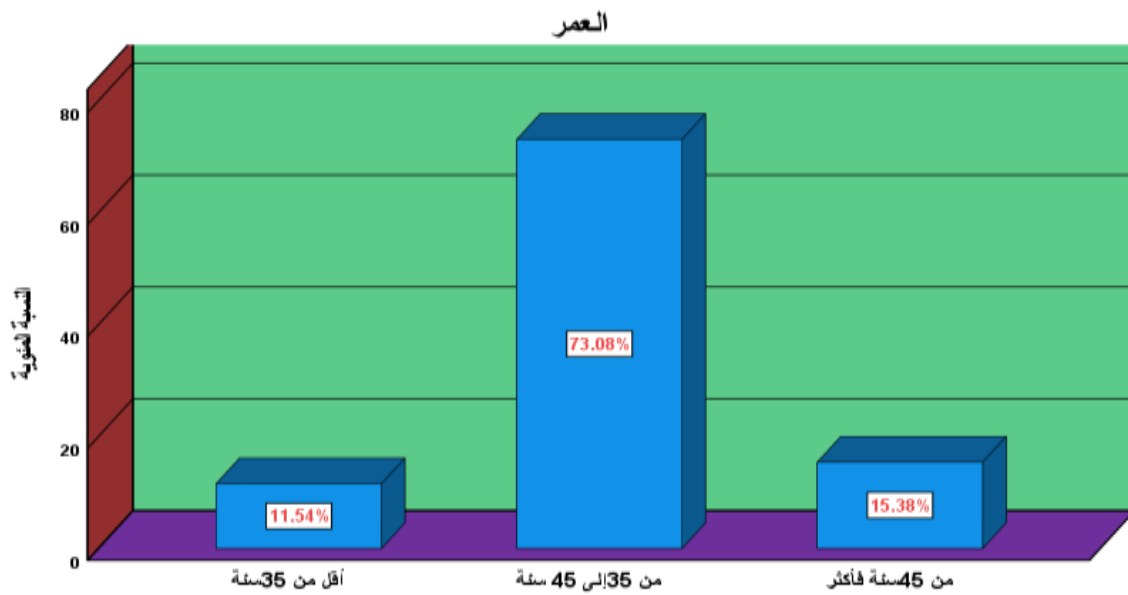
من خلال الجدول الموضح في الأعلى، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة الإناث، بحيث بلغت نسبتهم (62,8%)، بينما بلغت نسبة الذكور (37,2%)، ومن الأسباب الجوهرية التي قد ترجع لها هذه النتيجة انفتاح المرأة على العمل بحيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في كافة المجالات، فقد شهدت التخصصات الأدبية والإنسانية خاصة إقبالا نسبيا متزايدا، ما أفرز رصيذا معتبرا من الكفاءات النسوية المؤهلة لشغل المناصب الإدارية التي تتطلب مهارات تنظيمية وتواصلية وتحليلية. كما يعكس هذا التفوق اتساع حضور المرأة في مختلف المجالات المهنية، وهذا راجع لتراكم رأس مالها التعليمي وتطور أدوارها الاجتماعية، فلم يعد ينظر للمرأة باعتبارها فاعلا أسريا فقط بل كفاعل اجتماعي منتج داخل التنظيمات الحديثة وامتدت لتشمل مجالات القيادة والتسيير، وظهر دورها أكثر في الإدارة الجامعية بوصفها فضاء تنظيميا، وقدرتها على التكيف مع متطلبات العمل الإداري، من حيث الدقة والانضباط والقدرة على التنسيق التي تعزز مهارات التفكير والتواصل المؤسسي، بحيث يكمن دور المرأة الفعال في إعادة تعريف لهويتها الاجتماعية، ومكانتها داخل بناء الفعل التنظيمي والمجتمعي داخل الجامعة.

2. العمر

الجدول رقم (10): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	9	11,5%
من 35 إلى 45 سنة	57	73,1%
من 45 سنة فأكثر	12	15,4%
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss



الشكل رقم (06): أعمدة بيانية تمثل النسب المئوية لمتغير العمر

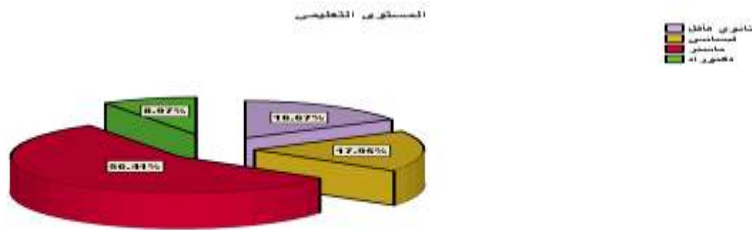
من خلال الجدول الموضح في الأعلى، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة (من 35 إلى 45 سنة)، بحيث قدرت نسبتهم ب (73,1%)، بينما أقل نسبة كانت للذين تقل أعمارهم عن 35 سنة، هنا يتضح لنا أن أغلب الإداريين كبار السن، وأنهم ذوو خبرات ميدانية وتراكمات معرفية تنظيمية تمكنهم من التحكم في مختلف آليات العمل، وفي الوقت نفسه ما يزالون محتفظين بدرجة عالية من الحيوية والقدرة على التركيز. كما أن هذه الفئة تمثل حلقة وصل بين الأجيال داخل المؤسسة، مما يعزز فعالية التنسيق والتواصل داخل الهيكل الإداري. إذن غالباً ما نجد الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية أعمارهم تفوق 35 سنة، لأنهم أكثر خبرة من الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة، وهو ما يجعل هذه الفئة العمرية أكثر تمثيلاً في المواقع التي تتطلب كفاءة تنظيمية ومسؤولية عالية.

3. المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	13	16,7%
ليسانس	14	17,9%
ماستر	44	56,4%
دكتوراه	7	9,0%
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss



الشكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل النسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

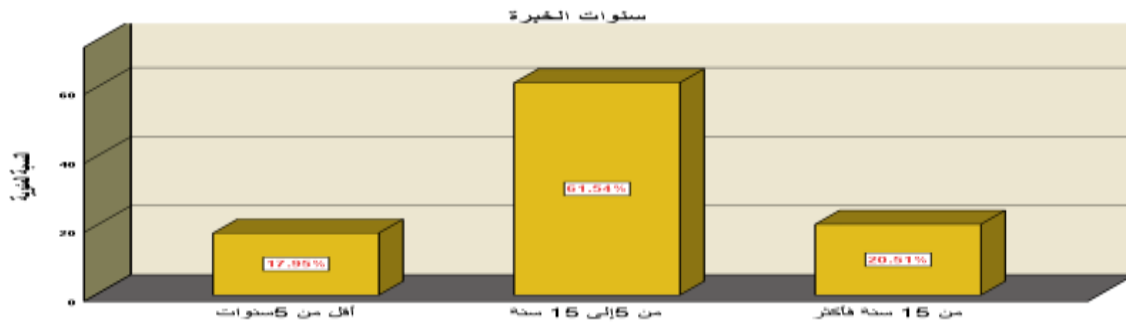
يعكس الجدول في الأعلى، توزيع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث يبرز هيمنة فئة الحاصلين على شهادة الماستر (44 موظفا) بنسبة (56,4%)، يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءات ذات تأهيل أكاديمي متوسط-عال، ما يعكس توجهها نحو تعزيز رأس المال البشري المؤهل علميا داخل التنظيم، كما أن ارتفاع فئة الماستر في المؤسسة، يدل على وجود توازن بين التكوين النظري والتطبيقي، مقارنة بباقي المستويات التعليمية، حيث بلغ عدد حاملي ليسانس (14 موظفا)، قدرت نسبتهم (17,9%)، وتليها النسبة الأقل (16,7%)، التي كانت للذين مستواهم ثانوي فأقل عددهم (13 موظف)، ويعتبر هذا مؤشرا على استمرار الحاجة إلى وظائف تنفيذية أو تقنية لا تتطلب مستويات تعليمية مرتفعة. في حين تمثل فئة الدكتوراه أدنى نسبة حيث كان عددهم (7 أفراد). بالتالي فإن محدودية فئة الدكتوراه قد تعكس ضعف التوجه نحو البحث والتطوير داخل التنظيم أو محدودية المناصب التي تتطلب تأهيلا عاليا، وعليه يكشف هذا التباين في المستويات التعليمية، عن بنية تنظيمية تجمع بين وظائف تتطلب تأهيلا أكاديميا متفاوتا، بما يساهم في تحقيق التكامل الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية.

4. الخبرة المهنية

الجدول رقم (12): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	17,9%
من 5 إلى 15 سنة	48	61,5%
من 15 سنة فأكثر	16	20,5%
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss



الشكل رقم (08): أعمدة بيانية تمثل النسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية

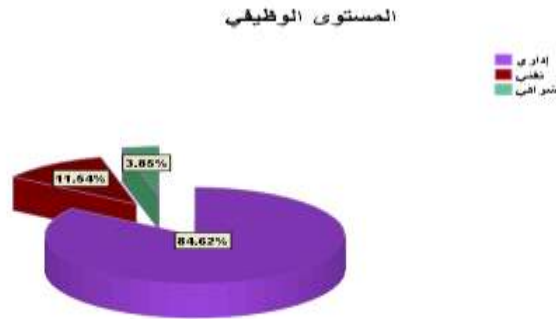
يظهر الجدول توزيع الخبرة المهنية لعينة الدراسة، بحيث غلبت فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين (5 و 15 سنة) نسبتهم (61,5%)، باعتبارها الفئة الأكثر تمثيلاً مقارنة بباقي الفئات، فغالبا ما تكون هذه الفئة أكثر ديناميكية وانخراطا في العمل وقادرة على الربط بين المعارف النظرية والتطبيقات العملية، مما يعزز الأداء الجماعي ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. تمثل فئة ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة (16 موظفاً)، نسبة أقل (20,5%)، فهي قد توضح توجه المؤسسة نحو تجديد مواردها البشرية واحتمال وجود قيود مرتبطة بالترقية أو استقطاب الكفاءات ذات الأقدمية العالية، بينما تسجل فئة (أقل من 5 سنوات)، أدنى حضور داخل العينة (14 موظفاً)، الذين تقدر نسبتهم بـ (17,9%)، حيث تدل على انخفاض وتيرة التوظيف الحديث أو بوجود استقرار نسبي في اليد العاملة، وهو ما قد يحد من تدفق أفكار جديدة أو مهارات حديثة داخل التنظيم، بالتالي تبرز هذه المخرجات عن بنية من الخبرات المهنية المتوسطة، التي تعزز الاستمرارية والاستقرار التنظيمي، لكنها في الوقت ذاته تطرح تحدياً يتعلق بضرورة تحقيق التوازن بين الخبرة المتراكمة وضخ كفاءات جديدة، بما يدعم التجديد التنظيمي ويضمن استدامة الأداء.

5. المستوى الوظيفي

الجدول رقم (13): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إداري	66	84,6%
تقني	9	11,5%
إشرافي	3	3,8%
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss



الشكل رقم (09): دائرة نسبائية تمثل النسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي

توضح معطيات الجدول في الأعلى، غلبة واضحة لفئة الإداريين داخل العينة، بحيث تمثل هذه الفئة (66 موظفاً)، بنسبة بلغت (84,6%)، مقارنة بالفئات الأخرى ذات الحضور المحدود، بوصفه انعكاساً لبنية تنظيمية يغلب عليها الطابع البيروقراطي، حيث تتسع القاعدة التنفيذية الإدارية على حساب المستويات التقنية والإشرافية، إذ لا يتجاوز عدد التقنيين (9 موظفين)، في حين تسجل الفئة الإشرافية أدنى تمثيل بـ(3 أفراد)، كما أن هذا الضعف يدل على محدودية هياكل التأطير والرقابة، أو على اعتماد نمط قيادة مركزي يختزل الوظائف الإشرافية في مستويات ضيقة. قد يترتب عن هذا الخلل النسبي في التوزيع الوظيفي بعض الانعكاسات على الأداء التنظيمي، من بينها الضغط على الفئة الإدارية، واحتمال ضعف التنسيق التقني، هذا ما يستدعي إعادة النظر في توزيع الأدوار، بما يحقق التكامل بين الوظائف الإدارية والتقنية والإشرافية، ويعزز فعالية التنظيم واستقراره.

المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

1. تحليل طبيعة المنة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية

في إطار معالجة الإشكالية البحثية تسعى الدراسة إلى معرفة " ما طبيعة المنة التنظيمية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية ما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المنة التنظيمية، وفقا لكل مجال من مجالات الدراسة المتمثلة في (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإدراك التنظيمي، المرونة التنظيمية) مع تحديد المجال الكلي لكل بعد والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (14): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد المنة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة والترتيب
الذاكرة التنظيمية	3,80	0,58	4
المرونة التنظيمية	3,62	0,61	3
التعلم التنظيمي	3,54	0,77	2
الإدراك التنظيمي	3,38	0,72	1
المتوسط العام للمنة التنظيمية	3,59	0,53	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية للمنة التنظيمية جاءت على المستوى الكلي بدرجة موافق، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,59) وانحراف معياري (0,53)، أما على مستوى الأبعاد المتمثلة في (الذاكرة التنظيمية؛ التعلم التنظيمي؛ الإدراك التنظيمي؛ المرونة التنظيمية) فقد جاءت كلها بدرجة موافق.

هذا يبرز وجود درجة جيدة من التماسك والتقارب في تمثيلات أفراد العينة تجاه قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات وهذا المستوى يدل على وجود نسبة انتقالية مقبولة بين الاستقرار والتحديات، أي أن المؤسسة الجامعية تسعى لإحداث التوازن والارتقاء بمستويات أعلى من المنة التنظيمية، في ظل توفر بيئة عمل آمنة تحرر طاقات الفاعلين من الضغوط وعدم اليقين، بالتالي يتجه أداؤهم نحو الابتكار والمبادرة بدل الاكتفاء بالتكيف الدفاعي، وهذا ما أكدت عليه نظرية العاملين في الاستثمار في العوامل المحفزة التي ترتبط ببناء بيئة عمل مهنية في تعزيز المكانة الاجتماعية للعامل داخل التنظيم، فإن الإدارة الجامعية الداعمة تنتج بيئة عمل قائمة على الثقة

والتعاون، باعتبار أن المؤسسة الجامعية تمثل نسقا اجتماعيا ديناميكيا يسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء وضمان استقرار الفاعلين داخله.

في هذا الإطار، تعكس **المناعة التنظيمية** قدرة المؤسسة على حماية ذاتها من التهديدات الداخلية والخارجية، من خلال تفعيل مجموعة من الأبعاد المترابطة؛ إذ تسهم **الذاكرة التنظيمية** في تراكم الخبرات والمعارف السابقة واستثمارها في مواجهة التحديات.

بينما يعمل **التعلم التنظيمي**، على تطوير مهارات الأفراد وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات، أما **الإدراك التنظيمي**، فيتجلى في وعي الفاعلين بطبيعة أدوارهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، مما يحد من الغموض، في حين تمكن **المرونة التنظيمية** المؤسسة من إعادة ترتيب مواردها واستراتيجياتها بشكل يضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات.

إن **تكامل هذه الأبعاد** يسهم في بناء بيئة عمل آمنة ومستقرة، تنعكس إيجابا على جودة الحياة الوظيفية، من خلال تعزيز الشعور **بالانتماء التنظيمي**، وهو ما يدفع الموظفين إلى الانخراط بفعالية أكبر في العمل، بما يحقق استمرارية المؤسسة وتطورها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة **(عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي)**، التي توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية جاءت بدرجة عالية.

هذا ما تم ملاحظته من قبل الباحثة من خلال إجراء الدراسة بالاعتماد على الملاحظة " عند توجيهها لمكتب الموظفة " مسؤولة الأنشطة الثقافية والرياضية بالكلية " تم استقبالها بترحيب من قبل الموظفة، تبادل أطراف الحديث، فيما يخص سبب الزيارة، طرح عليها موضوع الدراسة، وقد وجدت القبول من أول مرة، فأكدت استعدادها التام لتقديم المساعدة بقدر المستطاع، اقترحت أن تتكفل بتوزيع الاستمارات على العينة المراد دراستها ". (انظر الملحق رقم (04) شبكة الملاحظة)

تعكس هذه الملاحظة نمطا إيجابيا من **المناعة التنظيمية** قائما على **الانفتاح والتعاون**، حيث يظهر الترحيب والاستعداد للمساعدة كمؤشرات على وجود **ثقة تنظيمية** ودعم للبحث العلمي. كما أن مبادرة الموظفة بتسهيل توزيع الاستمارات تعكس **مرونة تنظيمية** وتشاركية تعزز التفاعل بين الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها.

▪ **بعد الذاكرة التنظيمية:** تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من العبارات المتجلية في استجابات أفراد عينة الدراسة، حول بعد الذاكرة التنظيمية، كما جاءت في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يمثل توزيع استجابة عينة الدراسة حول بعد الذاكرة التنظيمية

رقم البند	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة والترتيب
1	تتوافر بالمؤسسة وثائق وسجلات منظمة تسهل الرجوع إلى المعلومات عند الحاجة.	4,12	0,82	5
2	تعتمد المؤسسة نظاما لاسترجاع المعرفة عند حل المشكلات الجديدة.	3,83	0,74	4
3	تتبنى المؤسسة قاعدة معرفية توثق التجارب والدروس المستفادة.	3,60	0,88	1
4	تسهم النماذج الإدارية والفنية الناجحة بالمؤسسة في تزويد العاملين بالخبرات الجديدة.	3,73	0,81	2
5	تشجع المؤسسة تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين.	3,76	0,82	3
	المتوسط العام لمجال الذاكرة التنظيمية	3,80	0,58	4

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لمجال الذاكرة التنظيمية، جاء على المستوى الكلي بدرجة موافق، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,80) وانحراف معياري (0,58)، فقد احتلت الفقرة رقم (1) التي نصها " تتوافر بالمؤسسة وثائق وسجلات منظمة تسهل الرجوع إلى المعلومات عند الحاجة "، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,12)، جاءت بدرجة موافق، تليها العبارة رقم (2) التي نصها " تعتمد المؤسسة نظاما لاسترجاع المعرفة عند حل المشكلات الجديدة "، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,83) بدرجة موافق، ثم جاءت كل من العبارة رقم (5 و 4) التي نصهما " تشجع المؤسسة تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين " و " تسهم النماذج الإدارية والفنية الناجحة بالمؤسسة في تزويد العاملين بالخبرات الجديدة " بمتوسطات حسابية قدرت ب ((3,76)،(3,73)) بدرجة موافق، في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (3) التي نصها " تتبنى المؤسسة قاعدة معرفية توثق التجارب والدروس المستفادة "، بمتوسط حسابي بلغ (3,60) بدرجة محايد، وعليه فقد أشارت النتائج إلى أن مجال الذاكرة التنظيمية تموضع في المرتبة الأولى مقارنة بالمجالات الأخرى.

هذا يدل على وجود مستوى جيد للذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية وكلياتها فهي تمثل بنية معرفية مؤسسية تشكل مرجعية جماعية للفعل التنظيمي، حيث تمكن الفاعلين من استدعاء الخبرات

المترابكة وتوظيفها في توجيه الممارسات المهنية، فاحتلال الذاكرة التنظيمية للمرتبة الأولى يعكس هيمنة البعد المعرفي- التراكمي داخل المؤسسة، ويشير إلى أن التنظيم يعتمد بدرجة كبيرة على تقنين المعرفة (من خلال الوثائق والسجلات) وعلى تداولها (من خلال التفاعل بين العاملين)، بالتالي فإن تصدر الذاكرة التنظيمية لبقية الأبعاد يدل على أن إدارة المؤسسة تمتلك آلية دفاعية معرفية فعالة، حيث تعمل هذه الذاكرة كخط حماية أولي يسهم في امتصاص الصدمات التنظيمية وتقليل آثار الأزمات، عبر الاستفادة من التجارب السابقة وتجنب تكرار الأخطاء. كما تعزز هذه الآلية من مرونة التنظيم وقدرته على التكيف وهذا ما أكدته نظرية النسق الاجتماعي " لتالكوت "، وضوح الأدوار والمهام يقلل من الصراعات التنظيمية: تحقق مناعة تنظيمية فعالة مقارنة بما يشعر الفرد العامل بالإنصاف والاعتراف بدوره يحقق التوازن وزيادة فعالية النسق واستقراره.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سميرة قوسي وفاطمة الزهراء عنان)، التي توصلت إلى وجود تأثير جيد دال إحصائياً لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

■ **بعد التعلم التنظيمي:** تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات المتجلية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعلم التنظيمي، كما جاءت في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يمثل توزيع استجابة عينة الدراسة حول بعد التعلم التنظيمي

رقم البند	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة والترتيب
1	تعتمد المؤسسة سياسة تعليم وتطوير واضحة تدعم مبدأ التعلم المستمر للعاملين.	3,62	0,98	3
2	تتمتع المؤسسة بسرعة وفعالية في مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.	3,58	0,96	2
3	توفر المؤسسة للعاملين ساعات من التدريب لضمان أداء ذي جودة.	3,23	1,04	1
4	تبادل الأفكار والمعلومات بين الإدارة والعاملين يساهم في تنمية الخبرة المهنية.	3,71	1,00	5
5	تتيح المؤسسة للعاملين الوسائل التكنولوجية لتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تدعم أدائهم الوظيفي.	3,62	1,08	4
	المتوسط العام لمجال التعلم التنظيمي	3,54	0,77	2

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (16)، أن المتوسط العام لمجال التعلم التنظيمي، جاء على المستوى الكلي بدرجة موافق، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,54) انحراف معياري (0,77)، فقد احتلت الفقرة رقم (4) التي نصها " تبادل الأفكار والمعلومات بين الإدارة والعاملين يساهم في تنمية الخبرة المهنية "، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,71) بدرجة موافق، في حين جاءت الفقرات رقم ((5 و 1 و 2)) على

التوالي، بمتوسطات حسابية بلغت ((3,62)،(3,62)،(3,58)) بدرجة موافق، فاحتلت الفقرة رقم (3) التي نصها "توفر المؤسسة للعاملين ساعات من التدريب لضمان أداء ذي جودة"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3,23) بدرجة محايد، وعليه فقد أشارت النتائج إلى أن مجال التعلم التنظيمي تموضع في المرتبة الثالثة مقارنة بالمجالات الأخرى.

هذا يدل على وجود درجة جيدة من التوافق، حيث إن المؤسسة الجامعية تتوفر على مستوى مقبول من ديناميكيات التعلم داخل بيئة العمل، ويظهر ذلك أساساً من خلال فاعلية التبادل المعرفي والتواصل المهني بين الإدارة والموظفين، وهو ما يسهم في تنمية الخبرة المهنية، وتعزيز الاندماج داخل النسق التنظيمي، مما يدل على أن التعلم التنظيمي يعتمد أكثر على الممارسات غير الرسمية المرتبطة بالتفاعل اليومي، بدل اعتماده على برامج استراتيجية مخططة. فإن هذا يعبر عن حالة توازن نسبي داخل المؤسسة، حيث يتوافر حد أدنى من التعلم يسهم في دعم جودة الحياة الوظيفية من خلال تحسين العلاقات المهنية والشعور بالمشاركة، لكنه لا يرتقي إلى مستوى التعلم العميق الذي يعزز التطور المهني المستدام ويقوي المناعة التنظيمية بشكل شامل.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (علاونة سفيان وسنية محمد)، التي توصلت إلى وجود علاقة متوسطة تنظيمية كامنة بين آليات البراعة التنظيمية ومركزات المناعة التنظيمية للتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية.

هذا ما تم ملاحظته من قبل الباحثة من خلال إجراء الدراسة بالاعتماد على المقابلة "المبحوث الأول وإجابته حول السؤال (إلى أي مدى تسهم الخبرات المهنية السابقة في تطوير الممارسات والخبرات الجديدة داخل العمل؟)" عكست إجابته دور الخبرة كآلية أساسية لتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تسهم في تقادي تكرار السلبيات الناتجة عن التجارب السابقة، وتعزيز كفاءة الأداء والتكوين المستمر للموارد البشرية. كما تتيح الخبرة المتراكمة للإدارة استثمار التعلم التنظيمي واستشراف المخاطر والتعامل معها بفعالية، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على التعلم الذاتي وتحويل التجارب السابقة إلى ممارسات أكثر فعالية، مع تعزيز الجاهزية لمواجهة حالات عدم اليقين. (أنظر الملحق رقم (03) شبكة المقابلة).

■ **بعد الإدراك التنظيمي:** تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات المتجلية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإدراك التنظيمي، كما جاءت في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يمثل توزيع استجابة عينة الدراسة حول بعد الإدراك التنظيمي

رقم البند	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة والترتيب
1	تعمل المؤسسة على توفير بيئة آمنة تمكن العاملين من التعبير على آرائهم ومخاوفهم أثناء سيرورة العمل.	3,36	1,22	2
2	تستجيب المؤسسة بفعالية للتغيرات السريعة في بيئة العمل المحيطة.	3,44	0,94	4
3	تقدم الإدارة العليا رؤية واضحة فيما يخص الأهداف المراد تحقيقها.	3,40	0,90	3
4	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات الصادرة من العاملين فيما يخص سيرورة العمل.	3,23	1,08	1
5	تتعامل المؤسسة مع إستقبال المعلومات بطريقة منظمة وذكية تسهم في التنبؤ بالمخاطر	3,53	0,87	5
	المتوسط العام لمجال الإدراك التنظيمي	3,38	0,72	1

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يبرز الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لمجال الإدراك التنظيمي جاء على المستوى الكلي بدرجة موافق، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,38) وانحراف معياري (0,72)، فقد احتلت الفقرة رقم (5) التي نصها " تتعامل المؤسسة مع إستقبال المعلومات بطريقة منظمة وذكية تسهم في التنبؤ بالمخاطر"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,53) بدرجة موافق، في حين جاءت الفقرات رقم ((2 و 3 و 1))، بمتوسطات حسابية بلغت ((3,44)، (3,40)، (3,36)) بدرجة موافق، في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3,23) بدرجة محايد، فقد أشارت النتائج إلى أن مجال الإدراك التنظيمي تموضع في المرتبة الأخيرة مقارنة بالمجالات الأخرى.

تشير النتائج المتحصل عليها في بعد الإدراك التنظيمي، إلى أن المؤسسة تمتلك مستوى مقبولا من الوعي التنظيمي القائم على إدراك المعلومات واستيعابها، غير أن هذا المستوى يظل محدود الفاعلية في إنتاج استجابات تنظيمية متكاملة من قبل الموظفين بالإدارة الجامعية تدعم المناعة التنظيمية وتعزز جودة الحياة الوظيفية. فحصول هذا البعد على درجة "موافق" بمتوسط متوسط يميل إلى الاعتدال، ويعكس وجود بنية إدراكية قائمة، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج التي تسمح ببناء رؤية جماعية مشتركة قادرة على توجيه السلوك التنظيمي بشكل منسجم، غير أن تراجع بعض الفقرات إلى مستوى "محايد" يكشف عن وجود اختلالات في توزيع المعرفة، وضعف في آليات التأويل الجماعي للمعلومات داخل النسق التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (منصور صالح الشрман)، حيث كشفت الدراسة على أن لأبعاد المناعة التنظيمية أثرا إيجابيا على إدارة الأزمات وعلى مرحلة ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

هذا ما تم ملاحظته من قبل الباحثة من خلال إجراء الدراسة بالاعتماد على الملاحظة " تم الاستقبال من قبل الموظفة في الإدارة عبرت عن ارتياحها مع تجاوبها التام لموضوع الدراسة بتقديم مجمل التفاصيل لبداية الدراسة الميدانية على أن تتكفل هي بتوزيع الاستبيانات على الموظفين حتى لا تأخذ وقتا أطول.

تعكس هذه الملاحظة مناعة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والثقة، حيث يظهر دعم الموظفة من خلال تسهيل الإجراءات وتكفلها بتوزيع الاستبيانات، ما يعكس إدراكا تنظيميا لأهمية الدراسة الميدانية لديها. (انظر الملحق رقم (04) شبكة الملاحظة)

إن وجود مستوى مقبول من الإدراك التنظيمي لدى الموظفين داخل الكليات الجامعية، يعني وجود قدرة أكبر لدى المؤسسة على تحقيق مناعة تنظيمية فعالة، قائمة على الوعي والتكيف والتكامل بين مختلف أبعاد العمل الجامعي، وهو ما يؤثر بالإيجاب على جودة الأداء واستقرار بيئة العمل.

إذ إن الإدراك التنظيمي يعتبر العملية التي من خلالها يقوم الفاعلون داخل التنظيم (إداريون، موظفون) بفهم وتفسير المعلومات واستيعاب التغيرات وإدراك طبيعة الأدوار والعلاقات التنظيمية.

■ **بعد المرونة التنظيمية:** تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات المتجلية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة التنظيمية، كما جاءت في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): يمثل توزيع استجابة عينة الدراسة حول بعد المرونة التنظيمية

رقم البند	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة والترتيب
1	تتمكن الإدارة من تفعيل قدراتها الإدارية بسرعة عند مواجهة الأزمات والتغيرات.	3,63	0,85	4
2	تدعم المؤسسة قنوات الاتصال الداخلية بين العاملين وتشجعهم على التعاون.	3,59	0,88	2
3	تؤدي مرونة المؤسسة وسرعة استجابتها في تعزيز استقرار الإدارة واستمراريتها.	3,85	0,74	5
4	تتيح المؤسسة الإمكانيات والأدوات اللازمة لأداء العمل بجودة وفعالية.	3,62	0,91	3
5	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لدراسة الأزمات وتوثيق الإجراءات الواجب اتخاذها لتفادي الأخطار.	3,42	0,96	1
	المتوسط العام لمجال المرونة التنظيمية	3,62	0,61	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (18)، أن المتوسط العام لمجال المرونة التنظيمية، جاء على المستوى الكلي بدرجة موافق، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,38) انحراف معياري (0,72)، فقد احتلت الفقرة رقم (5) التي نصها " تتعامل المؤسسة مع إستقبال المعلومات بطريقة منظمة وذكية تسهم في التنبؤ بالمخاطر"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,53) بدرجة موافق، في حين جاءت الفقرات رقم (2 و 3 و 1)، بمتوسطات حسابية بلغت ((3,44، 3,40، 3,36)) بدرجة موافق، في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3)، بمتوسط حسابي (3,23) بدرجة محايد، فقد أشارت النتائج إلى أن مجال الإدراك التنظيمي تموضع في المرتبة الثانية مقارنة بالمجالات الأخرى.

هذا دليل على أن إدارة الكليات داخل الجامعة تمتلك مستوى متوسطا من القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية، دون أن ترقى هذه المرونة إلى مستوى عال من الفاعلية والاستباقية. يمكن تفسير هذه النتيجة، أن المؤسسة الجامعية تعمل ضمن نسق تنظيمي شبه مرن، حيث تتوافر بعض آليات التكيف مثل قابلية تعديل الإجراءات الإدارية أو إعادة توزيع المهام عند الضرورة، غير أن هذه الآليات تظل محكومة بإطار بيروقراطي نسبي يحد من سرعة الاستجابة وابتكار الحلول.

وجود مرونة تنظيمية وظيفية لكنها غير مكتملة، تحتاج إلى تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للمبادرة واللامركزية، بما يسهم في رفع مستوى الاستجابة التنظيمية وتحقيق تكيف أكثر ديناميكية مع متطلبات البيئة الجامعية.

يمكن تناول المرونة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية، فهي تؤدي دورا محوريا في تحسين جودة الحياة الوظيفية، عبر تمكين الموظفين من التوفيق بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية، وتوفير هامش من الاستقلالية في اتخاذ القرار، إضافة إلى دعم التواصل الأفقي والعمودي داخل المؤسسة. كما أنها تعزز مناخ الثقة التنظيمية، حيث يشعر الأفراد بأن المؤسسة تستجيب لاحتياجاتهم وتتكيف مع ظروفهم، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. هنا يمكن القول أن المؤسسة التي تتبنى مرونة تنظيمية فعالة تنتقل من نموذج الضبط الصارم إلى نموذج التفاعل التشاركي، حيث يصبح الموظف شريكا في إنتاج المعنى التنظيمي، لا مجرد منفذ للأوامر وهذا التحول يسهم في بناء بيئة عمل أكثر إنسانية واستقرارا، تدعم الصحة النفسية والمهنية للموظفين وتدفعهم نحو الإبداع والإنتاجية.

هذا ما أكدت عليه، نظرية العاملين في دعم الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتوفير بيئة عمل مرنة: يؤكد فريدريك على أن الاستثمار في البعد المعنوي للعمل يزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات وضمان مناعة تنظيمية فعالة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رنا عبد الله محمد وحسين منهل)، حيث توصلت الدراسة إلى أن متغير التفكير النظمي، له تأثير إيجابي ومعنوي في المناعة التنظيمية في شركة حفر العراقية بمستوى مقبول ودرجة متوسطة.

هذا ما تم ملاحظته من قبل الباحثة من خلال إجراء الدراسة بالاعتماد على الملاحظة " مباشرة التحقت بمكتب مسؤولة الأنشطة الثقافية والرياضية بالكلية، التي رغم انشغالها بمهام تحضير نشاط متعلق بالكلية إلا أنها تفرغت وأعطتها من وقتها بتعريفها الوسط الميداني وكافة أقسام الكلية، على أن تتم العودة لإنهاء الدراسة الميدانية. (انظر الملحق رقم (04) شبكة الملاحظة)

هذا دليل على وجود انفتاح تنظيمي، رغم محدودية الخدمات الإدارية، كما يظهر تفاعل مسؤولة الأنشطة وروح التعاون وتقديم الدعم رغم ضغط العمل، وهو ما يعكس ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التشارك وتيسير العمل الميداني. يسهم هذا المناخ في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال المرونة، والتواصل الفعال وتغليب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، لكن ماتزال المؤسسة في حاجة إلى التطور والرقى لمستويات أعلى.

ومنه الفرضية التي نصها " ما طبيعة المناعة التنظيمية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية " كما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟ محققة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي). التي توصلت أن ممارسة مديري المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية جاءت بمستوى مقبول.

2. تحليل طبيعة جودة الحياة الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية

في إطار معالجة الإشكالية البحثية تسعى الدراسة إلى معرفة " ما طبيعة جودة الحياة الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية " كما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد جودة الحياة الوظيفية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): يمثل توزيع استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية

رقم البند	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة والترتيب
1	تتم مشاركة العاملين في اقتراح سياسات وبرامج تساعد على تحسين ظروف العمل	3,33	1,01	13
2	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة ومستقرة لضمان الفعالية في الأداء.	3,69	0,87	18
3	تسود داخل الإدارة علاقات قائمة على الاحترام المتبادل.	3,88	0,82	20
4	تهتم المؤسسة بتحسين أداء العمل من خلال الموازنة بين ظروف العمل المادية والمعنوية للعاملين.	3,26	1,03	10
5	تراعي الإدارة الضغوط الشخصية للعاملين.	2,86	1,12	1
6	تعزز الإدارة الثقة الوظيفية لدى العاملين من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات.	3,35	1,01	14
7	يسهم التعاون والتضامن المتبادل في زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة.	3,87	0,79	19
8	تتدخل المؤسسة في حل مشكلات العامل الشخصية ورفع الروح المعنوية.	3,12	1,13	5
9	توفر الإدارة الإمكانيات والاحتياجات اللازمة في العمل لضمان نتائج ذو جودة.	3,53	0,93	16
10	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي نتيجة الإجراءات المعتمدة في المؤسسة.	3,23	1,06	8
11	تتبنى المؤسسة برامج تساعد العاملين في التوفيق بين مسؤولياتهم الأسرية والوظيفية.	2,99	1,09	3
12	تحرص الإدارة على تقديم مكافآت وحوافز معنوية تنظيمية تهدف إلى تشجيع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي.	3,05	1,11	4
13	تتلاءم ظروف العمل الفيزيائية مع طبيعة النشاط الوظيفي.	3,17	0,91	6
14	يشعر العامل بالانتماء والارتياح تجاه المؤسسة.	3,58	1,01	17
15	تسهم مرونة التنظيم الزمني للعمل في رفع الحافز المعنوي للعاملين.	3,21	1,16	7
16	تسود العدالة والمساواة في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.	2,88	1,17	2
17	تقدير المؤسسة للجهود المبذولة من طرف العاملين داخل التنظيم.	3,24	1,19	9
18	تدعم الإدارة تطوير الكفاءات المهنية والعلمية التي تميز العاملين.	3,26	1,15	11
19	تعتمد المؤسسة آليات تعزز مستوى التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.	3,31	1,03	12
20	تسعى المؤسسة إلى وضع إستراتيجيات تنظيمية تحسن في تنسيق الأدوار بين الفاعلين التنظيميين.	3,38	1,03	15
	المتوسط العام لجودة الحياة الوظيفية	3,30	0,69	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (19)، أن المتوسط العام لجودة الحياة الوظيفية، جاء على المستوى الكلي بدرجة محايد، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,30) انحراف معياري (0,69)، فقد احتلت الفقرة رقم (3) التي

نصها" تسود داخل الإدارة علاقات قائمة على الاحترام المتبادل"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,88) بدرجة موافق، في حين جاءت الفقرات رقم ((3 و 7 و 2 و 14 و 9 و 6))، بمتوسطات حسابية بلغت ((3,88)، (3,87)، (3,69)، (3,58)، (3,53)، (3,35)) بدرجة موافق، مقارنة بذلك جاءت الفقرات رقم ((1 و 19 و 18 و 4 و 17 و 10 و 15 و 13 و 8 و 12 و 11 و 16 و 5)) بمتوسطات حسابية بلغت ((3,33)، (3,31)، (3,26)، (3,26)، (3,24)، (3,23)، (3,21)، (3,17)، (3,12)، (3,05)، (2,99))، (3,88)، (3,86) بدرجة محايد.

هذا دليل على وجود جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين داخل المؤسسة الجامعية، بمستوى أقل من المتوسط، ودرجة منخفضة إلى اختلال بنيوي في النسق الاجتماعي-التنظيمي الذي يحكم بيئة العمل، حيث لا تتكامل الأبعاد المادية والمعنوية، بشكل كاف لدعم استقرار الأفراد واندماجهم المهني. يعكس هذا الوضع ضعفا في توازن علاقات القوة والتواصل داخل المؤسسة، وغياب آليات فعالة للاعتراف والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع الإحساس بالانتماء والرضا الوظيفي. كما قد يرتبط هذا الانخفاض بجمود الهياكل التنظيمية وقلة المرونة في اتخاذ القرار، إضافة إلى محدودية فرص المشاركة والتطور المهني، مما يجعل الموظف يشعر بأنه منفذ أكثر منه فاعلا في محيطه المهني. بالتالي تتحول بيئة العمل إلى فضاء ضاغط بدل أن تكون مجالا داعما، حيث تتزايد مظاهر الإرهاق النفسي والتباعد الاجتماعي داخل الجماعة المهنية. إن انخفاض جودة الحياة الوظيفية نتاج لسيرورات اجتماعية تعكس ضعف التكامل التنظيمي، واختلال التفاعل بين الفرد والمؤسسة، بما يؤثر سلبا على الأداء العام ويحد من قدرة المؤسسة الجامعية على تحقيق الفعالية والاستدامة.

كما أن وجود مستوى عالٍ من جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين داخل المؤسسة الجامعية، يحدث توازن في المؤسسة الجامعية، والتكامل الوظيفي بين مختلف مكونات النسق التنظيمي، حيث تتوفر شروط مادية ومعنوية داعمة، تمكن الأفراد من أداء أدوارهم في بيئة مستقرة ومحفزة، تؤدي جودة الحياة الوظيفية المرتفعة إلى نتائج إيجابية متعددة، من بينها ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف الإداري، وتنامي الدافعية نحو الأداء والإبداع، إضافة إلى تقليص مظاهر الصراع والتوتر داخل بيئة العمل. كما تسهم في بناء بيئة عمل مناسبة تتسم بالدعم النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة الجامعية،

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعاد بعجي)، التي أظهرت أن مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الأداء المتميز للعاملين كان أقل من المتوسط.

ومنه الفرضية التي نصها " طبيعة جودة الحياة الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية " كما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟ غير محققة.

3. اختبار الفرضيات الدراسية (حسب معامل الارتباط)

في إطار معالجة الإشكالية البحثية تسعى الدراسة لمعرفة " طبيعة العلاقة السوسولوجية بين المنة التنظيمية بمختلف أبعادها المتمثلة في (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإدراك التنظيمي، والمرونة التنظيمية)، وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية" كما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟

تم احتساب معاملات الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (20): حساب معامل الارتباط بيرسون بين المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

المنة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية	معامل الارتباط بيرسون	درجة المعنوية sig
	0,759	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

الملاحظ من خلال الجدول رقم (20)، أنه توجد دلالة إحصائية تربط بين المتغيرين المنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، بحيث بلغ مستوى الدلالة **sig** (0,01) وهي أقل من (0,05)، وقيمة معامل الارتباط قدرت ب (0,759)، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (0,05) بين متغير المنة التنظيمية وأبعادها في المؤسسة الجامعية وجودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين على مستوى كليات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي من وجهة نظر الإداريين ". إذ إن وجود منة تنظيمية في المؤسسة الجامعية، يعني تميز مؤسسات التعليم العالي بمرونة عالية، للتعامل مع الأزمات والتهديدات التي تواجهها، باعتبار أن المنة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية، تمثل منظومة متكاملة من القدرات الدفاعية والتكيفية، التي تمكن الإدارة من مواجهة الاضطرابات الداخلية والخارجية، والمحافظة على توازنها واستمراريتها فكلما تعززت هذه المنة داخل كليات جامعة الشهيد حمه لخضر، تجلى ذلك في وضوح القواعد التنظيمية، وفعالية قنوات الاتصال وتراكم الخبرات المؤسسية، إضافة إلى تنمية التعلم التنظيمي والإدراك المشترك بين الموظفين، هذا ما يخلق بيئة عمل مستقرة وآمنة نفسياً ومهنياً. حيث يشعر الأفراد بدرجة أعلى من الثقة في المؤسسة، مما ينعكس مباشرة على مستوى اندماجهم والتزامهم فيرتفع أدائهم الوظيفي من مجرد تنفيذ للمهام إلى ممارسة واعية تتسم بالإبداع والمبادرة، كما أن هذا

الاستقرار التنظيمي يعزز الإحساس بالانتماء، حيث يدرك الموظف أنه جزء من كيان قادر على حمايته وتقدير جهوده، وليس مجرد عنصر قابل للاستبدال. بالتوازي، فإن ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية من خلال تحسين ظروف العمل، وتعزيز العدالة التنظيمية وتوفير الدعم المهني والاجتماعي، وهو ما يحقق نوعاً من التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الفرد الموظف. وعليه تتجسد العلاقة بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية كعلاقة ارتباط قوية وتكاملية، حيث تغذي كل منهما الأخرى فالمناعة التنظيمية القوية، تهيئ بيئة صحية للعمل، هذه البيئة بدورها تعزز استدامة الأداء الفعال وترسخ الولاء والانتماء المؤسسي.

الجدول رقم (21): يوضح حساب الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	التعديل R ²	خطأ التقدير
1	0,825	0,680	0,663	0,402

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (21)، أن معامل الارتباط الخطي البسيط بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية (0,82)، يعني يوجد ارتباط خطي طردي قوي، كما هو موضح في الجدول السابق، بالتالي فقد بلغت القوة التفسيرية (0,68) أي إن (68%)، من جودة الحياة الوظيفية لدى الإداريين في الكليات يعود إلى وجود مناعة تنظيمية لديهم، بينما النسبة المتبقية هي (32%)، تعود إلى عوامل أخرى لم تكن محل الدراسة.

الجدول رقم (22): حساب الانحدار الخطي المتعدد لتحديد تأثير أبعاد المناعة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية		
معامل الارتباط بيرسون	درجة المعنوية sig	
0,364	0,000	الذاكرة التنظيمية
0,529	0,000	التعلم التنظيمي
0,810	0,000	الإدراك التنظيمي
0,688	0,000	المرونة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

الملاحظ من خلال الجدول رقم (22)، وجود دلالة إحصائية تربط بين أبعاد المتغير المستقل المناعة التنظيمية (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإدراك التنظيمي، المرونة التنظيمية)، والمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية، قد بلغت قيمة أكبر ارتباط بين (المرونة التنظيمية والصحة التنظيمية) قدرت ب (68%)، تليها باقي المتغيرات بأقل قيمة ارتباط، ما عدا الذاكرة التنظيمية ظهرت بأقل نسبة ارتباط كانت (36%).

يظهر هذا من خلال إجابات المبحوثين (الموظفين) في المقابلة:

✓تحافظ الإدارة على استقرارها وجودة أدائها من خلال التوازن المستمر بين متطلبات الإدارة وضغوط العاملين؛

✓اعتماد المعلومات كأداة استراتيجية للتعامل مع حالات عدم اليقين وإدارة الأزمات داخل التنظيم؛

قدرة الإدارة الجامعية على ضبط عملها عبر آليات دورية يعزز الاستقرار الوظيفي؛

✓يؤدي العمل الجماعي داخل بيئة العمل وتوزيع الأدوار بشكل عقلاني إلى التقليل من الصراعات التنظيمية مما يدعم الاستقرار النفسي والمهني للإداريين كأحد مؤشرات جودة الحياة الوظيفية؛

✓اعتماد مؤسسات التعليم العالي على النموذج تنظيمي المعرفي مؤشر يعزز المناعة التنظيمية وذلك من خلال التكيف مع التحولات البيئية وزيادة تحفيز القدرة التنافسية للمؤسسة. (انظر الملحق رقم (03) المقابلة)

ومنه الفرضية التي نصها " طبيعة العلاقة السوسولوجية بين المناعة التنظيمية بمختلف أبعادها المتمثلة في (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإدراك التنظيمي، والمرونة التنظيمية)، وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية " كما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟ محققة.

4. اختبار الفرضيات تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

في إطار معالجة الإشكالية البحثية تسعى الدراسة لمعرفة " وجود فروق في إجابات الموظفين حول (المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية) ".

تم الاعتماد في الدراسة للكشف عن الفروق بين استجابات الإداريين، على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة المتغيرات السوسولوجية المدروسة، حيث تم توظيف اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في إجابات الإداريين تبعا لمتغير الجنس، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(ANOVA) لدراسة الفروق في الاستجابات وفق متغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)، قد عرضت النتائج المتحصل عليها في الجداول الموضحة كالتالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق في إجابات الموظفين حول متغير المناعة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
ذكر	29	3,66	0,48	0,90	0,36	لا توجد فروق
أنثى	49	3,54	0,57			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (23)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول متغير المناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لمتغير الجنس، أي إن كل من الذكور والإناث توحدت إجاباتهم حول مستوى المناعة التنظيمية في الكليات محل الدراسة، حيث قُدرت قيمة اختبار "T" بـ (0,90) عند مستوى الدلالة (0,36) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0,05).

هذا ما تم ملاحظته من قبل الباحثة من خلال إجراء الدراسة بالاعتماد على الملاحظة " تم توزيع الاستبيانات على جميع الكليات بالإضافة إلى جمع عدد معتبر من الإجابات وبطلب من بعض الإداريين على أخذ مهلة للإجابة وتركها ليوم أو يومين؛ وذلك نظرا لضغط العمل والقيام بالنشاطات المكلفين بها من رؤساء الأنشطة الفرعية الثقافية والرياضية". (أنظر الملحق رقم (04) شبكة الملاحظة)

يمكن تفسير توحيد إجابات الإداريين من الذكور والإناث حول بيئة العمل، إلى تراجع أثر متغير النوع الاجتماعي، كعامل مفسر للاختلاف في الإدراك التنظيمي، مقابل بروز قوة البناء التنظيمي ذاته في توحيد الرؤى والتصورات بين الجنسين.

هذا التماثل يعكس أولا عملية التنشئة التنظيمية التي يخضع لها جميع الأفراد داخل المؤسسة، حيث تغرس قيم ومعايير وسلوكيات مهنية موحدة تجعل الإداريين — بغض النظر عن جنسهم — يتبنون نفس المرجعيات في تقييم بيئة العمل. هذا دليل على وجود درجة من العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، بما يقلل من التحيزات الجندرية ويضعف الإحساس بالفروق القائمة على النوع، هو ما ينعكس في إدراكات متقاربة للظروف المهنية. فمثلا: عندما تعتمد الإدارة نظاما موحدا في توزيع المهام وتقييم الأداء (مثل نفس معايير الترقية، نفس ساعات العمل، نفس آليات الرقابة)، فإن الموظف الذكر والأنثى يعيشان نفس الشروط الموضوعية للعمل هنا، الإدراك لا يتشكل انطلاقا من الجنس، بل من التجربة المهنية الملموسة

فالجميع يتعامل مع اللوائح نفسها، والمديرين أنفسهم، وضغوط العمل نفسها، وبالتالي تكون إجاباتهم متقاربة لأن الواقع الذي يفسرونه واحد. (انظر ملحق رقم (03) دليل المقابلة)

الجدول رقم (24): نتائج اختبار التباين الأحادي للكشف عن الفروق في إجابات الموظفين حول متغير
المناعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق	0,89	0,11	0,03	2	0,06	بين المجموعات	العمر
			0,29	75	2,30	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,92	0,15	0,04	3	0,14	بين المجموعات	المستوى التعليمي
			0,30	74	22,22	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,58	0,53	0,15	2	0,31	بين المجموعات	الخبرة المهنية
			0,29	75	22,05	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,60	0,51	0,15	2	0,30	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
			0,29	75	22,06	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (24)، إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول متغير المناعة التنظيمية، عند مستوى الدلالة (0,05)، تعزى هذه الدلالة لمتغير العمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمستوى الوظيفي، أي إن مختلف الفئات العمرية ومستواهم التعليمي وخبراتهم المهنية ومستواهم الوظيفي توحدت إجاباتهم حول مستوى المناعة التنظيمية في الكليات محل الدراسة، بحيث بلغت قيمة " F " لكل من العمر (0,11)، المستوى التعليمي (0,15)، الخبرة المهنية (0,53)، المستوى الوظيفي (0,51) عند مستويات ذات دلالة أكبر من مستوى المعنوية (0,05) كما هو موضح في الجدول.

هذا ما تم ملاحظته من قبل الباحثة من خلال إجراء الدراسة بالاعتماد على الملاحظة في إطار مواصلة العمل الميداني، توجهت الباحثة لمكتب أمانة رئيس قسم العلوم الاجتماعية، رحبت بالفكرة وتم الاتفاق على أخذ موعد آخر لإتمام الدراسة". (انظر الملحق رقم (04) شبكة الملاحظة)

عند استلام الباحثة للاستبيانات عبرت الموظفة عن امتنانها وإعجابها الشديد بموضوع الدراسة، كما أبدت رغبتها في استمرار التواصل، من خلال دعوة الباحثة إلى تجديد زيارتها في الأيام القادمة. (انظر الملحق رقم (04) شبكة الملاحظة)

تشير هذه الملاحظة إلى بعد رمزي في المناعة التنظيمية، حيث يشير تقدير الموظفة لموضوع الدراسة إلى تقبل المعرفة العلمية واعتبارها قيمة مضافة للمؤسسة. كما أن دعوتها لاستمرار التواصل تعبر عن رغبة في توسيع التفاعل خارج الإطار الرسمي، ما يدل على مناخ تنظيمي منفتح وغير منغلق يتسم بالمرونة التنظيمية والإدراك الفعلي للمواضيع قيد الدراسة، ويسهم هذا النوع من التفاعل في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال خلق شعور بالتقدير والدعم المعنوي داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار(ت) للكشف عن الفروق في إجابات الموظفين حول متغير جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
ذكر	29	3,43	0,64	1,26	0,20	لا توجد فروق
أنثى	49	3,23	0,71			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (25)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول متغير المناعة التنظيمية، عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لمتغير الجنس، أي إن كلا من الذكور والإناث توحدت إجاباتهم حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في الكليات محل الدراسة، حيث قدرت قيمة اختبار " T " قدرت ب (1,26) عند مستوى الدلالة (0,20) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0,05).

يدل توحد إجابات الإداريين من الذكور والإناث حول حاجات الموظفين (كالأمان الوظيفي، الحوافز، والعلاقات المهنية)، إلى هيمنة البناء التنظيمي في تشكيل الإدراك، بحيث تتراجع الفروق الجندرية لصالح تجربة عمل مشتركة تنتج وعيا جماعيا متقاربا، يعكس هذا التماثل قوة التنشئة التنظيمية التي تخضع جميع الأفراد — بغض النظر عن جنسهم — لنفس منظومة القيم والمعايير (الاستقرار، الالتزام، البحث عن الأمان)، فتتشكل الحاجات المدركة داخل إطار مؤسسي موحد لا داخل خلفيات جندرية مختلفة.

هذا يدل على وجود درجة مقبولة من العدالة والتكافؤ في إشباع الحاجات. بالتالي فإن توحيد الإجابات هنا يعد مؤشراً، على أن المؤسسة تنتج إدراكاً جماعياً موحداً للحاجات النفسية والاجتماعية، حيث تتقدم محددات العمل والتنظيم على محددات النوع الاجتماعي في تفسير المواقف والتصورات.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار التباين الأحادي للكشف عن الفروق في إجابات الموظفين حول متغير جودة الحياة الوظيفية تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق	0,95	0,04	0,02	2	0,04	بين المجموعات	العمر
			0,49	75	37,01	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,71	0,45	0,22	3	0,66	بين المجموعات	المستوى التعليمي
			0,49	74	36,39	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,45	0,79	0,38	2	0,76	بين المجموعات	الخبرة المهنية
			0,48	75	36,29	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,67	0,39	0,19	2	0,38	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
			0,48	75	36,67	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (26)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول متغير جودة الحياة الوظيفية، عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لمتغير العمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمستوى الوظيفي، أي إن كل الفئات بمختلف الفئات العمرية وأعمارهم ومستواهم التعليمي وخبراتهم المهنية ومستواهم الوظيفي توحدت إجاباتهم حول مستوى المناعة التنظيمية في الكليات محل الدراسة، بحيث بلغت قيمة " F " لكل من العمر (0,04)، المستوى التعليمي (0,45)، الخبرة المهنية (0,79)، المستوى الوظيفي (0,39) عند مستويات ذات دلالة أكبر من مستوى المعنوية (0,05) كما هو موضح في الجدول.

ومنه فإن الفرضية التي نصها " لا توجد فروق في إجابات الموظفين حول (المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية) " محققة.

يعكس توحيد إجابات الإداريين رغم اختلاف مستوياتهم التعليمية وخبراتهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية إلى أن قوة البناء التنظيمي تتجاوز أثر الخصائص الفردية، تعيد إنتاج إدراك جماعي موحد لبيئة

العمل، بحيث يدل على هيمنة التوحيد الإجرائي (لوائح، مساطر، أنظمة تقييم موحدة)، حيث تقاس الأعمال وتتجز وفق معايير ثابتة، ما يقلص أثر الفروق المرتبطة بالتعليم أو الخبرة في تشكيل التقييمات، لأن التجربة العملية اليومية تصبح متشابهة، هذا يكشف عن حضور ثقافة تنظيمية قوية تنتج تمثلات مشتركة لمعاني العدالة، التحفيز، والأمان، عبر قنوات اتصال وخبرات متقاربة فتتبلور استجابات متجانسة بين مختلف الفئات. فمثلا كليات المؤسسة الجامعية تعتمد نظاما موحدا لتسيير شؤون الموظفين، هنا نجد أن موظفا جديدا بشهادة ليسانس وموظفا قديما بخبرة طويلة ورئيس مصلحة، جميعهم يصفون بيئة العمل بأنها "روتينية ومقيدة باللوائح" أو "مستقرة لكن ضعيفة الحوافز". هذا التوافق لا ينتج عن تشابههم الشخصي بل عن خضوعهم جميعا للشروط التنظيمية نفسها، وأسلوب القيادة نفسه، ما يخلق إدراكا جماعيا موحدا لواقع العمل.

تحليل شبكة الملاحظات الميدانية:

أولاً: الوصف العام للميدان:

1. الخصائص الفيزيائية للمكان:

- تم إنشاء الكليات الخمس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 المؤرخ في 04 جوان 2012، حيث حظيت جميعها باعتماد رسمي من طرف الوزارة الوصية بما يعكس الطابع المؤسسي والتنظيمي الموحد لها ضمن الهيكل الجامعي.
- المعاينة الميدانية تدل على أن ظروف الإنارة داخل مختلف الكليات تعد جيدة إلى حد كبير، بما يضمن توفير بيئة عمل ودراسة ملائمة للطلبة والأساتذة والإداريين.
- كما أشارت الباحثة من خلال الملاحظة إلى أن نظام التهوية داخل القاعات والمرافق المشتركة يعد مقبولا إلى جيد في جميع الكليات، مع تسجيل تفاوتات طفيفة حسب بعض الفضاءات.
- فيما يتعلق بالتجهيزات البيداغوجية والإدارية: فهي متوفرة بشكل عام غير أنها بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحديث لمواكبة التحولات التكنولوجية المتسارعة ومتطلبات الرقمنة وتحسين الأداء المؤسسي.
- من حيث ديناميكية العمل: تسجل كثافة ملحوظة في مختلف الكليات خاصة خلال فترات تنظيم الملتقيات العلمية والأنشطة الأكاديمية أو عند استقبال الشخصيات الرسمية والوفود الوزارية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط التنظيمي داخل المؤسسة.

2. الأشخاص وتوصيفهم:

- هذا ما تم التطرق إليه في محور البيانات الشخصية من حيث التوزيع حسب الجنس: تبين أن هيمنة العنصر النسوي على مستوى جميع الكليات محل الدراسة.
- تظهر معطيات الدراسة الميدانية بالاعتماد على البيانات المستقاة من مختلف كليات جامعة الشهيد حمه لخضر، أن عدد الموظفين في السلك الإداري يفوق 165 موظفاً، وهو ما يعكس حجماً تنظيمياً معتبراً يستدعي تنوعاً في الأدوار والوظائف داخل المؤسسة الجامعية.

- **الفئة العمرية:** يتضح أن الغالبية من الموظفين تنتمي إلى الفئة المتوسطة (ما بين 35 و 45 سنة)، وهي فئة تتميز عادة بمستوى من الاستقرار المهني والخبرة الوظيفية، مما قد ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري داخل المؤسسة.
 - **طبيعة المناصب:** من خلال الملاحظات المتعددة لمكان الدراسة الميدانية، تبين للباحثة تنوعاً وتعددًا في المهام والوظائف، وهو تنوع يرتبط بطبيعة الأنشطة المختلفة، التي تنهض بها الكليات سواء كانت إدارية أم بيداغوجية أم تقنية، بما يتماشى مع ما هو منصوص عليه في الدليل الجامعي المنظم للهياكل والوظائف.
- 3. الأنشطة العامة:**
- تقوم المؤسسة الجامعية الشهيد حمه لخضر بالوادي باجتماعات دورية، في مستوى عالٍ من التنسيق المؤسسي بين مختلف الكليات، بما يساهم في تسهيل الوصول إلى المعطيات اللازمة للبحث العلمي.
 - كما تظهر الملاحظة الميدانية مرونة تنظيمية في استقبال الطلبة والتفاعل مع انشغالاتهم.
 - استعداد فعال من قبل الإدارة لمعالجة الملفات الإدارية.
 - يتلاءم ذلك مع ما ينص عليه الدليل الجامعي من ضرورة توفير بيئة منظمة وداعمة للبحث، الأمر الذي يعزز من إمكانية إنجاز الدراسة الميدانية في ظروف ملائمة من خلال توفر المعلومات وسهولة التواصل مع الإداريين.

ثانياً: تحليل علاقة أبعاد المناعة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية في ضوء شبكة الملاحظة

انطلاقاً من المعطيات التي أفرزتها شبكة الملاحظة الميدانية داخل المؤسسة الجامعية، يمكن تقديم قراءة سوسيولوجية تحليلية للعلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين، وذلك على النحو التالي:

- **بعد الذاكرة التنظيمية**، أظهرت الملاحظة وجود تنظيم مؤسسي موحد، إلى جانب اعتماد الجامعة على اجتماعات دورية وتنسيق مستمر بين مختلف الكليات، وهو ما يعكس تراكمًا للخبرات والمعارف الإدارية داخل المؤسسة. هذا النمط من التنظيم يساهم في تسهيل تداول المعلومات والحد من الغموض في أداء المهام، الأمر الذي يمكن أن ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية من خلال تعزيز الشعور بالاستقرار والوضوح المهني لدى الموظفين، وهو ما يتماشى مع طبيعة التنظيمات الحديثة التي تقوم على استثمار المعرفة التنظيمية.
- **بعد التعلم التنظيمي**، فقد بينت الملاحظة الميدانية وجود تفاعل مستمر مع انشغالات الطلبة، واستعداد إداري لمعالجة الملفات، إلى جانب الإقرار بالحاجة إلى تطوير التجهيزات لمواكبة التحولات الرقمية. وتعكس هذه المؤشرات ديناميكية تنظيمية قائمة على التعلم والتكيف مع المتغيرات، حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين ممارساتها بشكل مستمر. ومن شأن هذا التوجه أن يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط المهنية المرتبطة بجمود الإجراءات، مما يدعم جودة الحياة الوظيفية داخل الجامعة.
- **بعد الإدراك التنظيمي**، كشفت الملاحظات عن بيئة عمل تتسم بقدر من الوضوح في التنظيم والتنسيق، يقابله وجود ضغط مهني خلال فترات معينة، خاصة أثناء تنظيم التظاهرات العلمية أو استقبال الوفود الرسمية. ويعكس ذلك إدراكاً تنظيمياً مزدوجاً لدى الموظفين، يجمع بين الإحساس بالاستقرار من جهة، والضغط الظرفي من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق، فإن جودة الحياة الوظيفية تتأثر بطبيعة هذا الإدراك؛ حيث يعزز الإدراك الإيجابي الشعور بالراحة المهنية، في حين قد تؤدي فترات الضغط إلى تراجع نسبي ومؤقت في هذا الإحساس.
- **بعد المرونة التنظيمية**، أظهرت نتائج الملاحظة وجود مرونة واضحة في تعامل الإدارة مع الطلبة، وسرعة الاستجابة لانشغالاتهم، إضافة إلى مستوى جيد من التنسيق بين الكليات. وتعد هذه المؤشرات دليلاً على قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات العمل المختلفة. وتساهم هذه المرونة في التقليل من حدة التعقيد الإداري وتوفير بيئة عمل أكثر دعماً وانسيابية، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية من خلال تعزيز الشعور بالراحة والقدرة على التحكم في متطلبات العمل.

تحليل المقابلات:

القسم الأول: المناعة التنظيمية في المؤسسة الجامعية.

❖ المبحوث الأول:

(نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة، خبرة فوق 3 سنوات، تخصص الإرشاد

النفسي متحصل على شهادة الدكتوراه (أستاذ تعليم عالي) تمت المقابلة بتاريخ 22/02/2026

السؤال الأول: كيف تقيم قدرة مؤسستكم على مواجهة الأزمات أو التغيرات التنظيمية؟

"تواكب المؤسسة التغيرات التنظيمية من قبل الإدارة واستجابتها لاحتياجات الموظفين، خاصة في التكوين وتحسين الأداء، مع تعزيز الاتصال التنظيمي وضمان تدفق المعلومات من خلال متابعة يومية فعالة، لاسيما في قطاع التعليم العالي، بما يضمن إدارة الأزمات وإيصال المعلومات للموظفين والطلبة."

ترجمة إجابة المبحوث الأول حول السؤال الأول:

يعكس هذا الجواب تمثلا سوسيولوجيا للمؤسسة بوصفها نسقا تنظيميا ديناميكيا يسعى إلى التكيف مع التغيرات من خلال دور محوري للإدارة في الاستجابة لاحتياجات الموظفين، خاصة عبر التكوين وتحسين الأداء، وهو ما يدل على تبني منطق عقلاني حديث في التسيير قائم على تنمية الموارد البشرية. كما يبرز الجواب أهمية الاتصال التنظيمي كآلية أساسية لتحقيق التكامل وضمان تدفق المعلومات، بما يحد من الغموض ويعزز التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة خصوصا في سياق معقد كقطاع التعليم العالي. وفي المقابل تشير الإحالة إلى المتابعة اليومية إلى حضور بعد رقابي يعكس آليات الضبط التنظيمي التي تهدف إلى ضمان فعالية الأداء واستمرارية العمل. كما يكشف الربط بين الاتصال وإدارة الأزمات عن وعي بأهمية المعلومة كأداة استراتيجية للتعامل مع حالات عدم اليقين.

تحليل إجابة السؤال الأول:

- ✓ للإدارة دور محوري في الاستجابة لاحتياجات العاملين داخل المؤسسة الجامعية؛
- ✓ أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق التكامل بين الإدارة المؤسسة الجامعية والفاعلين بها؛
- ✓ اعتماد المعلومات كأداة استراتيجية للتعامل مع حالات عدم اليقين وإدارة الأزمات داخل التنظيم.

السؤال الثاني: إلى أي مدى تساهم الخبرات المهنية السابقة في تطوير الممارسات والخبرات الجديدة

داخل العمل؟

" تلعب الخبرة دورا بارزا في كل المجالات والتوظيف بمؤسسات التعليم العالي، بحيث تساهم في التقليل من السلبيات الناتجة عن التجارب السابقة وتقادي تكرارها، مع تعزيز كفاءة الأداء والتكثيف من فترات التكوين. تمكن الخبرة المتراكمة الإدارة من استثمار التعلم التنظيمي واستشراف المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية."

ترجمة إجابة المبحوث الأول حول السؤال الثاني:

تعكس الإجابة دور الخبرة كآلية أساسية لتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تساهم في تقادي تكرار السلبيات الناتجة عن التجارب السابقة وتعزز كفاءة الأداء والتكوين المستمر للموارد البشرية. كما تتيح الخبرة المتراكمة للإدارة استثمار التعلم التنظيمي واستشراف المخاطر والتعامل معها بفعالية، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على التعلم الذاتي وتحويل التجارب السابقة إلى ممارسات أكثر فعالية، مع تعزيز الجاهزية لمواجهة حالات عدم اليقين.

تحليل إجابة السؤال الثاني:

- ✓ لتعزيز أداء يدعم تطوير مهارات العاملين على الإدارة تنظيم دورات تدريبية للإداريين تمكنهم من التعامل مع الأزمات؛
- ✓ الخبرة تساعد على التعلم من التجارب السابقة لتقادي الوقوع في نفس الأخطاء؛
- ✓ يجب على الإدارة تبني دليل من الخبرات يتضمن ممارسات مستخلصة وتحويله لمعارف قابلة للاستثمار والتطوير لضمان تسيير أفضل داخل كليات الجامعة.

السؤال الثالث: هل تعتمد الإدارة على آليات أو إجراءات لمتابعة قدرتها على التعامل مع المشكلات

التنظيمية؟

" توفر المؤسسة آليات تنظيمية دورية لمعالجة الأزمات وإدارة المخاطر، بما يضمن متابعة مستمرة للمستجدات في إطار تفاعل مهني يجمع مختلف الفاعلين، وينجم عن ذلك من جوانب إيجابية وسلبية، يظل العمل موجهًا أساسًا نحو اكتساب المعرفة والسعي لإضافة معلومات جديدة تخدم المؤسسة."

ترجمة إجابة المبحوث حول السؤال الثالث:

تعكس الفقرة تصورا للمؤسسة كونها فضاء للإنتاج المادي والمعرفي يعتمد على آليات الضبط والتكيف لمواجهة الأزمات والمخاطر. فوجود آليات دورية (يومية/أسبوعية/شهرية) يشير إلى طابع العقلنة التنظيمي. بحيث يعكس مفهوم التفاعل المهني كبعد عقلانيا داخل التنظيم ما ينسجم مع تصور المؤسسة كشبكة علاقات وما ينتج عنه بالضرورة ازدواجية النتائج، فيحيل إلى تحول المؤسسة نحو نموذج التنظيم المتعلم وهنا تصبح المعرفة مورد إستراتيجيا يعزز الفعالية والأداء، وهيمنة البعد المعرفي في العمل المعاصر خاصة داخل مؤسسات التعليم العالي.

تحليل إجابة السؤال الثالث:

- ✓ البيئة التنظيمية المستقرة تقلل من الضغوط المهنية وتدعم التوازن النفسي والاجتماعي للعاملين؛
- ✓ المعرفة كمورد استراتيجية تساهم في تحسين الأداء الإداري مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات الجامعية؛
- ✓ قدرة الإدارة على الإدارة الجامعية على ضبط عملها عبر آليات دورية يعزز الاستقرار الوظيفي.

السؤال الرابع: ما المقترحات التي ترونها مناسبة وضرورية لتعزيز مناعة تنظيمية مستقبلا؟

" تتمثل أبرز المقترحات في تعزيز البنية التكنولوجية بمؤسسات التعليم العالي عبر دعم متطلبات الرقمنة ومواكبة العولمة، مع تحسين جودة التجهيزات وفق المعايير العالمية، ويتم هذا بتضافر الجهود بين الفاعلين في حلقة مشتركة ".

ترجمة إجابة المبحوث حول السؤال الرابع:

تبين الفقرة انتقال مؤسسات التعليم العالي من نموذج تقليدي إلى نموذج تنظيمي معرفي تقني منفتح، مع تعزيز بنية تكنولوجية ترفع من الكفاءة عبر إدماج التكنولوجيا والمعايير الحديثة مع متطلبات العصر تقوم على العقلنة، بحيث تصبح مؤسسات التعليم العالي جزءا من شبكة عالمية تخضع لمعايير تنافسية موحدة والتكامل بين الفاعلين، ويتضح هذا من خلال نظرية الفعل الاجتماعي عند " تالكوت بارسونز" التي تؤكد استقرار النسق الذي يتحقق عبر التكامل والتنسيق بين الأدوار وأهمية العمل الجماعي بهدف تحقيق التكيف والقدرة التنافسية في بيئة عالمية متغيرة.

تحليل إجابة السؤال الرابع:

- ✓ يؤدي العمل الجماعي وتوزيع الأدوار بشكل عقلاني إلى التقليل من الصراعات التنظيمية مما يدعم الاستقرار النفسي والمهني للإداريين كأحد مؤشرات جودة الحياة الوظيفية؛
- ✓ اعتماد مؤسسات التعليم العالي على النموذج تنظيمي المعرفي مؤشر يعزز المناعة التنظيمية وذلك من خلال التكيف مع التحولات البيئية وزيادة تحفيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ نجاح إدارة المؤسسة الجامعية مرتبط بتحقيق مبدأ التكامل الوظيفي بين الفاعلين داخل التنظيم.

القسم الثاني: جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية.

السؤال الأول: إلى ما مدى يمكن أن تعتبر جودة الحياة الوظيفية عاملاً مؤثراً في الاستقرار الوظيفي؟

" تتسم المؤسسات بتنوع الخلفيات الاجتماعية والمهنية للموظفين، ويمكن أن تتحول إلى مصدر قوة من خلال تعزيز التعاون وتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة. يتم ذلك على أسلوب القيادة التشاركية وترسيخ قيم العدل والمساواة في دعم التماسك التنظيمي وتعزيز الانتماء والإخلاص المهني لدى الموظفين".

ترجمة إجابة المبحوث حول السؤال الأول:

توضح الإجابة عن التساؤل أن التنوع الاجتماعي والمهني يجسد رأس المال الثقافي والمهاري داخل المؤسسة، وهو ما يعزز قدرتها على الابتكار والتكيف، غير أن تحويل هذا التنوع إلى قوة مشروطة بوجود نمط قيادي تشاركي يقوم على إشراك الفاعلين في اتخاذ القرار، بما يحد من علاقات الهيمنة ويعزز الثقة التنظيمية. كما أن ترسيخ قيم العدل والمساواة يساهم في الإنتاج وهذا ما يمكن تسميته بالتماسك التنظيمي، تجعل الأفراد يشعرون بالإنصاف، مما يرفع مستوى الانتماء ويقوي الالتزام المهني، وبالتالي تتشكل علاقة جدلية بين نمط القيادة والقيم التنظيمية من جهة، وبين سلوك الأفراد وأدائهم من جهة أخرى.

تحليل إجابة السؤال الأول:

- ✓ مشاركة الإدارة موظفيها في اتخاذ القرارات يعزز من الثقة التنظيمية والشعور بالقيمة المهنية؛
- ✓ يعد ترسيخ قيم العدل والمساواة داخل المؤسسة الجامعية شرطاً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية؛
- ✓ كلما تحسنت جودة الحياة الوظيفية زادت قدرة الإداريين على الأداء الفعال.

السؤال الثاني: كيف تقيم ظروف العمل المادية للعاملين داخل المؤسسة (المرافق، التجهيزات، البيئة المهنية)؟

" تسعى المؤسسة الجامعية في ظل واقع العالم الثالث إلى التطور والحدثة عبر تحديث البنية التحتية والتجهيزات المادية، مما يؤثر إيجابيا على سلوك المسؤولين والموظفين ويكسر روتين العمل، لتصبح بيئتها التنظيمية محفزة على الابتكار والكفاءة."

ترجمة إجابة المبحوث الأول حول السؤال الثاني:

تعكس الفقرة مدلولاً سوسيولوجياً للمؤسسة الجامعية بوصفها نسقاً تنظيمياً يتأثر بشروط السياق البيئي للعالم الثالث، حيث يصبح التحديث المادي أداة لإعادة تشكيل الفعل التنظيمي. فمن منظور علم الاجتماع التنظيم والعمل لا ينظر إلى هذه التحسينات كعناصر تقنية محايدة، بل كمدخلات تؤثر في أنماط السلوك المهني، إذ تسهم في تقليص الطابع الروتيني للعمل وتعزيز الدافعية لدى الفاعلين داخل المؤسسة.

تحليل إجابة السؤال الثاني:

- ✓ تبني الإدارة الجامعية آلية الانتقال إلى التعليم عن بعد من خلال اعتماد منصة إلكترونية متكاملة
- يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات ودعم المرونة والتعلم التنظيمي؛
- ✓ يؤدي تحسين بيئة العمل إلى رفع مستوى الدافعية المهنية؛
- ✓ يسهم التحديث في الحد من الروتين التنظيمي وتعزيز مرونة العمل.

السؤال الثالث: كيف ترون مدى نجاح السياسات المعتمدة في توفير بيئة آمنة ومريحة؟

" تعمل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ضمن فريق موحد يركز على التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة، مع تجنب العناصر التي قد تعيق سير العمل. يهدف هذا التنظيم إلى ضمان راحة الطالب وتعزيز مصلحة الكلية والجامعة، بحيث يصبح نجاح الكلية نموذجاً للممارسات الإيجابية، ومن الأمثلة على ذلك نظام (البروفراس)، الذي يخضع لمراجعات سنوية لتقليل الأخطاء وتحسين الأداء"

ترجمة إجابة المبحوث الأول حول السؤال الثالث:

تحلل هذه الفقرة الدينامية التنظيمية لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من منظور سوسيولوجي، فتظهر أن العمل ضمن فريق موحد يعزز التماسك التنظيمي ويعتبر آلية رئيسية لتحقيق الأهداف

المشاركة، وفق منطق التعاون والانسجام بين الفاعلين. كما أن تجنب العناصر المعرقة يعد استراتيجية للحفاظ على فعالية العمل وتقليل الاحتكاكات الداخلية، وتركيز التنظيم على راحة الطالب ومصلحة الكلية والجامعة يوضح تبني منطق الجودة المؤسسية، حيث يصبح الطالب محور العملية التعليمية، ومثال ذلك نظام " البروفراس" ومراجعاته السنوية يمثل ممارسة للرقابة والتقييم المستمر، مما يعكس مبادئ الإدارة الرشيدة والعقلنة التنظيمية، ويحول نجاح الكلية إلى نموذج يحتذى به في الممارسات الإيجابية داخل الجامعة.

تحليل إجابة السؤال الثالث:

✓ العمل ضمن فريق موحد نمط من التكامل الوظيفي يعزز التماسك التنظيمي داخل الكليات وهذا مما يسهم في ترسيخ نموذج تنظيمي قابل للتعميم داخل الوسط الجامعي؛
✓ قيام الإدارة الجامعية مثلاً بتحليل نتائج الطلبة سنوياً لتطوير البرامج يساعد على راحة الطالب وبالتالي يتحقق مبدأ الجودة المؤسسية.

القسم الثالث: العلاقة القائمة بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمؤسسة الجامعية.

السؤال الأول: كيف يؤثر أسلوب إدارة الأزمات أو التغيرات داخل المؤسسة على الرضا الوظيفي؟

" رضا الموظف هو مفتاح توجيه سلوكه نحو العمل، ويتأثر بمؤهلاته (الديبلوم) ودوافعه وعلاقته بالإدارة. وارتباطها بأسلوب القائد فالقيادة التشاركية والتحفيزية تعزز انتماء العامل والتزامه، بينما التعسف يقلل من دافعيته وشعوره بالانتماء".

ترجمة إجابة المبحوث الأول حول السؤال الأول:

تعكس الفقرة ارتباط رضا الموظف بسلوكه الوظيفي عبر تفاعل مؤهلاته العلمية ودوافعه وعلاقته بالإدارة. فالقيادة التشاركية والتحفيزية تعزز الالتزام والانتماء، بينما يقلل التعسف من الدافعية والشعور بالانتماء، مما يجعل رضا الموظف مرهوناً ببيئة العمل وأساليب القيادة لتحقيق الأداء المؤسسي، وهذا يؤكد أن رضا العامل مرتبط ببيئة العمل وعلاقات القوة داخل المؤسسة، وأن الإدارة الفاعلة تعتمد على التوازن بين تحفيز الفرد واحترام حقوقه لتعظيم الأداء المؤسسي.

تحليل إجابة السؤال الأول:

- ✓ ضرورة التوازن بين التحفيز المعنوي واحترام حقوق الموظف لضمان أداء فعال؛
- ✓ يتحدد رضا الموظفين بدرجة كبيرة وفق بيئة عمل محفزة وأنماط قيادية تشاركية داعمة؛
- ✓ تتراجع المناعة التنظيمية بسبب انتشار الصراعات التنظيمية مما يضعف الثقة والشعور بالانتماء لدى الموظفين.

السؤال الثاني: هل تعتقد أن قوة أو ضعف القدرة التنظيمية تنعكس على العلاقات الاجتماعية داخل

العمل؟ وكيف؟

" تعتبر المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية متكاملتين، ويؤثر ضعف أي منهما سلباً على فاعلية المؤسسة واستقرارها. "

ترجمة إجابة المبحوث الأول حول السؤال الثاني:

تبرز الفقرة أن المؤسسة الناجحة تعتمد على توازن متكامل بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن أي خلل في هذا التوازن يضعف ديناميكيات العمل، ويحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته نظرية النسق الاجتماعي بإعتبارها المؤسسة نظاماً اجتماعياً متكاملًا بين جميع وظائفها للحفاظ على استقرار وتحقيق الأهداف المشتركة، وتقادي أي اختلال قد يضعف الأداء العام ويقلل من ديناميكية العمل.

تحليل إجابة السؤال الثاني:

- ✓ يرتبط تحقيق الأهداف المشتركة بين الإدارة والعاملين بمدى تكامل الأدوار وتناسق وظائفها؛
- ✓ عمل الإدارة على توفير دعم تنظيمي فعال فهو بالضرورة ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي للموظف.

السؤال الثالث: إلى أي مدى تساهم الإمكانيات التي توفرها المؤسسة في تحقيق أداء وظيفي عالي

الجودة؟

" تتوفر داخل المؤسسة إمكانيات تتيح تحقيق احتياجات الموظفين وتعزز إنتاجية المؤسسة، كما تساهم في رفع مستوى الجودة (Qualité). غير أن الإمكانيات الجديدة تبقى محدودة ولا تواكب التطورات الحديثة،

بالرغم من سعي المؤسسة لتعزيز المنة التنظيمية إلا أن هذه الإمكانيات لا تواكب التغيرات المعاصرة بشكل كامل."

ترجمة إجابة المبحوث الأول حول السؤال الثالث:

تعكس الإجابة أهمية الموارد المؤسسية في تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز الإنتاجية وجودة الأداء، مما يشير إلى دور الموارد في تحقيق التوازن التنظيمي ورفع مستوى الكفاءة، مع الإشارة إلى أن محدوديتها وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة قد يضعف المنة التنظيمية ويحد من قدرة المؤسسة على التكيف، مما يوضح العلاقة بين البنية التنظيمية وفاعلية العمل وضرورة تطوير الموارد باستمرار لضمان استقرار المؤسسة ونجاحها.

تحليل إجابة السؤال الثالث:

- ✓ نقص الموارد المؤسسية يضعف المنة التنظيمية للإدارة ويحد من قدرة المؤسسة الجامعية على مواكبة التطورات؛
- ✓ ضرورة العمل على تطوير الموارد والإمكانيات التي توفرها الإدارة لتعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف مع التغيرات.

القسم الأول: المناعة التنظيمية في المؤسسة الجامعية.

❖ المبحوث الثاني

المبحوث الثاني: (رئيس مصلحة ما بعد التدرج، خبرة 14 سنة، تخصص تسيير موارد بشرية متحصلة

على شهادة (تقني سامي) تمت المقابلة بتاريخ 19/04/2026

السؤال الأول: كيف تقيم قدرة مؤسستكم على مواجهة الأزمات أو التغيرات التنظيمية؟

" تقيم قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات عبر قياس جاهزية خطط ومرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك يعتمد التقييم الفعال على معرفة وتحليل المخاطر المحتملة بتوفر المورد البشري وتدريبه وتكوينه ومدى فعالية الاتصال الداخلي والخارجي مع التركيز على استمرار العمل مع الاستعانة بالخبرات السابقة"

ترجمة إجابة المبحوث الثاني حول السؤال الأول:

تبرز هذه الفقرة منظورا من ناحية السوسيولوجية التنظيمية لوظيفة المؤسسة في سياق التغيرات، باعتبارها قادرة على مواجهة الأزمات بوصفها نتاج تفاعل بين بنية تنظيمية مرنة قابلة للتكيف، وموارد بشرية فاعلة تمتلك كفاءة وتكويناً مستمرا يعززان المناعة التنظيمية. كما تؤكد على دور تحليل المخاطر وفعالية الاتصال في تقليص الالايين وتحقيق التنسيق الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى ذلك البعد التعليمي التراكمي القائم على توظيف الخبرات السابقة لضمان استمرارية النشاط، وبذلك تتأسس فعالية المؤسسة على تكامل الهيكل التنظيمي وأداء الفاعلين وجودة التواصل والتعلم التنظيمي.

تحليل إجابة السؤال الأول:

- ✓ الحرص على تكوين مستمر للموظفين بالإدارة الجامعية يقوي المناعة التنظيمية بالمؤسسة؛
- ✓ يفعل الاتصال التنظيمي عبر اجتماعات دورية ومنصات رقمية تضمن التنسيق بين الفاعلين؛
- ✓ تضع الإدارة خطط استباقية لتحليل المخاطر المحتملة.

السؤال الثاني: إلى أي مدى تساهم الخبرات المهنية السابقة في تطوير الممارسات والخبرات الجديدة

داخل العمل؟

" تسهم الخبرات المهنية السابقة في تطوير الممارسات والخبرات الجديدة، وذلك بتمكين الموظفين من نقل المعارف والمهارات المكتسبة وتطبيقها لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة في ظل التغيرات الحاصلة،

وتجنب الأخطاء الواردة وبالتالي تساعد الخبرات في بناء كفاءات قد تضمن وتسرع من وتيرة الابتكار والتعلم"

ترجمة إجابة المبحوث الثاني حول السؤال الثاني:

تحليل مؤشرات هذه الفقرة إلى تصور سوسيولوجي يعتبر الخبرة المهنية رصيذا اجتماعيا ومعرفيا يعاد توظيفه داخل المؤسسة لإنتاج ممارسات أكثر فعالية، فانتقال المعارف والمهارات بين العاملين يشكل آلية للتعلم الجماعي، تسهم في تحسين القدرة على حل المشكلات ومواجهة التغيرات، مع تقليص احتمالات الخطأ. كما يبرز هذا التصور دور التراكم الخبراتي في بناء كفاءات تنظيمية تعزز الابتكار وتسريع التعلم، ما يدل على أن المؤسسة لا تعمل فقط عبر هياكلها الرسمية، بل أيضا من خلال ديناميات تبادل المعرفة والتفاعل بين الفاعلين داخلها.

تحليل إجابة السؤال الثاني:

- ✓ تبادل الخبرات بين الإداريين حديثي التوظيف وذوي الخبرات في التسيير يعد شكلا من أشكال التعلم التنظيمي داخل الكليات؛
- ✓ المعرفة المتبادلة أساس المرونة والمناعة التنظيمية؛
- ✓ المؤسسة الجامعية لا تعتمد على الهياكل الإدارية فقط بل على شبكة من التفاعلات الغير رسمية بين الفاعلين.

السؤال الثالث: هل تعتمد الإدارة على آليات أو إجراءات لمتابعة قدرتها على التعامل مع المشكلات

التنظيمية؟

" تعتمد الإدارة على آليات وإجراءات لمتابعة قدرتها في كيفية التعامل مع المخاطر التي تهدد المؤسسة، وتشمل هذه الآليات التخطيط والرقابة المستمرة وتقييم الأداء وحل المشكلات وتحقيق الأهداف، من خلال تنظيم الهياكل التنظيمية ودعم الموظفين"

ترجمة إجابة المبحوث الثاني حول السؤال الثالث:

تبرز الفقرة أهمية للإدارة باعتبارها نسقا اجتماعيا عقلانيا يسعى إلى تنظيم السلوك داخل المؤسسة من خلال أدوات الضبط والتوجيه الرسمية، فالتخطيط والرقابة والتقييم لا تفهم فقط كإجراءات تقنية، بل كآليات للضبط الاجتماعي تهدف إلى تقليل عدم اليقين وإحكام التنسيق بين الفاعلين وهنا يظهر التكامل

بين البنية التنظيمية والمورد البشري كعلاقة جدلية، حيث لا تكتسب الهياكل فعاليتها إلا عبر تفاعل الأفراد معها وإسهامهم في تفعيلها عمليا. ومن ناحية أخرى تكشف الفقرة عن حضور بعد إنساني داخل التنظيم، يتمثل في دعم العاملين باعتبارهم فاعلين اجتماعيين يشاركون في إنتاج الفعل التنظيمي، وليسوا مجرد منفذين، ومن ثم فإن فعالية الإدارة لا تختزل في صرامة القواعد بل ترتبط بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الضبط البيوي والمرونة الإنسانية، وعليه تفهم الاستجابة التنظيمية الفعالة كنتيجة لتكامل هذه الأبعاد بما يعزز التكيف مع المتغيرات ويضمن استمرارية الأداء.

تحليل إجابة السؤال الثالث:

- ✓ التخطيط والرقابة آليتان للحماية التنظيمية تتبعهما الإدارة الجامعية لتقليل من الاختلالات ومواجهة الأزمات قبل حدوثها؛
- ✓ الموظف الإداري ليس مجرد منفذ بل يشارك في تطوير العملية التنظيمية لدعم مناعة المؤسسة؛
- ✓ مراعاة الجامعة للظروف الإنسانية للعامل في تطبيق القوانين الصارمة التي تنعكس على رضا الوظيفي.

السؤال الرابع: ما المقترحات التي ترونها مناسبة وضرورية لتعزيز مناعة تنظيمية مستقبلا؟

" تعد المناعة التنظيمية في المؤسسة الجامعية رهانا استراتيجيا يتطلب اعتماد مقاربة استباقية تقوم على إعادة هيكلة البنية التنظيمية وتحديث آلياتها، خاصة عبر رقمنة الإدارة بما يعزز من كفاءة الموظفين. كما يسهم التجديد الاستراتيجي في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات، إذ بدوره يشكل تفعيل الذاكرة التنظيمية وتوثيق الخبرات بمشاركة الفاعلين، كركيزة أساسية لتحويل المعرفة إلى مورد تنظيمي ويتكامل ذلك مع نظم رقابية مستمرة وآليات إنذار مبكر للتعاب بالمشكلات، وقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية"

ترجمة إجابة المبحوث الثاني حول السؤال الرابع:

تقدم الفقرة قراءة سوسيولوجية للمؤسسة الجامعية كنسق تنظيمي يسعى إلى تحقيق التوازن بين الاستقرار الداخلي والتكيف مع التحولات البيئية، وتظهر المناعة التنظيمية كقدرة بنيوية ووظيفية على مواجهة الاضطرابات وضمان استمرارية الفعل التنظيمي، كما تعكس عمليات إعادة الهيكلة ورقمنة الإدارة اتجاها نحو عقلنة الممارسة الإدارية، وتعويضها بآليات قائمة على البيانات والمعايير، بما يعيد تنظيم توزيع السلطة والمعرفة داخل المؤسسة ويعزز التحكم في عدم اليقين، بالتالي يبرز التجديد الاستراتيجي

قدرة المؤسسة على التكيف وإعادة توجيه مواردها وفق متطلبات البيئة الخارجية، في حين تمثل الذاكرة التنظيمية آلية لتراكم الخبرة وتحويل المعرفة الفردية إلى رصيد جماعي قابل للاستثمار، أما أنظمة الرقابة والإنذار المبكر فتؤدي وظيفة وقائية واستباقية تهدف إلى الحد من الاختلالات وتعزيز القدرة على التنبؤ، وبذلك تتكامل هذه الأبعاد لتشكل نموذجاً تنظيمياً مرناً يقوم على التعلم المستمر والتكيف، بما يدعم استدامة الأداء وفعالية المؤسسة الجامعية في بيئة متغيرة.

تحليل إجابة السؤال الرابع:

✓ في حال نقص الموارد البشرية أو المادية تقوم الإدارة بإعادة توزيع المهام وتوفير الإمكانيات الممكنة دون تعطيل سير العمل؛

✓ استعمال المؤسسة الجامعية للمنصات الرقمية لتسجيل النقاط ضروري لمواكبة التطورات؛

✓ الذاكرة التنظيمية للمؤسسة تقلل من الأخطاء المتكررة، ما يخفف التوتر المهني لدى الموظفين.

القسم الثاني: جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية.

السؤال الأول: إلى ما مدى يمكن أن تعتبر جودة الحياة الوظيفية عاملاً مؤثراً في الاستقرار الوظيفي؟

" تسهم جودة الحياة الوظيفية في تعزيز استقرار العمل داخل المؤسسة من خلال ارتباطها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وما يترتب عن ذلك من رفع رغبة الموظفين في البقاء وتقليص معدلات دوران العمل. ويؤدي هذا الأثر إلى دعم استقرار الموارد البشرية وتحسين الأداء المهني، بما يعكس تفاعلاً بين البعدين الإنساني والتنظيمي في إطار العمل داخل المؤسسة "

ترجمة إجابة المبحث الثاني حول السؤال الأول:

من منظور سوسيولوجيا التنظيم والعمل، تفهم جودة الحياة الوظيفية كعنصر بنيوي يسهم في تحقيق توازن واستمرارية النسق التنظيمي داخل المؤسسة، وليس مجرد امتياز اجتماعي للموظفين. فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، باعتبارهما محددين أساسيين لسلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وتؤدي هذه الجودة إلى تعزيز الاستقرار المهني من خلال تقوية ارتباط العامل بالمؤسسة ورفع مستوى رغبته في البقاء، مما ينعكس في تقليص معدلات دوران العمل باعتباره مؤشراً على ضعف الاستقرار التنظيمي. كما تعكس هذه العلاقة تفاعلاً سوسيولوجياً بين حاجات الموظفين وتوقعاتهم من جهة، وقدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة من جهة أخرى، إذن فالفاعلية التنظيمية

بالمؤسسة تفسر كنتيجة لتكامل البعدين الإنساني والتنظيمي، بحيث يعاد إنتاج الاستقرار والأداء المهني داخل المؤسسة عبر هذا التوازن الديناميكي.

تحليل إجابة السؤال الأول:

- ✓ تمثل جودة الحياة الوظيفية عنصرا أساسيا لتعزيز مناعة المؤسسة الجامعية ضد الأزمات؛
- ✓ الفاعلية في الجامعة تتحقق في ظل تكامل بين الجانب التنظيمي والإنساني؛
- ✓ تحافظ الإدارة على استقرارها وجودة أدائها من خلال التوازن المستمر بين متطلبات الإدارة وضغوط الموظفين.

السؤال الثاني: كيف تقيم ظروف العمل المادية للعاملين داخل المؤسسة (المرافق، التجهيزات، البيئة المهنية)؟

" يسهم تقييم وتحسين ظروف العمل المادية داخل المؤسسة الجامعية في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، بما ينعكس إيجابا على الأداء الأكاديمي والإداري، كما أن تطوير البيئة المهنية لا يعزز الكفاءة فقط، بل يدعم أيضا شعور الانتماء لدى الموظفين داخل المؤسسة "

ترجمة إجابة المبحوث الثاني حول السؤال الثاني:

تنطلق الفقرة من مقاربات سوسيولوجية في علم الاجتماع التنظيم والعمل وتعتبر أن ظروف العمل المادية داخل المؤسسة الجامعية تشكل عنصرا بنويا مؤثرا في سيورة التنظيم الداخلي، وليست مجرد معطيات تقنية أو بيئية، ترى أن تقييم وتحسين هذه الظروف يسهم في تحقيق توازن تنظيمي عبر رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام المؤسسي، بما يعكس درجة اندماج الفاعلين داخل النسق التنظيمي وتفاعلهم مع قواعده وقيمه. كما أكدت الفقرة أن تطوير البيئة المهنية يتجاوز البعد الوظيفي المرتبط بالكفاءة والإنتاجية ليشمل بعدا رمزيا-اجتماعيا يتمثل في تعزيز الشعور بالانتماء، وهو ما يدعم استقرار المؤسسة واستمراريتها. وعليه تتجلى العلاقة بين البنية المادية للعمل والمخرجات السوسيولوجية (الرضا، الالتزام، الانتماء) باعتبارها عناصر مترابطة تسهم في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجامعية.

تحليل إجابة السؤال الثاني:

- ✓ كلما كانت بيئة العمل أفضل، زاد التكيف والانسجام داخل التنظيم؛
- ✓ رفع مستوى التعاون بين مصالح الإدارة يعزز المناعة التنظيمية؛

✓ توجد علاقة ترابطية بين البنية المادية للعمل والمخرجات السوسيولوجية للفاعلين في الإدارة.

السؤال الثالث: كيف ترون مدى نجاح السياسات المعتمدة في توفير بيئة آمنة ومريحة؟

" ترى المؤسسة أن نجاح السياسات حول تهيئة بيئة عمل آمنة ومريحة داخل المؤسسة تتحقق من خلال نتائج متفاوتة، إذ تسجل بعض الإيجابيات مقابل استمرار الحاجة إلى تطورات تنظيمية، فإن فعالية هذه السياسات لا تتحدد بوجودها النظري فقط، بل بمدى تطبيقها الفعلي عبر المتابعة والتقييم والتواصل التنظيمي، وبالتالي فإن تحسين بيئة العمل يبرز كعملية شاملة ومتكاملة تجمع بين الأبعاد (المادية والنفسية والاجتماعية) بهدف دعم الأداء وتعزيز استقرار المؤسسة "

ترجمة إجابة المبحوث الثاني حول السؤال الثالث:

تتنظر هذه الفقرة من منظور سوسيولوجي إلى أن السياسات المعتمدة في تجهيز بيئة عمل باعتبارها ممارسات تنظيمية أكثر من كونها نصوصا شكلية، وتقاس فعاليتها من خلال تطبيقها الفعلي داخل المؤسسة. وتؤكد أن نجاح هذه السياسات نسبي ومتغير، مرتبط بنتائج واقعية قد تكون إيجابية جزئيا مع استمرار الحاجة إلى تحسينات تنظيمية مستمرة. كما تتضح أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق بوجود السياسات بل بتنفيذها عبر المتابعة والتقييم والتواصل التنظيمي، وترى أن تحسين بيئة العمل عملية شاملة تشمل الأبعاد المادية والنفسية والاجتماعية، وتقوم على تفاعل مستمر بين السياسة والتطبيق، بهدف تعزيز الأداء واستقرار المؤسسة.

تحليل إجابة السؤال الثالث:

✓ تظهر السياسات التنظيمية في تطبيقها الفعلي داخل بيئة العمل وليس وجودها شكليا؛

✓ التنظيم عملية ديناميكية وليست ثابتة؛

✓ تحسين بيئة العمل عملية شاملة تشمل الأبعاد المادية والنفسية والاجتماعية.

القسم الثالث: العلاقة القائمة بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين

بالمؤسسة الجامعية.

السؤال الأول: كيف يؤثر أسلوب إدارة الأزمات أو التغيرات داخل المؤسسة على الرضا الوظيفي؟

" يؤثر أسلوب إدارة الأزمات والتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية تأثيرا مباشرا في ديناميتها الداخلية، حيث يتوقف نجاحه على فعالية القيادة في إشراك الموظفين، وتوفير التدريب واعتماد الشفافية في التواصل، ويسهم ذلك في تحويل الأزمات من تهديدات إلى فرص لتعزيز الرضا الوظيفي وضمان الاستقرار التنظيمي "

ترجمة إجابة المبحوث الثاني حول السؤال الأول:

تعكس هذه الفقرة تصورا سوسيولوجيا، يعتبر المؤسسة نسقا تنظيميا ديناميكيا، لا تفهم إدارة الأزمات والتغيرات داخل المؤسسة الجامعية بوصفها ممارسة تقنية محايدة، بل كفعل تنظيمي يقوم على إعادة توزيع السلطة والمعرفة داخل التنظيم، تكمن فعاليته في قدرة القيادة على إشراك الفاعلين، وتكثيف التكوين وترسيخ الشفافية في التواصل، بما يعزز التفاعل داخل النسق المؤسسي. وينظر إلى هذه الآليات باعتبارها أدوات لإعادة إنتاج التوازن التنظيمي وتقليص التوترات، حيث لا تعد الأزمة مجرد تهديد بل لحظة لإعادة البناء وإعادة توجيه الفعل الجماعي، وبهذا تتحول الأزمات إلى فرصة لتعزيز الرضا الوظيفي ودعم الاستقرار داخل النسق الجامعي.

تحليل إجابة السؤال الأول:

- ✓ إدارة المؤسسة للمخاطر تكمن فعاليتها في قدرة القيادة على إشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات؛
- ✓ الأزمات فرصة لإعادة التوازن وإعادة البناء.

السؤال الثاني: هل تعتقد أن قوة أو ضعف القدرة التنظيمية تنعكس على العلاقات الاجتماعية داخل

العمل؟ وكيف؟

" تنعكس قوة الوضعيات والقدرات التنظيمية بشكل عميق على طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، حيث تسهم في تشكيل (الإطار الحاضن) الذي يحدد أنماط التفاعل بين الموظفين، فحين تتميز المؤسسة بقدرة تنظيمية قوية، وذلك يؤدي إلى إنتاج علاقات مهنية أكثر تماسكا وتعاوناً وتحفيزاً بين الأفراد، بالمقابل فإن ضعف القدرة التنظيمية غالبا ما يفرز علاقات عمل متوترة تتسم بالتجزئة والصراع، بما يؤثر سلبا على انسجام الجماعة المهنية واستقرارها الداخلي "

ترجمة إجابة المبحوث الثاني حول السؤال الثاني:

تعكس هذه الفقرة منظورا سوسيولوجيا في كونها تؤكد الطابع الجدلي للعلاقة بين البنية التنظيمية للمؤسسة والعلاقات الاجتماعية داخلها، حيث لا تظهر القدرات التنظيمية كمعطيات تقنية محايدة، بل كبنية اجتماعية مؤسسية تحدد شروط التفاعل بين الفاعلين داخل بيئة العمل، فكلما اتسمت هذه البنية بالوضوح والانسجام من حيث توزيع الأدوار، وتنسيق المهام، واستقرار القواعد، انعكس ذلك إيجابا في تعزيز أنماط من العلاقات المهنية القائمة على التعاون والتكامل، بما يدعم التماسك الاجتماعي داخل التنظيم. وبالتالي فإن ضعف البناء التنظيمي وما يرافقه من غموض في الأدوار واختلال في القواعد يؤدي إلى إنتاج بيئة عمل غير مستقرة تسودها التوترات وأنماط من التنافس غير الإيجابي والصراع، وهو ما ينعكس سلبا على انسجام الجماعة المهنية، ويتضح أن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة هي نتاج مباشر لطبيعة النسق التنظيمي، بما يجعل من التنظيم فاعلا سوسيولوجيا أساسيا في تشكيل أنماط التفاعل والاستقرار داخل بيئة العمل، وليس مجرد إطار إداري تقني.

تحليل إجابة السؤال الثاني:

- ✓ غموض الأدوار واختلال القواعد يضعف أداء العامل
- ✓ إدارة تشاركية ⇐ تعاون وثقة ⇐ تحقق مناعة تنظيمية قوية وضمان أداء فعال
- إدارة تسلطية ⇐ توتر وصراعات ⇐ تراجع المناعة التنظيمية ضعف الأداء

السؤال الثالث: إلى أي مدى تساهم الإمكانيات التي توفرها المؤسسة في تحقيق أداء وظيفي عالي الجودة؟

" تبين الفقرة أن توفر الموارد والإمكانيات داخل المؤسسة الجامعية، مثل بيئة عمل داعمة وتوفر التكنولوجيا لضمان التكوين المستمر، تعد عاملا حاسما في تحسين الأداء الوظيفي وجودة المخرجات التعليمية والبحثية، ومن جهة أخرى يؤدي ضعف هذه الموارد إلى تراجع الأداء مما يعكس علاقة تفاعلية بين الشروط التنظيمية داخل المؤسسة ومستوى فعالية الفاعلين فيها "

ترجمة إجابة المبحوث الثاني حول السؤال الثالث:

يمكن قراءة هذه الفقرة من منظور سوسيولوجي باعتبار أن العلاقة البنوية التفاعلية بين الموارد المؤسسية وفعالية الأداء داخل المؤسسة الجامعية، فهي ليست إطار إداري محايد، بل كنسق اجتماعي-تنظيمي تتحدد داخله شروط الفعل المهني والمعرفي، في هذا السياق تعد الإمكانيات المادية والتكنولوجية إلى جانب التكوين المستمر عناصر بنيوية تساهم في تشكيل بيئة عمل محفزة تؤثر مباشرة في مستوى

الأداء الفردي والجماعي وجودة المخرجات الأكاديمية، وعليه فإن الفاعلين داخل المؤسسة لا يتحركون بمعزل عن هذه الشروط بل تتشكل ممارساتهم وفق ما تتيحه البنية التنظيمية من موارد وفرص. وعلى الجانب الآخر يؤدي ضعف هذه الإمكانيات إلى إعادة إنتاج محدودية الأداء وتراجع الفعالية، بما يكشف أن الكفاءة ليست صفة فردية صرفاً، بل نتيجة تفاعل معقد بين الفاعل والبنية. وهنا يمكن فهم الأداء الوظيفي بوصفه حصيلة دينامية لتوازن أو اختلال العلاقة بين الموارد المؤسسية وشروط العمل داخل نسق التنظيم الجامعي.

تحليل إجابة السؤال الثالث:

- ✓ المؤسسة بنية اجتماعية تؤثر في الفعل التنظيمي للموظف؛
- ✓ الكفاءة لا تكون فردية خالصة فقط، بل اجتماعية تنظيمية؛
- ✓ الأداء الجيد = توازن بين الموارد وشروط العمل.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج

1. مناقشة نتائج " طبيعة المناعة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية " كما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟

للتحقق من صحة الفرضية أو عدمها تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول طبيعة المناعة التنظيمية، مع تحديد المجال الكلي لكل بعد تم التوصل إلى: أن المتوسطات الحسابية على المستوى الكلي جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (3,59) وانحراف معياري (0,53)، أي أن المؤسسة الجامعية تمثل نسقا اجتماعيا ديناميكيا يسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء وضمان استقرار الفاعلين داخله، فإن المناعة التنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على حماية ذاتها من التهديدات الداخلية والخارجية، من خلال تفعيل مجموعة من الأبعاد المترابطة. أما على مستوى الأبعاد المتمثلة في:

■ بعد الذاكرة التنظيمية

جاء بمتوسط حسابي قدره (0,30) وانحراف معياري (0,58)، إذ تسهم الذاكرة التنظيمية في تراكم الخبرات والمعارف السابقة واستثمارها في مواجهة التحديات. وهذا ما أكدته نظرية النسق الاجتماعي " لتالكوت "، وضوح الأدوار والمهام يقلل من الصراعات التنظيمية وتحقق مناعة تنظيمية فعالة مقارنة بما يشعر الفرد العامل بالإنصاف والاعتراف بدوره يحقق التوازن وزيادة فعالية النسق واستقراره، باتفاق هذه النتيجة مع دراسة (سميرة قوسي وفاطمة الزهراء عنان)، التي توصلت إلى وجود تأثير جيد دال إحصائيا لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

■ بعد التعلم التنظيمي

جاء بمتوسط حسابي يقدر ب (3,54) انحراف معياري (0,77)، أي أن التعلم التنظيمي، يعمل على تطوير مهارات الأفراد وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات، إذ تتيح الخبرة المتراكمة للإدارة في استثمار التعلم التنظيمي واستشراف المخاطر والتعامل معها بفعالية، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على التعلم الذاتي وتحويل التجارب السابقة إلى ممارسات أكثر فعالية، مع تعزيز الجاهزية لمواجهة حالات عدم اليقين، بحيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (علاونة سفيان وسنية محمد)، التي توصلت إلى وجود علاقة متوسطة تنظيمية كامنة بين آليات البراعة التنظيمية ومركزات المناعة التنظيمية للتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية.

■ بعد الإدراك التنظيمي

جاء بمتوسط حسابي يقدر ب (3,38) وانحراف معياري (0,72)، بحيث يبرز ذلك في وعي الفاعلين بطبيعة أدوارهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، إذ أن الإدراك التنظيمي يعتبر العملية التي من خلالها يقوم الفاعلون داخل التنظيم (إداريون، موظفون) بفهم وتفسير المعلومات واستيعاب التغيرات وإدراك طبيعة الأدوار والعلاقات التنظيمية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (منصور صالح الشрман). حيث كشفت الدراسة على أن لأبعاد المناعة التنظيمية أثرا إيجابيا على إدارة الأزمات وعلى مرحلة ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

■ بعد المرونة التنظيمية

جاء بمتوسط حسابي يقدر ب (3,38) انحراف معياري (0,72)، فإن المؤسسة تعيد ترتيب مواردها واستراتيجياتها بشكل يضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات، وهذا ما أكدت عليه، نظرية العاملين في دعم الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتوفير بيئة عمل مرنة: يؤكد فريدريك على أن الاستثمار في البعد المعنوي للعمل يزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات وضمان مناعة تنظيمية فعالة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي)، التي توصلت أن ممارسة مديري المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية جاءت بمستوى مقبول.

من خلال هذه النتائج نقول إن الفرضية التي نصها " طبيعة المناعة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية " كما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟ محققة نسبيا.

2. مناقشة نتائج " طبيعة جودة الحياة الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية " كما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟

للتحقق من صحة الفرضية أو عدمها تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية، قد تم التوصل إلى أن المتوسط العام لجودة الحياة الوظيفية، جاء على المستوى الكلي بدرجة محايد، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,30) وانحراف معياري (0,69). فإن انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الإدارة الجامعية لا يمثل مجرد مؤشر فردي مرتبط بعدم الرضى، بل يعد انعكاسا لبنية تنظيمية واجتماعية تحتاج إلى إعادة بناء علاقات العمل على أسس أكثر إنسانية وتشاركية، من خلال تعزيز العدالة التنظيمية، وتحسين ظروف العمل، وتفعيل الاتصال الإداري، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، بما يساهم في رفع مستوى الرضى الوظيفي

وتعزيز الانتماء للمؤسسة الجامعية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعاد بعجي)، التي أظهرت أن مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الأداء المتميز للعاملين كان أقل من المتوسط.

من خلال هذه النتائج نقول إن الفرضية التي نصها " طبيعة جودة الحياة الوظيفية للموظفين

داخل المؤسسة الجامعية " كما يدركها الفاعلون الإداريون داخل النسق التنظيمي؟ غير محققة.

3. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الدراسة (حسب معامل الارتباط)

للتحقق من صحة الفرضية أو عدمها تم احتساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير المناخ التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، تم التوصل إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية تربط بين أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمية (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإدراك التنظيمي، المرونة التنظيمية)، والمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغت قيمة sig (0,01) وهي أقل من (0,05) وقيمة معامل الارتباط قدرت ب (0,75).

تتجسد العلاقة بين المناخ التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية كعلاقة ارتباط قوية وتكاملية، حيث تغذي كل منهما الأخرى فالمناخ التنظيمية القوية، تهيئ بيئة صحية للعمل، هذه البيئة بدورها تعزز استدامة الأداء الفعال وترسخ الولاء والانتماء المؤسسي.

من خلال هذه النتائج نقول إن اختبار فرضية الدراسة حسب معامل الارتباط بيرسون محققة نسبياً.

4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

للتحقق من صحة الفرضية أو عدمها تم احتساب مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة المتغيرات السوسولوجية المدروسة، تم توظيف:

■ مناقشة نتائج الفرضيات تبعا لمتغير الجنس:

تم الإعتماد على اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في إجابات الإداريين تبعا لمتغير الجنس حول متغير المناخ التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، هذا ما تم ملاحظته من قبل الباحثة من خلال إجراء الدراسة بالاعتماد على الملاحظة " تم توزيع الاستبيانات على جميع الكليات بالإضافة إلى جمع عدد معتبر من الإجابات وبطلب من بعض الإداريين على أخذ مهلة للإجابة وتركها ليوم أو يومين؛ وذلك نظرا لضغط العمل والقيام بالنشاطات المكلفين بها من رؤساء الأنشطة الفرعية الثقافية والرياضية ".

يمكن تفسير توحيد إجابات الإداريين من الذكور والإناث حول بيئة العمل، إلى تراجع أثر متغير النوع الاجتماعي، كعامل مفسر للاختلاف في الإدراك التنظيمي، مقابل بروز قوة البناء التنظيمي ذاته في توحيد الرؤى والتصورات بين الجنسين.

■ مناقشة نتائج الفرضيات تبعا لمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في الاستجابات الموظفين حول متغير المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية وفق متغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي). هذا ما تم ملاحظته من قبل الباحثة من خلال إجراء الدراسة بالاعتماد على الملاحظة في إطار مواصلة العمل الميداني، توجهت الباحثة لمكتب أمانة رئيس قسم العلوم الاجتماعية، رحبت بالفكرة وتم الاتفاق على أخذ موعد آخر لإتمام الدراسة.

يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد أن المؤسسة الجامعية تشكل نسقا تنظيميا موحد التأثير، تنتج داخله تمثيلات جماعية مقارنة حول المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، وهو ما يفسر ضعف الفروق بين المبحوثين تبعا لمختلف المتغيرات الشخصية والمهنية. كما تعكس هذه النتائج أن العوامل التنظيمية والبنوية داخل المؤسسة أصبحت أكثر تأثيرا من الخصائص الفردية في تشكيل اتجاهات الموظفين ومواقفهم المهنية.

تم التوصل إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول متغير المناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول متغير المناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لمتغير (العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية والمستوى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول متغير جودة الحياة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول متغير جودة الحياة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لمتغير (العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية والمستوى الوظيفي).

من خلال هذه النتائج نقول الفرضية التي نصها " لا توجد فروق في إجابات الموظفين حول (المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية) " محققة نسبيا.

الآفاق المستقبلية:

- إعداد خطط استباقية لإدارة الأزمات داخل الجامعة وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات للتدخل السريع، في حل الأزمات مما يقلل من شدة الصراعات التنظيمية؛
- تنمية الحس التفسيري لدى العاملين، من خلال إشراكهم في تحليل القرارات وليس فقط تنفيذها، مما يرفع وعيهم بالسياق التنظيمي؛
- ينبغي ترسيخ ثقافة تبادل المعرفة بين الإداريين والقيادة بالمؤسسة الجامعية، عبر فضاءات رسمية وغير رسمية للحوار هذا يولد شعورا بالاعتراف والاندماج، من خلال القدرة على التكيف مع تغيرات؛
- من الضروري تطوير نظم معلومات إدارية حديثة تحفظ الخبرات والتجارب السابقة، مما يشعر العامل بالاستقرار والثقة؛
- تعزيز شفافية الاتصال داخل المؤسسة الجامعية، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار وهذا يزيد من قدرتهم على تفسير التغيرات والتفاعل معها دون توتر؛
- اعتماد أنماط تسيير مرنة تسمح بتكييف الإجراءات مع الظروف المختلفة مما يقلل من الضغوط المهنية ويحسن بيئة العمل بالمؤسسة الجامعية.

خلاصة الفصل الثاني:

أسهم هذا الفصل في تقديم عرض منهجي للجانب التطبيقي للدراسة، حيث أتاح بناء تصور دقيق حول مواقع الدراسة والظاهرة محل البحث، استناداً إلى البيانات الميدانية التي جمعت من طرف الباحثة وتم تحليلها بأساليب علمية مناسبة، كما مكن هذا العرض من تعميق الفهم السوسيولوجي للموضوع، من خلال دعمه بأدلة ميدانية مستمدة من نتائج التحليل.

أفضت هذه النتائج إلى استنباط جملة من الأفكار والمؤشرات الجديدة التي أسهمت في إثراء الدراسة وتعزيز رصيدها المعرفي، بما يضيف قيمة علمية مرتبطة بإشكالية البحث.

الخاتمة

الخاتمة:

استنادا على ما سبق عرضه من أطر نظرية ومعطيات ميدانية وتحليلات إحصائية، يمكن القول إن هذه الدراسة قد سعت إلى تفكيك العلاقة المركبة بين المناخ التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية، من خلال مقارنة سوسيولوجية تربط بين البنية التنظيمية وتمثلات الفاعلين الاجتماعيين داخلها.

قد أظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمية يتراوح بين المتوسط والجيد، وهو ما يعكس قدرة نسبية للمؤسسة على التكيف مع التحولات ومواجهة الضغوط، عبر آليات تنظيمية قائمة على التعلم والإدراك والمرونة.

كما بينت المعالجة الإحصائية وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، بما يؤكد أن تحسن قدرة المؤسسة على الاستجابة للآزمات والتغيرات، ينعكس مباشرة على تحسين ظروف العمل، وتعزيز الشعور بالرضا والانتماء لدى الموظفين.

تشير هذه النتائج كذلك إلى أن المؤسسة الجامعية، بوصفها نسقا اجتماعيا، تسعى إلى تحقيق نوع من التوازن الديناميكي بين متطلبات الأداء وضغوط العمل، وهو ما يتجلى في انعكاس المستويات المقبولة للمناخ التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي، غير أن هذا التوازن يظل نسبيا وقابلا للتطوير، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تفرض على المؤسسات الجامعية تعزيز قدراتها التنظيمية وتبني استراتيجيات أكثر تكاملا.

تبرز أهمية الاستثمار في تنمية أبعاد المناخ التنظيمية، كخيار استراتيجي لتحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما تفتح هذه الدراسة آفاقا لبحوث مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات أخرى، بما يثري الفهم السوسيولوجي للممارسات الإدارية داخل المؤسسات الجامعية ويسهم في تطويرها، فإن الإسهام العلمي لهذه الدراسة لا يقتصر على توصيف العلاقة بين المتغيرين، بل يتجاوز إلى إبراز أهمية المقاربة السوسيولوجية في تحليل الظواهر التنظيمية، بما يدعم بناء مؤسسات جامعية أكثر مناخا وأكثر قدرة على تحقيق جودة حياة وظيفية مستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. سعيد سبعون (2004)، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، حي سعيد حمدين، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر.
2. نادية عيشور وآخرون (2017)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين الراس الجبل للنشر والتوزيع.

المقالات:

3. أحمد الحمزة وآخرون (2023)، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03.
4. إلياس طلحة (2017)، نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والإعلامية، جامعة الأمير عبد القادر - قسنطينة - الجزائر.
5. إيمان مهري وآخرون (2025)، المناعة التنظيمية وقدرتها في تحقيق جودة حياة العمل، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة - الجزائر، مجلة المعيار، المجلد 29 العدد 4.
6. بلحزري بلوفة (2024)، الملاحظة العلمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية المجلد 15، العدد 02.
7. رنا عبد الله محمد وآخرون (2021)، تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية -، جامعة البصرة، العراق، المجلد 7، العدد 4.
8. سعاد بعجي (2019)، مقال دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة (أركو ديم) ميديا، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، المجلد 5، العدد 2.
9. سميرة قوسي وآخرون (2021)، تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 8 العدد 2.
10. شراف وآخرون (2020)، مقال جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري، " نظرة عامة"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، الجزائر، المجلد 5، العدد 2.

11. عادل بومجان وآخرون (2018)، مقال جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي . دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية جامعة بسكرة .، جامعة محمد خيضر بسكرة . الجزائر، المجلد12، العدد2.
12. عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي (2024)، دور المناة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلة 4 العدد40.
13. علاونة سفيان وآخرون (2024)، مقال أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناة التنظيمية (دراسة ميدانية على عينة لإطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلمة . سطيف "رؤية سوسيوتنظيمية"، المركز الجامعي سي الحواس بريكة، الجزائر، المجلد12، العدد2.
14. محمد الأمين وآخرون (2023)، مقال أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية . دراسة حالة هيئة التدريس بجامعة السعيدة .، سعيدة، الجزائر، المجلد9، العدد2.
15. منصور صالح شرمان (2023)، مقال أثر المناة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك خالد" المملكة العربية السعودية"، السعودية، المجلد5، العدد2.

المراجع الأجنبية:

16. ENGLAND A. Quantitative and Qualitative Research Methods[M/OL] //Research for Medical Imaging and Radiation Sciences. Springer International Publishing, 2021.
17. AWASTHY R. Nature of Qualitative Research[M/OL] //Methodological Issues in Management Research : Advances, Challenges, and the Way Ahead. Emerald Publishing Limited, 2019.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): يمثل الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ المحكم	الرتبة	التخصص
رابح بن عيسى	أستاذ تعليم العالي (بروفيسور)	علم الاجتماع التربوية
يعقوب سالم	أستاذ محاضر " أ "	علم الاجتماع الإدارة والعمل
شوقي مرابط	أستاذ محاضر " أ "	علم الاجتماع التنظيم والعمل
محمد مسعود زكري	أستاذ محاضر " ب "	علم الاجتماع المؤسسة
شهرزاد بوتي	أستاذ محاضر " ب "	أنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية
رشيد بن بوزيد	أستاذ تعليم المتوسط	أدب عربي (لغة)

المصدر: إعداد الباحثة

ملاحظة: تم إخضاع المذكرة لعملية مراجعة وتدقيق لغوي من طرف أستاذ في التعليم المتوسط، متخصص في الأدب العربي واللغة العربية، وذلك بهدف ضمان سلامة الصياغة اللغوية ودقة الأسلوب العلمي.

الملحق رقم (02): استمارة استبيان
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استبانة بحثية لإعداد مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت عنوان: " المناعة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية "

دراسة ميدانية بكليات المؤسسة الجامعية الشهيد حمه لخضر

ولاية الوادي

السادة الأفاضل،

في سياق إنجاز دراسة ميدانية حول المناعة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بكليات المؤسسة الجامعية حمه لخضر - ولاية الوادي، أرجو منكم التفضل بالإجابة على الاستبيان بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة المراد الإجابة عنها وأكد أن جميع المعلومات ستظل سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أشكر لكم تعاونكم، تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير.

إشراف الأستاذة:

د. سلمى بالنور

إعداد الطالبة:

وفاء العويني

أولاً: البيانات الشخصية

- أ. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- ب. العمر: أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر ☐
- ج. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
- د. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐
- ي. المستوى الوظيفي: إداري ☐ تقني ☐ إشرافي ☐

ثانياً: المناعة التنظيمية

مفهوم المناعة التنظيمية: مجموعة من المهام المترابطة مع الأفراد لحماية المنظمة من التغيرات عن طريق عمل حاجز دفاعي يتمثل في العاملين داخل المنظمة والسياسات والإجراءات، كما هي مجموعة من الإجراءات والسياسات التي من شأنها الحماية من التهديدات الخارجية والداخلية، وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والأزمات التي تواجهها وذلك بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي واسترجاع ذاكرتها التنظيمية

البند	بعد الذاكرة التنظيمية: تمثل كل من مخزون التجارب والخبرات والدروس المستفادة، بطريقة منظمة، بالإضافة إلى الحالات والنماذج والفنية والإدارية الناجحة، جانباً أساسياً في تطوير الأداء مع التركيز على تعزيز التجارب والخبرات الناجحة للاستفادة منها وتطويرها بشكل مستمر.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوافر بالمؤسسة وثائق وسجلات منظمة تسهل الرجوع إلى المعلومات عند الحاجة.					
2	تعتمد المؤسسة نظاماً لاسترجاع المعرفة عند حل المشكلات الجديدة.					
3	تتبنى المؤسسة قاعدة معرفية توثق التجارب والدروس المستفادة.					
4	تسهم النماذج الإدارية والفنية الناجحة بالمؤسسة في تزويد العاملين بالخبرات الجديدة.					
5	تشجع المؤسسة تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين.					
البند	بعد التعلم التنظيمي: هي عملية يتم من خلالها تنفيذ التغيير المخطط داخل المنظمة وإعدادها للتكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية المحيطة، يتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات، أبرزها تمكين الأفراد، والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة لمواجهة تحديات المستقبل، في دعم وتشجيع العمل الجماعي والتعلم المستمر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تعتمد المؤسسة سياسة تعليم وتطوير واضحة تدعم مبدأ التعلم المستمر للعاملين.					

					7	تتمتع المؤسسة بسرعة وفعالية في مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.
					8	توفر المؤسسة للعاملين ساعات من التدريب لضمان أداء ذو جودة.
					9	تبادل الأفكار والمعلومات بين الإدارة والعاملين يساهم في تنمية الخبرة المهنية.
					10	تتيح المؤسسة للعاملين الوسائل التكنولوجية لتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تدعم أدائهم الوظيفي.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البند	بعد الإدراك التنظيمي: يعرف بأنه القدرة على استقبال المعلومات ومعالجتها بطريقة منظمة وذكية لاتخاذ قرارات مستنيرة لتحقيق الأهداف بفعالية وضمان القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة لها بشكل فعال وتحسين استخدام الموارد المتاحة
					11	تعمل المؤسسة على توفير بيئة آمنة تمكن العاملين من التعبير على آرائهم ومخاوفهم أثناء سيرورة العمل.
					12	تستجيب المؤسسة بفعالية للتغيرات السريعة في بيئة العمل المحيطة.
					13	تقدم الإدارة العليا رؤية واضحة فيما يخص الأهداف المراد تحقيقها.
					14	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات الصادرة من العاملين فيما يخص سيرورة العمل.
					15	تتعامل المؤسسة مع إستقبال المعلومات بطريقة منظمة وذكية تساهم في التنبؤ بالمخاطر.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البند	بعد المرونة التنظيمية: درجة امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وتحسين إمكانية التحكم في المنظمة ككل، حيث تشير القدرة على التكيف والتغيير استجابة لما يحدث داخليا وخارجيا
					16	تتمكن الإدارة من تفعيل قدراتها الإدارية بسرعة عند مواجهة الأزمات والتغيرات.
					17	تدعم المؤسسة قنوات الاتصال الداخلية بين العاملين وتشجعهم على التعاون.
					18	تؤدي مرونة المؤسسة وسرعة استجابتها في تعزيز استقرار الإدارة واستمراريتها.
					19	تتيح المؤسسة الإمكانيات والأدوات اللازمة لأداء العمل بجودة وفعالية.
					20	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لدراسة الأزمات وتوثيق الإجراءات الواجب اتخاذها لتفادي الأخطار.

ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية

مفهوم جودة الحياة الوظيفية: عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، تقوم على أساس العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا للمنظمة وثقافتها السائدة من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة

البند	جودة الحياة الوظيفية: قدرة مسؤولي المنظمات على وضع سياسات وإجراءات لتطوير وتحسين الحياة العملية والشخصية لأفرادها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة مما ينعكس إيجاباً على مؤسسة وبالتالي تحقيق الأمن الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تتم مشاركة العاملين في اقتراح سياسات وبرامج تساعد على تحسين ظروف العمل.					
26	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة ومستقرة لضمان الفعالية في الأداء.					
27	تسود داخل الإدارة علاقات قائمة على الاحترام المتبادل.					
28	تهتم المؤسسة بتحسين أداء العمل من خلال الموازنة بين ظروف العمل المادية والمعنوية للعاملين.					
29	تراعي الإدارة الضغوط الشخصية للعاملين.					
30	تعزز الإدارة الثقة الوظيفية لدى العاملين من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات.					
31	يسهم التعاون والتضامن المتبادل في زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة.					
32	تتدخل المؤسسة في حل مشكلات العامل الشخصية ورفع الروح المعنوية.					
33	توفر الإدارة الإمكانيات والاحتياجات اللازمة في العمل لضمان نتائج ذو جودة.					
34	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي نتيجة الإجراءات المعتمدة في المؤسسة.					
35	تتبنى المؤسسة برامج تساعد العاملين في التوفيق بين مسؤولياتهم الأسرية والوظيفية.					
36	تحرص الإدارة على تقديم مكافآت وحوافز معنوية تنظيمية تهدف إلى تشجيع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي.					
37	تتلاءم ظروف العمل الفيزيائية مع طبيعة النشاط الوظيفي.					
38	يشعر العامل بالانتماء والارتياح تجاه المؤسسة.					

					39	تسهل مرونة التنظيم الزمني للعمل في رفع الحافز المعنوي للعاملين.
					40	تسود العدالة والمساواة في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.
					41	تقدير المؤسسة للجهود المبذولة من طرف العاملين داخل التنظيم.
					42	تدعم الإدارة تطوير الكفاءات المهنية والعلمية التي تميز العاملين.
					43	تعتمد المؤسسة آليات تعزز مستوى التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
					44	تسعى المؤسسة إلى وضع إستراتيجيات تنظيمية تحسن في تنسيق الأدوار بين الفاعلين التنظيميين.

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (03): دليل المقابلة
جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
علم الاجتماع التنظيم والعمل
دليل المقابلة

نوع المقابلة	تاريخ المقابلة	مكان المقابلة	زمن ومدة المقابلة	الشخص المتقابل به

الموضوع:

المناعة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة الجامعية " دراسة ميدانية بجامعة الشهيد حمه لخضر . ولاية الوادي ."
مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

بيانات عامة حول المبحوث:

1. الرتبة الوظيفية:
2. التخصص:
3. سنوات الأقدمية:
4. الشهادات:
5. الصفة المهنية:

القسم الأول: المناعة التنظيمية في المؤسسة الجامعية.

- كيف تقيم قدرة مؤسستكم على مواجهة الأزمات أو التغيرات التنظيمية؟
- إلى أي مدى تساهم الخبرات المهنية السابقة في تطوير الممارسات والخبرات الجديدة داخل العمل؟
- هل تعتمد الإدارة على آليات أو إجراءات لمتابعة قدرتها على التعامل مع المشكلات التنظيمية؟
- ما المقترحات التي ترونها مناسبة وضرورية لتعزيز مناخ تنظيمية مستقبلا؟

القسم الثاني: جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية.

- إلى ما مدى يمكن أن تعتبر جودة الحياة الوظيفية عاملاً مؤثراً في الاستقرار الوظيفي؟
 - كيف تقيم ظروف العمل المادية للعاملين داخل المؤسسة (المرافق، التجهيزات، البيئة المهنية)؟
 - كيف ترون مدى نجاح السياسات المعتمدة في توفير بيئة عمل آمنة ومريحة؟
- القسم الثالث: العلاقة القائمة بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمؤسسة الجامعية.**

- كيف يؤثر أسلوب إدارة الأزمات أو التغيرات داخل المؤسسة على الرضا الوظيفي؟
 - هل تعتقد أن قوة أو ضعف القدرة التنظيمية تنعكس على العلاقات الاجتماعية داخل العمل؟ كيف؟
 - إلى أي مدى تساهم الإمكانيات التي توفرها المؤسسة في تحقيق أداء وظيفي عالي الجودة؟
- سؤال ختامي:** هل هناك نقاط أو آراء أخرى ترونها مهمة ولم يتم التطرق إليها خلال المقابلة؟

شكراً على تعاونك



الملحق رقم (04): شبكة الملا

جامعة الشهيد حمه لخضر-بالوادي-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

علم الاجتماع التنظيم والعمل

شبكة الملاحظة

الملاحظات المسجلة	مجال الملاحظة	التوقيت	لحظة
-------------------	---------------	---------	------

الموضوع: المنة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين

المؤسسة: جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

الملاحظ: كليات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

أولاً: الوصف العام للميدان

1. الخصائص الفيزيائية للمكان: (مساحة، إضاءة، تهوية، تجهيزات، كثافة العمل)
2. الأشخاص وتوصيفهم: (عدد العاملين، الجنس، الفئة العمرية التقريبية، طبيعة المناصب)
3. الأنشطة العامة: (استقبال، معالجة ملفات، اجتماعات، أعمال إدارية...)

2020	9:00	مكتب الاستقبال	- صباح يوم الإربعاء تم التوجه لمكتب استقبال الإدارة، إحدى الوظائف بعد طرحها لبعض الأسئلة، حول سبب التواجد ومعرفة عنوان الدراسة، فتم توضيح أهداف الزيارة على أن يتم تبليغ المديرية بسبب الزيارة وأخذ موافقتها على القيام بالدراسة الميدانية داخل المؤسسة.
	9:30	مكتب المديرية	- تمت زيارة مكتب مديرية " المكتبة المركزية " تساءلت عن سبب التواجد كانت منشغلة قليلا مع المهام فيما بعد وجهت بعض الأسئلة حول موضوع الدراسة فأظهرت ملامح الصرامة وإصرارها فيما يخص الترخيص للسماح للقيام بالدراسة والتعثر في الإجابة على الأسئلة فتم الاستئذان إلى أن يتجدد اللقاء مجددا بعد أخذ الترخيص من إدارة الكلية فتقرر في تلك اللحظة إعادة النظر في مكان الدراسة والتوجه لتغيير مكان الدراسة الميدانية.
2020	10:00	مكتب الموظفة	- تم التوجه في هذا اليوم وبالتحديد لمكتب الموظفة " مسؤولة الأنشطة الثقافية والرياضية بالكلية " تم الترحيب من قبلها تبدلنا أطراف الحديث فيما يخص سبب الزيارة طرح عليها موضوع الدراسة التي كانت سبب التواجد في الكلية وحقا وجدت القبول ومن أول مرة فأكدت استعدادها التام لتقديم المساعدة بقدر المستطاع واقتрحت أن تتكفل هيا بتوزيع الاستمارات على العينة المراد دراستها.
2020	10:30	مكتب عون الإدارة	- آخر أيام الأسبوع تم الاستعداد للذهاب لكلية العلوم الاقتصادية لإكمال مهمة أخذ الموافقة في القيام بالدراسة الميدانية بحيث تقل فيها الخدمات الإدارية اتصلت بالموظفة التي سأتهج ل طرح الموضوع عنها تم الاتفاق على أن تزودها ببقية المعلومات عبر مواقع التواصل الاجتماعي لتسهيل المهمة.
	11:00	مكتب مسؤولة الأنشطة الثقافية والرياضية	- بعدها مباشرة التحقت الباحثة بمكتب مسؤولة الأنشطة الثقافية والرياضية بالكلية عند الوصول كان لديها مهام لتحضير نشاط متعلق بالكلية لكنها تفرغت لإعطاء من وقتها بتعريفها بالوسط الميداني وكافة أقسام الكلية وعلى أن تتم العودة لإنهاء من الدراسة الميدانية.
2020	8:30	مكتب الموظفة	- يوم الأحد تم الاستقبال من طرف الموظفة في الإدارة حيث عبرت عن ارتياحها وتجاوبها التام لموضوع الدراسة بتقديم مجمل التفاصيل لبداية الدراسة الميدانية على أن تتكفل هي بتوزيع الاستبيانات على الموظفين حتى لا تأخذ وقتا.
2020	10:00	أمانة رئيس قسم العلوم الاجتماعية	- في إطار مواصلة العمل الميداني، تم التوجه لمكتب أمانة رئيس قسم العلوم الاجتماعية، رحبت بالفكرة وتم الاتفاق على أخذ موعد آخر للعودة لإتمام الدراسة.
2020	9:30	جميع الكليات المعنية بالدراسة	- تم توزيع الاستبيانات على جميع الكليات بالإضافة إلى جمع عدد معتبر من الإجابات وبطلب من بعض الإداريين على أخذ مهلة للإجابة وتركها ليوم أو يومين وذلك نظرا لضغط في العمل والقيام بالنشاطات المكلفين بها رؤساء الأنشطة الفرعية الثقافية والرياضية.

2020	10:00	مكتب موظفة المسؤولة عن النشاطات الثقافية والرياضية	- عند استلام الباحثة للاستبيانات عبرت الموظفة عن امتنانها وإعجابها الشديد لموضوع الدراسة كما أبدت رغبتها في استمرار التواصل من خلال دعوة الباحثة إلى تجديد زيارتها في الأيام القادمة.
------	-------	---	---

ثانيا: تحليل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة

المناعة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين داخل المؤسسة الجامعية.

