

درجة توافر أبعاد نُظْمِ المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من

وجهة نظر القيادات الأكاديمية

د. نواف بنت خلف محمد الحضرمي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة تبوك

استلام البحث: ٢٠٢١/٥/٤ قبول النشر: ٢٠٢١/٦/٢١ تاريخ النشر: ٢٠٢٢/١/٢

<https://doi.org/10.52839/0111-000-072-002>



مستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات القيادات الأكاديمية نحو درجة توافر أبعاد نُظْمِ المناعة التنظيمية في جامعة تبوك، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر تلك الأبعاد في جامعتهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المركز القيادي، وتخصص الكلية). ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك (ذكورًا وإناثًا)، والبالغ عددهم (٢٠٠) قائدٍ وقائدةٍ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي كان أبرزها:

أن درجة توافر أبعاد نُظْمِ المناعة التنظيمية في جامعة تبوك بشكلٍ عام (الكلية)، جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٩٧). جاء محور: "المناعة التنظيمية الطبيعية" بالترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٠٢)، وبدرجة توافر متوسطة، يليه محور: "المناعة التنظيمية المكتسبة" بالترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وبدرجة توافر متوسطة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نُظْمِ المناعة التنظيمية بشكلٍ عام (الأداة ككل)، وفي محور المناعة التنظيمية الطبيعية ككل ويُعديه (المعلومات، والمحفزات). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الذاكرة التنظيمية من محور المناعة التنظيمية المكتسبة، وكانت الدلالة لصالح الإناث، في حين لم تظهر فروقٍ أخرى.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (المركز القيادي)، في بُعدي

(الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار) من محور المناعة التنظيمية الطبيعية، وفي بُعد

(الذاكرة التنظيمية، والمقارنات المرجعية) من محور المناعة التنظيمية المكتسبة، في حين لم تظهر فروقٍ أخرى.

خلصت الدراسة إلى مجموعةٍ من التوصيات المهمة التي تساند جامعة تبوك في تعزيز مناعتها التنظيمية، باتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، جامعة تبوك، القيادات الأكاديمية

The Degree of Availability of the Dimensions of Organizational Immunity Systems t the University of Tabuk in KSA from the Perspectives of Academic Leaders

A field study at the University of Tabuk

Dr. Nouf Khalaf Muhammad Al-Hadrami

College of Education/ Tabuk University/ KSA

nalhadrami@ut.edu.sa

Abstract

This study aims to investigate the academic leaders' perceptions towards the degree of availability of the dimensions of organizational immunity systems at the University of Tabuk, as well as to reveal the statistically significant differences between the average responses of the study sample members about the degree of availability of these dimensions at their university due to the variables of (gender, leadership position, and college specialization). To achieve the objectives of the study, a descriptive survey method was used. The study population consisted of (200) male and female leaders who were academic leaders at the University of Tabuk. A questionnaire was used as a tool for collecting data, which its validity and reliability were confirmed through the internal consistency coefficient by Cronbach's alpha. The revealed that the degree of availability of the dimensions of organizational immunity systems at the University of Tabuk in the Kingdom of Saudi Arabia, in general, was a medium level of availability with a mean of (2.97). The axis: "Natural Organizational immunity" came in the first order with a mean of (3.02) and a medium level of availability followed by the axis: Acquired Organizational immunity in the second-order with an average of (2.88), and a medium level of availability.

The results revealed also that there were statistically significant differences attributed to the variable of (gender) between the average responses of the study sample about the degree of availability of the dimensions of the Organizational immune systems in general (the tool as a whole), and in the axis of natural organizational immunity as a whole and its dimensions (information, stimuli). There were statistically significant differences in the dimension of organizational memory from the axis of acquired organizational immunity in favor of females, there were no other significant differences discovered.

The results also revealed that there were statistically significant differences attributed to the variable of (leadership position) in the two dimensions (organizational structure, decision-making rights) of the axis of natural organizational immunity, and in my dimensions (organizational memory, and benchmarking) of the axis of acquired organizational immunity, while there were no other significant differences discovered.

The study suggested a set of important recommendations that support the University of Tabuk in strengthening its organizational immunity by applying all necessary measures and procedures to confront various future Organizational challenges.

Keywords: organizational immunity, University of Tabuk, academic leaders.

مقدمة الدراسة:

تخضع جميع الكائنات الحية لقانونٍ طبيعيٍّ يتضمن دورة الحياة من الولادة وحتى الوفاة، كما تخضع لتركيباتٍ وراثيةٍ قادرةٍ على التكاثر والانتقال بدقةٍ من سلالةٍ لأخرى، ومن جيلٍ إلى آخر عن طريق ما يُعرف بالصبغة الوراثية- الحمض النووي DNA-، وما يحمله من صفاتٍ وراثيةٍ، ومعلومات يكون مسؤولاً عن نقل الصفات الوراثية المبرمجة عليه عبر الأجيال والشعوب والأجناس، محققاً التفرد والتميز، ليس فقط لكل جنسٍ من الأجناس البشرية؛ بل لكل إنسانٍ على حده، مما يجعل لكل إنسانٍ شفرته، أو بصمته الوراثية الخاصة به؛ والتي لا تتطابق أبداً مع بصمة أي إنسانٍ آخر.

كذلك المنظمات والمؤسسات تخضع للقانون الطبيعي الذي تخضع له سائر الكائنات الحية، والمتمثلة في دورة الحياة آنفة الذكر، فتبدأ تطورها بمرحلة الولادة، النمو، النضج، ثم الانحدار. (مولاي وكافي، ٢٠١٧: ٥٤)، كما أن لكل منظمةٍ خصائصها الفريدة التي تجعلها مختلفةً عن بقية المنظمات، حتى التي تعمل معها في نفس المجال، الأمر الذي دفع البعض من الكتاب والباحثين إلى محاولة معرفة تلك الخصائص التي تمثل الحمض النووي لها.

فالمنظمات والمؤسسات لها تكوينٌ وراثي DNA، كباقي الكائنات الحية، حيث ذكر (المسدي، ٢٠٠٩) في (نجم وآخرون ٢٠١٨: ١٣٨) أن مفهوم الجينات التنظيمية يُحاكي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان الجينوم البشري، والذي يُمثل الخريطة الوراثية للإنسان، وهو ما أطلق عليه العلماء (سر الحياة)، وقد استعارت شركة Booz Allen Hamilton للاستشارات الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية عام (٢٠٠٢م) هذه الفكرة، وقدمت رؤيةً جديدةً للمنظمات، قائمةً على مفهوم الحمض النووي للمنظمات (سر حياة المنظمة).

إذ إنَّ البصمة الوراثية DNA التنظيمية للمؤسسة منذ ظهورها تحمل المعلومات الموروثة والمتقدمة بشكلٍ تراكمي في المنظمة، كما أن الحمض النووي التنظيمي يُعد إطاراً يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمنظمات، ويحدد كيف تعمل من حيث بنيتها التنظيمية، أي: أن تكوين الحمض النووي للمنظمة هو المحدد الرئيس لهويتها المتميزة، والذي يسهم في دعم حضورها سوقياً، ومحدد محوري للتوجه الريادي للمنظمات التي تلتزم بشكلٍ جديٍّ بتوليد الابتكارات، والإبداعات الجذرية والتراكمية؛ لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بالتنافسية المنظمة (مولاي وكافي، ٢٠١٧: ٥٤).

وقد نال مصطلح الـ (DNA) التنظيمي اهتماماً كبيراً في الوقت الراهن من قِبَل الباحثين في المجتمعات الغربية، باعتباره مؤشراً لصحة المنظمات، وحصناً منيعاً لمحاربة الفيروسات البيئية، والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها؛ وذلك عن طريق مجموعةٍ من الآليات والعمليات، مكوناً ما يُعرف بالمناعة التنظيمية (العبيدي، ٢٠١٥: ٢٩٧).

وعليه يتضح أنّ نُظُم المناعة التنظيمية تُعد من أحدث الأنظمة الإدارية في إدارة المنظمات والمؤسسات؛ إذ تُمثل استعارةً مجازيةً من نُظُم المناعة البيولوجية، بحيثُ تعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطرٍ يهدد بقاءه، أو يمنعه من ممارسة أدائه بصورةٍ صحيحة.

فعند إصابة أي منظمةٍ بكارثةٍ تنظيمية، أو فيروسٍ بيئي؛ فإن أول ضرر يلحق بهذه المنظمة هو تآكل النسيج الثقافي والاجتماعي لها، مما يحدث إصابات خطيرة قد تؤدي إلى الهجرة التنظيمية لرأسمالها البشري الذي تمتلكه، والذي يبحث عن مكانٍ أفضل وأمن له. (شاهين، ٢٠٠٧: ٥١-٥٣). فالفيروس البيئي عبارة عن: المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة من البيئة سواء كانت داخلية أم خارجية، والتي تؤثر في إيجاد عدم التوازن، ونمو الخلل في نظام المنظمة، وبالتالي يؤثر على المكونات الأساسية، أو الوظائف الرئيسية لها، ويجعلها غير قادرةٍ على الدفاع عن نفسها، أو تحاشي هذا الخطر" (الطائي، ٢٠٠٩: ١٦).

لذا ينبغي على المنظمات والمؤسسات تقوية جهازها المناعي تنظيمياً من خلال شبكةٍ من السياسات والثقافات ضمن هيكلها التنظيمية؛ لمنع الأخطار والأفكار السيئة من الدخول، وإحداث الأضرار فيها، وتقف على نقاط القوة والضعف بها؛ حتى تستطيع أن تقف أمام الصعوبات والتحديات التي تعترض مسيرتها التطويرية.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى نوعين من المناعة، اللذين يمكن من خلالهما قياس مدى توافر المناعة لدى المنظمات والمؤسسات التعليمية، وذلك بالاعتماد على مجموعةٍ من الأبعاد الفرعية، التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية؛ نظراً لملاءمتها لموضوع الدراسة، والتي يمكن تحديدها في نوعين أساسيين، هما: المناعة التنظيمية الطبيعية *Natural Organization immunity*، والمناعة التنظيمية المكتسبة

Acquired Organization immunity

فالمناعة التنظيمية الطبيعية تُشكل الدفاعات الطبيعية التي تتمثل في الجينات التالية: (الهيكل التنظيمي للمنظمة، حقوق اتخاذ القرارات والمعلومات، ثم المحفزات).

أما المناعة التنظيمية المكتسبة، فهي تكتسب بعد تعرض المنظمات لأحد الأخطار أو الفيروسات البيئية في أوقاتٍ سابقة، مثل: خلايا المناعة التنظيمية، واللقاح التنظيمي، والمقارنات المرجعية (الطائي، ٢٠٠٩: ١٢-١٣).

ومن خلال ما سبق، يتضح أنّ المناعة التنظيمية تشمل الوقاية من آثار الأخطار الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة، والتطلع لحلول جديدة، وإنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية، ومواجهة تهديداتها لتوفير التوازن داخل المنظمة، ومنع القرارات المتسارعة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للمنظمة، وتحفيز السلوك المطلوب بين العاملين؛ حتى في غياب المسؤولية القانونية، ومساعدة القيادات في التعرف المبكر على ممارسة الأعمال المحفوفة بالمخاطر والمشكلات، فضلاً عن تعزيز آليات الإبلاغ الذاتي.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات-كغيرها من المؤسسات والمنظمات-العديد من التحديات، أو الهجمات الخارجية، والتي قد تعرقل عملها، أو تشل حركتها؛ تتمثل في عدم وضوح الأهداف، وغياب الاستقلالية في العمل والإبداعية، كما تواجه أزماتٍ ترتبط بالمخصصات المالية من حيث ارتباطها بميزانية الدولة، وتتافسها مع القطاعات الأخرى، كالصحة والإسكان، وغيرها، وغياب التناسب بين مخرجات التعليم، وبين متطلبات سوق العمل المتغيرة بشكلٍ متسارع، وفقدان البنى التحتية للتجهيزات التي تواكب التطور التقني (النومي، ٢٠١٠: ١١١).

وقد استشرع كثيرٌ من الباحثين والمهتمين بالتعليم في المملكة، ما يحدث في الجامعات الناشئة من تحدياتٍ ومعوقاتٍ قد تنعكس على أدائها ومخرجاتها، حيث أظهرت دراسة (لشهرى والخلتان، ٢٠١٨) المعوقات التنظيمية أثناء تطبيق الخطط الاستراتيجية من أبرزها عدم وجود تنظيم للحوافز المقدمة للأقسام المتميزة في ذلك، إضافة إلى وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق مثل هذه الخطط. وأكدت دراسة (الشمري، ٢٠١٧) غياب الهياكل التنظيمية المناسبة لإدارات الجامعة المختلفة، إضافةً لنقص الكوادر البشرية الإدارية داخل كليات وأقسام الجامعة، وافتقار القيادات الأكاديمية للخبرات في إدارة الجامعات الناشئة، إضافةً للعديد من التحديات الأكاديمية والإدارية والبشرية، كما أبرزت دراسة (باجنيد والزهراني، ٢٠١٧) بعض التحديات التي تواجه هذه الجامعات، والتي من أبرزها: ندرة الكوادر البشرية، غياب التخطيط الاستراتيجي، عدم اكتمال البنية التحتية، فضلاً عما أكدته الهويش (٢٠١٦) من حاجة الجامعات الناشئة إلى مراجعة عددٍ من هياكلها، وتنظيماتها، واختصاصاتها، وطريقة أدائها بصورةٍ منتظمة، لاسيما في ظل المتغيرات، والمستجدات الحديثة.

ومن المتفق عليه أنّ جامعة تبوك- كغيرها من الجامعات السعودية- تواجهها العديد من المخاطر والتحديات، لاسيما أنها تُعد إحدى الجامعات الناشئة التي تعاني بصورةٍ أكبر من تعدد المشكلات، والتي تنذر بتعدد الأزمات في ظل حداثة الجامعة؛ لذا فإنه أصبح من الضروري الاكتشاف المبكر لهذه الأزمات، ومواجهتها، والتصدي لها (رخا، ٢٠١٩: ٥٦١)، وذلك من خلال عددٍ من الطرق العلمية التي تستند على أسسٍ رصينة، تستطيع الإدارة الجامعية بها مواجهة تلك المخاطر والتحديات بتبني مفاهيم إدارية مستحدثة، تسهم في تنميتها وتطويرها، وذلك من خلال تطبيق نظم المناعة التنظيمية الذي يُشكل جدار حماية؛ لصد مثل هذه الهجمات، متمثلاً بتكوين خطوط الدفاع المضاد لها. (الطائي والجنابي، ٢٠١٦: ١٨٩).

إذ إنّ إيجادَ جهازٍ مناعي تنظيمي قادر على التصدي للتهديدات التنظيمية، ويحافظ على بقاء الجامعة، واستمراريتها في التعامل مع الأحداث والتطورات، فإنه بلاشك سيحقق صحة تنظيمية، وميزةً تنافسية عالية. وقد خلصت بعض الدراسات التي تناولت المناعة التنظيمية، مثل: دراسة (السمان والدباغ، ٢٠٢٠)، ودراسة (نجم وآخرون، ٢٠١٨)، ودراسة (بدوان، ٢٠١٨)، ودراسة (الطائي والجنابي، ٢٠١٦)، ودراسة

(أحمد وموسى، ٢٠١٥)، إلى ضرورة تبني نُظم المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة؛ لما لها من دورٍ فعالٍ في مجابهة هذه التحديات، كما خلصت دراسة (الفضلي، ٢٠١٨)، ودراسة (عتوم، ٢٠١٤)، ودراسة (الطائي، ٢٠٠٩)، إلى أنّ درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية في منظماتنا العربية، قد جاءت بدرجةٍ متوسطة ومنخفضة، مما يعني أنّ هناك حاجةً ماسةً إلى الاهتمام بقياس مدى توافر تلك الأبعاد، ثم العمل على رفع درجة توافرها بما يمكن من الحد من مظاهر التدهور، أو التراجع التنظيمي الذي قد يعتري صحة وأداء منظماتنا الإدارية، ومنها- بالطبع- الجامعات.

لذا فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في الوقوف على درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- س١: ما درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية الطبيعية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
س٢: ما درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية المكتسبة بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
س٣: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك، تُعزى لمتغيرات الدراسة:
(النوع الاجتماعي، المركز القيادي، وتخصص الكلية)؟

أهداف الدراسة:

استرشادًا بجوانب مشكلة الدراسة، وبمسوغات إجرائها؛ فإنه يُمكن إجمال أهداف الدراسة في:
بناء إطار مفاهيمي لموضوع المناعة التنظيمية، وصحة المنظمات من حيث: مفهومها، أنواعها، أهميتها، متطلباتها، وآليات تعزيزها)، عبر المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينهما ميدانيًا في إطار الدراسة الميدانية، والاستفادة من هذا الربط.

التعرف على درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية الطبيعية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
التعرف على درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية المكتسبة بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة أفراد العينة؛ لدرجة توافر ابعاد نُظم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، التي يمكن أن تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المركز القيادي، وتخصص الكلية).
تقديم مقترحات لتعزيز نُظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يأتي:

تناولها لقطاع حيويٍّ مهمٍّ، يمثل بيئةً تنظيمية، معرفية، متطورة، يفترض صحتها تنظيمياً، وهي الجامعات. حداثة دراسة الموضوع في البيئة التعليمية السعودية، فموضوع المناعة التنظيمية يُعد من المفاهيم الحديثة التي تبحث في تعزيز صحة المنظمات، وتحاول-في الوقت ذاته- الحد من مظاهر التدهور، والانحدار التنظيمي الذي قد يواجه السلوك التنظيمي في الجامعات.

تزويد القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، ومتخذي القرار، بالتغذية الراجعة من خلال النتائج والتوصيات التي يتم التوصل إليها، والتي من شأنها أن تقيّد الجامعة في تعزيز وتقوية جهازها المناعي التنظيمي؛ لمواجهة مختلف الأخطار والتحديات التنظيمية المستقبلية.

قد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاقٍ لأبحاثٍ ودراساتٍ جديدة في المجال التربوي، كما توفر قاعدة معلوماتٍ يمكن الاستفادة منها، وتقديم خدمة للباحثين والمختصين في هذا الشأن، وذلك بما تُقدمه من معلوماتٍ وبياناتٍ، ونتائجٍ وتوصياتٍ؛ لتقديم دراساتٍ مماثلة في هذا المجال.

محددات الدراسة: اقتصرَت الدراسة الحالية على ما يأتي:

الحدود الموضوعية: التعرف على درجة توافر أبعاد نُظْم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك، بُعديها: الطبيعي، والمكتسب.

الحدود البشرية: جميع القيادات الأكاديمية من الجنسين (ذكور وإناث) بجامعة تبوك، وهم:

(عمداء وعميدات الكليات، وكلاء ووكيلات الكليات، ورؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية)، وذلك لما تتمتع به هذه القيادات من خبراتٍ وإدراكٍ كبير، يمكن أن تعكس درجة توافر أبعاد نُظْم المناعة التنظيمية بالجامعة.

الحدود المكانية: جميع الكليات النظرية والعملية بجامعة تبوك المقرالرئيس.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي (١٤٤٢هـ / ٢٠٢١م).

مصطلحات الدراسة:

نُظْم المناعة التنظيمية: organizational immune systems :

عرفت بأنها: " قدرة المؤسسة على التعافي من خلال حسن التعامل مع الأزمات والمشكلات في مواقف إدارية ضاغطة، وهي قدرة تمثل درعاً وقائياً لا غنى عنه، يسمح للقيادات بالبقاء والتطور للمؤسسات التي يقودونها، وهي مناعة يمكن في حال عدم حصولها أن تؤدي بالمؤسسة إلى عواقب سلبية، مثل: الانحدار التنظيمي". (Hiver, & Dörnyei, 2017 :406).

كما عرفها السمان والدباغ (٢٠٢٠: ٧٣) بأنها: " منهج عمل متكامل، يعمل على تشخيص كافة العقبات والتهديدات، المحيطة بالمؤسسة، وإيجاد العلاج المناسب لها؛ لتكون بمثابة قوى تحميها حال تعرضها لتلك العقبات".

وتُعرّف الدراسة الحالية نُظْمَ المناعة التنظيمية إجرائياً بأنها: كافة التدابير اللازمة، والإجراءات الاحترازية التي تقوم بها إدارة جامعة تبوك؛ لبناء مناعة تنظيمية طبيعية ومكتسبة ناجمة من المعطيات الحالية، والخبرات السابقة المخزنة بذاكرتها التنظيمية، وخصائصها المتفردة، والتي تسهم في تحقيق أهدافها ومبادراتها، وتحل كافة معضلاتها التنظيمية.

القيادات الأكاديمية Academic leaderships :

هم أعضاء هيئة التدريس المتميزون، والمعنيون بمناصب قيادية، كمديري الجامعات، ووكلائها، وعمداء الكليات والعمادات، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، ٢٠١٤: ٣٠). ويُقصد بهم إجرائياً: أعضاء هيئة التدريس المكلفين بوظائف قيادية داخل جامعة تبوك، بالإضافة إلى قيامهم بمهام التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

الإطار النظري، والدراسات السابقة:

يهتم هذا الجزء بمراجعة أدبيات الدراسة في كل ما كُتِبَ من دراساتٍ حول هذا الموضوع من قِبَل الباحثين في هذا المجال، وبناءً على ذلك فإنَّ الجزء النظري سوف يتضمن: الأسس النظرية، والبنية الفكرية للمناعة التنظيمية من حيث: (مفهومها، أبعادها، أنواعها، أهميتها، متطلباتها، وآليات تعزيزها). وفيما يلي عرض لذلك: مفهوم المناعة التنظيمية (organizational immune systems):

تتعدد مفاهيم نُظْمَ المناعة التنظيمية بتعدد الكُتَّاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لنُظْمَ المناعة التنظيمية، وإنْ كانت توجد بينهم صفات مشتركة؛ حيث يُعرفها بيركيشاو وريدرسترايب (Birkinshawa@ Ridderstraleb, 1999: 153) بأنها: " مجموعة القوى التنظيمية التي يتم من خلالها قمع الأنشطة الخارجية التي تهدد كيان المنظمة، وذلك عبر خلق الأنشطة الموجهة، مثل: المبادرات، وهو أمر مشابه ديناميكياً لنظام المناعة في جسم الانسان؛ حيث يُبنى نظام المناعة في جسم الانسان عبر الخلايا الموجودة في مجرى الدم، والتي لديها مهمة القضاء على الأجسام الغريبة التي تحاول اختراق الجسم، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات". كما يُعرفها عبد المجيد (٢٠١٦: ١٣) بأنها: قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات، من خلال بناء جدار دفاعي يجنب المنظمة لأضرار أو يقلل من آثارها وذلك عن طريق مجموعة من العمليات، وهي: (التعليم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، DNA المنظمة).

ويصفها الطائي والجنابي (٢٠١٦: ١٩٧) بأنها: "منظومة عمليات متكاملة تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة، بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية؛ حيث يعمل الجهاز المناعي على التعرف على العوامل المسببة للتهديد، وتحديدتها بالشكل الصحيح، ومن ثم العمل على القضاء عليها".

وباستقراء التعريفات السابقة؛ فإنه يتضح وجود عوامل مشتركة تُشكل ملامح المناعة التنظيمية، وتتمثل في تشابه الجهاز المناعي التنظيمي بالجهاز البشري؛ حيث يتكون من مجموعةٍ من الأجهزة، والوظائف الأساسية التي تؤثر في بعضها البعض، والتي تتكامل فيما بينها لمحاربة الفيروسات البيئية، أو الأخطار التنظيمية التي قد

تتعرض لها المنظمات والمؤسسات، مثل: الأزمات الإدارية، والتنافسية، وقد تتعرض المنظمة ككل لهذا الخطر، أو جزء معين من وظائفها.

أنواع نُظم المناعة التنظيمية:

أشار كلٌّ من (الطائي، ٢٠٠٩: ١٢-١٣)، و(الثابت، ٢٠٢٠: ٣١٢)، إلى أنّ الجهاز المناعي التنظيمي في المنظمات يتكون من نوعين من المناعة التنظيمية، والتي يمكن من خلالهما قياس مدى توافر المناعة لدى المنظمات، وذلك بالاعتماد على مجموعةٍ من الأبعاد الفرعية، والتي يمكن تحديدها في نوعين أساسيين، هما: المناعة التنظيمية الطبيعية Natural Organization immunity ، والمناعة التنظيمية المكتسبة Acquired Organization immunity ، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المناعة التنظيمية الطبيعية Natural Organization immunity :

هي مجموعة الدفاعات الطبيعية غير المكتسبة، ويطلق عليها البعض مصطلح الجينات التنظيمية Organizational DNA، وهي خصائص المنظمة التي تتميز بها ، والتي تتوارثها عبر أجيال العاملين في المنظمة، والتي تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، فالجينات التنظيمية تُحدد شخصية المنظمة، وتُشكّل كيانها، وهويتها المستقلة والتميزة من خلال عواملها ومكوناتها التي ترتبط فيما بينها في العمل في آنٍ واحد، وفي نسقٍ موحد، وتتمثل في: (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرارات، والمعلومات المحفزات)، وفيما يلي عرضٌ لذلك:

أ- الهيكل التنظيمي Organization Structure:

يُعرف الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه: تقسيم الواجبات الوظيفية رسمياً، وتجميعها وتنسيقها، فالوظائف يتم تجميعها على شكل دوائر، والدوائر تكون مرتبطةً معاً لتشكيل الهيكل، وبالتالي فالهيكل التنظيمي هو النمط الرسمي للتفاعلات والتنسيق المصمم من قبل الإدارة؛ لربط مهام الأفراد والجماعات لتحقيق الاهداف التنظيمية. وتعود كلمة رسمي هنا على أنّ حقيقة الهياكل التنظيمية يتم إنشاؤها من قبل الإدارة لأغراضٍ خاصة، مرتبطة بتحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا السبب فهي نواتج رسمية لوظيفة التنظيم، وللمنظمات أيضاً هياكل أو أنماط غير رسمية من التفاعل غير مصممة من قبل الإدارة، ولكنها تندمج عادةً بسبب المصالح المشتركة، أو الصداقة. (Aquinas, 2008. 94).

ويُعد الهيكل التنظيمي نظاماً رسمياً، يتكون من وحدات تنظيمية ضمن مستويات هرمية، مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات التي توحد وتجمع الأنشطة والفعاليات التي ستمارس من قبل الأفراد، بقصد تحقيق غايات المنظمة، وبالتالي فإنّ الهيكل يعكس حالة الاستقلالية النسبية لمهام كل فرد، وفي الوقت ذاته يضمن التكامل والترابط بين تلك المهام لتحقيق المخرجات المقصودة للمنظمة، ذلك أنّ التنظيم يعكس ضرورة التعاون بين الأفراد جميعاً لتحقيق هدف المنظمة (جوادوالعاني ، ٢٠٠٨: ٧٦).

وكقاعدة عامة، يمكن القول: إنَّ الهيكل التنظيمي يحتل أهميةً خاصةً في المنظمة، تماثل في أهميتها هيكل الجسم البشري للإنسان، فكما أنه بدون وجود جسم بشري لا يمكن القول: إنَّ هناك وجوداً للإنسان، فإنه لا يمكن القول: إنَّ هناك منظمةً ما دون وجود هيكل تنظيمي لها؛ لذا فإنَّ هيكل أي منظمةٍ يمثل بطاقة الهوية التعريفية لتلك المنظمة، وأنَّ هذه البطاقة تستطيع اختبار كل من أعضاء المنظمة والأفراد غير العاملين فيها عن كيفية تشكيل تلك المنظمة (داغر وصالح، ٢٠٠٠: ١٩٩).

ب- حقوق اتخاذ القرار Decision Taking Rights :

عملية صنع القرار واتخاذها هي جوهر العملية الإدارية، وتُعدُّ أهم أدوات القيادات لتحقيق رؤية المنظمة، ورسالتها وأهدافها من خلال قرارات رشيدة فعالة، تحظى بقبول المرؤوسين وتقديرهم. وتُعدُّ حقوق اتخاذ القرار أحد العناصر الأربعة الأساسية المكونة للجينات التنظيمية، وتعني تحديد التقنيات الأساسية الخاصة بمن له الحق في اتخاذ القرار داخل المنظمات، ومدى فعالية هذه القرارات، فإذا كانت الجينات التنظيمية للمنظمة عنصر تميز وتفرد لها؛ فإنَّ قرارات المنظمة هي التي تعبر عن هذه المنظمة من حيث ثقافتها واستراتيجياتها، ونمط القيادة والمركزية واللامركزية، وتفويض السلطة، ومنح الصلاحيات (نجم وآخرون، ٢٠١٨: ١٣٩).

وتعتمد فعالية القرار على مدى دقة المعلومات التي يركز عليها، وعلى سلامة الخطوات التي يمر بها، والتي تختلف باختلاف شخصية متخذ القرار، والنمط القيادي الذي يتبناه، وباختلاف الظروف التي يتخذ فيها القرار، سواء كانت طبيعية أو صعبة، أو خلال الازمات، كما تتأثر القرارات الإدارية بالعديد من العوامل والمحددات التي قد تعيق اتخاذها بالصورة الصحيحة، أو التي قد تؤدي إلى التأخير في اتخاذها، أو تواجه بالكثير من المعارضة، سواء من المرؤوسين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المستهلكين لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، ومن هذه المحددات: نمط القيادة المتبع، ثقافة المنظمة، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار (لبده، ٢٠١٥: ٤١).

ت- المعلومات Information :

المعلومات هي مجموعة النظم (أجهزة، أفراد، وإجراءات)، تعمل على جمع البيانات من مصادر داخلية وخارجية، وتشغيلها لتحويلها إلى معلوماتٍ لصالح المنظمة؛ لاستغلالها في وظائفها المختلفة، وخاصةً في صنع القرارات (مسرحد، ٢٠١٥: ٤٥). والمعلومات هي بيانات مترابطة ذات صلة بموضوعٍ معين، ومسجلة ومنظمة، ويُمكن تفسيرها لإيصال معنى معين (Singh, 2013, 311). كما عرفت بأنها: مجموعةٌ من الإجراءات التي تتم من خلالها تجميع البيانات، وتشغيلها وتخزينها، ونشرها وصولاً للمعلومات، وهي مصدراً أساسياً من مصادر الدخل لهذه المنظمات ويجب التعامل معها على أنها من المصادر الهامة لمفاتيح العمل واتخاذ القرارات يعتمد على الاستخدام الأمثل والمكثف لهذه المعلومات. (بدر ٢٠٠٩: ١١-١٢).

وتُعد المعلومات ركناً أساسياً في معظم عمليات المنظمة ، وقاعدة هامة يستند إليها القرار، فإذ كانت تتصف بمواصفات معينة تصبح أكثر فاعلية وداعمة للقرار، كما تلعب دوراً مهماً في معظم أوجه أعمال المنظمات في الوقت الراهن، إذ أصبحت المورد الأغنى قيمة، والأكثر تنافساً، وهي بمثابة العصب الذي يحرك الأنشطة والعمليات، وينظم التنسيق بين كافة الإدارات والقيادات للعمل معاً بشكلٍ ذكي، وتساعد العاملين في معرفة كيفية أدائهم لمختلف الأدوار والأعمال المسندة إليهم، إذ تعرف المعلومات على أنها: البيانات المصوغة بطريقة هادفة؛ لتكون أساساً لاتخاذ القرار (العامري والغالبي، ٢٠١٤: ٣١٨).

وفضلاً عما سبق فالمعلومات تُحدد المقاييس المستخدمة لقياس أداء العاملين؛ وعدم دقتها يؤثر على حقوق اتخاذ القرار والمحفزات، وهذا ما أكدته العبيدي (٢٠١٥: ٣٠٢)، في أن خصائص المعلومات هي صحة صياغتها، واكتمالها وسهولة الوصول إليها في الوقت المناسب، إذ تُعد المعلومات عديمة النفع إذا لم يتمكن متخذ القرار من الوصول إليها في صيغة مناسبة، وفي الوقت المناسب، إضافةً إلى الذاتية، الموضوعية، التوقيت، والدقة إذ أن المعلومات تُعد الوسيلة الأساسية لنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة من الأفراد الذين يملكونها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، كما أن المنظمات تعتمد على المعلومات الجيدة لتطوير خططها الاستراتيجية، وتحديد مشكلاتها، ودخولها نظام المنافسات (Daft, 2010: 671).

ث- المحفزات Motivation :

يُعرف بوطي وضيف (٢٠٢٠: ١٩٢) المحفزات على أنها: "مثيرات خارجية منها ما هو مادياً أو معنوياً تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة وتحقيق الأهداف والأداء المتميز للمنظمة من جهة أخرى"، ويرى سعيد (٢٠١٤: ١٥٨) أن المحفزات هي: "مجموعة من الدوافع التي تدفع العاملين بالمؤسسات التربوية للقيام بعمل ما بطريقة جيدة غير مألوفة من أجل التأثير على العاملين وشحنهم في العمل وزيادة الإنتاج". وتتمثل أهمية التحفيز في العديد من الجوانب، أهمها: تحقيق رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم، مما يخلق جو عمل مناسب، يعمل على تحسين الإنتاج والإنتاجية، ويساعد على تحسين الوضع المادي والمعنوي للفرد، ويربط مصالحه بمصالح المنظمة، ويقضي على المشكلات التي تواجه الإدارات، كإخفاص قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات النزاعات والشكاوى، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة (لحول وزعزع، ٢٠١٦: ٢٣٤).

وهناك العديد من الأمثلة المحفزة للعاملين، منها: تشجيع المبادرات الجانبية، وتعليم الأفراد العاملين على إنجاز المهام بفاعلية الاهتمام بهم، وتقديرهم من خلال الثناء، والإطراء على ما أنجزوه من مهام، وربط العلاوات بالإنتاج الجيد، وليس بالمعايير الوظيفية، والأقدمية في العمل (العبيدي، ٢٠١٥: ٣٠٣).

وعليه، نجد أن المحفزات هي استعدادٌ وجداني، يوجد بداخل كل فرد، يحتاج لمحركٍ من قبل القيادة لتحقيق الأداء المتميز؛ وذلك بإثارة حماس العاملين، وتحفيزهم على العطاء والعمل، واستخراج ما بداخلهم من مهارات وقدرات، تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة، ولا تقتصر المحفزات على النواحي المادية؛ بل تتضمن

الأهداف والحوافز وفرص التوظيف، ويفضل مؤامة أهداف العاملين الشخصية مع أهداف المنظمة. كما ينصح بأن يكون التصميم والتنفيذ مناسبين لنظام الحوافز، فهما بمثابة المفتاح الأساسي لتحقيق الكفاءة التنظيمية. كما يمكن القول بأن المحفزات هي وسائل وأدوات ذات حدين، إذا تم استغلالها على الوجه المطلوب؛ فإنها تؤدي إلى رفع المعنويات والرضاء، ومن ثم تشجيع تفجير المواهب الإبداعية، والطاقت الكامنة لدى أصحابها، والتي تعود إيجاباً على العاملين والمنظمة، ويتحقق التطور والتقدم والازدهار. في حين إذا ما تم تغييبها عما هو مطلوب؛ فسينعكس ذلك سلباً على العاملين، وعلى المنظمة، وتؤدي إلى طمر المعنويات، ومن ثم دفن المواهب، وقتل الإبداع والابتكار، مما يؤثر على صحة المنظمة، ويسبب لها الانحدار التنظيمي والتدهور (عامودي والإبراهيم، ٢٠١٩: ١٥٨).

ومن خلال ما تم عرضه من أبعاد (DNA)؛ فإنه يتضح مدى التكامل والاندماج في عمل الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي، إذ لا يمكن أن تقوم وحدة بمفردها عن الأخرى، فالوحدات مترابطة ومتماسكة ومنسقة وواضحة، وإن اختلال وحدة واحدة من هذه الوحدات؛ سيترتب عليه اختلال بقية الوحدات الأخرى، فالتأثير يقع بشكل غير مقصود، ويختلف الوصول إلى درجة التنظيم المرغوبة بين منظمة وأخرى؛ لكن الأمر الحتمي الوحيد هو أن الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي التنظيمي، تؤدي دورها معاً، وليس بينها أغراض متعارضة لحل المشكلات التنظيمية.

ثانياً: - المناعة التنظيمية المكتسبة Acquired Organizational Immunity ::

وتكتسب بعد تعرض المنظمة للفيروسات البيئية، وللمخاطر في أوقات سابقة، وهذا النوع من المناعة يكتسب خارجياً؛ أي: من خلال الشراء أو الشراكة، وطلب الاستشارة من الجهات المعنية بعد تعرضها للهجمات والتحديات التي لا تستطيع مواجهتها وحدها؛ لذا تستعين بالآخرين لاكتسابها، وهي على النحو الآتي (الطائي، ٢٠٠٩: ١٣-١٤؛ مولاوي وكافي، ٢٠١٧: ٦٣-٦٤):

أ- اللقاح التنظيمي: ويشير إلى الحلول والاستراتيجيات التي يمكن الحصول عليها من الخبراء والمختصين، كرأس المال الفكري الموجود في المنظمات والمؤسسات المشابهة، أو المكاتب الاستشارية، أو عن طريق نقل المعرفة والخبرات، والمهارات من مؤسسات تعرضت للفيروس، وتعافت منه، وذلك مقابل مكافأة مالية، أو أمور أخرى يتم الاتفاق عليها من قبل الطرفين. ويعد استخدام اللقاح التنظيمي الجاهز إحدى الاستراتيجيات الجاهزة للقضاء على الفيروس البيئي.

ب- خلايا المناعة التنظيمية: ويقصد بها: الأقسام التي تعرضت لمؤثرات بيئية، واستطاعت التعافي، وأصبحت لديها الحصانة الكافية ضد الخطر، وتقدم العلاج والحلول ضد الفيروسات البيئية.

ت- الذاكرة التنظيمية: هي مخزون معرفي متراكم من آليات ووسائل علاج، وتجارب لمشاكل وأخطار تنظيمية سابقة، مرت بها المنظمة أثناء مسيرتها الإنتاجية، واستطاعت التغلب عليها، فأصبح بإمكان المنظمة سهولة الرجوع إليها؛ لتعريف خواص التهديدات والاستراتيجيات للقضاء عليها. (عبد المجيد، ٢٠١٦: ١٤).

ث- المقارنة المرجعية: تعمل المنظمة المصابة التي تعرضت للأخطار البيئية على عمل مقارنات مرجعية مستمرة منظمة مع المنظمات التي تعرضت لأحد الأخطار المتماثلة؛ لمعرفة المعالجات التي استخدمتها هذه المنظمات، ومن ثم الاستفادة منها في منظماتها التي أصابها الخطر. (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ١٥٦).

أهمية نُظْمِ المِنَاعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ:

تسعى المنظمات والمؤسسات التربوية للاهتمام بمستقبلها الصحي في ظل المخاطر والأزمات والأمراض التنظيمية، وتحققاً لذلك تعمل على رفع جاهزية النظام المناعي من خلال توفر نظم المِنَاعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، كمنهجية صحية مفيدة لفهم تحديات التغيير، وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقعة حدوثها؛ وهذا ما أثبتته الدراسات والأبحاث؛ حيث بيّن العديد من الباحثين فوائد هذه النظم في قدرتها على تحصين المنظمة وحمايتها من التغيرات القصيرة أو الطويلة، أو التكيف مع التغيير في بيئة العمل وتعزيز المرونة التنظيمية

(عبد المجيد، ٢٠١٦: ٢١)، وهذا ما أكده وأضافه الساعدي وزعلان (٢٠١٤: ١٠)؛ إذ رأياً أنّ نُظْمِ المِنَاعَةِ تُمكن المنظمات من ردة فعل علمية عملية، غير متسارعة ضد سلوكيات الدخلاء الخارجيين والداخليين، التي تخل باستقرار المنظمة، وتحقق التوازن لها، وتكيفها لمواجهة ما يحيط بها من أخطارٍ داخلية أو خارجية.

كما تبرز أهميتها في كونها خطوة إيجابية لمعالجة الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة، وذلك بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في بيئة العمل، وتعمل على نشر المعرفة والمهارات بين أفراد المنظمة، وتوارث الخبرات المكتسبة، ونقلها من جيل إلى جيل من العاملين؛ لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها، الأمر الذي يحدد من خلاله المسار الذي يمكن أن تسلكه المنظمة، هل هو سلبي أم إيجابي؟، كما تساهم في وضع التصورات والبدائل التي من شأنها إنعاش المنظمة للخروج بها من حالة الأزمات، كما تتضح أهميتها في أنها تكسب المنظمة شخصيتها الاعتبارية والتاريخية، ومكانتها التنظيمية بين مثيلاتها من التنظيمات (مولاي وكافي، ٢٠١٥: ٥٩؛ بدوان، ٢٠١٨: ٢١).

وعليه، يتضح أنّ نُظْمِ المِنَاعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ مهمة لصحة المنظمات؛ حيث إنّ ضعف نظام المِنَاعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ يؤدي إلى إصابة صحة المنظمة بالمرض. ومن ثم، الدخول في دوامة نحو الموت؛ وذلك بسبب مجموعة محددات لنظم المِنَاعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ تقيد من أداء هذه النظم، وتصيبها بالخلل والتدهور التنظيمي، لذا لا بد من العمل على تعزيز هذه النظم؛ لتمكين المنظمات من استشعار المخاطر والتهديدات التي قد تحيط بها، وتتجنب مفاجآت يمكن التنبؤ بها، وبذلك يتحقق التوازن داخلها، وتمنع القرارات العشوائية غير المدروسة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية لسياساتها، وممارساتها.

متطلبات نُظْمِ المِنَاعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ:

توافر القيادة البصيرة التي تستثمر المرونة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة، وتكامل نظم المِنَاعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، والتوافق التام في أدائها، كذلك فتح مجال المشاركة والتعلم التنظيمي. (عبد المجيد، ٢٠١٦: ٢٣).

فضلاً عن رصد المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ووضع تصور مستقبلي علمي صحيح، واستخدام استراتيجية التماثل التنظيمي داخلها، وخلق هياكل تنظيمية مرنة، وإعطاء رأس المال الفكري فيها فرصة الإبداع والابتكار لحل الأزمات الجديدة. وغرس ثقافة التفاؤل التنظيمي في نفوس الأفراد العاملين، وإشاعة روح العمل الجماعي؛ لتحقيق الأهداف المنشودة. (الطائي، ٢٠٠٩: ١٦).

الدراسات السابقة:

وباستعراض الدراسات السابقة في هذا المجال؛ نجد أن بعض الدراسات العربية ناقشت موضوع الدراسة من عدة جوانب، منها: دراسة إسماعيل (٢٠٢٠)، التي هدفت إلى كشف دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي لجامعة مدينة السادات بمصر، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، والتي كان أبرزها: وجود اهتمام منخفض من جانب جامعة مدينة السادات بالذاكرة التنظيمية، وانخفاض مستوى الجينات التنظيمية، ووجود مناعة تنظيمية منخفضة، ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناعة التنظيمية، والتميز المؤسسي ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناعة التنظيمية، ومستوى الذكاء الاستراتيجي.

وبدراسة الثابت (٢٠٢٠)، التي ركزت على توضيح العلاقة والأثر الذي يمكن أن يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة لمنظمات الأعمال، وخاصة المنظمات الإنتاجية؛ حيث تلعب أبعاد التشارك المعرفي دوراً كبيراً في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، كان أبرزها: وجود علاقات ارتباط وأثر بين التشارك المعرفي، والمناعة التنظيمية، وأوصت بضرورة الاهتمام بتعزيز المناعة التنظيمية من الأخطار الخارجية من خلال تبني عملية التشارك المعرفي.

كذلك دراسة الفضلي (٢٠١٨)، التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المناعة التنظيمية في ممارسات النظام الإداري بجامعة الكويت، وأثرها في الاستقطاب الإلكتروني، من وجهة نظر قيادي الكليات الأكاديميين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن تصورات قيادي الكليات الأكاديميين في جامعة الكويت عن درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية، كانت إجمالاً بدرجة متوسطة، أما تصوراتهم عن واقع ممارسة الاستقطاب الإلكتروني كانت بدرجة عالية. كما بينت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات قيادي الكليات عن درجة توافر أبعاد المناعة التنظيمية، تعزى إلى متغيرات سنوات الخدمة، وتصنيف الكلية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات قيادي الكليات عن واقع ممارسة الاستقطاب الإلكتروني في جامعة الكويت، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. كذلك بينت النتائج أن أبعاد نظم المناعة التنظيمية مجتمعة ومنفصلة لها أثر ذي دلالة إحصائية في واقع ممارسة الاستقطاب الإلكتروني بحسب تصورات قيادي الكليات الأكاديميين في جامعة الكويت، وخصوصاً بعد DNA، الذي يعد البعد الأكثر تأثيراً في مستوى الاستقطاب الإلكتروني.

وبدراسة بدوان (٢٠١٨)، والتي هدفت إلى التعرف على علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (جامعة الأزهر، الأقصى والجامعة الإسلامية)، وخرجت الدراسة بعدة نتائج

أبرزها: أنّ جميع أبعاد الجينات التنظيمية لدى الجهات الإشرافية في تلك الجامعات جاءت بدرجة كبيرة، وجاء بُعد المعلومات في المرتبة الأولى، يليه بُعد المحفزات، ثم بُعد حقوق اتخاذ القرار، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبُعد الهيكل التنظيمي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الجينات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى (لعدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، ومكان العمل).

كما سعت دراسة الساعدي (٢٠١٦)، إلى تأسيس رؤية فكرية أولية عن نظام المناعة التنظيمية؛ تمهيداً لبناء مقياس لهذا لنظام المناعي، يجري من خلاله الكشف عن قدرة الأشكال المناعية، والفعل المناعي لوظائف المناعة التنظيمية التي تتضمن خمسة سلوكيات متكررة، هي: (الإدراك)، و(الدفاع)، و(الذاكرة)، و(التوازن)، و(الرقابة)، يهدف بناء المقياس الى الكشف عن مكونات النظام، ووظائفه، وخصائصه؛ تمهيداً لاشتقاق الأبعاد الرئيسية والفرعية التي يستند إليها بناء المقياس. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: أن نظام المناعة التنظيمية هو جهد غير مقصود، ينشأ ذاتياً، ويسبب شتى، متمثلاً بكل الأساليب والجهود التي تحول دون دخول التهديدات في المنظمات. ، كما وجد أن نظام المناعة التنظيمية، وإن كان داخلياً، إلا أنه يمتلك قدراتٍ للرد على التهديدات الخارجية، فضلاً عن الداخلية، وذلك بفعل تعلمها التنظيمي طوال فترة حياة المنظمة، إضافةً إلى بناء رؤية أطرت الإسهامات الفكرية لفلسفة النظام، وبناء مقياس تالف من (٥٤) فقرة، غطت جميع أبعاده الرئيسية والفرعية.

من جهةٍ أخرى، أوضحت دراسة أحمد وموسى (٢٠١٥)، أثر الجينات التنظيمية بمكوناتها الأربعة (الهيكل التنظيمي، المعلومات، حقوق اتخاذ القرارات، والمحفزات)، على دوافع العاملين بمكوناتها الثلاث: (الإنجاز، الانتماء، السيطرة، والقوة) بالتطبيق على العاملين في بعض الجامعات السودانية ، وقد تم اختيار جامعات: (وادي النيل، القصارف، كردفان وستار)، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، كان من أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الجينات التنظيمية، ودوافع العاملين بالجامعات السودانية، كما أظهرت النتائج أن أكثر مكونات الجينات التنظيمية تأثيراً على دوافع العاملين بالترتيب: المعلومات، ثم حقوق اتخاذ القرارات، تليها المحفزات، فالهيكل التنظيمي.

وكشفت دراسة عتوم (٢٠١٤)، مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية، وتقصي مدى توظيفها في اتخاذ وتحسين القرارات الإدارية في جامعات الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم إعداد استبانة لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة عشوائية، بلغ عدد أفرادها (١١٨) فردٍ، ممثلة من القادة الأكاديميين. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، والتي كان أبرزها: أنّ مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة في مجالي المعرفة الضمنية والصريحة. وأن عوامل بناء الذاكرة التنظيمية: (الثقافة التنظيمية، وسياسة الجامعة)، جاءت متوسطة. وأن درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة في مجالي فعالية القرار،

وتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذاكرة التنظيمية، وتفعيلها في عملية اتخاذ القرار، والإفادة من البيانات والإحصاءات، والتقارير والوثائق، والسجلات والأرشيف عند اتخاذ القرار، باعتباره قرارًا مؤسسيًا لا قرارًا فرديًا، والعمل على تخزين المعرفة، وتوثيق السياق المعرفي، وزيادة القدرة على اتخاذ القرار.

في حين قام كلٌّ من الياسري وحسين (2013)، بدراسةٍ هدفت إلى تعرف نوع العلاقة الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، والأداء الاستراتيجي في جامعة الفرات الأوسط. وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التعلم التنظيمي:

(استراتيجية التعلم التنظيمي، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية)، والأداء الاستراتيجي، كما توجد علاقة ارتباط متعدد موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مع الأداء الاستراتيجي.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية، فقد بحثت دراسة شوايترز ولاغريستروم (Schweizer;& Lagerström,2020) في علاقة المناعة التنظيمية بمبادرات الوحدات الإدارية الفرعية (مبادرات تنبئ السلوك الاستباقي الريادي من أجل التأثير في صنع الاستراتيجية في المنظمة).

وأشارت النتائج إلى أنّ نظم المناعة التنظيمية (CIS)، والتي عرّفت على أنها: "مجموعة من القوى التنظيمية في المؤسسة، والتي تقمّع تقدم الأنشطة الموجهة نحو الابتكار، مثل: المبادرات، من خلال التشكيك في تلك المبادرات، والتقليل من شأن الإبداع الإداري". كما أشارت النتائج إلى أنّ المبادرات الابتكارية للوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة لها دورٌ كبيرٌ في تشكيل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الأم؛ إلا أنها تثير نظم المناعة التنظيمية المقاومة للتغيير؛ حيث تحاول تلك المناعة التنظيمية السلبية التقليل من إمكانات المبادرة، ومن استقلالية المؤسسة الفرعية وشرعيتها عن المؤسسة الأم، وذلك على الرغم من أنّ نظام المناعة التنظيمية يحاول - على الأرجح دون جدوى- فهم المبادرات الابتكارية للوحدات الفرعية، وتضمينها في التخطيط الاستراتيجي؛ إلا أن الفشل في فهم تلك المبادرات يجعل المناعة التنظيمية في مواجهة لمحاولة القضاء عليها. كما أنّ المبادرات الابتكارية للوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة تحاول -أيضاً- إضعاف المناعة التنظيمية السلبية.

وجاءت دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019): التي هدفت إلى إجراء المقارنة المرجعية لأداء نظام التعليم العالي؛ في دول (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)؛ من أجل رفع مستوى جودة الخريجين، وكان المجتمع: منظمات التعليم العالي في دول منظمة التعاون الاقتصادي، والعينة خمس دول، هي:

(ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، السويد، وفنلندا).

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، كان من أبرزها: أنّ المقارنة المرجعية لمؤسسات التعليم العالي تواجه مشكلة تعدد وتشابك المدخلات والمخرجات، مما يزيد من صعوبة تلك المقارنة. كما أنّ المقارنة المرجعية لمؤسسات التعليم العالي تعاني من نقص البيانات لتقييم الأداء المؤسسي، وخاصة البيانات الخاصة بمخرجات التعليم العالي، والسياسات التعليمية. كما أنّ الوصول المجاني للبحوث العلمية لازل محدودًا.

كذلك كشفت دراسة دراسة ماركوس (Markus, 2016)، فعالية برنامج تدريبي قائم على المناعة التنظيمية ضد التغيير في تنمية مهارات القيادة Efficacy of Immunity- to-Change Coaching for Leadership Development واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي من تصميم المجموعتين:

(مجموعة تجريبية، ومجموعة ضابطة)، وكشفت الدراسة عن أن المجموعة المدربة (التجريبية) حققت تقدماً أكبر بكثيرٍ نحو أهداف تطوير القيادة الخاصة بهم من نظرائهم في المجموعة الضابطة. ، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن تدريب المناعة التنظيمية ضد التغيير قد يكون تدخلًا فعالاً للعاملين الذين يسعون لإحراز تقدم في الأداء القيادي لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية، تقوم على المناعة التنظيمية لتنمية مهارات القيادة لدى القيادات الإدارية العليا والوسطى.

وأهتمت دراسة ريمز (Reams, 2016)، بإمكانية تعزيز فهم المناعة التنظيمية لعملية التغيير من خلال نموذج مقترح لمفهوم الممارسات القائمة على الوعي لتنمية القيادة ، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، كان من أبرزها: أن المناعة التنظيمية للتغيير تتطلب من الأفراد رؤساء ومرؤوسين أن يكونوا أكثر تقبلاً للآخر، وغير متمركزين حول ذواتهم ولديهم شعور كبير في الانتماء والتعاون مع الآخرين، ويتقبلون الآخرين بدون تحيز عنصري، ولديهم قدر من المرونة التنظيمية، وهو مفتاح نجاح وتنمية القيادات العليا والوسطى، والتنفيذية في المؤسسات الناجحة.

أما دراسة بالبوليس ولابانوسكيس (Paliulis, & Labanauskis, 2015)، فقد هدفت إلى توظيف المقارنة المرجعية كأداة لتحسين جودة الأداء المؤسسي في التعليم العالي. تم استخدام المنهج الوصفي. وتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات العامة في دولة ليتوانيا، وتم اختيار سبع جامعاتٍ للتطبيق. وأشارت النتائج إلى أن المقارنة المرجعية لمؤسسات التعليم العالي تقوم بوظائف عديدة، منها: مقارنة نتائج وعمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة الجامعية وخارجها، من أجل تقوية وتحسين الأداء المؤسسي من خلال مقارنة رضا الطلاب والباحثين، ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى، وأداء الباحثين وأعضاء هيئة التدريس المهني وأداء الطلاب الدراسي. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توفير متطلبات المقارنات المرجعية لتحقيقها بشكل فعال، ومن أهمها: تحليل الوثائق (التي تمدنا بمعلومات عن الخطط، وأنظمة إدارة الجودة، ومقارنتها بالجامعات الأخرى. وتحليل مضمون مؤشرات الأداء الرئيسية وتأثير الجامعة على العالم الخارجي، وتشمل المجتمع والمنطقة).

كما هدفت دراسة أجاسيستي ووبونومي (Agasisti & Bonomi, 2014)، إلى قياس مؤشرات كفاءة المقارنة المرجعية بالجامعات في ظل وجود عدم تجانس داخلي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي عن طريق تحليل المحتوى لكفاءة الأداء في الكليات المختلفة التابعة لاثنتي عشرة جامعةً في منطقة إيطالية واحدة بالمقارنة المرجعية. أظهرت النتائج اختلاف "ترتيب" الجامعات ذات الكفاءة عند تحليلها وفقاً لمؤشرات الكفاءة في المقارنة المرجعية؛ علاوةً على ذلك، يبدو أن متوسط درجات الكفاءة يتأثر بشكلٍ كبير بمدى استخدام مؤشرات المقارنة

المرجعية في الجامعات. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل المقارنة المرجعية لدى الجامعات؛ من أجل تحسين الصحة التنظيمية لها.

كذلك بينت دراسة جيلي وآخرون (Gilley, et al., 2009)، كيفية توظيف نظم المناعة التنظيمية في الجامعة، وما يمكن فعله لمواجهة أثارها السلبية في إحداث التغيير المنشود بمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، كان من أبرزها: أن الجامعة تمتلك - مثلها مثل أي منظمة أخرى - نظاماً مناعياً يقيم حاجزاً قوياً ضد التغيير. فكما إن جسم الإنسان مهياً لرفض التدخلات، وذلك بفضل اجتهاد جهاز المناعة. فإن العديد من الجامعات وموظفيها (على جميع المستويات، من القيادة إلى الخط الأمامي)، تفشل غالباً في تحمل التغيير، فالتغيير يستدعي استجابة دفاعية فورية، والتي غالباً ما تتراجع فقط عند هزيمة التغيير من خلال الأساليب العلنية أو السرية. كيف نمنع الرفض؟ ونقبل التغيير المنشود؟ بالنسبة للجسم البشري، تستخدم العلوم الطبية الاستراتيجيات التالية، عادةً عن طريق العلاج الدوائي: نزع سلاح جهاز المناعة (أوقف الهجوم قبل حدوثه)، من نظام المناعة. وبالمثل، قد تقوم الجامعات - أيضاً - بتعديل السلوكيات الفردية، أو إخفاء التغيير، أو نزع سلاح جهاز المناعة عندما يقوم أخصائيو الموارد البشرية، والمشرفون والمديرون والقادة، بتعزيز مهارات التغيير الخاصة بهم (التعديل)، وإجراء التغيير شخصياً (التعديل، ونزع السلاح)، وإشراك العاملين في مبادرة التغيير، التواصل الفعال، تنفيذ التغيير بشكل تدريجي (إخفاء)، ومكافأة جهود التغيير للعاملين (تعديل).

خلص الباحثون إلى أن الكليات والجامعات - مثل جسم الإنسان - هي أنظمة مقاومة للتغيير. ففهم استجابة جسم الإنسان للتغيير على المستوى الجزئي يمكننا من فهم المقاومة وإدارتها بشكل أفضل؛ من أجل تنفيذ التغيير بنجاح على المستوى المؤسسي الكلي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة نجد أنها أظهرت مدى الاهتمام بدراسة المناعة التنظيمية في المنظمات والمؤسسات، بكافة أبعادها وأقسامها وعلاقتها ببعض المتغيرات كالتميز المؤسسي والتشارك المعرفي والاستقطاب الإلكتروني كدراسة إسماعيل (٢٠٢٠) ودراسة الثابت (٢٠٢٠) ودراسة الفضلي (٢٠١٨) ودراسة بدوان (٢٠١٨)، إضافة إلى أن بعض الدراسات كدراسة أحمد وموسى (٢٠١٥)، التي بحثت في أثر الجينات التنظيمية بمكوناتها الأربعة (الهيكل التنظيمي، المعلومات، حقوق اتخاذ القرارات، والمحفزات)، على دوافع العاملين بمكوناتها الثلاث: (الإنجاز، الانتماء، السيطرة، والقوة) ودراسة عتوم (٢٠١٤) أظهرت ضرورة الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية لما لها من أثر فعال في اتخاذ وتحسين القرارات الإدارية في الجامعات ، و دراسة الساعدي (٢٠١٦)، التي سعت إلى بناء مقياس لنظام المناعة التنظيمية كما بحثت بعض الدراسات كدراسة شوايتزر ولاغسترورم (Schweizer;& Lagerström,2020) في علاقة المناعة التنظيمية بمبادرات تتبنى السلوك الاستباقي الريادي من أجل التأثير في صنع استراتيجية الوقاية والحماية في المنظمة . وجاءت دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019) لتركز في إحدى محاور وأبعاد المناعة المكتسبة وهي المقارنة

المرجعية لمؤسسات التعليم العالي ووجدت أنها تواجه مشكلة تعدد وتشابك المدخلات والمخرجات، مما يزيد من صعوبة تلك المقارنة المرجعية. وفي ذات السياق جاءت دراسة أجاسيستي ووبونومي (Agasisti & Bonomi, 2014) لتبحث في المقارنة المرجعية وأوصت بضرورة تفعيل المقارنة المرجعية لدى الجامعات؛ من أجل تحسين الصحة التنظيمية لها.

وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات في الأطر النظرية؛ لتكوين إطار مفاهيمي يرشد اتجاه الدراسة، وكذلك تحديد الأبعاد التي بنيت في ضوءها أداة الدراسة الحالية، بالإضافة الى الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في الربط بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية، وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات من حيث بيئة التطبيق والمنهجية، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهجية الدراسة، وإجراءاتها:

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

تم استخدام منهج البحث الوصفي بمدخله المسحي؛ لمناسبته لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك (ذكورًا وإناثًا) للعام الجامعي (٢٠٢٠-٢٠٢١م)، والبالغ عددهم (٢٠٠) قائدٍ وقائدة وفق الإحصائيات الرسمية الصادرة من عمادة الموارد البشرية بجامعة تبوك (المقر الرئيس)، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بإدخال جميع أفراد المجتمع ضمن عينة الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم بصورة إلكترونية من خلال الرابط : <https://forms.gle/nyQ9UPx3yeeE2jb89>؛ استجاب منهم (١٣٩) قائدًا وقائدةً، مثّلوا عينة الدراسة النهائية، وبنسبة استجابة (٦٩.٥%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (١) توزيع عينة الدراسة، حسب متغيرات النوع الاجتماعي والمركز القيادي، وتخصص الكلي

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٧٦	٥٤.٧%
	أنثى	٦٣	٤٥.٣%
	المجموع	١٣٩	١٠٠%
المركز القيادي	عميد كلية	١٢	٨.٦%
	وكيل عمادة	٥٠	٣٦.٠%
	رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٥٥.٤%

المجموع	١٣٩	١٠٠%
تخصص الكلية	نظري	٨٤
	علمي	٥٥
	المجموع	١٣٩

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لجمع البيانات، بالاستعانة والاسترشاد باستبانات الباحثين في الدراسات السابقة، ومن خلال الأدب النظري، وبآراء المحكمين؛ حتى تضمنت جزأين، الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة من حيث: النوع الاجتماعي، والمركز القيادي، وتخصص الكلية. والجزء الثاني: ويحتوي على (٤٠) عبارة موزعة على محورين، يقيس المحور الأول: توافر المناعة التنظيمية الطبيعية (الحمض النووي التنظيمي: DNA) بجامعة تبوك، ويشتمل على (٢٥) عبارة موزعة في أربعة أبعاد، ويقيس المحور الثاني: توافر المناعة التنظيمية المكتسبة بجامعة تبوك، ويشتمل على (١٥) عبارة موزعة في ثلاثة أبعاد.

وتم تصميم الاستجابة وفق التدرج الخماسي حسب نموذج (Likert)، كما يلي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

صدق وثبات الأداة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في عددٍ من الجامعات السعودية، وبلغ عدد المحكمين (١٢) محكمًا، وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة ووضوحها، وانتمائها لما تقيسه وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس، ومدى ملائمتها، وتم الأخذ بآراء المحكمين، وإجراء التعديلات الضرورية في ضوء الملاحظات التي أبدوها. وبعد التأكد من الصدق الظاهري؛ تم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson, Correlation) بين كل عبارة من العبارات مع البُعد الواردة فيه، ويبين الجدول (٢) قيم معاملات الارتباط.

الجدول (٢) قيم معاملات الارتباط للعبارات، مع الدرجة الكلية للبُعد الواردة فيه

أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات محور المناعة التنظيمية الطبيعية							
الهيكل التنظيمي		حقوق اتخاذ القرار		المعلومات		المحفزات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط

	العبارة		العبارة		العبارة		
**٠.٧٥٣	١٨	**٠.٦١٣	١٢	**٠.٨٠٧	٧	**٠.٦٧٤	١
**٠.٧٨٦	١٩	**٠.٧٥٣	١٣	**٠.٧١١	٨	**٠.٨٠٥	٢
**٠.٨٧٤	٢٠	**٠.٨٣٦	١٤	**٠.٧٢٠	٩	**٠.٨٦٢	٣
**٠.٨٧٩	٢١	**٠.٨٧٤	١٥	**٠.٦٩٤	١٠	**٠.٦٥٧	٤
**٠.٦٣٥	٢٢	**٠.٨٢٥	١٦	**٠.٧٤٩	١١	**٠.٧٦٦	٥
**٠.٨١٧	٢٣	**٠.٨٨٧	١٧	-----	---	**٠.٦٩٧	٦
**٠.٨٤٥	٢٤	-----	---	-----	---	-----	---
**٠.٦٣٦	٢٥	-----	---	-----	---	-----	---
ثانياً: الاتساق الداخلي لعبارات محور المناعة التنظيمية المكتسبة							
		المقارنات المرجعية		الذاكرة التنظيمية		اللقاح التنظيمي	
		معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
		**٠.٨٨٧	٣٦	**٠.٧٥٩	٣٠	**٠.٩١٤	٢٦
		**٠.٩٠٧	٣٧	**٠.٩٢٥	٣١	**٠.٩٣٨	٢٧
		**٠.٩٤٠	٣٨	**٠.٧٩٢	٣٢	**٠.٩٤٠	٢٨
		**٠.٨٨٨	٣٩	**٠.٨٧٣	٣٣	**٠.٨٨٤	٢٩
		**٠.٧٧٢	٤٠	**٠.٦١٤	٣٤	-----	---
		-----	---	**٠.٧٩٨	٣٥	-----	---

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

تشير النتائج في الجدول (٢) وجود ارتباط موجب، ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، للعبارات مع

البُعد الواردة فيه، مما يشير إلى مناسبة كل عبارة من العبارات لقياس البُعد الواردة فيه.

ويعد التحقق من صدق الاتساق الداخلي؛ استُخرجت معاملات الثبات لمحوري وأبعاد أداة الدراسة، باستخدام

معادلة كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha"، كما في الجدول (٣).

الجدول (٣) معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: المناعة التنظيمية الطبيعية	الهيكل التنظيمي	٦	٠.٨٢٨
	حقوق اتخاذ القرار	٥	٠.٧٨٧
	المعلومات	٦	٠.٨٨٨
	المحفزات	٨	٠.٩٠٣
	محور المناعة التنظيمية الطبيعية (الكلي)	٢٥	٠.٩٥١
المحور الثاني: المناعة التنظيمية المكتسبة	اللقاح التنظيمي	٤	٠.٩٣٧
	الذاكرة التنظيمية	٦	٠.٨٧٣
	المقارنات المرجعية	٥	٠.٩٢٧
	محور المناعة التنظيمية المكتسبة (الكلي)	١٥	٠.٩٥٦
	نظم المناعة التنظيمية (الكلي)	٤٠	٠.٩٧١

تُظهر النتائج في الجدول (٣)، أن معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة كانت مرتفعةً، ومناسبةً لأغراض الدراسة الحالية؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (٠.٩٧١)، كما بلغت قيمة معامل الثبات لمحور المناعة التنظيمية الطبيعية ككل (٠.٩٥١)، وبلغت قيمة معامل الثبات لمحور المناعة التنظيمية المكتسبة (٠.٩٥٦)، وعليه فإنه يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بثباتٍ عالٍ.

أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة عن السؤال الرئيس، والسؤالين الفرعيين الأول والثاني؛ تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم اعتماد المعيار في الجدول (٤)؛ لتحديد درجة استجابات عينة الدراسة على عبارات وأبعاد الأداة.

الجدول (٤): معيار تحديد درجة استجابات عينة الدراسة على الأداة.

المتوسط الحسابي	درجة توافر المناعة التنظيمية
١ - ١.٨٠	منخفضة جداً
١.٨١ - ٢.٦٠	منخفضة
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفعة
٤.٢١ - ٥.٠٠	مرتفعة جداً

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث؛ تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples t-test)؛ للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيري: النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، وتخصص الكلية (نظري، عملي). كما تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)؛ للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز القيادي (عميد كلية، وكيل عمادة، رئيس أو مشرفة قسم)، وفي حال أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تم الكشف عن مصدر الفروق الدالة إحصائياً باستخدام الاختبار اللامعلمي "مان وتني" (Mann-Whitney).

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الرئيس: ما درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك بشكل عام، وكانت النتيجة كما في الجدول (٥).

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بشكل عام، مرتبة تنازلياً:

الترتيب	نظم المناعة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	المناعة التنظيمية الطبيعية	٣.٠٢	٠.٦٦	متوسطة
٢	المناعة التنظيمية المكتسبة	٢.٨٨	٠.٨١	متوسطة
	نظم المناعة التنظيمية (الكلي)	٢.٩٧	٠.٧٠	متوسطة

أظهرت النتائج في الجدول (٥)، أنّ درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك بشكل عام (الكلي)، جاءت متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على الأداة ككل (٢.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٧٠). وبالنسبة لاستجابات القيادات الأكاديمية حول توافر نظم المناعة التنظيمية في محوري الأداة؛ فقد جاء محور: "المناعة التنظيمية الطبيعية" بالترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٠٢)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، وبدرجة توافر متوسطة، وجاء محور: "المناعة التنظيمية المكتسبة" بالترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٨١)، وبدرجة توافر متوسطة.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة المتوسطة، إلى أنّ جامعة تبوك - لكونها من الجامعات الناشئة تسير في طريقها نحو مواكبة أفكار وتقنيات العصر، وذلك عن طريق تبني مفاهيم ومداخل حديثة في الإدارة، بحيث تكون لها خصائصها الفريدة، وميزتها الخاصة بها، وذلك من خلال إيجاد جهاز مناعي قوي ومتين يُنظم المناعة التنظيمية الطبيعية (DNA)، وتدعيمها بالمناعة المكتسبة؛ لتحسين قدرتها على ممارسة وظائفها

الأساسية، والوقاية من الأخطار التي قد تعترض هيكلها وبُنيتها التنظيمية، كالأزمات الإدارية والمالية، وغيرها، بهدف السيطرة على الأخطار البيئية، ومواجهة الكوارث التنظيمية، ومحاولة تجنبها وتحسين الدفاعات المناعية لديها بتطوير أساليب دفاعية عن نفسها. وبشكلٍ عام، فإن هذه الدرجة المتوسطة لم تصل الى المستوى المطلوب، مما يتطلب دعمها وتحسينها بمزيدٍ من الاهتمام من قبل المسؤولين في جامعة تبوك، برفع مستوى نظم المناعة التنظيمية بشقيها الطبيعية والمكتسبة، بما يُمكنها من اكتشاف المخاطر والتهديدات، ومن ثم تجنب الأضرار التي قد تتجم عنها بمواجهتها، والتصدي لها، وتحسين أدائها في مواجهة الأخطار التنظيمية؛ لتحقيق أهدافها، وحماية مصالحها الداخلية والخارجية؛ لتحقيق ميزة تنافسية كباقي الجامعات العريقة في المملكة العربية السعودية.

وتتفق هذه النتيجة المتوسطة لدرجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك بشكلٍ عام، وفي محوريها "المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة"، مع دراسة الفضلي (٢٠١٨)، التي أظهرت أنَّ درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية كانت إجمالاً بدرجةٍ متوسطة، في حين تختلف مع دراسة إسماعيل (٢٠٢٠)، التي أظهرت وجود مناعة تنظيمية منخفضة بجامعة مدينة السادات.

نتائج السؤال الفرعي الأول: ما درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية الطبيعية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على المحور الأول من أداة الدراسة، الذي يقيس درجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية (الحمض النووي التنظيمي DNA) بجامعة تبوك، وكانت النتيجة كما في الجدول (٦).

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية الطبيعية، مرتبة تنازلياً:

الأبعاد	الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
الهيكل التنظيمي	١	١	يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة السلطات والمسئوليات بصورة واضحة.	٣.٧١	٠.٦٣	مرتفعة
	٢	٣	يتميز الهيكل التنظيمي بالجامعة بمرونة، تتناسب مع المستجدات والثقافات المعرفية المتعددة.	٣.٦٥	٠.٥٥	مرتفعة
	٣	٥	يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة قنوات الاتصال، والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة.	٣.٣٦	٠.٥٨	متوسطة

الأبعاد	الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
	٤	٦	يتيح الهيكل التنظيمي في الجامعة تصميم الأنظمة والسياسات؛ لضمان الحماية من الاختراقات الداخلية والخارجية.	٣.١١	٠.٧٣	متوسطة
	٥	٢	يمتاز الهيكل التنظيمي بعدم وجود تداخل في الاختصاصات بين إدارات وأقسام الجامعة.	٢.٩٩	١.١٩	متوسطة
	٦	٤	يستطيع الهيكل التنظيمي إلغاء القوى التي تعرقل أداء الجامعة، وتحد من انطلاقها نحو غاياتها وأهدافها.	٢.٦٨	١.٠٦	متوسطة
			المتوسط العام لدرجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد الهيكل التنظيمي	٣.٢٥	٠.٥٥	متوسطة
حقوق اتخاذ القرار	١	٧	تفوض إدارة الجامعة المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات.	٣.٣٥	٠.٨٤	متوسطة
	٢	٨	تعمل إدارة الجامعة على ترشيد القرارات، من خلال توفير البدائل المتعددة.	٣.١٠	٠.٦٧	متوسطة
	٣	١٠	تعمل إدارة الجامعة على إشراك العاملين في وضع الاستراتيجيات الخاصة بها.	٢.٧٨	٠.٧٥	متوسطة
	٤	١١	تعتمد إدارة الجامعة أسلوباً قيادياً يقوم على التشاور عند صنع القرارات.	٢.٥٥	٠.٩٩	منخفضة
	٥	٩	تمارس إدارة الجامعة مختلف الأساليب العلمية الكمية والنوعية؛ للتحقق من سلامة القرارات المتخذة.	٢.٥٢	٠.٩٨	منخفضة
			المتوسط العام لدرجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد حقوق اتخاذ القرار	٢.٨٦	٠.٦٣	متوسطة
المعلومات	١	١٢	تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات معرفية، تمثل النواة الأساسية لخلق المناعة الطبيعية.	٣.٥٨	٠.٦٤	مرتفعة
	٢	١٣	تستطيع إدارة الجامعة استخلاص المعرفة الضمنية للعاملين بها من خلال: (اللقاءات، الندوات، الاجتماعات والاتصالات الهاتفية).	٣.٥٧	١.٠٦	مرتفعة

الأبعاد	الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	
	٣	١٧	تحدث إدارة الجامعة قاعدة بياناتها ومعلوماتها أولاً بأول.	٣.٣٤	٠.٨٧	متوسطة	
	٤	١٥	تمتلك إدارة الجامعة نظام رقابي؛ للتأكد من موثوقية المعلومات الواردة إليها.	٣.٢٨	٠.٧٧	متوسطة	
	٥	١٦	تتيح إدارة الجامعة معلومات الأداء لجميع منسوبيها داخل الكليات والأقسام.	٢.٩٦	١.١٠	متوسطة	
	٦	١٤	تزود إدارة الجامعة من ينضم إليها حديثاً من العاملين بالخبرات والمعارف من خلال: (جهات الاتصال، العلاقات التعليمية، الدورات التدريبية، والاجتماعات).	٢.٥٥	١.١٢	منخفضة	
				المتوسط العام لدرجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد المعلومات	٣.٢١	٠.٦٢	متوسطة
	المحفزات	١	٢٥	تهتم إدارة الجامعة بالتطوير المهني لمنسوبيها في ضوء أهداف الجامعة.	٣.٧٦	٠.٥٦	مرتفعة
		٢	١٩	تشجع إدارة الجامعة عملية التعليم الجماعي بين منسوبيها.	٢.٨٩	١.٢٢	متوسطة
		٣	٢٣	ترسخ إدارة الجامعة ثقافة الرقابة الذاتية بين منسوبيها.	٢.٧٨	١.٢٠	متوسطة
		٤	٢١	تعمل إدارة الجامعة على تحفيز أفكار منسوبيها، ورفع مستوى مهارتهم؛ لمواجهة معوقات العمل اليومية.	٢.٦٨	١.١٤	متوسطة
		٥	٢٠	تشجع إدارة الجامعة منسوبيها على الابتكار والإبداع في العمل.	٢.٦٨	١.١٥	متوسطة
٦		١٨	تكافئ إدارة الجامعة فرق عملها عند اكتشاف الانحرافات، وإيجاد الحلول لها.	٢.٦٠	١.١٨	منخفضة	
٧		٢٢	تساعد إدارة الجامعة القيادات في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر.	٢.٥٨	١.٠٣	منخفضة	
٨		٢٤	تقدم إدارة الجامعة الدعم لمنسوبيها بشكلٍ فردي وجماعي.	٢.٥٥	١.١٣	منخفضة	
				المتوسط العام لدرجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد المحفزات	٢.٨٢	٠.٩٤	متوسطة
				المتوسط العام لدرجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية (المحور ككل)	٣.٠٢	٠.٦٦	متوسطة

أظهرت النتائج في الجدول (٦)، أن درجة توافر أبعاد نُظْمِ المناعة التنظيمية الطبيعية (DNA) في جامعة تبوك، جاءت بشكل عام (الكلي)، متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على المحور الأول ككل (٣.٠٢)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، وهذا مؤشرٌ إيجابي نوعاً ما، ويدل على وجود مرتكزاتٍ أساسية، ولو كانت بدرجةٍ متوسطة، إلا أنه يمكن الاعتماد عليها عند تبني مفهوم نُظْمِ المناعة التنظيمية.

وبالنسبة لدرجة توافر أبعاد نُظْمِ المناعة التنظيمية الطبيعية في جامعة تبوك، فقد جاءت جميعها بدرجة توافر متوسطة؛ حيث جاء توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد الهيكل التنظيمي بالترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٥٥)، تلاه توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد المعلومات بالترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (٣.٢١)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، وجاء توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد حقوق اتخاذ القرار بالترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (٢.٨٦)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، في حين جاء توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد المحفزات بالترتيب الرابع والأخير، بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٩٤).

وبالنسبة للعبارات في الأبعاد الأربعة لُنُظْمِ المناعة التنظيمية الطبيعية، فقد أظهرت النتائج:

- أن درجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد الهيكل التنظيمي، تتراوح بين درجة التوافر المرتفعة والمتوسطة، وجاءت العبارة: "يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة السلطات والمسئوليات بصورة واضحة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٧١)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وبدرجة توافر مرتفعة. بينما جاءت العبارة (٤): "يستطيع الهيكل التنظيمي إلغاء القوى التي تعرقل أداء الجامعة وتحد من انطلاقها نحو غاياتها وأهدافها" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وانحراف معياري (١.٠٦)، وبدرجة توافر متوسطة.

- أن درجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد حقوق اتخاذ القرار، تتراوح بين درجة التوافر المتوسطة والمنخفضة، وجاءت العبارة (٧): "تفوض إدارة الجامعة المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٨٤)، وبدرجة توافر متوسطة. بينما جاءت العبارة (٩): "تمارس إدارة الجامعة مختلف الأساليب العلمية الكمية والنوعية؛ للتحقق من سلامة القرارات المتخذة" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، وبدرجة توافر منخفضة.

- أن درجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد المعلومات، تتراوح بين درجة التوافر المرتفعة والمنخفضة، وجاءت العبارة (١٢): "تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات معرفية تمثل النواة الأساسية لخلق المناعة الطبيعية" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٥٨)، وانحراف معياري (٠.٦٤)، وبدرجة توافر مرتفعة. بينما جاءت العبارة (١٤): "تزود إدارة الجامعة من ينضم إليها حديثاً من العاملين بالخبرات والمعارف من خلال: (جهات الاتصال، العلاقات التعليمية، الدورات التدريبية، والاجتماعات)" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وانحراف معياري (١.١٢)، وبدرجة توافر منخفضة.

- أن درجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية في بُعد المحفزات، تتراوح بين درجة التوافر المرتفعة والمنخفضة، وجاءت العبارة (٢٥): "تهتم إدارة الجامعة بالتطوير المهني لمنسوبيها في ضوء أهداف الجامعة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٥٦)، وبدرجة توافر مرتفعة. بينما جاءت العبارة (١٤): "تقدم إدارة الجامعة الدعم لمنسوبيها بشكلٍ فردي وجماعي" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، وانحراف معياري (١.١٣)، وبدرجة توافر منخفضة.

وتُعزى الدرجة المتوسطة لتوافر جميع أبعاد نُظم المناعة التنظيمية الطبيعية

(الهيكل التنظيمي، والمعلومات، وحقوق اتخاذ القرار والمحفزات) في جامعة تبوك، بأن الجامعة على الرغم من حداثة نسبيًا، مقارنةً بباقي الجامعات السعودية، إلا أن إدارة الجامعة تبدي اهتمامًا إلى حدٍّ ما بأن تعمل عناصر المناعة التنظيمية على شكل آليات متشابكة ومتراصة؛ لتوفير الحماية للمكونات والوظائف الإدارية في الجامعة من الأخطاء الداخلية، وما يترتب عليه من تهديدات، وتوفير التوازن داخل الجامعة، من خلال امتلاك الجامعة لقاعدة بياناتٍ معرفية دقيقة، تسهم في انسيابية وتدقيق المعلومات، وتوفير البدائل المتعددة لترشيد القرار، ومنعه من التسرع الذي قد يتعارض مع معايير الجامعة الداخلية، وتحفيز السلوك المطلوب من العاملين في الجامعة، ورفع مستوى مهاراتهم، وإشاعة روح العمل كفريقٍ واحدٍ؛ لمواجهة معوقات العمل اليومية.

وتتفق النتيجة المتوسطة لدرجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية الطبيعية في جامعة تبوك، مع دراسة الفضلي (٢٠١٨)، التي أظهرت أن درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية الطبيعية في جامعة الكويت كانت متوسطة، في حين تختلف مع دراسة إسماعيل (٢٠٢٠)، التي أظهرت انخفاض مستوى الجينات التنظيمية بجامعة مدينة السادات. ودراسة بدوان (٢٠١٨)، التي أظهرت ارتفاع مستوى الجينات التنظيمية بالجامعة الفلسطينية بمحافظة غزة؛ حيث جاءت بدرجة كبيرة، وفي جميع أبعادها.

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية المكتسبة بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على المحور الثاني من أداة الدراسة، الذي يقيس درجة توافر المناعة التنظيمية المكتسبة بجامعة تبوك، وكانت النتيجة كما في الجدول (٧).

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، حول توافر أبعاد نُظْمِ المِناعةِ التنظيمية المكتسبة، مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الانحراف	المتوسط	العبارات	رقم	الترتيب	الأبعاد
التوافر	المعياري	الحسابي		العبارة		
متوسطة	١.١٠	٢.٧٣	تستخلص إدارة الجامعة اللقاح التنظيمي من: (الكليات والأقسام) التي تعافت من الأخطار.	٢٨	١	اللقاح التنظيمي
متوسطة	١.٠٩	٢.٦٩	تعقد إدارة الجامعة اتفاقية تعاون مع الجهات ذات العلاقة بشأن تطوير اللقاحات التنظيمية؛ لمعالجة المشكلات، والتحديات، والمخاطر	٢٩	٢	
متوسطة	١.٢٠	٢.٦٩	تقوم إدارة الجامعة بتوفير لقاحاتها التنظيمية؛ لمواجهة الأخطار والتحديات الداخلية والخارجية.	٢٦	٣	
متوسطة	١.٠٩	٢.٦٢	توفر إدارة الجامعة اللقاح التنظيمي، من خلال المختصين، والخبراء في الجامعات المماثلة.	٢٧	٤	
متوسطة	١.٠٦	٢.٦٨	المتوسط العام لدرجة توافر المِناعةِ التنظيمية المكتسبة في بُعد اللقاح التنظيمي			
مرتفعة	٠.٧١	٣.٥٠	تعمل إدارة الجامعة على تحديث أنظمتها الحاسوبية، وقواعدها البيانية باستمرار؛ لتطوير نظام الذاكرة التنظيمية.	٣١	١	الذاكرة التنظيمية
متوسطة	٠.٨٠	٣.١٤	تحتفظ إدارة الجامعة بتجاربيها، ومعارفها السابقة في مخازنها الخاصة (الأفراد، ثقافة الجامعة، وإطار العمل، والإجراءات، والأنظمة التي تطبقها).	٣٤	٢	
متوسطة	١.١٩	٢.٩٩	تمتلك إدارة الجامعة ذاكرة تنظيمية متطورة، تخزن فيها جميع الوثائق، والتقارير المتعلقة بأنشطة الجامعة.	٣٠	٣	
متوسطة	١.١٤	٢.٩٢	توظف إدارة الجامعة ذاكرتها التنظيمية عند اتخاذ قراراتها.	٣٢	٤	
متوسطة	١.١١	٢.٨٨	توفر ذاكرة الجامعة التنظيمية الجهد؛ لمعالجة الحالات المتكررة والمتشابهة.	٣٥	٥	
متوسطة	١.٠٨	٢.٨٧	تستفيد إدارة الجامعة من الأحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة، أو المحتملة.	٣٣	٦	

الأبعاد	الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
			المتوسط العام لدرجة توافر المناعة التنظيمية المكتسبة في بُعد الذاكرة التنظيمية	٣.٠٥	٠.٧٨	متوسطة
المقارنات المرجعية	١	٣٧	تعقد إدارة الجامعة اتفاقيات مع الجامعات الأخرى؛ لتحقيق التعاون والتكامل فيما بينها.	٣.٢٢	١.٠٧	متوسطة
	٢	٣٦	تقارن إدارة الجامعة أداؤها مع أداء الجامعات المناظرة، وخصوصًا تلك التي تعاني من الصدمات المتعددة.	٣.١١	٠.٩٥	متوسطة
	٣	٣٨	تقوم إدارة الجامعة بتحليل أساليب الجامعات المنافسة في مواجهة المخاطر.	٢.٧٣	٠.٩٨	متوسطة
	٤	٤٠	تستعين إدارة الجامعة بالمراكز والمكاتب الاستشارية؛ للاستفادة من خبراتهم في تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشكلات والتهديدات.	٢.٦٠	١.١٢	منخفضة
	٥	٣٩	تستعين إدارة الجامعة بالخبراء والمفكرين ذوي العلاقة؛ للمشاركة في تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفرق العمل بها.	٢.٥٩	١.١٣	منخفضة
			المتوسط العام لدرجة توافر المناعة التنظيمية المكتسبة في بُعد المقارنات المرجعية	٢.٨٥	٠.٨٨	متوسطة
			المتوسط العام لدرجة توافر المناعة التنظيمية المكتسبة (المحور ككل)	٢.٨٨	٠.٨١	متوسطة

أظهرت النتائج في الجدول (٧)، أن درجة توافر أبعاد نُظْم المناعة التنظيمية المكتسبة في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية بشكل عام (الكلي)، جاءت متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على المحور الثاني ككل (٢.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٨١). وبالنسبة لدرجة توافر أبعاد نُظْم المناعة التنظيمية المكتسبة في جامعة تبوك، فقد جاءت جميعها بدرجة توافر متوسطة؛ حيث جاء توافر المناعة التنظيمية المكتسبة في بُعد الذاكرة التنظيمية بالترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٠٥)، وانحراف معياري (٠.٧٨)، تلاه توافر المناعة التنظيمية المكتسبة في بُعد المقارنات المرجعية بالترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (٢.٨٥)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، في حين جاء توافر المناعة التنظيمية المكتسبة في بُعد اللقاح التنظيمي بالترتيب الثالث والأخير، بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وانحراف معياري (١.٠٦).

وعليه، يتضح أن حصول بُعد الذاكرة التنظيمية على المرتبة الأولى مقارنةً بباقي أبعاد المناعة التنظيمية، يُعد أمرًا إيجابيًا ومتوقعًا، فكما هو متعارف عليه في أن الذاكرة التنظيمية بتفاصيلها ومحتوياتها، وافتراساتها ونماذجها المخزنة للخبرات والمعارف، والتجارب السابقة، لها دورٌ كبيرٌ في توليد المعرفة الجديدة، ومواجهة التحديات الحديثة، مما يسهم في دعم القرار، وهذا ما أكدته استجابات عينة الدراسة.

وبالنسبة للعبارات في الأبعاد الثلاثة لُنظم المناعة التنظيمية المكتسبة في جامعة تبوك، فقد أظهرت النتائج:

- أن درجة توافر المناعة التنظيمية المكتسبة في بُعد اللقاح التنظيمي، جاءت بدرجة توافر متوسطة على جميع العبارات، وقد جاءت العبارة (٢٨): "تستخلص إدارة الجامعة اللقاح التنظيمي من (الكليات والأقسام) التي تعافت من الأخطار" في الترتيب الأول، بمتوسطٍ حسابي (٢.٧٣)، وانحرافٍ معياري (١.١٠). بينما جاءت العبارة (٢٧): "توفر إدارة الجامعة اللقاح التنظيمي، من خلال المختصين والخبراء في الجامعات المماثلة"، في الترتيب الأخير، بمتوسطٍ حسابي (٢.٦٢)، وانحرافٍ معياري (١.٠٩).

- أن درجة توافر المناعة التنظيمية المكتسبة في بُعد الذاكرة التنظيمية، تتراوح بين درجة التوافر المرتفعة والمتوسطة، وجاءت العبارة (٣١): "تعمل إدارة الجامعة على تحديث أنظمتها الحاسوبية وقواعدها البيانية باستمرار؛ لتطوير نظام الذاكرة التنظيمية" في الترتيب الأول، بمتوسطٍ حسابي (٣.٥٠)، وانحرافٍ معياري (٠.٧١)، وبدرجة توافر مرتفعة. بينما جاءت العبارة (٣٣): "تستفيد إدارة الجامعة من الأحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة أو المحتملة". في الترتيب الأخير، بمتوسطٍ حسابي (٢.٨٧)، وانحرافٍ معياري (١.٠٨)، وبدرجة توافر متوسطة.

- أن درجة توافر المناعة التنظيمية المكتسبة في بُعد المقارنات المرجعية، تتراوح بين درجة التوافر المتوسطة والمنخفضة، وجاءت العبارة (٣٧): "تعقد إدارة الجامعة اتفاقيات مع الجامعات الأخرى؛ لتحقيق التعاون والتكامل فيما بينها" في الترتيب الأول، بمتوسطٍ حسابي (٣.٢٢)، وانحرافٍ معياري (١.٠٧)، وبدرجة توافر متوسطة. بينما جاءت العبارة (٣٩): "تستعين إدارة الجامعة بالخبراء والمفكرين ذوي العلاقة؛ للمشاركة في تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفرق العمل بها" في الترتيب الأخير، بمتوسطٍ حسابي (٢.٥٩)، وانحرافٍ معياري (١.١٣)، وبدرجة توافر منخفضة.

وترى الباحثة أن الدرجة المتوسطة لتوافر جميع أبعاد نُظم المناعة التنظيمية المكتسبة

(الذاكرة التنظيمية، والمقارنات المرجعية، واللقاح التنظيمي) في جامعة تبوك، جاءت منسجمةً مع نتيجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية الطبيعية؛ حيث تسعى جامعة تبوك إلى تعزيز نُظم المناعة التنظيمية الطبيعية من خلال التنبؤ الصحيح والعلمي تجاه المتغيرات البيئية كافةً، واكتساب أفضل التجارب من الجامعات والمؤسسات التي حققت أفضل النتائج في تطوير أدائها التنظيمي؛ لتحقيق مناخ تنظيمي صحي يضمن نجاح عمل الجامعة واستمراره، في ظل وجود بيئة تنافسية شديدة بين الجامعات السعودية، مما يدفع إدارة الجامعة إلى بذل الجهود؛ للحصول على اللقاح التنظيمي من الأقسام الأكاديمية داخل الجامعة، والمكاتب الاستشارية، ورأس المال الفكري

خارجها، بنقل المعرفة والخبرة والمهارة من مؤسساتٍ وجامعاتٍ تعرضت لمثل هذه الاخطار والفيروسات البيئية، ونجحت في التصدي لها، فضلاً عن الاهتمام بذاكرتها التنظيمية بإعادة ترتيبها، وهيكلتها؛ لمواجهة الأحداث والأزمات البيئية التي قد تؤثر على أداؤها، علاوةً على إجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات الهادفة إلى التجديد والتطوير، من خلال إيجاد مداخل حديثة، وأفكار جديدة، وتحسين قدرات المؤسسة الجامعية، وقدرات العاملين بها، للارتقاء ببرامجها العلمية والتعليمية، والبحثية.

وتتفق هذه النتيجة المتوسطة ، مع دراسة الفضلي (٢٠١٨)، و دراسة عتوم (٢٠١٤)، في حين تختلف مع دراسة إسماعيل (٢٠٢٠)، التي أظهرت وجود مناعة تنظيمية منخفضة في بُعد الذاكرة التنظيمية، ومع دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019)، التي أظهرت أن المقارنة المرجعية لمؤسسات التعليم العالي تواجه مشكلة تعدد وتشابك المدخلات والمخرجات، مما يزيد من صعوبة تلك المقارنة.

نتائج السؤال الفرعي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك ، تُعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، المركز القيادي، وتخصص الكلية)؟.

٣-١: الفروق بين استجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي:

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة، كما يظهر في الجدول (٨).

الجدول (٨): نتائج اختبار (t-test) ؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نُظم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (د.ح=١٣٧)

نُظم المناعة التنظيمية	الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
المحور الأول: المناعة التنظيمية الطبيعية	الهيكل التنظيمي	ذكر	٧٦	٣.١٨	٠.٥١	١.٦٧٨-	٠.٠٩٦ غير دالة
		أنثى	٦٣	٣.٣٤	٠.٥٩		
	حقوق اتخاذ القرار	ذكر	٧٦	٢.٨١	٠.٥٩	١.٠٥٢-	٠.٢٩٥ غير دالة
		أنثى	٦٣	٢.٩٢	٠.٦٨		
	المعلومات	ذكر	٧٦	٣.١١	٠.٦٦	٢.١٢٨-	٠.٠٣٥ دالة إحصائياً
		أنثى	٦٣	٣.٣٣	٠.٥٦		
	المحفزات	ذكر	٧٦	٢.٥٩	٠.٩٥	٣.٢٤٠-	٠.٠٠١ دالة إحصائياً
		أنثى	٦٣	٣.٠٩	٠.٨٤		

نُظُم المناعة التنظيمية	الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
المحور الثاني: المناعة التنظيمية المكتسبة	المحور الأول (الكلي)	ذكر	٧٦	٢.٩٠	٠.٦٦	٢.٤٨٦-	٠.٠١٤ دالة إحصائيًا
		أنثى	٦٣	٣.١٧	٠.٦٣		
	اللقاح التنظيمي	ذكر	٧٦	٢.٦٠	١.١٢	١.٠١٢-	٠.٣١٣ غير دالة
		أنثى	٦٣	٢.٧٨	٠.٩٩		
	الذاكرة التنظيمية	ذكر	٧٦	٢.٩٣	٠.٨٠	٢.١٠٣-	٠.٠٣٧ دالة إحصائيًا
		أنثى	٦٣	٣.٢٠	٠.٧٣		
	المقارنات المرجعية	ذكر	٧٦	٢.٨٠	٠.٨٩	٠.٧٣٩-	٠.٤٦١ غير دالة
		أنثى	٦٣	٢.٩١	٠.٨٦		
	المحور الثاني (الكلي)	ذكر	٧٦	٢.٨٠	٠.٨٣	١.٤٢٧-	٠.١٥٦ غير دالة
		أنثى	٦٣	٢.٩٩	٠.٧٧		
	نظم المناعة التنظيمية (الكلي)	ذكر	٧٦	٢.٨٦	٠.٧١	٢.٠٧٧-	٠.٠٤٠ دالة إحصائيًا
		أنثى	٦٣	٣.١١	٠.٦٧		

تُبين النتائج في الجدول (٨)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول درجة توافر أبعاد نُظُم المناعة التنظيمية بشكلٍ عام (الأداة ككل)، وفي محور المناعة التنظيمية الطبيعية ككل، وبُعديه (المعلومات، والمحفزات)، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد الذاكرة التنظيمية من محور المناعة التنظيمية المكتسبة؛ حيث تراوحت قيم "t" المحسوبة للفروق بين الذكور والإناث ما بين (-٣.٢٤٠)، و (-٢.٠٧٧)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال المتوسطات الحسابية في الجدول السابق؛ يتضح أن الدلالة كانت لصالح الإناث؛ كون المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم أعلى من المتوسطات الحسابية لاستجابات الذكور.

في حين لم تُظهر النتائج أية فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعدي (الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار) من محور المناعة التنظيمية الطبيعية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المناعة التنظيمية المكتسبة ككل، وفي بُعديها (اللقاح التنظيمي، والمقارنات المرجعية)؛ حيث تراوحت قيم "t" المحسوبة للفروق بين الذكور والإناث ما بين (-١.٦٧٨)، و (-٠.٧٣٩)، وهي قيم غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تعني تشابه تقييم الذكور والإناث؛ لتوافر المناعة التنظيمية في بُعدي (الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار) من المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة ككل، وبعديها (اللقاح التنظيمي، والمقارنات المرجعية)، في حين أن الإناث من القيادات الأكاديمية قَيَمَن درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك بشكلٍ عام، وتوافر المناعة التنظيمية الطبيعية ككل، وفي بُعديها (المعلومات، والمحفزات)، والذاكرة التنظيمية من محور المناعة التنظيمية المكتسبة، بدرجةٍ تفوق تقييم القيادات الأكاديمية الذكور. وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية من الإناث، وبخاصة من مشرفات الأقسام، أكثر حرصًا على الالتزام بالجوانب التنظيمية المتعلقة بالمعلومات، ويرجعن إلى قواعد البيانات للتأكد من سير الأعمال وفق التعليمات الجامعية، والرجوع إلى المعارف السابقة الموجودة في الذاكرة التنظيمية للجامعة؛ لتوظيفها في تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات، كما أن الإناث أكثر إنتماءً بالجوانب التحفيزية ذات العلاقة بالرقابة الذاتية، والاهتمام بالتعاون، والتعليم الجماعي، وبخاصة في ظل دعم إدارة الجامعة لمبدأ تمكين الإناث من القيادات الأكاديمية، وتشجيعهن على الابتكار والإبداع في العمل. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الفضلي، ٢٠١٨)، التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات قيادي الكليات عن مدى توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة الكويت، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما تختلف مع دراسة بدوان (٢٠١٨)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الجينات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي أيضًا.

٣-٢: الفروق بين استجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغير المركز القيادي:

نظراً لأن عدد أفراد العينة من فئة المركز القيادي (عميد كلية)، يقلّ عن (٣٠)؛ فقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، باستخدام اختباري كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، ووالك-شابيرو (Wilk-Shapiro)، كما يظهر في الجدول (٩).

الجدول (٩): نتيجة اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات، وفقاً لمتغير المركز القيادي

النتيجة	اختبار والك-شابيرو			اختبار كولموجوروف-سميرنوف			المركز القيادي
	الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	
تتبع التوزيع الطبيعي	٠.٣٣١	١٢	٠.٩٢٥	٠.٢٠٠	١٢	٠.١٦٧	عميد كلية
تتبع التوزيع الطبيعي	*٠.٠١٥	٥٠	٠.٩٤١	*٠.٠٣٨	٥٠	٠.١٢٩	وكيل عمادة
لا تتبع التوزيع	*٠.٠٠٠	٧٧	٠.٨٦٩	*٠.٠٠٠	٧٧	٠.١٧٩	رئيس أو مشرفة قسم

النتيجة	اختبار والک- شابيرو			اختبار كولموجروف- سمينوف			المركز القيادي
	الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	
الطبيعي							

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تُبين النتائج في الجدول (٩)، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على عدم توزيع البيانات طبيعياً على أداة الدراسة، وضرورة استخدام الاختبارات اللامعلمية المكافئة لتحليل التباين الأحادي، مما تطلب استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، ويوضح الجدول (٢٩) نتائج هذا الاختبار؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد نُظْمِ المناة التنظيمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، تبعاً لمتغير النوع المركز القيادي. الجدول (١٠): نتائج اختبار (Kruskal Wallis)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد نُظْمِ المناة التنظيمية بجامعة تبوك، تبعاً لمتغير المركز القيادي.

المحور	الأبعاد	المركز القيادي	العدد	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	قيمة Chi2	مستوى الدلالة
المحور الأول: المناة التنظيمية الطبيعية	الهيكل التنظيمي	عميد كلية	١٢	٣.٦٣	١٠٠.٧	٨.٧٢٨	٠.٠١٣ دالة إحصائية
		وكيل عمادة	٥٠	٣.١٨	٦٣.١٣		
		رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٣.٢٤	٦٩.٦٨		
المحور الأول: المناة التنظيمية الطبيعية	حقوق اتخاذ القرار	عميد كلية	١٢	٣.٠٨	٨٣.١٣	١٣.١٢	٠.٠٠١ دالة إحصائية
		وكيل عمادة	٥٠	٢.٦٦	٥٣.٧١		
		رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٢.٩٦	٧٨.٥٣		
المحور الأول: المناة التنظيمية الطبيعية	المعلومات	عميد كلية	١٢	٣.٤٦	٨٦.٨٣	٣.٠٤٨	٠.٢١٨ غير دالة
		وكيل عمادة	٥٠	٣.١١	٦٤.٦٥		
		رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٣.٢٤	٧٠.٨٥		
المحور الأول: المناة التنظيمية الطبيعية	المحفزات	عميد كلية	١٢	٣.٣١	٨٨.٩٦	٣.٥٩٠	٠.١٦٦ غير دالة
		وكيل عمادة	٥٠	٢.٧٧	٦٤.٦٥		

المحور	الأبعاد	المركز القيادي	العدد	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	قيمة Chi2	مستوى الدلالة
المحور الثاني: المناعة التنظيمية (الكلية)	المناعة التنظيمية (الكلية)	رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٢.٧٧	٧٠.٥٢	٤.٧٨٥	غير دالة
		عميد كلية	١٢	٣.٣٨	٩٠.٦٧		
		وكيل عمادة	٥٠	٢.٩٣	٦٢.٩٦		
المحور الثاني: المناعة التنظيمية المكتسبة	المناعة التنظيمية (الكلية)	رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٣.٠٣	٧١.٣٥	٢.٧٧٥	غير دالة
		عميد كلية	١٢	٢.٩٨	٧٨.٧١		
		وكيل عمادة	٥٠	٢.٥٤	٦٢.٧١		
المحور الثاني: المناعة التنظيمية المكتسبة	المناعة التنظيمية (الكلية)	رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٢.٧٣	٧٣.٣٨	٧.١٣٣	إحصائياً
		عميد كلية	١٢	٣.٦٠	٩٨.٥٤		
		وكيل عمادة	٥٠	٣.٠٦	٧٠.٢٩		
المحور الثاني: المناعة التنظيمية المكتسبة	المقارنات المرجعية	رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٢.٩٦	٦٥.٣٦	١٣.٣٥	إحصائياً
		عميد كلية	١٢	٣.٠٢	٧٨.١٧		
		وكيل عمادة	٥٠	٢.٤٧	٥٣.٤١		
المحور الثاني: المناعة التنظيمية المكتسبة	المناعة التنظيمية (الكلية)	رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٣.٠٧	٧٩.٥٠	٤.٩٤٦	غير دالة
		عميد كلية	١٢	٣.٢٤	٩٠.٤٦		
		وكيل عمادة	٥٠	٢.٧٢	٦٢.٥٦		
المحور الثاني: المناعة التنظيمية المكتسبة	نظم المناعة التنظيمية (الكلية)	رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٢.٩٣	٧١.٦٤	٥.١٧٣	غير دالة
		عميد كلية	١٢	٣.٣٣	٨٩.٥٨		
		وكيل عمادة	٥٠	٢.٨٥	٦١.٧٨		

تشير النتائج في الجدول (١٠)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى إلى متغير (المركز القيادي)، بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بشكل عام (الأداة ككل)، وتوافر المناعة التنظيمية الطبيعية ككل، وفي بُعديها (المعلومات، والمحفزات)، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المناعة التنظيمية المكتسبة ككل، وفي (بُعد اللقاح التنظيمي)؛ حيث تراوحت قيم مربع كاي (Chi2) المحسوبة للفروق بين الفئات الثلاث لمتغير المركز القيادي، ما بين (٢.٧٧٥) و(٥.١٧٣)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

في حين تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى إلى متغير (المركز القيادي)، بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعدي (الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار) من محور المناة التنظيمية الطبيعية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعدي (الذاكرة التنظيمية، والمقارنات المرجعية) من محور المناة التنظيمية المكتسبة؛ حيث تراوحت قيم مربع كاي (Chi^2)، المحسوبة للفروق بين الفئات الثلاث لمتغير المركز القيادي على الأبعاد الأربعة، ما بين (٧.١٣٣) و(١٣.٣٥٢)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وللكشف عن مصدر هذه الفروق؛ تم إجراء المقارنات الثنائية باستخدام اختبار "مان وتي" (Mann-Whitney)، كما في الجدول (١١).

الجدول (١١) نتائج المقارنات الثنائية (Mann-Whitney) للكشف عن مصدر الفروق الدالة إحصائياً، تبعاً لمتغير المركز القيادي

المحور	الأبعاد	المركز القيادي	العدد	متوسط الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
المحور الأول: المناة التنظيمية الطبيعية	الهيكل التنظيمي	عميد كلية	١٢	٤٤.٠٤	١٤٩.٥	٢.٧٤٢-	٠.٠٠٦ دالة إحصائياً
		وكيل عمادة	٥٠	٢٨.٤٩			
		عميد كلية	١٢	٦٣.١٧	٢٤٤		
		رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٤٢.١٧			
		وكيل عمادة	٥٠	٦٠.١٤	١٧٣٢		
		رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٦٦.٥١			
	حقوق اتخاذ القرار	عميد كلية	١٢	٤١.٥٨	١٧٩	٢.٢٠٥-	٠.٠٢٧ دالة إحصائياً
		وكيل عمادة	٥٠	٢٩.٠٨			
		عميد كلية	١٢	٤٨.٠٤	٤٢٥.٥		
		رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٤٤.٥٣			
		وكيل عمادة	٥٠	٥٠.١٣	١٢٣١.٥		
		رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٧٣.٠١			

المحور	الأبعاد	المركز القيادي	العدد	متوسط الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
المحور الثاني: المناعة التنظيمية المكتسبة	الذاكرة التنظيمية	عميد كلية	١٢	٤١.٦٣	١٧٨.٥	٢.١٨١-	٠.٠٢٩ دالة إحصائياً
		وكيل عمادة	٥٠	٢٩.٠٧			
		عميد كلية	١٢	٦٣.٤٢	٢٤١	٢.٦٧٦-	٠.٠٠٧ دالة إحصائياً
		رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٤٢.١٣			
		وكيل عمادة	٥٠	٦٦.٧٢	١٧٨٩	٠.٦٧٥-	٠.٥٠٠ غير دالة
		رئيس أو مشرفة قسم	٧٧	٦٢.٢٣			
	المقارنات المرجعية	عميد كلية	١٢	٤٠.٧١	١٨٩.٥	١.٩٧٤-	٠.٠٤٨ دالة إحصائياً
			وكيل عمادة	٥٠			
		عميد كلية	١٢	٤٣.٩٦	٤٤٩.٥	٠.١٥١-	٠.٨٨٠ غير دالة
			رئيس أو مشرفة قسم	٧٧			
		وكيل عمادة	٥٠	٤٩.٦٢	١٢٠.٦	٣.٥٦٠-	٠.٠٠٠ دالة إحصائياً
			رئيس أو مشرفة قسم	٧٧			

تُظهر النتائج في الجدول (١١)، أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد (الهيكل التنظيمي)، من محور المناعة التنظيمية الطبيعية، وبُعد (الذاكرة التنظيمية) من محور المناعة التنظيمية المكتسبة، كان بين استجابات أفراد العينة من فئة (عميد كلية) من جهة، وبين استجابات أفراد العينة من فئة (وكيل عمادة)، وفئة (رئيس أو مشرفة قسم) من جهةٍ أخرى، لصالح استجابات أفراد العينة من فئة (عميد كلية)؛ كون متوسطات الرتب لاستجاباتهم أعلى من متوسط الرتب لاستجابات فئتي (وكيل عمادة)، و (رئيس، أو مشرفة قسم). وبالنسبة لمصدر الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد (حقوق اتخاذ القرار)، من محور المناعة التنظيمية الطبيعية، وبُعد (المقارنات المرجعية) من محور المناعة التنظيمية المكتسبة، فقد كان بين استجابات أفراد العينة من فئتي (عميد كلية)، و (رئيس أو مشرفة قسم) من جهة، وبين استجابات أفراد العينة من فئة

(وكيل عمادة) من جهةٍ أخرى، لصالح استجابات أفراد العينة من فئتي (عميد كلية)، و (رئيس، أو مشرفة قسم)؛ كون متوسطات الرتب لاستجاباتهم أعلى من متوسط الرتب لاستجابات فئة (وكيل عمادة). وهذه النتيجة تعني أنّ عمداء الكليات قيّموا درجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، والمناعة التنظيمية المكتسبة المتعلقة بالذاكرة التنظيمية، بدرجةٍ تفوق وكلاء الكليات، ورؤساء ومشرفات الأقسام، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن عمداء الكليات هم أكثر خبرةً فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لجامعة تبوك، وطبيعة السلطات والمسؤوليات للعاملين في الجامعة، كما أن لديهم قنوات اتصال وتواصل مع مختلف المستويات الإدارية بالجامعة، وهم المسؤولون عن عملية تصميم الأنظمة، والسياسات الخاصة بحماية الجامعة من الاختراقات الداخلية والخارجية، وضمان عدم تداخل الاختصاصات بين إدارات وأقسام الجامعة، كما أنهم أكثر معرفةً بجوانب الذاكرة التنظيمية من حيث التجارب السابقة ذات العلاقة بسياسات الجامعة، ووظائفها في مخازنها الخاصة، ولديهم القدرة على الوصول إلى جميع الوثائق، والتقارير المتعلقة بأنشطة الجامعة. في حين قيّم كلٌّ من عمداء الكليات، ورؤساء ومشرفات الأقسام، درجة توافر المناعة التنظيمية الطبيعية المتعلقة بحقوق اتخاذ القرار، والمناعة التنظيمية المكتسبة المتعلقة بالمقارنات المرجعية، بدرجةٍ تفوق وكلاء الكليات. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن طبيعة عمل عمداء الكليات، ورؤساء ومشرفات الأقسام، تجعلهم أكثر ممارسةً لعمليات اتخاذ القرارات؛ لتسيير شؤون العمل الميداني في الجامعة، والاهتمام بمقارنة أدائهم بأداء نظرائهم في الجامعات الأخرى، والاستفادة من تجاربهم في العمل، وبخاصةً أن تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية للعاملين في الجامعة، تقع على عاتق العمداء، ورؤساء الأقسام.

٣-٣: الفروق بين استجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغير تخصص الكلية:

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نُظُم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك، تبعاً لمتغير تخصص الكلية (ذكر، أنثى)، تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة، كما يظهر في الجدول (١٢).

الجدول (١٢): نتائج اختبار (t-test)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نُظُم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك، تبعاً لمتغير تخصص الكلية (د.ح=١٣٧)

مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تخصص الكلية	الأبعاد	نُظُم المناعة التنظيمية
٠.٤٧٣ غير دالة	٠.٧١٩	٠.٦١	٣.٢٨	٨٤	نظري	الهيكل	المحور الأول: المناعة التنظيمية
		٠.٤٥	٣.٢١	٥٥	عملي	التنظيمي	
٠.٩٩٠	٠.٠١٢	٠.٦٥	٢.٨٦	٨٤	نظري	حقوق اتخاذ	

مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تخصص الكلية	الأبعاد	نُظُم المناة التنظيمية
غير دالة		٠.٦٠	٢.٨٦	٥٥	عملي	القرار	المحور الثاني: المناة التنظيمية المكتسبة
٠.٤٧٩	-	٠.٧١	٣.١٨	٨٤	نظري	المعلومات	
غير دالة	٠.٧٠٩	٠.٤٦	٣.٢٦	٥٥	عملي		
٠.٠٨٦	-	١.٠٤	٢.٧١	٨٤	نظري	المحفزات	
غير دالة	١.٧٢٧	٠.٧٤	٢.٩٨	٥٥	عملي		
٠.٤٢٨	-	٠.٧٤	٢.٩٩	٨٤	نظري	المحور الأول (الكلي)	
غير دالة	٠.٧٩٥	٠.٥٢	٣.٠٨	٥٥	عملي		
٠.٥٩٦	-	١.١٤	٢.٦٤	٨٤	نظري	اللقاح التنظيمي	
غير دالة	٠.٥٣١	٠.٩٣	٢.٧٤	٥٥	عملي		
٠.٦٤٧	-	٠.٨٨	٣.٠٣	٨٤	نظري	الذاكرة التنظيمية	
غير دالة	٠.٤٥٨	٠.٦٠	٣.٠٩	٥٥	عملي		
٠.٥٨٠	٠.٥٥٥	٠.٩٥	٢.٨٨	٨٤	نظري	المقارنات المرجعية	
غير دالة		٠.٧٦	٢.٨٠	٥٥	عملي		
٠.٨٧٢	-	٠.٩٠	٢.٨٨	٨٤	نظري	المحور الثاني (الكلي)	
غير دالة	٠.١٦٢	٠.٦٦	٢.٩٠	٥٥	عملي		
٠.٥٩٢	٠.٥٣٨-	٠.٧٨	٢.٩٥	٨٤	نظري	نُظُم المناة التنظيمية (الكلي)	
غير دالة		٠.٥٥	٣.٠١	٥٥	عملي		

تشير النتائج في الجدول (١٢)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير (تخصص الكلية) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نُظُم المناة التنظيمية بشكل عام (الأداة ككل)، وفي

محوريّ الأداة (المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة) بمختلف أبعادهما؛ حيث تراوحت قيم "t" المحسوبة للفروق بين الكليات النظرية والعملية ما بين (-١.٧٢٧)، و(-٠.٧١٩)، وهي قيم غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تعني أن القيادات الأكاديمية في الكليات النظرية والعملية، قيّموا درجة توافر أبعاد نُظْم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك بشكلٍ عام، وفي محوري المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة بمختلف أبعادهما، بدرجةٍ متشابهة، أي: أنّ درجة توافر أبعاد نُظْم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك واحدة، بغضّ النظر عن تخصصات كلياتها. وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه البناء التنظيمي والسياسات التنظيمية، والإجراءات المتعلقة بالمناعة التنظيمية في مختلف الكليات النظرية والعملية، وبخاصة أنّ جميع الكليات تقوم بتطبيق التعليمات، والأنظمة الصادرة عن إدارة الجامعة في جميع المجالات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفضلي (٢٠١٨)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات قياديي الكليات الأكاديميين في جامعة الكويت، حول درجة توافر أبعاد المناعة التنظيمية، تعزى إلى متغير تصنيف الكلية.

ملخص النتائج:

بناءً على الدراسة النظرية والميدانية التي قامت بها الباحثة حول درجة توافر أبعاد نُظْم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك؛ توصلت إلى النتائج التالية:

النتائج الخاصة بالجزء النظري:

- أثبتت الدراسة ندرة الدراسات والبحوث العلمية التي تطرقت للمناعة التنظيمية في الجامعات العربية والأجنبية، وأن أكثر الدراسات تمت في المنظمات الصحية والشركات، مما يستدعي من الباحثين في مجال الإدارة التربوية أن يولوا اهتمامًا كبيرًا لإجراء أبحاثٍ جديّة، تهدف إلى دراسة توافر أبعاد نُظْم المناعة التنظيمية في الجامعات والمؤسسات التربوية.
- أظهرت الدراسة أنّ الحمض النووي للمنظمات والمؤسسات، يحاكي الحمض النووي للإنسان، والذي أطلق عليه مصطلح (DNA)، فكما يوجد للإنسان بصمةً وراثيةً تميزه عن غيره؛ فإنّ للمنظمات والمؤسسات التربوية بصمتها أيضًا، المسؤولة عن هويتها، والمؤثرة في أنظمة العمل فيها، فهي تحدد خصائصها، وتميزها وتفردها عن بقية المنظمات الأخرى.
- أوضحت هذه الدراسة وبشكلٍ جليّ أن المناعة التنظيمية الطبيعية (DNA) تُشكّل الدفاعات الطبيعية المتمثلة في الجينات التالية: (الهيكل التنظيمي للمنظمة حقوق اتخاذ القرارات، والمعلومات، ثم المحفزات). وتتكامل هذه الوحدات فيما بينها؛ لتحقيق الاندماج الذي يسهم في تقدم المنظمات، والمؤسسات التربوية، ومنها: الجامعات.

- كما أكدت الدراسة على إمكانية قياس مدى توافر نُظُمِ المناعة التنظيمية لدى المنظمات والمؤسسات التربوية، من خلال نوعين من المناعة هما: المناعة التنظيمية الطبيعية والمناعة التنظيمية المكتسبة.
- تكتسب المؤسسات مناعة تنظيمية مكتسبة، بعد تعرضها لأحد الأخطار، أو الفيروسات البيئية في أوقاتٍ سابقة، مثل: خلايا المناعة التنظيمية، واللقاح التنظيمي، والمقارنات المرجعية.
- كذلك بينت أدبيات الدراسة متطلبات المناعة التنظيمية، ومنها: توافر القيادة البصيرة التي تستثمر المرونة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة، وتكامل نُظُمِ المناعة التنظيمية، والتوافق التام في أدائها. والاستفادة من خبرات المنظمات ذات الجدار المناعي القوي، وإعطاء رأس المال الفكري فيها فرصة الإبداع والابتكار؛ لحل الأزمات الجديدة.

النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة الميدانية:

- أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد نُظُمِ المناعة التنظيمية في جامعة تبوك بشكلٍ عام (الكلي)، جاءت متوسطة، بمتوسطٍ حسابي (٢.٩٧).
- جاء محور: "المناعة التنظيمية الطبيعية" بالترتيب الأول، بمتوسطٍ حسابي (٣.٠٢)، وبدرجة توافر متوسطة، يليه محور: "المناعة التنظيمية المكتسبة" بالترتيب الثاني، بمتوسطٍ حسابي (٢.٨٨)، وبدرجة توافر متوسطة.
- جاءت الأبعاد الأربعة لُنُظُمِ المناعة التنظيمية الطبيعية في جامعة تبوك، بدرجة توافر متوسطة، وكانت على الترتيب: جاء بُعد الهيكل التنظيمي أولاً، بمتوسطٍ حسابي (٣.٢٥)، تلاه بُعد المعلومات، بمتوسطٍ حسابي (٣.٢١)، ثم بُعد حقوق اتخاذ القرار ثالثاً، بمتوسطٍ حسابي (٢.٨٦)، وجاء بُعد المحفزات رابعاً، بمتوسطٍ حسابي (٢.٨٢).
- جاءت الأبعاد الثلاثة لُنُظُمِ المناعة التنظيمية المكتسبة في جامعة تبوك، بدرجة توافر متوسطة، وكانت على الترتيب: جاء بُعد الذاكرة التنظيمية أولاً، بمتوسطٍ حسابي (٣.٠٥)، تلاه بُعد المقارنات المرجعية، بمتوسطٍ حسابي (٢.٨٥)، وجاء بُعد اللقاح التنظيمي ثالثاً، بمتوسطٍ حسابي (٢.٦٨).
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نُظُمِ المناعة التنظيمية بشكلٍ عام (الأداة)، وفي محور المناعة التنظيمية الطبيعية ككل، وبُعديه (المعلومات، والمحفزات). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الذاكرة التنظيمية من محور المناعة التنظيمية المكتسبة، وكانت الدلالة لصالح الإناث، في حين لم تظهر فروقٍ أخرى.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (المركز القيادي)، بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعدي: (الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار) من محور المناعة التنظيمية الطبيعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي:

- (الذاكرة التنظيمية، والمقارنات المرجعية) من محور المناعة التنظيمية المكتسبة، في حين لم تظهر فروق أخرى.

Results summary:

Based on the theoretical and field study carried by the researcher on the degree of availability of the dimensions of regulatory immune systems at the University of Tabuk; I got the following results:

The results for the theoretical part:

The study demonstrated the scarcity of studies and scientific research that dealt with organizational immunity in Arab and foreign universities, and the most studies were carried out in health organizations and companies, which require researchers in the field of educational administration to pay great attention to conduct serious research aimed at studying the availability of dimensions of organizational immunity in universities and educational institutions.

- The study showed that the DNA of organizations and institutions mimics the DNA of a person, which he called the term (DNA), just as a person has a genetic fingerprint that distinguishes him from others; Educational organizations and institutions also have their mark, responsible for their identity, and affecting their work systems, as they determine their characteristics, distinguish them and uniqueness from the rest of other organizations.
- This study clearly showed that the natural regulatory immunity (DNA) constitutes the natural defenses represented in the following genes: (the organizational structure of the organization, the rights to make decisions, information, and then stimuli). These units are integrated with each other; to achieve integration that contributes to the advancement of organizations and educational institutions, including universities.
- The study also confirmed the possibility of measuring the availability of organizational immunity in educational organizations and institutions, through two types of immunity: natural organizational immunity and acquired organizational immunity.

-
- Organizations acquired regulatory immunity, after being exposed to one of the dangers or environmental viruses in previous times, such as: regulatory immune cells, the regulatory vaccine, and reference comparisons.
 - The study literature also showed the requirements of organizational immunity, including: availability of insightful leadership that invests flexibility through measuring and monitoring performance indicators in the organization, integration of organizational immunity systems, and complete compatibility in its performance. To benefit from the experiences of organizations with a strong immune wall, and to give their intellectual capital the opportunity for creativity and innovation; to solve new crises.

The results of the field study questions:

- The results showed that the degree of availability of the dimensions of organizational immune systems in the University of Tabuk in the Kingdom of Saudi Arabia in general (total), was medium, with average mean (2.97).
- The axis: "Natural regulatory immunity" came in the first order, with average mean (3.02), and a medium availability, followed by the axis: "Acquired regulatory immunity" in the second order, with average average (2.88), and a medium availability.
- The four dimensions of the natural regulatory immune systems at Tabuk University came with a medium availability, and they were, in order: The organizational structure dimension came first, with average mean (3.25), followed by the information dimension, with average mean (3.21), then the third decision-making rights dimension, with average mean (2.86), and the stimuli dimension came fourth, with average mean of (2.82).
- The three dimensions of acquired immune regulatory systems at Tabuk University came with a medium availability, and they were, in order: the organizational memory dimension came first, with a mean (3.05), followed by the reference comparisons dimension, with a mean (2.85), and the regulatory vaccine dimension came third, with an average of My Account (2.68).

- The results showed that there were statistically significant differences attributed to the variable (gender) between the average responses of the study sample about the degree of availability of the dimensions of organizational immunity systems in general (performance), and in the axis of natural organizational immunity as a whole, and its dimensions (information, stimuli). And there were statistically significant differences in the dimension of organizational memory from the axis of acquired organizational immunity, and the significance was in favor of females, while no other differences appeared.
- The results showed that there were statistically significant differences attributable to the variable (leadership position), between the average ranks of the responses of the study sample about the degree of availability of two dimensions: (organizational structure, decision-making rights) from the axis of natural organizational immunity, and the presence of statistically significant differences in two dimensions: (memory) regulatory, and reference comparisons) of acquired regulatory immunity, while no other differences appeared.

توصيات الدراسة:

التوصيات والمقترحات الإجرائية لتعزيز نُظم المناعة التنظيمية بجامعة تبوك، والجامعات الأخرى: استناداً للنتائج السابقة؛ فإنَّ الدراسة توصلت للعديد من التوصيات، التي من شأنها تعزيز أبعاد المناعة التنظيمية بجامعة تبوك، وكذلك الجامعات الأخرى -حيث إن المنظمات والمؤسسات التربوية المتشابهة تستفيد من نتائج وتوصيات الأبحاث في حقل اهتماماتها وميدان عملها- وقد أظهرت النتائج أنَّ درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك بشكلٍ عام (الكلّي)، جاءت متوسطة، وهذه النتيجة تتطلب رفع درجة جاهزية الجامعة عن طريق العديد من الإجراءات التي سيكون لها دور فعال في تعزيز ورفع مستوى تطبيق المناعة التنظيمية، وهي على النحو التالي:

أولاً: توصيات تتعلق بالمناعة التنظيمية بشكلٍ عام، منها:

توعية القيادات الجامعية بضرورة تحصين جامعتهم من خلال تطبيق نظم المناعة التنظيمية، كأحد أهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية من خلال: نشر ثقافة نظم المناعة التنظيمية، وتنمية قيم العمل الجماعي بين قياديي ومنسوبي الجامعة؛ لضمان استقرار الجامعة، ورفع قدرتها على التغيير والسير مع التطورات والمستجدات الحديثة؛ وذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية.

اعتماد مبدأ الوقاية خير من العلاج، وذلك عن طريق توفير درجة عالية من نظم المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وأخذ الحيطة والحذر لتجنب زيادة المخاطر والتهديدات.

التركيز على محور التدريب وأهميته، باعتباره مدخلاً لتطوير الموارد البشرية.

تدريب القيادات الأكاديمية والعاملين بالجامعة على كل ما يستجد من أنظمة وتعليمات.

ثانياً: توصيات تتعلق بالمناعة التنظيمية الطبيعية (DNA)، والتي من أهمها:

التخلي عن الهياكل التنظيمية الجامدة، والإجراءات التنظيمية الثابتة من خلال:

تصميم هياكل تنظيمية أكثر مرونة للأحداث والمتغيرات؛ لتطوير أداء الجامعة، ولتحقيق غاياتها وأهدافها.

فتح قنوات اتصال فاعلة بين مستويات الهياكل التنظيمية لتدفق المعلومات بانسيابية.

تحفيز منسوبي جامعة تبوك ورفع معنوياتهم وقدراتهم الإبداعية تجاه جامعتهم من خلال:

اعتماد نظام للحوافز على اختلاف أنواعها-مادياً ومعنوياً-لما لها من أثرٍ فعالٍ وإيجابي في رفع معدلات أداء منسوبيها، وتحقيق بيئة عمل منتجة.

ربط الحوافز والعلاوات بمستوى الأداء والإنجاز، وليس بالمعايير الوظيفية فقط.

منح المكافآت، والحوافز للأفكار الريادية التي تسهم في علاج المشكلات، وتساعد على تطوير الجامعة.

دعم واهتمام القيادة العليا في الجامعة بتكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار من خلال:

الاهتمام بنظم المعلومات، وتوفير المتطلبات الإدارية والبشرية المتخصصة التي تدعم هذه النظم.

استخدام نظم تكنولوجيا متطورة، خاصة نظم دعم القرارات

تبني الأساليب الحديثة، والتقنيات الرياضية والإحصائية، المساعدة في تحليل واتخاذ القرارات بدقة وموضوعية.

تفعيل التشارك المعرفي بين منسوبي الجامعة، خاصةً المستجدين، وإمدادهم بالخبرات والمعارف من خلال:

(جهات الاتصال، العلاقات التعليمية، الدورات التدريبية، والاجتماعات).

تفعيل دور اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات.

ثالثاً: توصيات تتعلق بالمناعة التنظيمية المكتسبة وتتضمن الآتي:

تعزيز اهتمام القيادات الأكاديمية بأبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة

(الخلايا التنظيمية، ومصادر اللقاحات التنظيمية؛ والمقارنات المرجعية) لرفع وتعزيز المناعة المكتسبة

للجامعة من خلال:

الاستعانة بخبراء المجال المختصين من الجامعات، والجهات ذات العلاقة، باعتبارهم مصدرًا مهمًا لرفع الكفاءة

الوظيفية لمنسوبي الجامعة، وتحسين القدرات الإبداعية.

عقد الشراكات مع المراكز والمكاتب الاستشارية لمواجهة الأخطار التنظيمية؛ وللاستفادة من خبراتهم في تبني

ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشكلات، والتهديدات، والمخاطر.

تطوير نظام الذاكرة التنظيمية للجامعة، والعمل على تحديث أنظمتها الحاسوبية، وقواعدها البيانية باستمرار.

اكتساب أفضل التجارب من الجامعات والمؤسسات الأخرى، والتي حققت أفضل النتائج في تطوير أدائها التنظيمي، وحققت ميزة تنافسية.

Study recommendations:

Recommendations and procedural suggestions to strengthen the organizational immune systems at the University of Tabuk and other universities:

Based on previous results; The study reached many recommendations, which would enhance the dimensions of organizational immunity at the University of Tabuk, as well as other universities – as similar educational organizations and institutions benefit from the results and recommendations of research in the field of their interests and field of work – and the results showed that the degree of availability of the dimensions of organizational immunity systems at the University of Tabuk in general (total), came to medium, and this result requires raising the degree of readiness of the university through several measures that will have an effective role in promoting and raising the level of application of organizational immunity, which are as following:

First: Recommendations related to regulatory immunity in general, including:

- Awareness of university leaders of the need to fortify their university through the application of organizational immunity systems, as one of the most important protection systems from internal and external crises through:
- Spreading the culture of organizational immune systems, and developing the values of teamwork among university leaders and employees; to ensure the stability of the university, and raise its ability to change and keep pace with recent developments and developments; This is done through holding meetings, seminars, workshops, and training courses.
- Adopting the principle of prevention is better than cure, by providing a high degree of organizational immunity systems in its various dimensions, and taking precautions to avoid increasing risks and threats.
- Focusing on training and its importance, as it is an entry point for human resource development.

- Training academic leaders and university employees with all new regulations and instructions.

Second: Recommendations related to natural regulatory immunity (DNA), the most important of which are:

Abandoning rigid organizational structures and fixed organizational procedures through:

- Designing more flexible organizational structures for events and variables; to develop the performance of the university, and to achieve its goals and objectives.
- Opening effective channels of communication between the levels of organizational structures for the smooth flow of information
- Motivating Tabuk University employees and raising their morale and creative abilities towards their university through:
 - Adopting a system of incentives of all kinds – material and moral – because of their effective and positive impact in raising the performance rates of its employees, and achieving a productive work environment.
 - Linking incentives and bonuses to the level of performance and achievement, and not only to job standards.
 - Granting rewards and incentives for pioneering ideas that contribute to solving problems and helping to develop the university.
 - Supporting the university's senior leadership in information technology and decision support systems through:
 - Paying attention to strategic information systems, and providing specialized administrative and human requirements that support these systems.
 - Use of advanced technological systems, especially decision support systems
 - Adopting modern methods, mathematical and statistical techniques, to help analyze and take decisions accurately and objectively.
 - Exchanging information and activating knowledge that shared among university employees, especially new ones, and providing them with experiences and knowledge through: (contacts, educational relations, training courses, and meetings).
 - Activating the role of decentralization in decision-making and decision-making.

Third: Recommendations related to acquired organizational immunity, including the following:

Enhancing the academic leaders' interest in the dimensions of acquired regulatory immunity (regulatory cells, internal and external regulatory vaccine sources, and reference comparisons) to raise and strengthen the university's acquired immunity through:

- The use of specialized field experts from universities and relevant authorities, as they are an important source for raising the functional efficiency of university employees, and improve creative abilities .
- Partnerships with advisory centers and offices to confront organizational risks; to benefit from their expertise in adopting an organizational culture oriented to solving problems, threats, and risks.
- Developing the university's organizational memory system, and constantly updating its computer systems and databases.
- Gaining the best experiences from universities and other institutions, which have achieved the best results in developing their organizational performance, and achieved a competitive advantage.

مقترحات الدراسة: في ضوء نتائج وتوصيات الدراسة الحالية، تقترح الباحثة:

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على الجامعات الحكومية والأهلية في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- إجراء دراسة تتناول العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية وبعض المحددات المرتبطة بها مثل: الصحة التنظيمية، السمعة التنظيمية، الأداء التنظيمي.

Study proposals: In light of the results and recommendations of the current study, the researcher suggests:

- Conducting similar studies to the current study on public and private universities in other regions of the Kingdom of Saudi Arabia, and comparing their results with the results of the current study.
- Conducting a study that deals with the relationship between organizational immunity systems and some of the determinants associated with them, such as: organizational health, organizational reputation, and organizational performance.

المراجع العربية:

١. أحمد، الطيب محمد زين؛ وموسى، بكري الطيب. (٢٠١٥). أثر الجينات التنظيمية على دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الولائية بالسودان: دراسة تطبيقية على جامعات (وادي النيل، القصارف، ستار، كردفان)، ٢٠٠٨-٢٠١٣. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية. السودان. ١-٤٥٩.
٢. إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠٢٠). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية. كلية التجارة. جامعة المنوفية. ٧(١). ١٥١ - ٢٢١.
٣. باجنيد، محمد؛ والزهراني، خضر. (٢٠١٧). الجامعات السعودية. ندرة الكفاءات وضعف الدعم. والحل في أساليب الإدارة الحديثة. مجلة التنمية الإدارية. (١٤٣).
٤. بدر، محمد إبراهيم محمد. (٢٠٠٩). تقنية نظم المعلومات. الرياض: مكتبة الرشد.
٥. بدوان، زكريا محمد حسن. (٢٠١٨). علاقة الجينات بالتميز المؤسسي. دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
٦. بوطي، محمود؛ وضيف، الأزهر. (٢٠٢٠). حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ١٢(٤). ١٨٩-٢٠٨.
٧. الثابت، أحمد سمير. (٢٠٢٠). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (٥٣). ٣٠٨ - ٣٢٨.
٨. جواد، شوقي؛ والعاني، مزهر. (٢٠٠٨). العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
٩. داغر، منقذ؛ وصالح، عادل. (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر.
١٠. رخا، محمد عبد الوهاب. (٢٠١٩). واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. (١٨٤). ٥٥٥-٦١٢.
١١. رشيد، صالح عبد الرضا؛ وجلاب، إحسان دهش. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
١٢. الساعدي، مؤيد يوسف وزعلان، عبد الفتاح جاسم. (٢٠١٤). دور إدارة المعرفة في البصمة الوراثية (DNA) لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي في عينة من المصاريف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد. ٣(١٠). ١-٢٨.

١٣. الساعدي، مؤيد يوسف. (٢٠١٦). الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقياس. مجلة الإدارة والاقتصاد. ٣٩ (١٠٨). ١٢٤ - ١٤٢.
١٤. سعيد، أحمد عبد القادر. (٢٠١٤). دور الحوافز في تطوير الأداء المهني للعاملين في المؤسسات التربوية. مجلة العلوم الإنسانية. (١) ١٥٣-١٧٤.
١٥. السمان، ثائر أحمد سعدون؛ والدباغ، زهراء غازي (٢٠٢٠). إدارة الرشيق الأخضر، مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية. تنمية الرافدين. ٣٩ (١٢٥). ٦٤ - ٨٦.
١٦. شاهين، مازن إسماعيل. (٢٠٠٧). تقييم المنافع المتحققة من أنظمة ذكاء الأعمال في خلق القيمة للمنظمات. رسالة ماجستير غير منشورة. الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
١٧. الشمري، عادل عايد. (٢٠١٧). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات الناشئة، وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية للعلوم التربوية. جامعة عين شمس. ٤١ (٢). ٦١-١١٨.
١٨. الشهري، عماد مشرف والختلان منصور زيد. (٢٠١٨). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة. دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة البحث العلمي. جامعة عين شمس. ٢ (١٩). ١-٣٨.
١٩. الطائي، يوسف. (٢٠٠٩). الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. (٢٨). ١-٢٨.
٢٠. الطائي، يوسف؛ والجنابي، سجاد. (٢٠١٦). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية النجف الأشرف. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة. (٣٧). ١٨٩-٢١٢.
٢١. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور. (٢٠١٤). الإدارة والأعمال. ط ٤. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٢. عامودي، فاطمة جميل أحمد؛ والإبراهيم، محمد عقلة. (٢٠١٩). دور الإسلام في إثراء المحفزات الإدارية: دراسة تأصيلية تحليلية. دراسات علوم الشريعة والقانون. (١) ٤٦ (١). ١٧١-١٥٣.
٢٣. عبد المجيد، عثمان رياض. (٢٠١٦). نُظْم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية. دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
٢٤. العبيدي، ميسون علي حسين. (٢٠١٥). استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. (٣٦). ٣٢٩ - ٢٩٦.
٢٥. عتوم، يمنى أحمد. (٢٠١٤). مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية، وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. (٤٦) ٢. ٢٣٧ - ٢٦٣.

٢٦. الفضلي، منى عبد الرحمن. (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في ممارسات النظام الإداري بجامعة الكويت، وأثرها على الاستقطاب الإلكتروني. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الكويت.
٢٧. لبد، شاهيستا السعيد. (٢٠١٥). أثر الجينات التنظيمية على قدرة المرؤوسين الابتكارية. دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة طنطا.
٢٨. لحول، سامية؛ وززع، فطيمة. (٢٠١٦). أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيلس للاتصالات، وكالة بانته، الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة زيان عاشور بالجلفة (٢٧). ٢٤٨-٢٣٢.
٢٩. مسرحد، بلال. (٢٠١٥). نُظْم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. (٢٥). ١٩٧-١٨٠.
٣٠. نجم، عبد الحكيم أحمد؛ خشبة، ناجي محمد؛ سليمان، أمينة صالح (٢٠١٨). الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار: الدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة. مجلة جامعة المنصورة. كلية التجارة. ٤٢ (٣)، ١٧٢-١٣٦.
٣١. نظام مجلس التعليم العالي والجامعات. (٢٠١٤). وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
٣٢. النويمي، خالد خضر عامر (٢٠١٠). استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية.
٣٣. الهويش، يوسف محمد. (٢٠١٦). الجامعات الناشئة ومخرجاتها. مقال في صحيفة الرياض، تاريخ ١٧ نوفمبر ٢٠١٦، على الرابط. <https://www.alriyadh.com/1548389>
٣٤. الياسري، أكرم؛ وحسين، ظفر. (٢٠١٣). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٥ (٣). ٢٦٣-٢٤١.

References

1. Abdul Majeed, Othman Riad. (2016). Organizational immunity systems and their impact on crisis management strategies Examination of the mediating role of strategic information systems. A field study on Jordanian food industries companies. Unpublished Master Thesis. Middle East University.
2. Ahmed, El-Tayeb Mohamed Zein; And Musa, Bakri Al-Tayeb. (2015). The impact of organizational genes on the motivations of workers in state higher education institutions in Sudan: An applied study on universities (Nile Valley, Gedaref, Star, Kordofan), 2008–2013. PhD Thesis, Omdurman Islamic University, Sudan, 1–459.
3. Amoudi, Fatima Jamil Ahmed; and Ibrahim, Muhammad Oqla. (2019). The Role of Islam in Enriching Administrative Motivations: An Analytical Rooting Study. *Studies of Sharia and Law Sciences*, 46(1), 171–153.
4. Atom, Youmna Ahmed. (2014). The extent of interest in building organizational memory, and its use in improving administrative decision-making in public Jordanian universities from the point of view of academic leaders. *Arab Studies in Education and Psychology*, 2 (46), 237–263.
5. Al-Amiri, Saleh Mahdi Mohsen, and Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour. (2014). *Management and Business*, 4th Ed. Amman: Dar Wael Publishing and Distribution House .
6. Al-Saadi, Moayad Youssef and Zalan, Abdel Fattah Jassim. (2014). The role of knowledge management in DNA for business organizations: An exploratory research in a sample of Iraqi expenditures. *Journal of Management and Economics*, 3(10), 1–28.
7. Al-Saadi, Muayad Yousef. (2016). Structural frameworks of the organizational immune system in the framework of the theory of social self-production, intellectual foundations and building a scale. *Journal of Management and Economics*, 39(108), 124–142.

8. Al-Samman, Thaer Ahmed Saadoun; Al-Dabbagh, Zahra Ghazi. (2020). Green Lean management, an approach to strengthening the organizational immune system. Al-Rafdeen Journal for Development, 39(125), 64-86.
9. Al-Shammari, Adel Ayed. (2017). The challenges of university administration in emerging universities, and ways to address them. Journal of the College of Education for Educational Sciences. Ain Shams University, 41(2), 61-118.
10. Al-Shehri, Imad Musharraf and Khathlan Mansour Zaid. (2018). Organizational obstacles to apply strategic planning in emerging Saudi universities. A case study on Prince Sattam bin Abdulaziz University. Journal of Scientific Research, Ain Shams University, 2(19), 1-38.
11. Al-Tai, Youssef. (2009). Partnership and its role in achieving organizational immunity, an analytical study of the opinions of a sample of industrial sector managers. The Iraqi Journal of Administrative Sciences, (28), 1-28.
12. Al-Tai, Yousef; Al Janabi, Sajjad. (2016). Cognitive culture and its role in achieving organizational immunity, an applied study in the Najaf men's clothing factory. Journal of the Islamic University College, (37), 189-212.
13. Al-Thabet, Ahmed Samir. (2020). Strengthening acquired organizational immunity in light of knowledge sharing: a prospective study in Diyala State Company. Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, (53), 308-328.
14. Al-Obaidi, Maysoon Ali Hussein. (2015). Use of organizational DNA components to diagnose health organizations. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, (36), 329-296.
15. Al-Fadhli, Mona Abdel-Rahman. (2018). The degree of availability of the dimensions of organizational immunity systems in the practices of the administrative system at Kuwait University, and its impact on electronic polarization. Unpublished Master Thesis, Kuwait University.
16. Al-Nawaimi, Khaled Khader Amer. (2010). A proposed strategy for administrative decision-making in the field of crisis management for the

- university level in the Kingdom of Saudi Arabia, Unpublished Doctoral Thesis. University of Jordan.
17. Al-Huwaish, Youssef Muhammad .(November 17, 2016). Emerging universities and their outputs. Article in Al-Riyadh newspaper. <https://www.alriyadh.com/1548389>
18. Al-Yasiri, Akram; and Hussein, Zafar. (2013). The impact of knowledge management and organizational learning processes on strategic performance: an exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the Middle Euphrates University. Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, 15(3), 241-263.
19. Badr, Mohamed Ibrahim Mohamed. (2009). Information systems technology. Riyadh: Al-Rushd Library.
20. Badwan, Zakaria Mohamed Hassan. (2018). The relationship of genes to organizational excellence. A field study on Palestinian universities in the governorates of the Gaza Strip. Unpublished Master Thesis. Al-Azhar University – Gaza.
21. Bagnid, Muhammad; Al-Zahrani, Khader. (2017). Saudi Universities.. Scarcity of Competencies and Weak Support. The Solution in Modern Management Methods. Administrative Development Journal, (143).
22. Bouti, Mahmoud; and Dhaif, Al-Azhar. (2020). Work incentives and their role in achieving organizational effectiveness in the Algerian institution. A field study on the Algerian Water Corporation. Journal of the researcher in the humanities and social sciences, 12(4), 189-208.
23. Dagher, Monqeth; Saleh, Adel. (2000). Organization theory and organizational behavior. Baghdad: Dar Al-Kutub Publishing and distribution House .
24. Higher Education Council and Universities System. (2014). Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.
25. Ismail, Ammar Fathi Moussa. (2020). The role of strategic intelligence as a mediating variable in the relationship between organizational immunity and

- institutional excellence: an applied study on faculty members at Sadat City University. Scientific Journal of Business Research. Commerce College. Al-Manoufia University, 7(1), 151-221.
26. Jawad, Shawqi; Al-Ani, Mezher. (2008). Administrative process and information technology. Amman: Ithraa Publishing and distribution House.
27. Iahol, sublime; Wazzaz, Fatima. (2016). The impact of motivation on improving job performance in organizations: a case study of Mobilis Communications Corporation, Batna Agency, Algeria. Journal of Law and Human Sciences, (27), 232-248.
28. Libda, Shahista Al-Saeed. (2015). The effect of organizational genes on the innovative ability of subordinates. An applied study on commercial banks in Egypt. Unpublished PhD thesis, Tanta University.
29. Mashrad, Bilal. (2015). Decision information systems to enhance decision making. Journal of Law and Human Sciences, (25), 180-197.
30. Moulay, Amina, and Kafi, Mimoun. (2017). DNA and Enterprise Entrepreneurship: A Case Study of Mobile Phone Customers in Algeria. Journal of Economic and Financial Research, 4(1), 53-79.
31. Negm, Abdel Hakim Ahmed; Suleiman, Amina Saleh; Khashaba, Naji Muhammad. (2018). Organizational genes and their relationship to innovation: the mediating role of service quality by application to specialized medical centers at Mansoura University. Journal of Mansoura University. Commerce College. 42(3), 136-172.
32. Rakha, Mohamed Abdel-Wahhab. (2019). The reality of crisis management in the academic departments of the University of Tabuk, Saudi Arabia. Journal of the College of Education, Al-Azhar University, (184), 555-612.
33. Rashid, Salih Abd al-Ridha; Gallab, Ehsan Dahesh. (2008). Strategic management is an integrated approach. Amman: Dar Al-Mahraj Publishing and Distribution House .
34. Said, Ahmed Abdel Qader. (2014). The role of incentives in developing the professional performance of workers in educational institutions. Journal of Human Sciences, (1), 153-174.
35. Shaheen, Mazen Ismail. (2007). Evaluation of the benefits of business intelligence systems in creating value for organizations. Unpublished Master Thesis, University of Baghdad.

المراجع الأجنبية:

1. Aquinas, P.G. (2008). Organization Structure and Design : Applications and Challenges. New Delhi : Excel Books.
2. Birkinshawa, Julian; & Riddestraleb ,Jonas,(1999)"Fighting the corporate immune system : a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations"by International Business Review 8,p:150-158.
3. Daft, Richard L.; Murphy , Jonathan; Willmott , Hugh. (2010). Organization Theory and Design. South Western Cengage Learning.
4. Gilley, Ann; Godek, Marisha & Gilley, Jerry W.(2009).The University Immune System: Overcoming Resistance to Change. Contemporary Issues In Education Research – Third Quarter 2(3), 1-6.
5. Markus, Inna. (2016). Efficacy of Immunity- to-Change Coaching for Leadership Development. The Journal of Applied Behavioral Science, 52(2), 215-230.
6. OECD. (2019). Benchmarking Higher Education System Performance. Higher Education, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/be5514d7-en>.
7. Paliulis, N.K., & Labanauskis, R. (2015). Benchmarking as an Instrument for Improvement of Quality Management in Higher Education. Business, Management and Education, 13: 140-157.
8. Phil Hiver, Zoltán Dörnyei, Language Teacher Immunity: A Double-Edged Sword, Applied Linguistics, Volume 38, Issue 3, June 2017, Pages 405-423, <https://doi.org/10.1093/applin/amv034>
9. Reams , Jonathan. (2016). Immunity to Change Revisited:Theoretical Foundations for Awareness Based Practices for Leadership Development. Integral Review, 12, 66-110
10. Schweizer , R., & Lagerström , K. (2020). "Wag the Dog" initiatives and the corporate immune system. Multinational Business Review, 28, 109-127.
11. Singh, G. (2013). Information Sources, Services and Systems. New Delhi: PHL Learning.
12. Tommaso Agasisti & Francesca Bonomi. (2014). Benchmarking universities' efficiency indicators in the presence of internal heterogeneity, Studies in Higher Education, 39:7, 1237-1255, DOI: 10.1080/03075079.2013.801423