

UKJAEs

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Alshalal Mohammed Hayder & Shams El Din Balsam Shafiq. Diagnosing the Dimensions of Organizational Immunity: An Analytical Diagnostic Study of the Opinions of a Sample of Employees in the General Directorate of Education in Nineveh. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):341-349.

Diagnosing the Dimensions of Organizational Immunity: An Analytical Diagnostic Study of the Opinions of a Sample of Employees in the General Directorate of Education in Nineveh

Mohammed Hayder Alshalal ¹, Balsam Shafiq Shams El Din ²

^{1,2} Northern Technical University-Department of Business Administration Technologies Mosul, Iraq

mohammed_haidar@ntu.edu.iq ¹

Abstract: This study aims to diagnose and analyze the dimensions of organizational immunity in the General Directorate of Education in Nineveh, in a way that contributes to enhancing the organization's survival, continuity, and performance sustainability. The research problem stems from the nature of the pressures and challenges it faces. Accordingly, the study formulated main hypotheses stating that the dimensions of organizational immunity—namely, organizational learning, organizational memory, risk management, and organizational health—are present at the overall level in the investigated organization. The study adopted the descriptive-analytical method as the most appropriate approach to the nature of the subject. The study population included all employees in the General Directorate of Education in Nineveh, totaling (1500) individuals, excluding heads and directors of departments and organizational units. A sample of (330) employees was selected, to whom a questionnaire was distributed as the primary tool for data collection after being designed and reviewed by a panel of specialized experts to ensure its alignment with the study variables. Data were analyzed using the statistical program (SPSS V.26), relying on a set of appropriate statistical techniques to test the hypotheses while verifying the validity and reliability of the instrument. The study reached important findings, the most prominent of which is the availability of organizational immunity in its dimensions—organizational learning, organizational memory, risk management, and organizational health—in the Directorate of Education in Nineveh. The study recommended adopting the dimensions of organizational immunity as a comprehensive strategic framework through advanced training programs, the development of learning and knowledge management systems, the establishment of risk management mechanisms, and the improvement of the work environment in ways that enhance organizational health and institutional loyalty.

Keywords: Organizational immunity, organizational memory, Nineveh Education Directorate.

تشخيص ابعاد المناعة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية
في المديرية العامة لتربية نينوى "١"

أ.م.د. محمد حيدر علي^١، الباحثة: بلسم شفيق شمس الدين^٢

^{١,٢} الجامعة التقنية الشمالية – قسم تقنيات إدارة الأعمال، الموصل، العراق

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل ابعاد المناة التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى وبما يسهم في تعزيز بقاء واستمرار المنظمة واستدامة أداها، وتتبع مشكلة الدراسة من طبيعة الضغوط والتحديات التي تواجهها، بذلك وضعت الدراسة فروض رئيسة مفادها ان تشخيص ابعاد المناة التنظيمية المتمثلة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، ادارة المخاطر، الصحة التنظيمية) متوفرة على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، أما مجتمع الدراسة فقد شمل جميع الملاكات الوظيفية في المديرية العامة لتربية نينوى والبالغ عددهم (١٥٠٠) فرداً باستثناء الرؤساء والمديرين في الأقسام والوحدات التنظيمية، وقد تم اختيار عينة قوامها (٣٣٠) موظفاً جرى توزيع الاستبانة عليهم بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات بعد تصميمها وعرضها على عدد من المحكمين المختصين بما يتلاءم مع متغيرات الدراسة، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار الفروض مع التحقق من صدق وثبات الأداة، توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة أبرزها هو توافر المناة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بالتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وإدارة المخاطر والصحة التنظيمية في مديرية تربية نينوى، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ابعاد المناة التنظيمية كإطار استراتيجي شامل، من خلال برامج تدريبية متقدمة، وتطوير أنظمة التعلم وإدارة المعرفة، وتأسيس آليات لإدارة المخاطر، وتحسين بيئة العمل بما يعزز الصحة التنظيمية والولاء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: المناة التنظيمية، الذاكرة التنظيمية، مديرية تربية نينوى.

Corresponding Author: E-mail: mohammed_haidar@ntu.edu.iq

المقدمة

في عالم يتسم بالتقلب وعدم التأكد لم يعد بقاء المنظمات مرتبطاً بوفرة الموارد أو رسوخ الهياكل الإدارية بل بقدرتها على بناء مناة تنظيمية تُمكنها من امتصاص الصدمات، التعلم من الأزمات وتحويل المخاطر إلى فرص للنمو، وتُعد المديرية التربوية – وفي مقدمتها المديرية العامة لتربية نينوى – ميداناً خصباً لاختبار هذه المناة، نظراً لما تواجهه من تحديات إدارية وتعليمية مركبة بعد سنوات من الضغوط البيئية والاجتماعية.

وقد تم تنظيم الدراسة في أربعة محاور مترابطة إذ يتناول المحور الأول الإطار المنهجي، بينما يستعرض المحور الثاني مفهوم المناة التنظيمية وتحدياتها وأبعادها، ويتضمن المحور الثالث الجانب الميداني والتحليلي من الدراسة عبر تشخيص ابعاد المناة التنظيمية، ويُختتم العمل بالمحور الرابع الذي يقدم الاستنتاجات الرئيسية ويقترح مجموعة من التوصيات التطبيقية للمنظمة المبحوثة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة بيانات مضطربة تتسم بعدم الاستقرار وتسارع التغيرات الاستراتيجية الأمر الذي يفرض عليها البحث عن آليات قادرة على التكيف وضمان الاستمرارية، ويُعد مستوى المناة التنظيمية أحد المؤشرات الحاسمة في هذا السياق كونه يعكس قدرة المنظمة على التعلم المستمر وإدارة المخاطر وتبني آليات التطعيم التنظيمي فضلاً عن المحافظة على صحتها المؤسسية الداخلية، غير أن هذه المناة كثيراً ما تكون موضع تساؤل وهو ما أظهرته نتائج المقابلات الميدانية الأولية في المديرية العامة لتربية نينوى، التي كشفت عن محدودية في قدرتها على التعامل بفعالية مع التحديات البيئية والتنظيمية، من هنا تبلورت مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى توافر أبعاد المناة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المخاطر، الصحة التنظيمية) في المديرية العامة لتربية نينوى؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها لا تنحصر في حدود الوصف الأكاديمي البحث بل تتعداها إلى آفاق أوسع تمس جوهر بقاء واستمرارية المنظمات في بيانات مضطربة وغير مستقرة، فهي من جهة تضع إدارة المنظمة المبحوثة أمام مسؤولية إدراك أن امتلاك وتفعيل الأبعاد المعبرة عن المناة التنظيمية لم يعد خياراً ثانوياً بل أصبح ضرورة وجودية تمثل الفارق بين الانكفاء والانهيار من جهة والاستمرار والازدهار من جهة أخرى، ومن جهة ثانية تتجاوز أهمية الدراسة نطاقها المحلي لتقدم إطاراً يمكن أن تسترشد به المؤسسات التعليمية والإدارية الأخرى في بناء قدراتها الدفاعية الداخلية وتعزيز صمودها أمام الأزمات الأمر الذي يمنحها قدرة على التكيف مع المتغيرات وصياغة مستقبلها وفق رؤية واعية، بذلك فإن هذه الدراسة تكتسب بعداً استراتيجياً يتداخل فيه العملي مع الفكري لتغدو دعوة لإعادة النظر في الكيفية التي تفكر بها المؤسسات حول ذاتها وكيفية صياغتها لآليات المناة التنظيمية باعتبارها شرطاً جوهرياً لاستدامة الأداء ومواكبة التحولات المستقبلية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف التي تشخص أبعاد المناعة التنظيمية وذلك من خلال:

1. التعرف على الجوانب النظرية ذات الصلة بمفهوم المناعة التنظيمية وأبعادها وبما يوفر للباحثين رؤية موضوعية ومنظوراً تحليلياً متكاملًا.
2. تحديد مستوى توافر الأبعاد المعبرة عن المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وتشخيص واقعها الفعلي على المستوى الكلي.

رابعاً: فرضية الدراسة

ترتكز الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسة التالية:

"لا تتوافر أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة بالتعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والصحة التنظيمية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

خامساً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

بغية توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستيفاء متطلبات الدراسة بشقيها النظري والميداني، اعتمدت الباحثة على مجموعة من الوسائل العلمية التي تمكن من جمع المعلومات بشكل دقيق وموثوق:

1. **الجانب النظري:** اعتمدت الباحثة في إعداد الجانب النظري للدراسة الحالية على ما موجود من مصادر ومراجع عربية أجنبية ومن الدراسات والبحوث العلمية المحكمة، والمؤتمرات، والكتب، والدوريات، والرسائل والأطاريح الجامعية، إضافة إلى المقالات المنشورة في المجلات، التي حصلنا عليها من مصادر متعددة كالمكتبات الموجودة في الجامعة، إضافة إلى الاعتماد على بعض المصادر من المكتبات الرقمية، وقواعد المعلومات، والشبكة العالمية، إذ أن هذه المصادر كان لها دور في جمع المعلومات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية والدور الأكبر في إثراء مضامينها.
2. **الجانب الميداني:** تعتمد دقة نتائج الدراسة الحالية في الجانب الميداني على سلامة أداة جمع البيانات، إضافة إلى سلامة المقياس المعتمد في قياس الظاهرة المبحوثة، وعليه اعتمدت الدراسة الحالية على الأداة البحثية الآتية:

الاستبانة: اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة والمناسبة، وقد تم تصميمها بالشكل الذي يتناسب مع عينة الدراسة في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى، والذي تمثل بالاستبانة التي وزعت على العينة المبحوثة.

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وصفاً علمياً دقيقاً، ومن ثم تحليل مكوناتها وعلاقاتها بهدف الكشف عن أبعادها المختلفة، فهو لا يقتصر على مجرد جمع البيانات وعرضها بل يتعدى ذلك إلى تفسيرها وتحليلها للوصول إلى مؤشرات ومعطيات يمكن الاستناد إليها في صياغة الاستنتاجات وتقديم المقترحات.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم المناعة التنظيمية

ويعود أصل المناعة التنظيمية إلى نظرية التكيف التنظيمي، إذ تحاول المنظمات إيجاد طريقة للتكيف مع التهديدات الخارجية والداخلية، الأمر الذي تسبب في تطور ونمو العديد من المنظمات، وفي المقابل إفلاس منظمات أخرى وخروجها من عالم المنافسة نتيجة لعدم قدرتها على التكيف، لتبرز بذلك ضرورة الاهتمام بالأنظمة الداخلية للمنظمة وإلى تعزيز المراقبة البيئية من أجل رصد ومعالجة التقلبات البيئية، لذلك يجب أن تتمتع إدارة المنظمات وقادتها وهيكلها التنظيمية بالمرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات الجديدة في ضوء التطورات الحاصلة داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Abu Anza, 2021: 950)، كما تشير إلى قدرة المنظمة على التحسن والتعافي عبر حسن التعامل مع الازمات والمشكلات في المواقف الطارئة، فهي تعد درعاً واقياً لا غنى عنه يسمح للقيادات بالبقاء والاستمرار والتطور لمنظمتها (Phil Hiver & Zoltán 2017: 406).

ووضحها (Abu Barham, 2022:390) على أنها الحاجز القوي الذي يتكون نتيجة تفاعل مجموعة من السياسات والثقافات والعاملين في المنظمة لتشكيل مجموعة من المهام المترابطة لغرض حماية المنظمة من التهديدات وتخفيض التوترات داخلها، اما (المحلاوي وآخرون، ٢٠٢٥: ٣٠٨) فقد عرفها بأنها دفاع منيع يشتمل مجموعة معقدة من العمليات المصممة لحماية المنظمة من العدوى والأفكار السلبية والتقليل من اثارها وازالتها عبر اجراءات التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية.

ثانياً: تحديات المناعة التنظيمية

من التحديات التي تعيق مناعة المنظمة وتصيبها بالتلكؤ هي الخوف من الفشل، وتلاشي الثقة بين المرؤوسين والرؤساء بسبب سوء الادارة والاشراف، وصعوبة تحديد المشاكل والاستعجال في الوصول إليها، الاختيار الخاطئ والغير المناسب للوصول إلى حلول المشكلات، وضعف تثقيف وتوعية العاملين، إضافة إلى هيمنة القيادات الادارية المقتقرين للمعرفة والمهارات الادارية والقانونية اللازمة، وغياب السلوك الابداعي لدى الأفراد العاملين الذي من شأنه أن يعزز موقف المنظمة المناعي (Scibiorek, 2022:).

37)، وتعد الصعوبات المالية والاستراتيجية أيضاً تحدياً يعيق المنظمات في زيادة مناعتها التنظيمية، فالمنظمات ذوات الإمكانيات والاستثمارات المحدودة تواجه صعوبة في تكوين قبة دفاعية تزيد من مناعتها وتقوي موقفها تجاه بقية المنافسين، عبر استقطاب الكفاءات والتقنيات التي تمنحها موقفاً تنافسياً قوياً مقارنة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى (Gong & Abdullah, 2025: 153).

وللحد من هذه المعوقات ولزيادة المناعة التنظيمية هناك عدة طرق وهي (Alshahrani & Basahal, 2024:356):

- ✓ التماس وجهات نظر العاملين وأخذها بعين الاعتبار من قبل القيادة العليا للمنظمة.
- ✓ زيادة مساهمة العاملين في صنع القرار، والحفاظ على اتصال مستمر ومبكر معهم.
- ✓ ادخال الأتمتة التي من شأنها تعزيز مناعة المنظمة ومقاومة التحديات البيئية.
- واكد (شبيب، ٢٠٢٤: ٢٣١) على جملة من المهام التي تقوي المناعة داخل المنظمات وتعمل على تعزيزها، والتي تتمثل في:
- ✓ دعم الادارة العليا.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي الفعال.
- ✓ تطوير المعرفة.
- ✓ تدريب ومراقبة العاملين.
- ✓ التحسين المستمر.
- ✓ الاقتداء بالمبادرات الخارجية الناجحة القائمة على التكنولوجيا المتطورة.
- ✓ تعزيز المبادرات الداخلية لثقافة المنظمة.

ثالثاً: ابعاد المناعة التنظيمية

١. **التعلم التنظيمي:** في السنوات الاخيرة بدأ المنظرون يؤكدون على أهمية التعلم التنظيمي، فبالرغم من حداثة مفهومه الا أنه يفرض بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لبقاء المنظمات وتقدمها، فكلما نجحت المنظمات بإدارة عملية التعلم لجميع مستوياتها الادارية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها وذلك لإسهام هذه العملية بشكل حاسم في التعامل مع التغيرات وحالة عدم التأكد البيئي (لزهر، ٢٠١٧: ٤)، فهي العملية التي يتم من خلالها اعداد المنظمة للتكيف بسرعة مناسبة مع تغييرات البيئة المحيطة من خلال القيام بعمليات أهمها تمكين الأفراد، إدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال، واستثمار التجارب والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال سرعة التعلم (الرويس، ٢٠١١: ٤)، كما يساهم في مساعدة الأشخاص في فهم الآخرين والتعرف عليهم، وتحسين تجربة الحياة لتحقيق التوافق مع المتطلبات الاجتماعية والثقافية والبيئية، وتحسين مهاراتهم في العلاقات الإنسانية، وتطوير قدراتهم الاستراتيجية لتحسين إنتاج المنظمة وبالتالي تمكينها من تعزيز مكانتها التنافسية.

٢. **الصحة التنظيمية:** ينبع مفهوم الصحة التنظيمية من تشبيه المنظمة بالجسم البشري من حيث الصحة والمرض، فكما أن أعضاء الإنسان تعمل سوياً في تناسق وانسجام تامين لأجل جسد صحي، كذلك المنظمات يمكن أن تكون جيدة وصحية إذ عملت الأنظمة الفرعية بصورة متناسقة وأدت وظائفها بانتظام وتناغم، وبالتالي تقدم منتجاتها بجودة عالية وصورة ممتازة. فالصحة التنظيمية تمثل حالة شمولية للرفاهية الجسدية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين في بيئة العمل والتي بدورها تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى اداء العاملين عبر تحقيق رفاهيتهم الصحية والوصول إلى الرضا الوظيفي (ال داود، ٢٠٢٥: ١٠٥)، ويتفق الباحثان مع (Nassani, et al., 2024:3) و(الغامدي والعززي، ٢٠٢٥: ٦) أن للصحة التنظيمية فوائد كبير للمنظمات وهي كالآتي:

- أ- معالجة المشكلات.
- ب- التكيف مع التغيرات والاضطرابات.
- ت- تحسين الفاعلية والكفاءة والممارسات والاجراءات.
- ث- رفع مستوى الالتزام الفعلي في العمل.
- ج- تأسيس بيئة عمل ذات طابع ثقافي ومستقر.
- ح- الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمالية.
- خ- تعزيز شعور الانتماء للمنظمة لدى العاملين.
- د- تحفيز العاملين على البحث واكتشاف الحلول للتحديات المتوقعة.
- ذ- تشجيع التواصل بين القادة والعاملين.

٣. **إدارة المخاطر:** إدارة المخاطر الإدارية هي عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها، فالهدف هو تعزيز مرونة المنظمة وتقليل الأثر السلبي للتهديدات المحتملة، فإدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي ويجب دمجها ضمن جميع مستويات المنظمة المحتملة، فهي تساعد في دعم اتخاذ القرارات المستنيرة وحماية الأصول وتحقيق الأهداف، تحسين الامتثال للقوانين والمعايير. فهي مهمة ضخمة وهامة ويجب أن يكون هناك التزام تام من قبل القيادات بتخصيص الموارد المالية والبشرية أو تشكيل فريق أو لجنة أو قسم لإدارة المخاطر والتعامل معها في المنظمات ففي غالبية المنظمات تقع مسؤولية ادارة المخاطر والتطوير والتنفيذ على عاتق المدير التنفيذي فبمجرد وضع استراتيجية لإدارة المخاطر يكون لكل فرد في المنظمة دور يلعبه في التعرف على المخاطر والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى سلوك

العاملين تتعلق إدارة المخاطر بالموارد البشرية والتفكير بالسيناريوهات والنتائج المحتملة حتى تتمكن المنظمة من تقليل المواقف غير المستقرة ووضع حلول مناسبة تحد من حدوث الصعوبات على الإطلاق، ولكي تقوم إدارة المخاطر بمسؤولية حماية المنظمات واتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة يجب تحديد المتطلبات الرئيسية التي تنطبق على جودة المعلومات الواردة، وهي: (Xikmatullayevich, et al., 2024: 3_4)

أ- شمولية المعلومات الواردة.

ب- صحة ودقة المعلومات الواردة.

ت- درجة موضوعية المعلومات التي تم الحصول عليها.

ث- درجة قرب المعلومات من الجوهر.

ج- أهمية المعلومات.

٤. **الذاكرة التنظيمية:** أن الأداء التنظيمي هو محصلة تفاعل الحاضر مع الماضي لبناء رؤية مستقبل المنظمة وتحديد الاتجاه الذي تسعى إليه المنظمة، لذلك لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن ماضيها، وكون الذاكرة التنظيمية وعاء لخزن التجارب والاحداث التي مرت على المنظمة فبالنظر إلى استناد منها في التعامل مع المستقبل، فالذاكرة التنظيمية تمثل مستودع المعرفة التي يمكن الرجوع إليها في أي وقت، فهي تشمل سلسلة من الخبرات ذات الصلة في تطوير ودعم عمل المنظمة (طه وعبدالرحمن، ٢٠٢٢: ٢)، وأوضح (حسن، ٢٠٢٢: ١٢) أن للذاكرة التنظيمية أنواع عدة من حيث المهام والوظائف تتمثل في:

أ- الذاكرة التنظيمية الإدارية

ب- الذاكرة التنظيمية التسويقية

ت- الذاكرة التنظيمية الثقافية

ث- الذاكرة التنظيمية التقنية

ويشير (Cosa,2025: 236) أن العناصر الرئيسة للذاكرة التنظيمية تشمل قواعد البيانات والوثائق التي تسهل تخزين البيانات واسترجاعها، والتحف الثقافية والمعرفة الضمنية التي يحتفظ بها العاملين والتي تتمثل بالقيم والمعايير المشتركة التي توجه السلوك وعمليات صنع القرار داخل المنظمة، وأخيراً المكونات البيئية وهي البيئة المادية والاجتماعية للمنظمة مما يؤثر على كيفية الاحتفاظ بالمعرفة والوصول إليها.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة

تشخيص ابعاد المناة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة:

١- **التعلم التنظيمي:** تكشف معطيات الجدول (1) عن وجود اتفاق أتفق بشدة، أتفق لدى (٨٢,٨) من الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة بهذا البعد والممثلة بـ (Y1_1- Y1_5)، مما يعكس وجود اتفاق مقبول لإجابات الأفراد المبحوثين على مؤشرات بعد التعلم التنظيمي، أما عن نسبة الإجابات (اتفق نوعاً ما) فهي (١٣,٢) ، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة، لا أتفق) (٤)، وتدعم نسبة الاتفاق الوسط الحسابي البالغ (٤,٢٧) والانحراف المعياري (٠,٨٦)، وامتلك المؤشر (Y1_1) أعلى نسبة اتفاق بلغت (86.٧) بوسط حسابي (4,45) وانحراف معياري بلغ (0.837)، التي تؤكد على أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تتعلم من الازمات وتعددها مواضع جديدة للاختبارات، وجاءت أدنى نسبة اتفاق من المؤشر (Y1_4) بلغت (78.6)، وبوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.92)، والذي ينص على أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تجعل من تقنية التدوير الوظيفي لديها أساساً لدعم عمليات التعلم، اعتماداً على ما تقدم اضافة إلى نسب الاتفاق لبقية المؤشرات يمكن القول بتوافر بعد التعلم التنظيمي واحداً من أبعاد المناة التنظيمية لدى قادة المنظمات المبحوثة.

الجدول (١): وصف بعد التعلم التنظيمي وتشخيصه

المؤشرات	اتفاق بشدة %	اتفاق %	مقياس الإجابة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			اتفاق نوعاً ما %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %		
Y1_1	60.3	26.4	10	2.4	0.9	4.45	0.837
Y1_2	48.5	34.6	12.7	3.6	0.6	4.27	0.862
Y1-3	46.4	37.3	13.9	2.1	0.3	4.27	0.802
Y1_4	46.4	32.4	16.1	3.9	1.2	4.19	0.926
Y1_5	46.4	35.2	13	4.2	1.2	4.21	0.911
المعدل	٤٩,٦	٣٣,٢	١٤,٠	٣,٢	٠,٨	٤,٢٧	٠,٨٦٨
المؤشر الكلي	٨٢,٨		١٣,٢		٤,٠	4.27	0.868

n =330

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

٢- **بعد الذاكرة التنظيمية:** توضح معطيات الجدول (2) وجود اتفاق أتفق بشدة، واتفق لدى (٨٣,٤) من المبحوثين على مجمل المؤشرات المعبرة عنه والممثلة بـ (Y2_1 – Y2_5) ، وبلغت نسبة (اتفق نوعاً ما) (١٣٪) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا

أتفق، لا أتفق بشدة) (3,6٪)، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي البالغ (4,28) والانحراف المعياري (0,845)، وأمتلك المؤشر (Y2_2) أعلى نسبة اتفاق بلغت (87.3)، ووسط حسابي (4.36) وانحراف معياري بلغ (0.769)، والذي يشير إلى أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تستفيد من متضمنات نظام حفظ السجلات لديها في مجال مواجهتها للمخاطر، في حين أمتلك المؤشر (Y2_4) أدنى قيمة ونسبة اتفاق بلغت (79.7)، ووسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.867)، والذي يؤكد على أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تنظر للحالات القائمة في إطار ما هو مماثل لها سابقاً بغية الافادة، ويستدل من تلك القيم فضلاً نسب الاتفاق لبقية المؤشرات على توافر بعد الذاكرة التنظيمية المعرفي لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة يمثل أحد أبعاد كرة التنظيمية.

الجدول (٢): وصف بعد الذاكرة التنظيمية وتشخيصه

المؤشرات	اتفق بشدة %	اتفق %	مقياس الإجابة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			اتفق نوعاً ما %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %		
Y2_1	46.7	37.3	12.7	2.7	0.6	4.27	0.83
Y2_2	51.5	35.8	10.6	1.8	0.3	4.36	0.769
Y2_3	47.9	36.1	12.7	3	0.3	4.28	0.823
Y2_4	47.9	31.8	16.7	3.3	0.3	4.24	0.867
Y2_5	48.5	33.7	12.1	3.9	1.8	4.23	0.936
المعدل	48,5	34,9	14,0	2,9	0,7	4,28	0,845
المؤشر الكلي	83,4		13,0	3,6		4.28	0.845

n=33

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

٣- بعد إدارة المخاطر: تؤثر معطيات الجدول (3) وجود اتفاق (اتفق بشدة، واتفق) لدى (3,6٪) من المبحوثين على مجمل المؤشرات المعبرة عنه والممثلة بـ (Y3_1 – Y3_5)، وبلغت نسبة (أنفق نوعاً ما) (13,3٪) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (4,1٪)، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي البالغ (4,27) والانحراف المعياري (0,878)، وأمتلك المؤشر (Y3_2) أعلى نسبة اتفاق بلغت (86,1) بوسط حسابي (4,31) وانحراف معياري بلغ (0,84)، التي تشير إلى أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تعتمد أنظمة التحسين الهادفة لاحتواء أي مخاطر تواجهها، في حين أمتلك المؤشر (Y3_3) أدنى نسبة اتفاق بلغت (79.1)، ووسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.94)، الذي يشير إلى أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تتوقع الاضرار المادية والمعنوية في ظل الاحداث المحيطة بها.

الجدول (٣): وصف بعد إدارة المخاطر وتشخيصه

المؤشرات	اتفق بشدة %	اتفق %	مقياس الإجابة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			اتفق نوعاً ما %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %		
Y3_1	50.6	33.4	12.7	2.4	0.9	4.3	0.85
Y3_2	49.4	36.7	10	3	0.9	4.31	0.84
Y3_3	49.4	29.7	16.4	2.7	1.8	4.22	0.94
Y3_4	49.7	31.5	13.6	4.6	0.6	4.25	0.899
Y3_5	49.1	33.9	13.4	2.7	0.9	4.28	0.861
المعدل	49,6	33,0	14,0	3,1	1,0	4,27	0,878
المؤشر الكلي	82,6		13,3	4,1		4.27	0.878

n = 330

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

٤- بعد الصحة التنظيمية: يتضح من الجدول (4) أن بعد الصحة التنظيمية تمثل بالمؤشرات (Y4_1 إلى Y4_5) ونسبة (81,4٪) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) على إجمالي تلك المؤشرات ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (6,1٪) ونسبة الذين يتفقون نوعاً ما (12,5٪)، ويعزز ذلك المتوسط الحسابي (4,28) والانحراف المعياري (0,951)، وحصل المؤشر (Y4_1) على أعلى نسبة اتفاق بلغت (86.4) ووسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (1.038) والذي ينص على أن القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة تعنتي بصحة الموظفين النفسية والمعنوية إلى حد الاطمئنان عليهم، بينما حقق المؤشر (Y4_4) على اقل نسبة اتفاق بلغت (72.7) ووسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (1.034)، والذي يؤكد على أن القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة تؤكد على تحقق مستوى من العدالة الوظيفية .

الجدول (٤): وصف بعد الصحة التنظيمية وتشخيصه

المؤشرات	مقياس الإجابة	اتفق بشدة %	اتفق نوعاً ما %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Y4_1		57.9	28.5	10.9	5.5	2.7	1.038
Y4_2		52.1	29.4	13	5.2	1.2	0.952
Y4_3		50.6	26.4	14.2	4.6	1.2	0.941
Y4_4		52.4	30.3	13.3	5.2	2.7	1.034
Y4_5		56.7	28.5	10.9	1.5	0.6	0.791
المعدل		٥٣,٩	٢٧,٥	١٤,٠	٤,٤	١,٧	٠,٩٥١
المؤشر الكلي		٨١,٤	١٢,٥			٦,١	0.951

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 n=330

خلاصة وصف متغير المناعة التنظيمية

تؤكد معطيات الجدول (٥) على وجود اتفاق لدى (82.6%) من المبحوثين على اجمالي الأبعاد المجسدة لمتغير المناعة التنظيمية والمتمثلة بـ (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المخاطر، الصحة التنظيمية)، وبوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.886)، وحقق بعد الذاكرة التنظيمية أعلى اسهامات الاتفاق بنسبة اتفاق بلغت (83.4) وعلى نحو امتلاك الترتيب الأول، واسهم بعد الصحة التنظيمية بأقل نسبة اتفاق بلغت (81.4)، وبذلك احتل الترتيب الرابع والاخير، وحاز بعدي (التعلم التنظيمي وإدارة المخاطر) على الترتيبين الثاني والثالث وبنسبة اتفاق بلغت (82.8 ، 82.6) لكل منهما على التوالي، ويستدل من نتائج الوصف على توافر الأبعاد المجسدة للمناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وترفض بموجبه فرضية الدراسة الرئيسة الثانية والتي تنص على ("لا يتبنى قادة المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن المناعة التنظيمية المتمثلة بـ (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المخاطر، الصحة التنظيمية) بحسب اجابات المبحوثين فيها، وقبول الفرضية البديلة).

الجدول (٥): وصف متغير المناعة التنظيمية وتشخيصه

الأبعاد	مقياس الإجابة	الاتفاق %	الاتفاق نوعاً ما %	عدم الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعلم التنظيمي		٨٢,٨	١٣,٢	٤,٠	4.27	0.868
الذاكرة التنظيمية		٨٣,٤	١٣,٠	٣,٦	4.28	0.845
إدارة المخاطر		٨٢,٦	١٣,٣	٤,١	4.27	0.878
الصحة التنظيمية		٨١,٤	١٢,٥	٦,١	4.28	0.951
المؤشر الكلي		82.6	13	4.4	4.28	0.886

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 n = 330

اختبار الفرضية الرئيسة: لا تتوافر أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة بالتعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والصحة التنظيمية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة

ولتعزيز اختبار تلك الفرضية تم اعتماد اختبار t لعينة واحدة، اذ يستند هذا الاختبار على المقارنة بين قيمة المتوسط المشاهد (المحسوب من العينة) وقيمة المتوسط الافتراضي والمساوي إلى (٣) بحسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة الحالية، اذ يتضح من نتائج التحليل في الجدول (٥) أن قيمة المتوسطات المشاهدة لأبعاد متغير المناعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي لكل بعد هي اكبر من قيمة المتوسط الافتراضي، وهي قيم معنوية بدلالة قيم t المحسوبة وقيم Sig (0.000) هي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة إلى تبني الأبعاد المعبرة عن المناعة التنظيمية من قبل القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة.

اعتماداً على ما تقدم من نتائج وصف متغير المناعة التنظيمية وتشخيصها واختبار t لعينة واحدة والتي اكدت توافره وتبنيه وبدلالة أبعاده في المنظمة المبحوثة، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "تتوافر أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة بالتعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والصحة التنظيمية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة" بحسب اجابات المبحوثين فيها.

جدول (٦): نتائج اختبار فرضية التوافر لأبعاد المنة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة t	Sig
التعلم التنظيمي	4.27		26.642	<0.001
الذاكرة التنظيمية	4.28		27.432	<0.001
إدارة المخاطر	4.27	٣	26.318	<0.001
الصحة التنظيمية	4.28		24.374	<0.001
الإجمالي	4.28		26.141	<0.001

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26. N=330

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تبين أن المنظمة المبحوثة تمتلك منة تنظيمية متجسدة في أبعادها الأربعة الأمر الذي يعكس وحي القيادات الإدارية بضرورة تفعيل آليات التعلم والتخزين المؤسسي للمعرفة فضلاً عن الاهتمام بإدارة المخاطر وصيانة البيئة الداخلية، هذا يعني أن المنظمة بدأت تتحرك من موقع رد الفعل العشوائي إلى موقع الاستعداد المسبق إذ أصبحت تملك منظومة دفاعية تساعد على التكيف مع التحديات وضمان استمراريتها وهو ما يعكس نضجاً في أسلوب إدارتها للأزمات.
٢. رغم توافر أبعاد المنة التنظيمية بشكل عام إلا أن قوة حضورها ليست متوازنة إذ برزت بعض الأبعاد بشكل أوضح مقارنة بغيرها فيما أظهر البعض الآخر مستوى أقل نسبياً، هذا التباين يكشف أن المنظمة قوية في جانب تراكم الخبرات والتعلم من الماضي لكنها ما زالت بحاجة إلى تعزيز بيئة العمل الداخلية بما يضمن رفع مستويات الصحة التنظيمية والدعم النفسي والوظيفي للموظفين، ومن هنا فإن تطوير برامج الرضا الوظيفي والاهتمام بصحة البيئة التنظيمية يعد أولوية لتعزيز توازن الأبعاد واستكمال دائرة المنة التنظيمية.

ثانياً: المقترحات:

١. ترسيخ آليات المنة التنظيمية كإطار استباقي دائم عبر دمج أبعاد المنة التنظيمية (التعلم، الذاكرة، إدارة المخاطر، الصحة) ضمن الخطط التشغيلية والاستراتيجيات الإدارية للمديرية من خلال اعتماد برامج تدريبية متخصصة للقيادات والموظفين تركز على كيفية توظيف هذه الأبعاد في الاستعداد المسبق للأزمات، لا مجرد التعامل معها عند وقوعها.
٢. تعزيز الصحة التنظيمية لتحقيق التوازن بين الأبعاد عبر تطوير بيئة العمل الداخلية عبر تطبيق نظام دوري لتقييم الرضا الوظيفي والصحة المؤسسية، يتبعه وضع خطط تحسين مبنية على نتائج هذا التقييم (مثل المرونة في ساعات العمل، برامج الدعم النفسي والاجتماعي، وتفعيل قنوات اتصال داخلية أكثر انسيابية)، بما يرفع من تكامل أبعاد المنة التنظيمية ويقلل من التباين بينها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- ال داود، هدى بنت محمد، (٢٠٢٥)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية بالجامعات المحلية، جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن، كلية التربية والتنمية البشرية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، العدد ٤٥.
- ٢- الروي، شيخة سلطان، (٢٠١٩)، درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوامي في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية الاردنية، المجلد (٦) العدد (1).
- ٣- الغامدي، العنود عبدالله والعنزي، سعود بن عيد، (٢٠٢٥)، القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى بالصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، المجلد (٣) العدد (24).
- ٤- المحلاوي، احمد سعيد ابراهيم ومحمد، دعاء محمد صبري وبهاء الدين، مسعد سعد، (٢٠٢٥)، الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المنة التنظيمية والصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمايط، ٦ (1) ٣.
- ٥- حسن، فاطمة محمد مهدي، (٢٠٢٢)، نظم المنة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والاقتصادية، المجلد (١٤) العدد (2).
- ٦- شبيب، محمد عبدالاله نعمة، (٢٠٢٤)، مكتب إدارة المشاريع: حل للتغلب على تحديات إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على المشاريع، مجلة العلوم والتطبيقات الهندسية، المجلد السادس، العدد الأول.
- ٧- طه، حسنين السيد وعبدالرحمن، حمزة احمد، (٢٠٢٢)، دور الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية: دراسة ميدانية في شركات المحمول في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والاقتصادية، المجلد (١٤) العدد (2).
- ٨- لزهري، ربحي، (٢٠١٧)، دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشققاته، جامعة محمد خضير، بسكرة.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Dawood, Huda bint Muhammad, (2025), The Role of Knowledge Management in Achieving Organizational Health in Local Universities, Princess Nourah bint Abdulrahman University, College of Education and Human Development, Journal of Educational Sciences and Human Studies, Issue 45.
- 2- Al-Ghamdi, Al-Anoud Abdullah, and Al-Anzi, Saud bin Eid, (2025), Participatory Leadership and its Relationship to the Level of Organizational Health in Intermediate Schools for Girls in Tabuk City, Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, Volume (3), Issue.(٣٤)
- 3- Al-Mahalawi, Ahmed Saeed Ibrahim, Mohamed, Doaa Mohamed Sabry, and Bahaa El-Din, Mosaad Saad, (2025), The Mediating Role of Organizational Intelligence in the Relationship Between Organizational Immune Systems and Organizational Health: An Applied Study on Private Universities in the Arab Republic of Egypt, Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Damietta University, 6(1) 3.
- 4- Al-Ruwai, Shaikha Sultan, (2019), The Degree to Which School Leaders Apply Adaptive Leadership Dimensions from the Teachers' Perspective in Al-Dawadmi Governorate, Kingdom of Saudi Arabia, Jordanian Educational Journal, Volume (6), Issue.(١)
- 5- Hassan, Fatima Mohamed Mahdi, (2022), Organizational Immune Systems and Their Impact on Improving the Quality of Exceptional Organizational Decisions During and After the COVID-19 Pandemic and the Return to the New Normal, Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, Volume (14), Issue.(٣)
- 6- Lazhar, Rabhi, (2017), The Role of Organizational Learning in Improving Organizational Performance: A Case Study of the Gypsum and Derivatives Company, Mohamed Khider University, Biskra.
- 7- Shabeeb, Mohamed Abdel-Ilah Neama, (2024), Project Management Office: A Solution to Overcome Knowledge Management Challenges in Project-Based Organizations, Journal of Engineering Sciences and Applications, Volume Six, Issue One.
- 8- Taha, Hassanein El-Sayed and Abdelrahman, Hamza Ahmed, (2022), The Role of Organizational Memory in Building Smart Organizations: A Field Study in Mobile Companies in Egypt, Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, Volume (14), Issue.(٣)

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Abu Anza, (2021) The Effectiveness of Strategic Human Resource Management in Reducing Organizational Silence in Public and Private Palestinian Universities "Comparative study", Master Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- 2- Abu Barham, Muhammad, 2022, "Organizational Immunity and its Role in Achieving Strategic Leadership in Secondary Schools in the Southern Governorates of Palestine," College of Education, Al-Aqsa University, Palestine.
- 3- Alshahrani, M. A., & Basahal, A. S. (2024). Overcoming Obstacles to Progress: Exploring the Causes and Effective Solutions to Employee Resistance to Organizational Change, (6)44, 366_355.
- 4- Cosa, M. (2025). How Institutional Pressures Drive Learning and Memory in Organizations. In Impacts of Innovation and Cognition in Management (pp. 231-262). IGI Global Scientific Publishing.
- 5- Gong, Y., & Abdullah, M. Y. (2025). From Start-Up to Scale-Up: Organizational Growth Challenges in Tech-Start-Ups in China. Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities, 4(1), 151-157.
- 6- Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. Heliyon, 10(16).
- 7- Phil Hiver, Zoltán Dörnyei, Language Teacher Immunity: A Double-Edged Sword, Applied Linguistics, Volume 38, Issue 3, June2017, Pages405-423.
- 8- Ściabierek, Z. (2022). The Conditions of Human Behavior in the Process of Changes. Logistics and Transport, 53 (1-2), 37-60.
- 9- Xikmatullayevich, K. J., & Mahmudovna, T. M. (2024). Issues Of Effective Use of Human Resources In Risk Management and It's General Techniques. Journal of Advances in Accounting, Economics, and Management, 2(2).