

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 Technologiesm 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 ل التربية نينوى "١١"

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

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

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل أبعاد المناعة التنظيمية في المديرية العامة ل التربية نينوى وبما يسمم في تعزيز بقاء واستمرار المنظمة واستدامة أدائها، وتبع مشكلة الدراسة من طبيعة الضغوط والتحديات التي تواجهه، بذلك وضعت الدراسة فروض رئيسة مفادها أن تشخيص أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة 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 ل التربية 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 المناعة التنظيمية ببعادها المتمثلة بالتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وإدارة المخاطر والصحة التنظيمية في مديرية تربية نينوى، وأوصت الدراسة بضرورة تبني أبعاد المناعة 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: المناعة التنظيمية، الذاكرة التنظيمية، مديرية تربية نينوى.

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

المقدمة

في عالم يتسم بالتقلب وعدم التأكيد لم يعد بقاء المنظمات مرتبطة بوفرة الموارد أو رسوخ الهياكل الإدارية بل بقدرتها على بناء مناعة تنظيمية تمكنها من امتصاص الصدمات، التعلم من الأزمات وتحويل المخاطر إلى فرص للنمو، وتُعد المديريات التربوية – وفي مقدمتها المديرية العامة ل التربية نينوى – ميداناً خصباً لاختبار هذه المناعة، نظراً لما تواجهه من تحديات إدارية وتعلمية 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 المناعة التنظيمية وتحدياتها وابعادها، ويتضمن المحور الثالث الجانب الميداني والتحليلي من الدراسة عبر تشخيص أبعاد المناعة التنظيمية، ويختتم 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 بيئة ماضطربة تتسم بعدم الاستقرار وتسارع التغيرات الاستراتيجية الأمر الذي يفرض عليها البحث عن آليات قادرة على التكيف وضمان الاستمرارية، ويُعد مستوى المناعة 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 المناعة كثيرةً ما تكون موضع تساؤل وهو ما أظهرته نتائج المقابلات الميدانية الأولية في مديرية العامة ل التربية 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 المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المخاطر، الصحة التنظيمية) في المديرية العامة ل التربية نينوى؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها لا تتحصر في حدود الوصف الأكاديمي البحث بل تتعادها إلى آفاق أوسع تمس جوهر بقاء واستمرارية المنظمات في بيئات مضطربة وغير مستقرة، فهي من جهة تضع إدارة المنظمة المبحوثة أمام مسؤولية إدراك أن امتلاك وتحفيظ الأبعاد المعايرة عن المناعة التنظيمية لم يعد خياراً ثالثياً بل أصبح ضرورة وجودية تمثل الفارق بين الإنكفاء 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 الدافعية 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 ينطوي فيه العملي مع الفكرى لتعدو دعوة لإعادة النظر في الكيفية التي تفكر بها المؤسسات حول ذاتها وكيفية صياغتها لآليات المناعة 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 متكاملاً.
2. تحديد مستوى توافر الأبعاد المعتبرة عن المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وتشخيص واقعها الفعلي على المستوى الكلي.

رابعاً: فرضية الدراسة

ترتكز الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية 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 الباحثان على مجموعة من الوسائل العلمية التي تمكن من جمع المعلومات بشكل دقيق وموثوق:

1. **الجانب النظري:** اعتمد الباحثان في إعداد الجانب النظري للدراسة الحالية على ما موجود من مصادر ومراجع عربية أجنبية ومن الدراسات والبحوث العلمية المحكمة، والمؤتمرات، والكتب، والدوريات، والرسائل والأطروحات 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 مضمونها.
 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: إعتمدت الباحثان في جمع البيانات على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية والمناسبة، وقد تم تصميمها بالشكل الذي يتاسب مع عينة الدراسة في المديرية العامة ل التربية 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 وعلاقتها بهدف الكشف عن أبعادها المختلفة، فهو لا يقتصر على مجرد جمع البيانات وعرضها بل ينبع ذلك إلى تفسيرها وتحليلها اللوصول إلى مؤشرات ومعطيات يمكن الاستناد إليها في صياغة الاستنتاجات وتقديم المقررات.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: مفهوم المناعة التنظيمية

ويعد 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 إفلات 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 قادتها وهيكلها التنظيمية بالمرنة 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 عنها يسمح للقيادات بالبقاء والاستمرار والتطور لمنظمتها (Phil Hiver & Zoltán 2017: 406).

ووبيحها (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، أما (المحلاوي وأخرون، ٢٠٢٥: ٣٠٨) فقد عرفها بأنها دفاع متين يشتمل مجموعة معدنة 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 بالتكلؤ هي الخوف من الفشل، وتلاشي الثقة بين المرؤوسيين والرؤساء بسبب سوء الادارة والاشراف، وصعوبة تحديد المشاكل والاستعمال في الوصول اليها، الاختيار الخاطئ والغير المناسب للوصول إلى حلول المشكلات، وضعف تثقيف وتوعية العاملين، إضافة إلى هيمنة القيادات الادارية المفقريين للمعرفة والمهارات الادارية والقانونية الالازمة، وغياب السلوك الابداعي لدى الأفراد العاملين الذي من شأنه أن يعزز موقف المنظمة المناعي (Scibiorek, 2022: 343).

(37)، وتعد الصعوبات المالية والاستراتيجية أيضاً تحدياً يعيق المنظمات في زيادة مناعتها التنظيمية، فالمنظمات ذات 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).

وأحد 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 الأئمة التي من شأنها تعزيز مناعة المنظمة ومقاومة التحديات البيئية.

واحد (شيب، ٢٠٢٤: ٢٣١) على جملة من المهام التي تقوى 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 المتغيرة.
- ✓ تعزيز المبادرات الداخلية لثقافة المنظمة.

ثالثاً: ابعاد المناعة التنظيمية

١. التعلم التنظيمي: في السنوات الأخيرة بدأ المنظرون يؤكدون على أهمية التعلم التنظيمي، فيالرغم من حداثة مفهومه إلا أنه يفرض بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لبقاء المنظمات وتقديمها، فكلما نجحت المنظمات بإدارة عملية التعلم الجماعي مستوياتها الادارية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها وذلك لإسهام هذه العملية بشكل حاسم في التعامل مع التغيرات وحالة عدم التأكيد البيئي (لزهـ، ٢٠١٧: ٤)، فهي العملية التي يتم من خلالها اعداد المنظمة للتكيف بسرعة مناسبة مع تغيرات 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 الاشخاص في فهم الآخرين والتعرف عليهم، وتحسين تجربة الحياة لتحقيق التوافق مع المتطلبات الاجتماعية والثقافية والبيئية، وتحسين مهاراتهم في العلاقات الإنسانية، وتطوير قدراتهم الاستراتيجية لتحسين أنتاج 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 سوية في تناسق وانسجام تامين لأجل جسد صحي، كذلك المنظمات يمكن أن تكون جيدة وصحية إذ عملت الأنظمة الفرعية بصورة متناسقة وأدت وظائفها بانتظام وتتابعاً، وبالتالي تقدم منتجاتها بجودة عالية وصورة ممتازة، فالصحة التنظيمية تمثل حالة شمولية للراهبة الجسدية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين في بيئه العمل والتي بدورها تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين عبر تحقيق رفاهيتهم الصحية والوصول إلى الرضا الوظيفي (ال داود، ٢٠٢٥: ١٠٥)، وينتقم الباحثان مع (Nassani, et al., 2024:3) أن للصحة التنظيمية فوائد كبير للمنظمات وهي كالآتي:

- ١- معالجة المشكلات.
- ٢- التكيف مع التغيرات والاضطرابات.
- ٣- تحسين الفاعلية والكفاءة والممارسات والاجراءات.
- ٤- رفع مستوى الالتزام الفعلي في العمل.
- ٥- تأسيس بيئة عمل ذات طابع ثقافي ومستقر.
- ٦- الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمالية.
- ٧- تعزيز شعور الاتباع المنظم للنظامة لدى العاملين.
- ٨- تحفيز العاملين على البحث واكتشاف الحلول للتحديات المتوقعة.
- ٩- تشجيع التواصل بين القيادة والعاملين.

٣- إدارة المخاطر الإدارية: هي عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وتقيمها ومعالجتها ومرافقتها، فالهدف هو تعزيز مرونة المنظمة وتقليل الأثر السلبي للتهديدات المحتملة، وإدارة 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 إدارة المخاطر والتطوير والتغليف على عاتق المدير التنفيذي بمفرد ووضع استراتيجية لادارة المخاطر يكون لها تأثير كبير على المنظمة، ولعله في التغليف على المخاطر والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى سلوك

العاملين تتعلق ادارة المخاطر بالموارد البشرية والتفكير بالسيناريوهات والنتائج المحتملة حتى تتمكن المنظمة من تقليل المواقف غير المستقرة ووضع حلول مناسبة تحد من حدوث الصعوبات على الاطلاق، ولكن تقوم ادارة المخاطر بمسؤولية حماية المنظمات واتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة يجب تحديد المتطلبات الرئيسية التي تتطبق على جودة المعلومات الواردة ، ٤-٣ (Xikmatullayevich, et al., 2024):

- 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 والأحداث التي مرت على المنظمة وبالتالي يستفاد 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: ٢٠٢٢)، وأوضح (حسن، ٢٠٢٢: ١٢) أن للذاكرة التنظيمية أنواع عدّة من حيث المهام والوظائف تمثل في:

- أ- الذاكرة التنظيمية الادارية
- ب- الذاكرة التنظيمية التسويقية
- ت- الذاكرة التنظيمية الثقافية
- ث- الذاكرة التنظيمية التقنية

ويشير (Cosa, 2025) أن العناصر الرئيسية 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، واحيرا المكونات البيئية وهي البيئة المادية والاجتماعية للمنظمة مما يؤثر على كيفية الاحتفاظ بالمعرفة والوصول إليها.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة

تشخيص أبعاد المناعة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة:

١- **التعلم التنظيمي:** تكشف معطيات الجدول (١) 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 (اتفاق نوعاً ما) فهي (١٣,٢)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة، لا أتفق) (٤)، وتندعم نسبة الاتفاق الوسط الحسابي البالغ (٤,٢٧) والانحراف المعياري (٠,٨٦)، وامتلاك المؤشر (Y1_1) أعلى نسبة اتفاق بلغت (٨٦.٧) (بوسط حسابي (4,45) وأنحراف معياري بلغ (0.837)، التي تؤكد على أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تتعلم من الازمات وتعدها موضع جيدة للاختبارات، وجاءت أدنى نسبة اتفاق من المؤشر (Y1_4) بلغت (78.6)، وبوسط حسابي (4.19) وأنحراف معياري (0.92)، والذي ينص على أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تجعل من تقييم التدوير الوظيفي لديها أساساً لدعم عمليات التعلم، اعتماداً على ما تقدم أضافة إلى نسب الاتفاق لبقية المؤشرات يمكن القول بتوافر بعد التعلم التنظيمي واحداً من أبعاد المناعة التنظيمية لدى قادة المنظمات المبحوثة.

الجدول (١): وصف بعد التعلم التنظيمي وتشخيصه

المؤشرات	مقياس الإجابة	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري			
				لا أتفق بشدة %	لا أتفق %	اتفاق نوعاً ما %	اتفاق بشدة %
Y1_1	60.3	0.837	4.45	0.9	2.4	10	26.4
Y1_2	48.5	0.862	4.27	0.6	3.6	12.7	34.6
Y1_3	46.4	0.802	4.27	0.3	2.1	13.9	37.3
Y1_4	46.4	0.926	4.19	1.2	3.9	16.1	32.4
Y1_5	46.4	0.911	4.21	1.2	4.2	13	35.2
المعدل	49.6	٠,٨٦٨	٤,٢٧	٠,٨	٣,٢	١٤,٠	٣٣,٢
المؤشر الكلى	٨٢,٨	0.868	4.27	٤,٠	١٣,٢		

n =330

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

٢- **بعد الذاكرة التنظيمية:** تؤشر معطيات الجدول (٢) وجود اتفاق اتفاق بشدة، واتفاق لدى (٤٨٣,٤) من المبحوثين على جمل المؤشرات المعبرة عنه والممثلة بـ (Y2_1 - Y2_5)، وبلغت نسبة (اتفاق نوعاً ما) (١٣٪) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521 Vol. 15 No. 4 Part (1) 345

أتفق، لا أتفق بشدة) (٦٣.٦٪)، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي البالغ (٤٤.٢٨)، والأنحراف المعياري (٤٠،٨٤٥)، وأمتلك المؤشر (Y2_2) أعلى نسبة اتفاق بلغت (٨٧.٣)، ووسط حسابي (٤.٣٦) وأنحراف معياري بلغ (٠.٧٦٩)، 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 وبنسبة اتفاق بلغت (٧٩.٧)، وبوسط حسابي بلغ (٤.٢٤) وأنحراف معياري (٠.٨٦٧)، والذي يؤكد على أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تنظر للحالات القائمة في إطار ما هو مماثل لها سابقاً بغية الافادة، ويسدل من تلك القيم فضلاً نسب الاتفاق لبقية المؤشرات على توافر بعد الذاكرة التنظيمية المعرفية لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة يمثل احد أبعاد كرة التنظيمية.

الجدول (٢): وصف بعد الذاكرة التنظيمية وتشخيصه

المؤشرات	أتفق بشدة %	أتفق %	اتفاق نوعاً ما %	لا أتفق %	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	مقياس الإجابة	
							لا أتفق بشدة %	أتفق بشدة %
Y2_1	46.7	37.3	12.7	2.7	4.27	0.6	0.83	
Y2_2	51.5	35.8	10.6	1.8	4.36	0.3	0.769	
Y2_3	47.9	36.1	12.7	3	4.28	0.3	0.823	
Y2_4	47.9	31.8	16.7	3.3	4.24	0.3	0.867	
Y2_5	48.5	33.7	12.1	3.9	4.23	1.8	0.936	
المعدل	٤٨,٥	٣٤,٩	١٤,٠	٢,٩	٤,٢٨	٠,٧	٠,٨٤٥	
المؤشر الكلي	٨٣,٤	٨٣,٤	١٣,٠	٣,٦	4.28		0.845	

n = 33 SPSS V26

٣- بعد إدارة المخاطر: تؤشر معطيات الجدول (٣) وجود اتفاق (اتفاق بشدة، واتفاق) لدى (٦٢.٦٪) من المبحوثين على مجمل المؤشرات المعتبرة عنه والممثلة بـ (Y3_5 - Y3_1)، وبلغت نسبة (اتفاق نوعاً ما) (١٣,٣٪) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (٤,١٪)، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي البالغ (٤,٢٧) وأنحراف معياري (٠,٨٧٨)، وأمتلك المؤشر (Y3_2) أعلى نسبة اتفاق بلغت (٦١,١٪) بوسط حسابي (٤,٣١) وأنحراف معياري بلغ (٠,٨٤)، والتي تشير إلى أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تعتمد أنظمة التحصين الاهداف لاحتواء أي مخاطر تواجهها، في حين أمتلك المؤشر (Y3_3) أدنى نسبة اتفاق بلغت (٧٩.١٪)، وبوسط حسابي بلغ (٤.٢٢) وأنحراف معياري (٠.٩٤)، الذي يشير إلى أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تتوقع الاضرار المادية والمعنوية في ظل الاحاديث المحبيطة بها.

الجدول (٣): وصف بعد إدارة المخاطر وتشخيصه

المؤشرات	أتفق بشدة %	أتفق %	اتفاق نوعاً ما %	لا أتفق %	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	مقياس الإجابة	
							لا أتفق بشدة %	أتفق بشدة %
Y3_1	50.6	33.4	12.7	2.4	4.3	0.9	0.85	
Y3_2	49.4	36.7	10	3	4.31	0.9	0.84	
Y3_3	49.4	29.7	16.4	2.7	4.22	1.8	0.94	
Y3_4	49.7	31.5	13.6	4.6	4.25	0.6	0.899	
Y3_5	49.1	33.9	13.4	2.7	4.28	0.9	0.861	
المعدل	٤٩,٦	٣٣,٠	١٤,٠	٣,١	٤,٢٧	١,٠	٠,٨٧٨	
المؤشر الكلي	٨٢,٦	٨٢,٦	١٣,٣	٤,١	4.27		0.878	

n = 330 SPSS V26

٤- بعد الصحة التنظيمية: يتضح من الجدول (٤) أن بعد الصحة التنظيمية تمثل بالمؤشرات (Y4_1 إلى Y4_5) وبنسبة (٤٥.٩٪) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفاق بشدة، اتفاق) على إجمالي تلك المؤشرات ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (٦١,١٪) ونسبة الذين يتلقون نوعاً ما (١٢,٥٪)، ويعزز ذلك المتوسط الحسابي (٤,٢٨) وأنحراف المعياري (٠,٩٥١)، وحصل المؤشر (Y4_1) على أعلى نسبة اتفاق بلغت (٨٦.٤٪) وبوسط حسابي (٤.٢٨) وأنحراف معياري (٠.٠٣٨)، والذي ينص على أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تعتمد بصحة الموظفين النفسية والمعنوية إلى حد الاطمئنان عليهم، بينما حق المؤشر (Y4_4) على أقل نسبة اتفاق بلغت (٧٢.٧٪) وبوسط حسابي (٤.٢١) وأنحراف معياري (٠.٠٣٤)، الذي يؤكد على أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تؤكّد على تحقق مستوى من العدالة الوظيفية.

الجدول (٤): وصف بعد الصحة التنظيمية وتشخيصه

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						المؤشرات
		%	%	%	%	%	%	
1.038	4.28	2.7	5.5	10.9	28.5	57.9	Y4_1	
0.952	4.25	1.2	5.2	13	29.4	52.1	Y4_2	
0.941	4.24	1.2	4.6	14.2	26.4	50.6	Y4_3	
1.034	4.21	2.7	5.2	13.3	30.3	52.4	Y4_4	
0.791	4.41	0.6	1.5	10.9	28.5	56.7	Y4_5	
٠,٩٥١	4.28	١,٧	٤,٤	١٤,٠	٢٧,٥	٥٣,٩	المعدل	
0.951	4.28	٦,١	١٢,٥	٨١,٤			المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

خلاصة وصف متغير المناعة التنظيمية

تؤكد معطيات الجدول (٥) على وجود اتفاق لدى (82.6%) من المبحوثين على اجمالي الأبعاد المحسدة لمتغير المناعة التنظيمية والمتمثلة بـ(التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، ادارة المخاطر، الصحة التنظيمية)، وبوسط حسابي بلغ (4.28) وأنحراف معياري (0.886)، وحقق بعد الذاكرة التنظيمية اعلى اسهامات الاتفاق بنسبة اتفاق بلغت (83.4%) وعلى نحو امتلك الترتيب الأول، واسهم بعد الصحة التنظيمية باقل نسبة اتفاق بلغت (81.4%)، وبذلك احتل الترتيب الرابع والأخير، وحاز بعدي (التعلم التنظيمي وادارة المخاطر) على الترتيبين الثاني والثالث وبنسبة اتفاق بلغت (82.8 ، 82.6) لكل منهما على التوالي، ويستدل من نتائج الوصف على توافر الأبعاد المحسدة للمناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وترفض بموجبه فرضية الدراسة الرئيسية 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

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

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

اختبار الفرضية الرئيسية: لا توافر أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة بـ(التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والصحة التنظيمية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة

ولتعزيز اختبار تلك الفرضية تم اعتماد اختبار χ^2 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 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 وختبار χ^2 لعينة واحدة والتي اكذت توافره وتبنيه وبدلالة أبعاده في المنظمة المبحوثة، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "توافر أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة بـ(التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والصحة التنظيمية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة" بحسب اجابات المبحوثين فيها.

جدول (١): نتائج اختبار فرضية التوازن لأبعاد المناعة التنظيمية

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

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

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- تبين أن المنظمة المبحوثة تمتلك مناعة تنظيمية متجسدة في أبعادها الأربع الأمر الذي يعكس وعي 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 تساعدها على التكيف مع التحديات وضمان استمراريتها وهو ما يعكس نضجاً في أسلوب إدارتها للأزمات.
- رغم توافر أبعاد المناعة التنظيمية بشكل عام إلا أن قوة حضورها ليست متوازنة إذ بُرِزَت 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 المناعة التنظيمية.

ثانياً: المقترحات:

- ترسيخ آليات المناعة التنظيمية كإطار استباقي دائم عبر دمج أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم، الذاكرة، إدارة المخاطر، الصحة) ضمن الخطط التشغيلية والاستراتيجيات الإدارية للمديرية من خلال اعتماد برامج تدريبية متخصصة لقيادات والموظفين ترتكز على كيفية توظيف هذه الأبعاد في الاستعداد المسبق للأزمات، لا مجرد التعامل معها عند وقوعها.
- تعزيز الصحة التنظيمية لتحقيق التوازن بين الأبعاد عبر تطوير بيئة العمل الداخلية عبر تطبيق نظام دوري لتقدير 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 انسانية)، بما يرفع من تكامل أبعاد المناعة التنظيمية ويقلل من التباين بينها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- الـ داود، هدى بنت محمد، (٢٠٢٥)، دور ادارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية بالجامعات المحلية، جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن، كلية التربية والتنمية البشرية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الأنسانية، العدد ٤٥.
- الـ الروي، شيخة سلطان، (٢٠١٩)، درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية الاردنية، المجلد ٦ (١) العدد (١).
- الـ الغامدي، العنود عبدالله والعزني، سعود بن عيد، (٢٠٢٥)، القيادة التشاركية وعلاقتها بـ الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والأنسانية، المجلد ٣ (٣) العدد (٢٤).
- الـ المحلاوي، احمد سعيد ابراهيم ومحمد، دعاء محمد صبري وبهاء الدين، مسعد سعد، (٢٠٢٥)، الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، العدد ٦ (١).
- الـ حسن، فاطمة محمد مهدي، (٢٠٢٢)، نظم المناعة 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 والإدارية، المجلد ٤ (٢) العدد (٢).
- الـ شبيب، محمد عبدالrahman نعمة، (٢٠٢٢)، مكتب ادارة المشاريع: حل للتغلب على تحديات ادارة المعرفة في المنظمات القائمة على المشاريع، مجلة العلوم والتطبيقات الهندسية، المجلد السادس، العدد الأول.
- الـ ط، 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 والإدارية، المجلد ٤ (١) العدد (٢).
- الـ لزهر، ربحي، (٢٠١٧)، دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الجيش ومشغليه، جامعة محمد خيضر، 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.(٤)
- 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.(٢)
- 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.(٢)

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 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. *Helicon*, 10(16).
- 7- Phil Hiver, Zoltán Dörnyei, Language Teacher Immunity: A Double-Edged Sword, *Applied Linguistics*, Volume 38, Issue 3, June 2017, Pages 405-423.
- 8- Ścibiorek, 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).