



البحث الثالث

**أبعاد المناقة التنظيمية في الجامعات الحكومية
بالمملكة العربية السعودية**

إعداد:

د. ساره بنت نزار حسن الدين فلمبان

حاصلة على الدكتوراه في تخصص القيادة والإدارة التربوية
من قسم سياسات واقتصاديات التعليم، كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة



أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

د. ساره بنت نزار حسن الدين فليمان

حاصلة على الدكتوراه في تخصص القيادة والإدارة التربوية

من قسم سياسات واقتصاديات التعليم، كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

• المستخلص:

سعت الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لأبعاد المناعة التنظيمية (النظام المناعي المركزي، النظام المناعي المتخصص، النظام المناعي المحيط)، والكشف عن الفروق التي تُعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، والعمر، والشخص، والرتبة العلمية، والخبرة، والجامعة، ومقر العمل؛ ولتحقيق أهداف البحث اتبع المنهج الوصفي بأسلوب المسح، واستخدمت استبانة تحوي (٢٣) فقرة؛ لقياس أبعاد المناعة التنظيمية، وقد تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس جميعهم في خمس جامعات: جامعة طيبة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وجامعة الحدود الشمالية، وجامعة الملك خالد، وطبق الاستبانة على عينة بلغت (٩٨٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، الجامعات الحكومية، أعضاء هيئة التدريس.

Dimensions of organizational immunity in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Sara Nezar Hassanalden Felemban

Abstract:

The study aimed to identify the degree to which public universities in the Kingdom of Saudi Arabia apply the dimensions of organizational immunity (the central immune system, the specialized immune system, and the peripheral immune system), and detect the differences attributed to variables such as gender, age, specialization, academic rank, years of experience, university and workplace; To achieve the study objectives, the survey method of descriptive approach was followed. A questionnaire containing (23) items was used. To measure the dimensions of immunity. The study population consisted of all faculty members in five universities: Taibah University (TU), Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University (IMSIU), Imam Abdulrahman Bin Faisal University (IAU), Northern Border University (NBU), King Khalid University (KKU). The questionnaire was applied to a sample of (980) faculty members. The data was statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences program (SPSS), and the findings of the study was that the level of organizational immunity in Saudi public universities was moderate.

Keywords: organizational immunity, public universities, faculty members.

• مقدمة الدراسة:

تحتاج الجامعات الحكومية إلى قوى بشرية متمكنة تتعامل مع المشكلات والتحديات في بيئة العمل، وتحافظ على كيان الجامعة، لذلك بدأ الاهتمام بمفهوم المناعة التنظيمية (Organizational Immunity)، وهو مصطلح إداري حديث قائم على فكرة نظام المناعة في جسم الإنسان، حيث تعمل المناعة التنظيمية على تدريب الموظفين، وتطوير مجموعة من الإجراءات الداخلية، وتنفيذها داخل الجامعة؛ لحمايتها من التهديدات الخارجية، ومعالجتها لنقاط الضعف الداخلية (الحضرمي، ٢٠٢٢).

ويعود أصل مفهوم المناعة التنظيمية إلى دي جوس (A de Geus)، الذي ناقش أهمية هذا المفهوم كأحد الأسس الرئيسة، التي تمكن المؤسسات من التكيف مع تحديات البيئة المتغيرة، مع المحافظة على الثقافة التنظيمية المميزة للمؤسسة؛ وتهدف نظم المناعة التنظيمية إلى زيادة قدرة المؤسسات على مقاومة الهجمات المستمرة الداخلية والخارجية، وبناء حواجز ووسائل لحماية المؤسسة، وأكد دي جوس على أهمية التعامل مع المؤسسات؛ على أنها كائن حي، وليست آلات اقتصادية مجردة، حيث ذكر أن العديد من المؤسسات تواجه الانهيار المبكر رغم وجود مقومات اقتصادية لديها؛ نتيجة لعدم وجود نظام مناعي يتعامل مع الأزمات والتغيرات (Mahmood & Al-Jader, 2021a).

وتُعَدُّ المناعة التنظيمية نتيجةً لعملية التطور، التي تعكس محاولة الجامعات للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وتتمثل هذه المناعة في السياسات، والإجراءات، والعمليات، والثقافة المؤسسية، والقوى البشرية، التي تمكن الجامعات من معالجة نقاط الضعف الداخلية، ومواجهة التهديدات الخارجية، وتتيح المناعة التنظيمية للجامعات أن تتخذ مواقف استباقية بدلاً من التفاعلية، حيث تساعد على تطوير آليات تنظيمية، ومعلوماتية، وقوى بشرية قادرة على الابتكار في مختلف المجالات؛ سواء في النظم، أو الأساليب المستخدمة، أو المنتجات المقدمة؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء (أحمد، ٢٠٢٤).

وتأسساً على ما سبق؛ تسعى هذه الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لأبعاد المناعة التنظيمية (النظام المناعي المركزي، النظام المناعي المتخصص، النظام المناعي المحيط).

• مشكلة الدراسة:

صدر نظام الجامعات بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ (١٤٤١/٣/٢)؛ لتنظيم شؤون الجامعات السعودية، وتحقيق استقلاليتها إدارياً، ومالياً، وأكاديمياً (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠)، وهذا التغير الكبير في نظام الجامعات السعودية، وطريقة إدارتها يستدعي وجود قيادة مرنة، تطبق

المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل المناعة التنظيمية للتكيف مع هذه المتغيرات، وبينت دراسات محلية مثل دراسة (الحضرمي، ٢٠٢٢) أهمية تعزيز المناعة التنظيمية في الجامعات السعودية، فهي تعمل على حماية منسوبيها من العوامل الداخلية والخارجية، التي قد تشكل تهديدا لهم، وتسهم في تكيفهم مع تغيرات بيئة العمل، والتفاعل معها بإيجابية؛ مما يحافظ على الأداء الوظيفي المطلوب، وعليه؛ نشأت فكرة هذه الدراسة بغرض معرفة درجة تطبيق الجامعات الحكومية السعودية لأبعاد المناعة التنظيمية.

• أسئلة الدراسة:

- ◀ ما مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والعمر، والتخصص، والرتبة العلمية، والخبرة، والجامعة، مقر العمل؟

• أهداف الدراسة:

- ◀ بيان مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- ◀ الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والعمر، والتخصص، والرتبة العلمية، والخبرة، والجامعة، مقر العمل.

• أهمية الدراسة:

- ◀ الحاجة إلى وجود دراسات متخصصة محلية تتناول موضوع المناعة التنظيمية في الجامعات؛ حيث يُعتبر من المتغيرات الحديثة نسبيا في المجال التربوي.
- ◀ يؤمل أن تزود نتائج الدراسة المسؤولين، ومتخذي القرارات ببيانات عن واقع المناعة التنظيمية في الجامعات؛ مما يساهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة لدعم تطبيق أبعادها.
- ◀ سدّ الفجوة البحثية في مجال المناعة التنظيمية، ويؤمل أن تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات جديدة في هذا المجال.

• حدود الدراسة:

- ◀ حدود موضوعية: اقتصر البحث على معرفة درجة تطبيق المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: النظام المناهجي المركزي، والنظام المناهجي المتخصص، والنظام المناهجي المحيط.

- حدود زمنية: أجريت الدراسة من العام الجامعي (١٤٤٤هـ / ٢٠٢٢-٢٠٢٣م) إلى العام الجامعي (١٤٤٥هـ / ٢٠٢٣-٢٠٢٤م).
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس.

• مصطلحات الدراسة:

• المناعة التنظيمية:

قدرة الجامعة على التعامل مع المشكلات، والتحديات، ومقاومتها، ومنع حدوث مسبباتها، من خلال تدريب منسوبيها، واتخاذ مجموعة من الإجراءات والسياسات، التي توفر مستوى من الحصانة ضدّ التهديدات، وتحمي القيم الجوهرية للجامعة، وتضمن جودة الأداء.

• النظام المناعي المركزي:

هو البنية الإدارية والتنظيمية التي تتألف من القادة الرئيسيين، مثل أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء الجامعات، وكبار المديرين، التي تهدف إلى وضع السياسات، والإجراءات، والرقابة على الأنشطة الإدارية، والأكاديمية، والبحثية في الجامعة، والقيام بتوجيه استخدام الموارد، وتحديد أولويات الجامعة، وتقييم أدائها بشكل دوري.

• النظام المناعي المخصص:

هو نظام داعم للنظام المركزي في الجامعات، يركز على معالجة التهديدات، والمخاطر في جوانب محددة من عمل الجامعة؛ وذلك بتوجيه السياسات الضرورية لمنع تكرارها، ويعتمد على وجود هياكل إدارية وإشرافية متخصصة تتولى مسؤولية تنفيذ هذه الإجراءات، وضمان فعالية أداء الجامعة، مثل إدارة التخطيط الاستراتيجي، والإدارة المالية، وإدارة العلاقات العامة والاعلام، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر.

• النظام المناعي المحيط:

هو الهيكل التنظيمي الذي يتكون من الأقسام، والوحدات الداعمة في الجامعة، مثل: إدارة الموارد البشرية، وإدارة تقنية المعلومات؛ ويهدف إلى تعزيز التعاون المتبادل بين الوحدات التنظيمية؛ لتحقيق أفضل الممارسات لحماية الجامعة بالتنسيق مع النظام المناعي المركزي.

• الإطار النظري والدراسات السابقة:

• أولاً: الإطار النظري:

تمّ تقديم مفهوم المناعة التنظيمية لأول مرة بواسطة دي جوس (A de Geus) في عام (١٩٩٧م)، حيثُ قدّم مصطلح "النظم المناعية للشركات" في مجال إدارة الأعمال، لكن اقتصرَت مناقشته على نطاق ضيق متعلق بالثقافة

التنظيمية، وأكد دي جوس على أهمية التعامل مع المؤسسات على أنها كائنات حية قادرة على التكيف، والتفاعل مع البيئة، وتجاوز المخاطر المحيطة بها من أجل البقاء والاستمرارية (Mahmood & Al-Jader, 2021b).

والمناعة مصطلح مأخوذ من العلوم الطبية، ويشير إلى قدرة جسم الإنسان على مقاومة الفيروسات، والجراثيم، والأخطار، والأمراض المتعددة، وتختلف مناعة الجسم من فرد لآخر، ومن هذا المنطلق، ومع ارتباط علم إدارة الأعمال بمختلف العلوم الطبيعية لتحقيق الاستفادة منها، فقد حرص علماء الإدارة على استخدام هذا المصطلح الطبي لوصف حال المؤسسات، إذ وصف دي جوس المؤسسة في كتابه (The Living Company) بكائن حي يتأثر ثباته وقوته بمدى قوة نظامه المناعي (عيد، ٢٠٢١).

تعبّر المناعة التنظيمية عن قدرة الجامعات على حماية نفسها، والدفاع عنها من التحديات البيئية، والتهديدات الخارجية التي تواجهها، عبر مجموعة من العمليات التنظيمية التي تنفذها أقسام وعناصر الجامعة جميعها؛ لحمايتها من أي خطر أو تهديد يمكن أن يؤثر على استمراريته، وتساعد هذه العمليات الجامعات في تحليل، وتحديد مصادر التهديدات، والمخاطر، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهةها والتغلب عليها؛ بهدف الحفاظ على استمراريته وثباتها (محمد ومنهل، ٢٠٢١).

وتسهم نظم المناعة التنظيمية في حماية قيم ورؤية الجامعة، وضمان استدامتها مع الحفاظ على مستويات الأداء المطلوبة، ومن المهم بناء وإدارة المناعة التنظيمية بشكل مناسب؛ لأنها قد تكون ذات آثار إيجابية أو سلبية، فقد يؤدي تطبيق المناعة التنظيمية بشكل فعال إلى إنشاء نظم مرنة وديناميكية، تستجيب بشكل إيجابي للتغيرات المحيطة بالجامعة، في حين قد تسبب سوء إدارة المناعة التنظيمية في آثار سلبية إذا أدت إلى مقاومة عمليات التغيير التي قد تحدث داخل الجامعة (Al-Badayneh, 2021).

• أهداف المناعة التنظيمية في الجامعات

- تهدف المناعة التنظيمية في الجامعات إلى (يوسف، ٢٠٢١):
- ◀ حماية الجامعة من خلال التصدي للتحديات التنظيمية التي يمكن أن تواجه هيكلها التنظيمي عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ◀ زيادة مرونة الجامعة وقدرتها على الدفاع عن نفسها عبر منع تطور نقاط الضعف، والتهديدات التي تنشأ في بيئتها الداخلية.
- ◀ تعزيز التكامل بين أجزاء البنية الداخلية للجامعة، وحل المشكلات الداخلية، وتوزيع السلطة والقرارات بطريقة غير مركزية؛ بهدف بناء جدار دفاعي فعال، ووضع خطة دفاعية.

❖ مواجهة الأزمات الخارجية، والتقليل من آثارها على الجامعة.

• أهمية المناعة التنظيمية في الجامعات

تُعدُّ نظم المناعة التنظيمية أداة أساسية للجامعات، حيثُ تعمل على حمايتها من التَّحدّيات البيئية، وتعمل كحاجز حماية يمكنها من مواجهة الأخطار، والمفاجآت في بيئة العمل؛ لذلك يجب على الجامعات الاهتمام بتطوير نظم المعلومات، وتعزيز عملية مشاركة المعرفة بين الموظفين، حيثُ يعتبر التَّشارك المعرفي مرتكز مهمًا لتحسين الذاكرة التنظيمية التي تُعدُّ إحدى وظائف المناعة التنظيمية (فيروز، ٢٠١٧).

وتُعدُّ المناعة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في نجاح الجامعات، وتمثل مطلبًا أساسيًا للإدارة الفعّالة في البناء والحفاظ على التفوق التنافسي (Assayah, 2020)، تعكس المناعة التنظيمية نمو، وتطور الجامعة، وقدرتها على التكيف مع التَّحدّيات، وهي تتأثر بزيادة تعقيدات بنية المؤسسات الحديثة، وتزايد المخاطر الخارجية المحيطة بها، كما أن المناعة التنظيمية تعمل على معالجة نقاط الضعف داخل الجامعة، وتعزيز قدرتها على التحمل والاستمرارية (Alshawabkeh, 2021).

• أبعاد المناعة التنظيمية

يعتبر مفهوم المناعة التنظيمية معقد ومتعدد الجوانب، حيثُ لا يمكن تحليله من زاوية واحدة فقط لتتنوع الأساليب والتقنيات، التي يمكن استخدامها لتعزيز الممارسات الوقائية داخل الجامعة، ويمكن تلخيص أبعاد المناعة التنظيمية في السياقات التنظيمية المعاصرة إلى النظام المناعي المركزي، والنظام المناعي المتخصص، والنظام المناعي المحيط، الذي يعرف أيضًا بالنظام المناعي للأطراف.

١[النظام المناعي المركزي:

يُعدُّ النظام المناعي المركزي جزءاً أساسياً من نظام المناعة التنظيمية في المؤسسات، ومنها الجامعات، ويسمى أحياناً بمجلس إدارة الرقابة، ويتكون من قادة النظام المناعي، مثل أعضاء مجلس الإدارة، وكبار المديرين، ويتمثل دور النظام المناعي المركزي في وضع السياسات، وتوجيهات الرقابة، ويتحكم في استثمارات المؤسسة، وتوجيه الممارسات التنظيمية، ويحدد حالة النظام المناعي بشكل دوري، وتُعيّن لجنة إدارة المخاطر، أو لجنة المشرفين التابعة لمجلس الإدارة للقيام بهذه المهام، بينما في المؤسسات الصغيرة فيقوم بهذه المهام كبار المسؤولين (ميرو، ٢٠٢٢).

ويمثل النظام المناعي المركزي دوراً مهماً في تقييم حالة، ومدى شرعية، وكفاءة النظام المناعي للمؤسسة أو الجامعة، وفي المؤسسات الكبيرة يتم

تأسيس النظام المناعي المركزي عن طريق إحدى اللجان المختصة لإدارة المخاطر، أو لجنة إشرافية تابعة لمجلس الإدارة، أو كبار المسؤولين في المؤسسة، أمّا في المؤسسات الصغيرة؛ فإن تأسيس النظام المناعي المركزي يكون من مسؤوليات كبار المسؤولين (Al-Saidi, 2020).

٢ النظام المناعي المنخصص:

يسمى النظام المناعي المتخصص بعدد من المسميات، مثل النظام العامل بدوام كامل، ونظام الالتزام، وإدارة المخاطر، وهو نظام متخصص يهدف إلى تشخيص المشكلات البيئية والمخاطر، التي تواجه الجامعات ومنع تكرارها مستقبلاً، ويركز النظام على تحليل، وإزالة أشكال المخاطر جميعها، بالإضافة إلى تمييز العوامل الغريبة سواء كانت داخلية، أو خارجية، وتعزيز قدرة الجامعة على الدفاع، والتكيف مع البيئة الخارجية، ومعالجة الأزمات والأخطاء (ميرو، ٢٠٢٢).

ويعمل النظام المناعي المتخصص كنظام داعم للنظام المركزي في الجامعة، حيث يركز النظام المناعي المتخصص على معالجة التهديدات، والمخاطر في جوانب محددة من عمل الجامعات، ونظراً لتعدد الجوانب التي قد تواجه فيها الجامعة التهديدات والمخاطر، يجب على الجامعة النظر في إمكانية تطبيق أكثر من نظام مناعي فرعي، يعمل كل منها بشكل مستقل، ولكن مع الحرص على التنسيق المستمر مع الإدارة العليا للجامعة المسؤولة عن تنفيذ النظام المناعي المركزي.

٣ النظام المناعي المحيط:

يعرف النظام المحيط بمصطلح النظام الطرقي، ونظام تعزيز دور المسؤولين القانونيين، والمستشارين، والخبراء، ويتكون النظام المناعي المحيط من الأقسام الداعمة في الجامعة جميعها، مثل أقسام تطوير المنتجات، والمشتريات، والخدمات التسويقية، ونظم المعلومات، وإدارة الموارد البشرية (ميرو، ٢٠٢٢).

وفي ظل النظام المناعي المحيط، تقوم عدة طبقات مختلفة بوظيفة الدفاع والحماية بالإضافة إلى أداء مهام أخرى، وتسهم هذه الطبقات في تحقيق الرقابة الذاتية والإشراف المتبادل، وتحليل نتائج التغذية الراجعة من خلال الاستجابات التي تحصل عليها وفقاً للقواعد الموضوعية بواسطة أطراف النظام المناعي، وبناءً على التوجيهات الموضوعية في النظام المناعي المركزي؛ لذا فإن بناء نظام مناعي قوي للجامعة يعتمد على وجود نظام مناعي محيط يتمكن من التطور والتحسين من ذاته، من خلال التعاون المتبادل وتبادل المعلومات (Kurtany et al., 2020).

• وظائف المناعة التنظيمية

◀ الدفاع التنظيمي: تعمل الجامعة من خلال الدفاع التنظيمي على مقاومة، أو إزالة العوامل الدّاخلية والخارجية الضارة بالجامعة، ويشمل الدفاع التنظيمي إحداث التحول، والتجديد، والتطوير لقدرات الجامعة، وإعادة بناء مواردها، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة والفعّالة، من خلال استخدام أفضل وأنسب الموارد المتاحة لديها في هياكلها التنظيمية وبرامجها الاستراتيجية (Al-Kalkawi & Qasim, 2021).

◀ ذاكرة المناعة التنظيمية: تتمثل وظيفة الذاكرة التنظيمية في استرجاع المعرفة والتجارب الأرشيفية للجامعة، والتي تكون عادة في شكل معلومات مخزنة بوسائل ذكية، واستخدام هذه المعرفة في صنع القرارات الحالية، والمستقبلية، وبناء الميزة التنافسية المستدامة، تشبه الذاكرة التنظيمية العقل البشري في قدرتها على استرجاع واستخدام التجارب السابقة؛ مما يساعد الجامعة في التعامل بكفاءة مع التّحديات الحالية، والتّخطيط للمستقبل على ضوء المعرفة السابقة (Assayah, 2020).

◀ الرقابة المناعية: تقوم الرقابة المناعية بأداء العديد من المهام داخل الجامعات، تتمثل في مراقبة أقسامها وإداراتها، ومتابعة نتائج التغييرات التي تُجريها الجامعة في عملياتها وأنظمتها؛ كما تهدف إلى ضمان استمرارية جودة أداء الأعمال كلّ مرة وبالطريقة نفسها سواء بواسطة الأفراد أنفسهم، أو بواسطة آخرين، وتستند وظيفتها إلى لوحات السيطرة الإحصائية؛ لرصد، وتقييم العمليات الصّناعية، والتأكد من عدم انحرافها عن المواصفات المحددة مسبقاً، وتشمل وظائف الرقابة المناعية التدقيق؛ للتحقق من عدم وجود انحرافات قانونية في المعاملات، واكتشاف الأخطاء، ومراقبة الأداء التشغيلي، والأداء الشخصي للموظفين، ومراقبة تنفيذ سياسات الجامعة، وضمان تطابق الأداء مع المعايير المحددة لتحديد أي انحرافات (علوان وطالب، ٢٠١٥).

• ثانياً: الدراسات السابقة:

تم مسح عدد من قواعد البيانات الدولية، والمحلية، والاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وعرضت من الأحدث للأقدم على النحو الآتي:

دراسة أحمد (٢٠٢٤)، تقصت دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصّحة التنظيمية بالجامعات الخاصة المصرية، اتبع المنهج الوصفيّ المسحي، وطُبقت استبانة على عيّنة عشوائية بلغت (٣٧٠) من أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة من تسع جامعات خاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجمالي أبعاد المنانة التنظيمية وإجمالي أبعاد الصحة التنظيمية، وكلما زادت درجة الاهتمام برفع مستوى المنانة التنظيمية تزداد الفرصة المتوقعة لتعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة المصرية.

دراسة أبو ناصر وآخرين (Abunaser et al., 2023)، كشفت عن العلاقة بين مستوى المنانة التنظيمية، وأبعاد الولاء التنظيمي، وهي: الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء التنظيمي المستمر، والولاء التنظيمي المعياري، اتبع المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة عنقودية عددها (١٠٠) عضو من هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس العمانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المنانة التنظيمية والولاء التنظيمي تبلغ (٠.٦٧٥)، وأنه كلما حصل أعضاء هيئة التدريس على الدعم والاهتمام من الكلية وقياداتها زاد ولائهم التنظيمي؛ مما يعزز من المنانة التنظيمية.

دراسة الحضرمي (٢٠٢٢)، رصدت درجة توافر أبعاد نظم المنانة التنظيمية في جامعة تبوك، اتبع المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على (٢٠٠) فرد من القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة أن درجة توافر أبعاد نظم المنانة التنظيمية في جامعة تبوك بشكل عام جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي حول درجة توافر أبعاد نظم المنانة التنظيمية بشكل عام، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير المركز القيادي في الهيكل التنظيمي وحقوق اتخاذ القرار من محور المنانة التنظيمية الطبيعية، وفي بعدي الذاكرة التنظيمية والمقارنات المرجعية من محور المنانة التنظيمية المكتسبة.

دراسة حسن (٢٠٢١)، حددت طبيعة العلاقة بين أبعاد المنانة التنظيمية المكتسبة، وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في الكلية التقنية الهندسية، والمعهد التقني للعمارة بالعراق، اتبع المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة قصدية بلغت (٤٥) فرداً من أعضاء هيئة التدريس، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المنانة التنظيمية المكتسبة وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وتبين أن لدى عينة الدراسة إدراك عال بأهمية الالتزام بأبعاد المنانة التنظيمية المكتسبة؛ من أجل التبادل المعرفي في ظل التغيرات البيئية المتعددة.

دراسة حسن وآخرون (٢٠٢١)، قاست تأثير أبعاد ممارسات التسويق الداخلي على المنانة التنظيمية في جامعة مؤتة الأردنية، اتبع المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣١٨) من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز المناعة التنظيمية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي المنتج، والسعر، والتوزيع، ووظيفتي المناعة التنظيمية الحمض النووي التنظيمي والذاكرة التنظيمية.

دراسة الضالعين واللافي (٢٠٢١)، تعرفت على أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة، وأثر المناعة التنظيمية في تحسين أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية، اتبع المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٠٢) من عمداء، ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام، ومديري المراكز العلمية ومساعديهم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود المناعة التنظيمية بمستوى مرتفع، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للابتكار في الفاعلية المنظمة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية في تحسين أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية.

دراسة عبودي (٢٠١٩)، كشفت عن دور أنشطة التجديد الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية الطبيعية، والمكتسبة في الجامعة التقنية الشمالية، وجامعة الموصل العراقية، اتبع المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة قصدية مكونة من (٢١٨) فرداً من عمداء الكليات، ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام، وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة التجديد الاستراتيجي، وأبعاد المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة باستثناء بعد الجينات التنظيمية، حيث تبين من النتائج عدم وجود علاقة بين أنشطة التجديد الاستراتيجي وبعد الجينات التنظيمية.

دراسة سوتانتو (Sutanto, 2017)، ناقشت أثر كل من الإبداع التنظيمي، وإحدى وظائف المناعة التنظيمية وهي وظيفة التعلم التنظيمي على الابتكار التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة بمنطقة جاوة الشرقية الإندونيسية، اتبع المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٧٩) محاضراً، وتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي في جامعات منطقة جاوة الشرقية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧١٥): مما يعني أن التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي يؤثران على الابتكار التنظيمي بالجامعات بنسبة (٧١.٥٪).

• منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسح؛ نظراً لملاءمته لهذا النوع من الدراسات.

• مجتمَع وعينة الدراسة:

يتكون مُجتمَع الدِّراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكوميّة بالمملكة العربيّة السعوديّة، تمّ تقسيم مناطق المملكة إلى خمس مناطق: المنطقة الغربيّة، والمنطقة الشرقيّة، والمنطقة الوسطى، والمنطقة الشماليّة، والمنطقة الجنوبيّة، وتمّ اختيار خمس جامعات من (٣٠) جامعة حكوميّة بواقع جامعة واحدة من كلّ منطقة، وهي: جامعة طيبة، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميّة، وجامعة الحدود الشماليّة، وجامعة الملك خالد، تمّ اختيار عيّنة الدِّراسة بطريقة العيّنة العشوائيّة العنقوديّة، واشتملت العيّنة على (٩٨٠) عضو هيئة تدريس، ويكشف الجدول (١) خصائص أفراد عيّنة أعضاء هيئة التدريس وفق مُتغيّرات الدِّراسة.

جدول (١): خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	أنثى	4٣7	%44.6
	ذكر	543	%55.4
المجموع			
العمر	من ٢٠ - أقل من ٣٠	37	%3.8
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	400	%40.8
	من ٤٠ - أقل من ٥٠	350	%35.7
	من ٥٠ - أقل من ٦٠	161	%16.4
	من ٦٠ فأكثر	32	%3.3
المجموع			
التخصص	أدبي	151	%15.4
	إنساني	323	%33
	علمي	506	%51.6
	المجموع	980	%100
الرتبة العلمية	أستاذ	86	%8.8
	أستاذ مشارك	167	%17
	أستاذ مساعد	486	%49.6
	محاضر	200	%20.4
	معيد	41	%4.2
المجموع			
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	103	%10.5
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	259	%26.4
	أكثر من ١٠ سنوات	618	%63.1
المجموع			
الجامعة	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	224	%22.9
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميّة	227	%23.2
	جامعة الحدود الشماليّة	103	%10.5
	جامعة الملك خالد	203	%20.7
	جامعة طيبة	223	%22.8
المجموع			
مكان العمل	المقر الرئيسي للجامعة	722	%73.7
	الفروع	258	%26.3
	المجموع	980	%100

• أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، تم تطوير استبانة لقياس أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واحتوت الاستبانة على قسمين: قسم يتضمن معلومات عامة عن المستجيب، وتمثل هذه المعلومات المتغيرات المستقلة للدراسة، والقسم الثاني يتضمن فقرات تقيس آراء عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، وللإجابة عن فقرات الاستبانة وحساب درجة استجابات أفراد العينة تم استخدام التدرج الخماسي حسب مقياس ليكرت Likert، الذي تمثل الدرجة (١) فيه أدنى درجة في المقياس لمستوى (منخفض جداً)، بينما تمثل الدرجة (٥) أعلى درجة في المقياس لمستوى (مرتفع جداً).

• صدق أداة الدراسة:

• الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة تم عرضها على (١٣) أستاذاً من أساتذة الإدارة والقيادة التربوية بمختلف الجامعات السعودية والجامعات العربية ووزارة التعليم؛ للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة؛ وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمجال الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها؛ لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية بعد التأكد من صدقها الظاهري من (٢٣) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

• صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك من خلال عينة استطلاعية بلغ عددها (٤٠) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات حكومية من خارج العينة وهي: جامعة تبوك، جامعة حفر الباطن، جامعة القصيم. ويوضح الجدول (٢) صدق المحتوى لفقرات كل بعد من أبعاد المناعة التنظيمية، في حين يوضح جدول (٣) الصدق البنائي العام لقسم أبعاد المناعة التنظيمية بالاستبانة، كما بالجدول (٢): ويتضح من جدول (٢) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت قيم معاملات الارتباط جميعها قيم دالة، مما يدل على توافر درجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية بالاستبانة.

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه الفقرة في مستوى المناصرة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: النظام المناهي المركزي					
١	.897 ^{**}	٢	.890 ^{**}	٣	.931 ^{**}
٤	.922 ^{**}	٥	.852 ^{**}	٦	.912 ^{**}
٧	.887 ^{**}				
البعد الثاني: النظام المناهي المتخصص					
٨	.874 ^{**}	٩	.893 ^{**}	١٠	.898 ^{**}
١١	.825 ^{**}	١٢	.884 ^{**}	١٣	.886 ^{**}
١٤	.937 ^{**}	١٥	.868 ^{**}		
البعد الثالث: النظام المناهي المحيط					
١٦	.853 ^{**}	١٧	.861 ^{**}	١٨	.951 ^{**}
١٩	.910 ^{**}	٢٠	.902 ^{**}	٢١	.812 ^{**}
٢٢	.897 ^{**}	٢٣	.903 ^{**}		

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتمَّ التحقق من الصدق البنائي العام لمستوى المناصرة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، من خلال استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام للمجال، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام لمستوى المناصرة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: النظام المناهي المركزي	.967 ^{**}
٢	البعد الثاني: النظام المناهي المتخصص	.969 ^{**}
٣	البعد الثالث: النظام المناهي المحيط	.959 ^{**}

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يُستنتج من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد مستوى المناصرة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية والمتوسط العام، جاءت بـقيم مرتفعة، حيث تراوحت بين (**.959-**.969)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة مرتفعة من الصدق البنائي لأبعاد مستوى المناصرة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية والمتوسط العام بالاستبانة.

• ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تمَّ استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات كل بعد من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، وذلك من خلال العينة الاستطلاعية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمستوى تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: النظام المناهي المركزي	.933
البعد الثاني: النظام المناهي المتخصص	.922
البعد الثالث: النظام المناهي المحيط	.956
الدرجة الكلية للمجال	.957

يتضح من جدول (٤) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد المناعة التنظيمية مرتفعة حيث تراوحت بين (.922-.956)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (.957)؛ وتشير هذه القيم المرتفعة من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها، مع إمكانية إعطاء نتائج مستقرة ثابتة في حال إعادة تطبيقها.

• الأساليب الإحصائية

◀ مقاييس الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساب متوسطات فقرات الاستبانة، والدرجات الكلية لأبعاد الاستبانة بناءً على استجابات أفراد العينة.

◀ معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient: لحساب الاتساق الداخلي بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

◀ معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، من خلال حساب الارتباط الداخلي بين أبعاد الاستبانة.

◀ اختبار اعتدالية توزيع عينة الدراسة: تم استخدام كولجوروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، وشابيرو ويلك Shapiro-Wilk؛ للتحقق من اعتدالية توزيع العينة (اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي) وفقاً لمتغيرات الدراسة، كما يلي:

جدول (٥): اختبار كولجوروف سميرنوف وشابيرو ويلك للتحقق من اعتدالية توزيع عينة

الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	كولجوروف-سميرنوف			شابيرو ويلك	
	التحليل	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التحليل	درجات الحرية
النوع الاجتماعي	.369	٩٨٠	.000	.632	980
العمر	.245	980	.000	.868	980
التخصص	.324	980	.000	.750	980
الرتبة العلمية	.266	980	.000	.884	980
عدد سنوات الخبرة	.389	980	.000	.681	980
الجامعة	.201	980	.000	.860	980
مكان العمل	.462	980	.000	.549	980

يتبين من جدول (٥) أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي؛ لذا تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

اختبار مان ويتني Mann-Whitney: اختبار لا معلمي لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لعينتين مستقلتين: النوع الاجتماعي، ومكان العمل.

اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis: اختبار لا معلمي لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في حالة أكثر من عينتين مستقلتين: التخصص، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، والجامعة.

معادلة المدى: للتعامل مع قيم المتوسط الحسابي، وربطها بمستويات مقياس ليكرت الخماسي، تم الاعتماد على معادلة المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = \frac{\text{أعلى درجة في المقياس} - \text{أدنى درجة في المقياس}}{\text{عدد الدرجات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

وعليه؛ فقد تم التعامل مع الفئات الخمسة؛ لتحديد مستوى الاستجابات في أداة الدراسة لمتوسط الاستجابات للفقرة أو المجال، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٦): مستويات استجابات وتقديرات أفراد العينة حسب مقياس ليكرت (Likert)

فئات المقياس	القيمة الوزنية	المتوسط الحسابي
موافق بدرجة مرتفعة جداً	٥	من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥
موافق بدرجة مرتفعة	٤	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
موافق بدرجة متوسطة	٣	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
موافق بدرجة منخفضة	٢	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
موافق بدرجة منخفضة جداً	١	من ١ إلى أقل من ١.٨٠

• نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

• السؤال الأول: ما مسنوي نوافر أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، وتم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، كما في الجدول التالي:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابية	الرتبة
١	البعد الأول: النظام المناخي المركزي	3.31	.949	متوسطة	3
٢	البعد الثاني: النظام المناخي التخصصي	3.44	.941	مرتفعة	1
٣	البعد الثالث: النظام المناخي المحيط	3.34	.955	متوسطة	2
	المتوسط العام	3.36	.917	متوسطة	

يتضح من جدول (٤-١٢) أن المتوسط العام لمستوى أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، قد جاء بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (917). وبدرجة استجابة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول البعد الثاني: النظام المناعي المخصص، بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (941). وبدرجة استجابة مرتفعة، ويليه في الترتيب الثاني البعد الثالث: النظام المناعي المحيط، بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (955). وبدرجة استجابة متوسطة، ويليه في الترتيب الثالث والأخير البعد الأول: النظام المناعي المركزي، بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (949). وبدرجة استجابة متوسطة.

ويمكن تفسير حصول محور مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية على درجة استجابة متوسطة، إلى قدرة الجامعات الحكومية السعودية على التكيف مع التغييرات ومواجهة الضغوطات المحيطة بها، والاهتمام بتعزيز كفاءة القيادات الجامعية، وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنفيذها بفاعلية، والتشجيع على الابتكار، والتعلم، والتكيف مع التغييرات، وتوفير قنوات تواصل فعالة وتشجيع التفاعل الإيجابي بين مستويات الجامعة جميعها، وتعزيز ثقافة التعلم، والتحسين المستمر، والاستفادة من التجارب السابقة، ولكن هناك بعض الصعوبات التي تقابل الجامعات وإدارتها، مثل: ضعف وضع أهداف واضحة، ومحددة للمخاطر محتملة الحدوث، وعدم التقييم الجيد لها.

وهذا ما يتفق مع دراسة (الحضرمي، ٢٠٢٢)، التي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المناعة التنظيمية في جامعة تبوك بشكل عام جاءت متوسطة، في حين يختلف مع دراسة (الضلاعين والاي، ٢٠٢١)، التي توصلت إلى أن درجة توفر المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي تفصيلاً لكل بعد من أبعاد المناعة التنظيمية ومستواها في الجامعات الحكومية السعودية:

• البعد الأول: النظام المناعي المركزي:

يتضح من جدول (٨) أن بعد النظام المناعي المركزي جاء إجمالاً بدرجة استجابة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وانحراف معياري (949)، وحصلت فقرات البعد جميعها على درجة استجابة متوسطة عدا العبارتين الأولى والخامسة حصلت على درجة استجابة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول البعد الأول بين (٣.١٣-٣.٥٠)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد بين (987-1.174) وهي قيم مرتفعة، مما يدل على تباين أفراد عينة الدراسة نحو فقرات البعد.

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: النظام المناهجي المركزي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تعمل إدارة الجامعة باستمرار على تصحيح أساليب تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق أهدافها.	٣.٥٠	.987	١	مرتفعة
5	تشارك إدارة الجامعة ممثلين عن مؤسسات المجتمع المدني لخدمة المجتمع.	٣.٣٩	1.070	٢	مرتفعة
2	تحرص إدارة الجامعة على تطبيق مبدأ المرونة الإدارية للتكيف مع المخاطر التي تواجه العمل بالجامعة.	٣.٣٦	1.041	٣	متوسطة
4	تشجع إدارة الجامعة عملية العمل الجماعي بين الأقسام المختلفة بالجامعة.	٣.٣١	1.155	٤	متوسطة
7	تهتم إدارة الجامعة بالحد من المواقف التي تواجه عمل الجامعة خارجياً وداخلياً باستمرار.	٣.٢٩	1.115	٥	متوسطة
6	تعقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية منتظمة لمناقشة المتغيرات التي تتوقع عمل الجامعة.	٣.٢١	1.174	٦	متوسطة
3	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة المنسوبين في وضع تصورات للتغلب على المشكلات.	٣.١٣	1.127	٧	متوسطة
المتوسط العام		3.31	.949	متوسطة	

جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١) بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (.987). وبدرجة استجابة مرتفعة، ويمكن أن يعود إلى تركيز الجامعات الحكومية السعودية على تحسين أساليب تنفيذ الخطط الاستراتيجية؛ لتحقيق أهدافها عن طريق تقييم أداء خططها الاستراتيجية بانتظام، لتحديد النجاحات والتحسينات التي يمكن تطبيقها، وتعزيز المشاركة الفعالة للمنسوبين في تنفيذ الخطط الاستراتيجية مع تقديم الدعم والتوجيه لضمان فاعلية التنفيذ، وتحديث الاستراتيجية بشكل مستمر استناداً إلى التحليل الدوري للظروف الداخلية والخارجية، وضمان مواكبة الخطط الاستراتيجية لتطورات السوق والمجتمع.

وفي الترتيب الأخير الفقرة رقم (٣) بمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (1.127) وبدرجة استجابة متوسطة، وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة متوسطة، وقد يرجع إلى أن مشاركة المنسوبين في وضع تصورات للتغلب على المشكلات يساهم في نجاح أي خطط استراتيجية، ولكن على إدارة الجامعة اعتماد مجموعة من الإجراءات؛ لتعزيز مشاركة المنسوبين في وضع حلول للمشكلات، ومن ضمن هذه الإجراءات: عقد الجامعة ورش عمل، واجتماعات تشاركية تجمع بين المنسوبين وأعضاء الإدارة؛ لمناقشة المشكلات وتطوير حلولها، وتشجيع المنسوبين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة؛ لتحقيق التحسين في البيئة الجامعية، واستخدام الجامعة للاستطلاعات والمسوحات؛ لجمع آراء المنسوبين حول التحديات، والمشكلات، والتصورات الممكنة للتغلب عليها.

ويمكن تفسير حصول بعد النظام المناهجي المركزي على درجة استجابة متوسطة، إلى إدراك الجامعات الحكومية السعودية أن نظام المناهجي المركزي

يمكن أن يؤثر على التصميم والاستثمار، وأن النظرية والممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر والمقاومة للتغييرات يجب أن تكون مدمجة في هيكل التصميم الإداري والتنظيمي للجامعات، وتخطط الجامعات السعودية للاستثمار في البنية التحتية التقنية لدعم التعليم عن بعد والتواصل الافتراضي، وهذا يعزز قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة، وضمان استمرارية التعليم والبحث العلمي، ولكن تقابلها بعض التحديات التي من المهم أن تعمل على حلها، مثل: النقص في البنية التحتية التقنية، والمرافق الصحية؛ مما يؤثر على القدرة لتقديم تجربة تعليمية، وبحيثية متميزة وفعالة، ونقص التحفيز، والدعم الإداري، والمؤسسي؛ مما يؤثر على القدرة للتكيف مع التغييرات، وتعزيز المرونة المؤسسية.

• البعد الثاني: النظام المناعي المنخصص:

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: النظام المناعي المتخصص

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
12	تنظم إدارة الجامعة ندوات وورش عمل لتعزيز الكفايات المهنية للمنسوبين.	٣.٧٧	١.٣٩	١	مرتفعة
15	توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية لتحقيق دوراً فاعلاً في تحسين الأداء الوظيفي للمنسوبين.	٣.٧٢	١.٤٨	٢	مرتفعة
14	توجه إدارة الجامعة المنسوبين نحو إثراء المعرفة بمهامهم الوظيفية باستمرار وتطويرها.	٣.٤٣	١.٧٧	٣	مرتفعة
9	تستفيد إدارة الجامعة من الخبرات والتجارب السابقة.	٣.٣٥	١.١٤٨	٤	متوسطة
10	تشجع إدارة الجامعة المنسوبين لديها على الانفتاح على العالم الخارجي.	٣.٣٤	١.١٨٤	٥	متوسطة
13	توجه إدارة الجامعة أقسامها الإدارية نحو المشاركة في تحديد المعوقات التي تواجههم.	٣.٣٣	١.٠٧٧	٦	متوسطة
8	تحرص إدارة الجامعة على تعزيز السلوك الوظيفي والمهني لدى المنسوبين وتفويض الصلاحيات لهم.	٣.٣٢	١.٠٦٤	٧	متوسطة
11	تُقر الجامعة لوائح داخلية بهدف التحقق من صحة القرارات الإدارية المتخذة من قبل المنسوبين.	٣.٢٨	١.١١٢	٨	متوسطة
المتوسط العام		3.44	0.941		مرتفعة

يتضح من جدول (٩) أن بُعد النظام المناعي المتخصص جاء إجمالاً بدرجة استجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.44)، وانحراف معياري (0.941)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول البعد الثاني بين (٣.٢٨-٣.٧٧)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد بين (1.039-1.184) وهي قيم مرتفعة؛ مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو الفقرات.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١٢) بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.039) وبدرجة استجابة مرتفعة، وقد يرجع إلى أن نهج الجامعات الحكومية السعودية يركز بشكل إيجابي على تطوير المهارات والكفايات لدى

المنسوبين، فيمكن للندوات وورش العمل أن تكون أدوات فعّالة في تعزيز الكفايات المهنية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتوفر فرصة لتبادل الخبرات والأفكار؛ مما يعزز التعاون بين المنسوبين، بالإضافة إلى تعرفهم على التحديات الجديدة والتطلعات المستقبلية، وتأهيلهم للتعامل مع التغييرات في البيئة الجامعية، وتركز الندوات على تطوير مهارات القيادة والإدارة؛ مما يساهم في تطوير كفاءات القادة المستقبليين داخل الجامعة.

وفي الترتيب الأخير الفقرة رقم (١١) بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.112) وبدرجة استجابة متوسطة، ويمكن أن يعود إلى أن الجامعة تقوم بإقرار لوائح داخلية؛ تهدف إلى ضمان صحة القرارات الإدارية المتخذة من قبل المنسوبين؛ لضمان شفافية، وموضوعية هذه القرارات، واستنادها إلى مبادئ وضوابط محددة، ولكن قد يكون هناك عدم وضوح، أو تبايناً في فهم أفراد العينة لهذه التشريعات.

ويمكن تفسير حصول بعد النظام المناهض المتخصص على درجة استجابة مرتفعة، إلى حرص الجامعات الحكومية السعودية على تعزيز السلوك الوظيفي، والمهني لدى المنسوبين، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز التواصل الفعال بينهم وبين الإدارة، وذلك من خلال فتح قنوات للتواصل المفتوح، والشفاف، وتقديم الدعم والإرشاد على الصعيدين الشخصي والمهني، كما تعمل الجامعات على الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة؛ لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المستقبلية، وذلك عن طريق تحليل البيانات، وتقييم الأداء السابق؛ لتحسين الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المستقبلية.

• البعد الثالث: النظام المناهض المحيط:

جدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: النظام المناهض المحيط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
16	تحرص إدارة الجامعة على مناسبة ظروف العمل للأنظمة الحكومية.	٣.٨٥	.964	١	مرتفعة
17	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من أساليب الجامعات الأخرى للتغلب على العقبات التي واجهتها.	٣.٣٨	١.٠٨٥	٢	متوسطة
19	تعزيز إدارة الجامعة عملية البحث العلمي لجميع المعلومات عن المخاطر المحتملة.	٣.٣٧	١.١٠٤	٣	متوسطة
23	تستعين إدارة الجامعة بمختصين أكاديميين لاستشارتهم في القرارات المتخذة.	٣.٣٦	١.١٥٦	٤	متوسطة
18	تسعى إدارة الجامعة إلى مشاركة المعرفة بين كافة الأقسام للتغلب على العقبات الإدارية.	٣.٣١	١.٠٩٦	٥	متوسطة
22	توفر إدارة الجامعة البنية التحتية المناسبة لتحقيق وتسهيل العمل بمختلف الأقسام.	٣.٣٠	١.٢٠٨	٦	متوسطة
20	تعمل إدارة الجامعة على وضع سيناريوهات للمخاطر المحتملة وكيفية منع حدوثها.	٣.٢٤	١.٠٨٩	٧	متوسطة
21	تقدم إدارة الجامعة المكافآت لمنسوبيها الحريصين على تحقيق أهداف الإدارة العليا.	٢.٩٤	١.٢٠٩	٨	متوسطة
	المتوسط العام	3.34	.955		متوسطة

يتبين من جدول (١٠) أن بعد النظام المناعي المحيط جاء إجمالاً بدرجة استجابة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.34)، وانحراف معياري (0.955)، وحصلت فقرات البعد جميعها على درجة استجابة متوسطة عدا الفقرة رقم (١٦) حصلت على درجة استجابة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول البعد الثالث بين (٢.٩٤-٣.٨٥)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد بين (0.964-1.209)، وهي قيم مرتفعة، مما يدل على تباين أفراد عينة الدراسة نحو فقرات البعد.

جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١٦) بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.964)، وبدرجة استجابة مرتفعة، ويمكن أن يعود إلى تركيز إدارة الجامعة على مواءمة ظروف العمل مع الأنظمة الحكومية؛ بهدف ضمان الامتثال والشفافية، وتمتلك فهماً دقيقاً للأنظمة الحكومية المتعلقة بظروف العمل، مثل أنظمة العمل، والسلامة والصحة المهنية، والمساواة في الفرص، ومكافحة التمييز، وغيرها، وتهتم بتعزيز الوعي لدى المنسوبين من خلال تقديم تدريب مستمر وبرامج توعية حول الأنظمة الحكومية؛ بهدف تحقيق الفهم والإدراك الكامل حول الالتزامات المطلوبة، وتقوم بوضع سياسات داخلية تنظم كيفية التفاعل مع الأنظمة الحكومية، وتحديد المسؤوليات والإجراءات اللازمة التي يجب اتباعها.

وفي الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢١) بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (1.209) وبدرجة استجابة متوسطة، وقد يرجع إلى قيام إدارة الجامعة بتقديم المكافآت لمنسوبيها على جهودهم في تحقيق أهداف الإدارة العليا، عن طريق تطبيق نظام مكافآت يستند إلى أداء الموظفين وتحقيقهم للأهداف المحددة، ولكن يواجهها بعض المعوقات، مثل صعوبات في تخصيص ميزانية كافية لتغطية المكافآت المالية أو غير المالية التي تقدمها للموظفين الحريصين، وغياب الإجراءات الواضحة والعادلة، لتحديد المستحقين للمكافآت ونوعها.

ويمكن تفسير حصول بعد النظام المناعي المحيط على درجة استجابة متوسطة، إلى إدراك الجامعات الحكومية السعودية لأهمية تحقيق الرقابة الذاتية والإشراف المتبادل بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، وذلك عن طريق مراعاة ظروف العمل لنظام العمل السعودي، وتعزيز التنسيق الجيد بين وحدات الجامعة والتغير من النمطية إلى التجديد، ولكن يواجهها بعض التحديات التي يستلزم العمل على حلها سريعاً، مثل المقاومة الداخلية من عناصرها البشرية، وقصور في تقييم نقاط القوة والضعف لتحسين الأداء.

• السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $[\alpha \leq 0.05]$ في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والعمر، والتخصص، والرتبة العلمية، والخبرة، والجامعة، مقر العمل؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار مان ويتني، واختبار كروسكال واليس على النحو الآتي:

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع الاجتماعي:

تم استخدام اختبار مان ويتني؛ للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١١): نتائج اختبار مان ويتني للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	W	Z	مستوى الدلالة	الدلالة
النظام المناخي المركزي	أنثى	437	495.38	216480.00	116514.000	264210.000	-.485-	.628	غير دال
	ذكر	543	486.57	264210.00					
النظام المناخي للتخصص	أنثى	٤٣٧	507.18	221638.50	111355.500	259051.500	1.657-	.097	غير دال
	ذكر	543	477.07	259051.50					
النظام المناخي المحيط	أنثى	437	497.90	217581.00	115413.000	263109.000	-.735-	.462	غير دال
	ذكر	543	484.55	263109.00					
المتوسط العام	أنثى	437	501.54	219171.00	113823.000	261519.000	1.095-	.273	غير دال
	ذكر	543	481.62	261519.00					

يتضح من جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي في كل من أبعاد المناعة التنظيمية النظام المناخي المركزي، والنظام المناخي التخصص، والنظام المناخي المحيط والمتوسط العام.

ويمكن تفسير ذلك أن مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية لا يتأثر بالنوع الاجتماعي، والمنسوبون جميعهم يدركون أهمية تطبيق المناعة التنظيمية، ودورها في تحقيق مبدأ المرونة الإدارية، وذلك بالتكيف مع المخاطر التي تواجه العمل بالجامعة، والعمل على تحليل، وتقييم المخاطر المحتملة، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال؛ وذلك بهدف الحد من التأثير السلبي الذي قد يؤثر على تحقيق أهداف الجامعة، بالإضافة إلى توفير تصورات للتغلب على المشكلات وتحسين أداء الجامعة، فهي تشجع الحوار والتعاون بين مختلف الأقسام وفرق العمل بالجامعة؛

بهدف تبادل الخبرات، والأفكار، وتعزيز الابتكار، والإبداع في عملية اتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط.

وهذا يختلف مع دراسة الحضرمي (٢٠٢٢)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المناعة التنظيمية في جامعة تبوك، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير العمر:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس؛ للتعرف على الفروق الإحصائية وفقا لمتغير العمر، كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (١٢): نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	العمر	العدد	متوسط الرتب	كا تربيع	مستوى الدلالة	الدلالة
النظام المناعي المركزي	من ٢٠ - أقل من ٣٠	37	505.73	55.670	.000	دال
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	400	414.49			
	من ٤٠ - أقل من ٥٠	350	524.35			
	من ٥٠ - أقل من ٦٠	١٦١	٥٧٦.٥٥			
	من ٦٠ فأكثر	٣٢	٦١٩.٨٠			
النظام المناعي المتخصص	من ٢٠ - أقل من ٣٠	37	510.14	48.220	.000	دال
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	400	420.80			
	من ٤٠ - أقل من ٥٠	350	517.17			
	من ٥٠ - أقل من ٦٠	١٦١	٥٨٢.٢٧			
	من ٦٠ فأكثر	٣٢	٥٨٥.٧٢			
النظام المناعي المحيط	من ٢٠ - أقل من ٣٠	37	467.43	58.586	.000	دال
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	400	413.02			
	من ٤٠ - أقل من ٥٠	350	529.37			
	من ٥٠ - أقل من ٦٠	١٦١	٥٨٢.٠٧			
	من ٦٠ فأكثر	٣٢	٥٩٩.٨١			
المتوسط العام	من ٢٠ - أقل من ٣٠	37	492.35	58.338	.000	دال
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	400	413.23			
	من ٤٠ - أقل من ٥٠	350	524.34			
	من ٥٠ - أقل من ٦٠	١٦١	٥٨٥.٣٤			
	من ٦٠ فأكثر	٣٢	٦٠٧.٠٢			

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، تُعزى لمتغير العمر في كل من أبعاد المناعة التنظيمية: النظام المناعي المركزي، والنظام المناعي المتخصص،

والنظام المناعي المحيط والمتوسط العام، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح الفئة العمرية (من ٦٠ فأكثر) في بعد النظام المناعي المركزي وبعد النظام المناعي المحيط والمتوسط العام، كما جاءت الفروق الإحصائية لصالح الفئة العمرية (من ٥٠ - أقل من ٦٠) في بعد النظام المناعي المتخصص، بينما كان متوسط الفئة العمرية (من ٣٠ - أقل من ٤٠) هو الأدنى.

وقد يفسر ذلك إلى زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس الأكبر سناً بالمخاطر التي تواجه الجامعة مقارنة بأعضاء هيئة التدريس الأصغر سناً، حيث يمتلك الأكبر سناً خبرات طويلة تساعدهم على مواجهة الأزمات والمشكلات في المؤسسات الجامعية، في المقابل قد يفتقر أعضاء هيئة التدريس الأصغر سناً إلى الخبرة والوعي الكافي بالمخاطر المحتملة، مما يؤثر سلباً على قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة، وتساعدهم الخبرة المهنية الطويلة لأعضاء هيئة التدريس الأكبر سناً على اتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية، التي تساهم في تطوير الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وبالتالي وجود قدر من المرونة والتعاون بين الإدارات المختلفة.

• الفروق الإحصائية باختلاف منفيير النخص:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس؛ للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير التخصص، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٣): نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير التخصص

الأبعاد	التخصص	العدد	متوسط الرتب	كا تربيع	مستوى الدلالة	الدلالة
النظام المناعي المركزي	أدبي	151	519.60	2.251	.325	غير دال
	إنساني	323	477.84			
	علمي	506	489.90			
النظام المناعي المتخصص	أدبي	151	540.20	5.698	.058	غير دال
	إنساني	323	486.64			
	علمي	506	478.13			
النظام المناعي المحيط	أدبي	151	539.05	5.877	.053	غير دال
	إنساني	323	491.27			
	علمي	506	475.52			
المتوسط العام	أدبي	151	533.40	4.168	.124	غير دال
	إنساني	323	485.85			
	علمي	506	480.67			

يتضح من جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، تُعزى لمتغير التخصص في كلٍّ من أبعاد المناعة التنظيمية: النظام المناعي المركزي، والنظام المناعي المتخصص، والنظام المناعي المحيط والمتوسط العام.

وقد يفسر ذلك أن اختلاف التخصّص بين أفراد عيّنة الدراسة لم يؤدي إلى اختلاف وجهات نظرهم حول مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية وأهميتها، حيث يتفق أفراد العينة على أهمية المناعة التنظيمية في تعزيز الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة؛ لتحسين الأداء، وتعزيز السلوك الوظيفي، والمهني لدى المنسولين، فالمناعة التنظيمية تقوم بتقييم الخبرات السابقة لتحسين العمل الحالي، وتعزز الانفتاح على العالم الخارجي، والاستفادة من التجارب والممارسات الجديدة، وتشجع على المشاركة الفعالة في المؤتمرات، والندوات، وورش العمل المهنية ذات الصلة بمجالات العمل؛ بهدف توسيع المعرفة، وتطوير المهارات اللازمة للتفاعل الفعال مع التطورات الحديثة؛ مما يتيح للفرد إمكانية تعزيز قدراته، وتحسين أدائه؛ لمواكبة مستجدات البيئة العملية.

• الفروق الإحصائية باختلاف منغير الرتبة العلمية:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس؛ للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٤): نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير الرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	العدد	متوسط الرتب	كا تربيع	مستوى الدلالة	الدلالة
النظام المناخي المركزي	أستاذ	86	555.83	16.785	.002	دال
	أستاذ مشارك	167	509.92			
	أستاذ مساعد	486	501.58			
	محاضر	200	428.58			
	معيد	41	445.11			
النظام المناخي التخصصي	أستاذ	86	539.28	9.646	.047	دال
	أستاذ مشارك	167	499.17			
	أستاذ مساعد	486	501.34			
	محاضر	200	443.82			
	معيد	41	452.10			
النظام المناخي المحيط	أستاذ	86	556.80	16.776	.002	دال
	أستاذ مشارك	167	507.13			
	أستاذ مساعد	486	502.41			
	محاضر	200	432.77			
	معيد	41	424.07			
المتوسط العام	أستاذ	86	553.63	15.576	.004	دال
	أستاذ مشارك	167	504.99			
	أستاذ مساعد	486	502.83			
	محاضر	200	432.30			
	معيد	41	436.83			

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، تُعزى لمتغير الرتبة العلمية في كل من أبعاد المناعة التنظيمية: النظام المناخي المركزي، والنظام المناخي التخصصي، والنظام المناخي المحيط والمتوسط العام، وجاءت الفروق

الإحصائية لصالح الرتبة العلمية (أستاذ)، بينما كان متوسط رتبة (محاضر) هو الأدنى في كل من النظام المناعي المركزي، والمتخصص، والمتوسط العام، في حين كان متوسط رتبة (معيد) هو الأدنى في بعد النظام المناعي المحيط.

ويمكن تفسير ذلك أن أفراد عينة الدراسة من رتبة أستاذ لديهم معرفة أعمق بمستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، ومدى أهميتها في تحفيز المنسوبين لدى الجامعة؛ لتحسين أدائهم الوظيفي والمهني، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وتنفيذ المهام بكفاءة، والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة.

وتوفر المناعة التنظيمية الإطار القانوني اللازم لتحقيق هذه الممارسات، وتنظم فعاليات تدريبية، وندوات لتعزيز مستوى المعرفة والمهارات لدى المنسوبين، بالإضافة إلى جعل النظام الإداري يركز على تحسين بيئة العمل وتفويض الصلاحيات للمنسوبين، وربما يرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى المعرفة والمسؤولية للأساتذة عن غيرهم من أفراد عينة الدراسة، خصوصاً من رتبة (محاضر) و(معيد).

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس؛ للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٥): نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	عدد سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتبة	كا تربيع	مستوى الدلالة	الدلالة
النظام المناعي المركزي	أقل من خمس سنوات	103	454.55	1.919	.383	غير دال
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	259	498.23			
	أكثر من ١٠ سنوات	618	493.25			
النظام المناعي المتخصص	أقل من خمس سنوات	103	459.86	1.354	.508	غير دال
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	259	494.66			
	أكثر من ١٠ سنوات	618	493.86			
النظام المناعي المحيط	أقل من خمس سنوات	103	420.55	7.078	.029	دال
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	259	501.31			
	أكثر من ١٠ سنوات	618	497.63			
المتوسط العام	أقل من خمس سنوات	103	441.67	3.440	.179	غير دال
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	259	497.99			
	أكثر من ١٠ سنوات	618	495.50			

يتضح من جدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في كل من النظام المناعي المركزي، والنظام المناعي المتخصص والمتوسط العام، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النظام المناعي المحيط،

وجاءت الفروق الإحصائية لصالح من تتراوح سنوات خبرتهم (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، في حين كان متوسط درجات الأفراد ممن كانت خبرتهم (أقل من خمس سنوات) هو الأدنى.

وقد يفسر ذلك أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة المتوسطة قد يواجهون تحديات مهنية متقدمة لتغير نمط العمل، والمهام التي يقوم بها الأفراد من فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) عن المهام التي كانوا يقومون بها عندما كانت خبرتهم في العمل (أقل من ٥ سنوات)، وهنا تبرز أهمية الأقسام الداعمة المكونة للنظام المناعي المحيط، مثل إدارة الموارد البشرية، فإلى جانب قيام كل وحدة بأداء وظائفها اليومية الاعتيادية لا بد من العمل على تحسين أساليب تنفيذ الخطط الاستراتيجية؛ لتحقيق الأهداف المحددة، من خلال تطبيق مبدأ المرونة الإدارية، وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة، ومشاركة المنسولين وممثلي المجتمع المدني في عملية صنع القرار، وتحديد التحديات التي تواجه عمل الجامعة والتعامل معها.

• الفروق الإحصائية باختلاف منغير الجامعة:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس؛ للتعرف على الفروق الإحصائية وفقا لمتغير الجامعة، كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (١٦): نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير الجامعة

الأبعاد	الجامعة	العدد	متوسط الرتب	كا تربيع	مستوى الدلالة	الدلالة
النظام المناعي المركزي	جامعة طيبة	223	409.77	65.185	.000	دال
	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل	224	556.67			
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	227	427.33			
	جامعة الحدود الشمالية	103	473.14			
	جامعة الملك خالد	203	585.63			
النظام المناعي المتخصص	جامعة طيبة	223	396.39	64.498	.000	دال
	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل	224	574.48			
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	227	463.17			
	جامعة الحدود الشمالية	103	429.99			
	جامعة الملك خالد	203	562.48			
النظام المناعي المحيط	جامعة طيبة	223	395.78	70.340	.000	دال
	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل	224	566.40			
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	227	446.89			
	جامعة الحدود الشمالية	103	446.37			
	جامعة الملك خالد	203	581.95			
المتوسط العام	جامعة طيبة	223	397.04	69.869	.000	دال
	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل	224	568.65			
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	227	445.34			
	جامعة الحدود الشمالية	103	446.51			
	جامعة الملك خالد	203	579.75			

يتضح من جدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة

التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، تُعزى لمتغير الجامعة في كل من النظام المناهجي المركزي، والنظام المناهجي المتخصص، والنظام المناهجي المحيط والمتوسط العام، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح جامعة الملك خالد في بعد النظام المناهجي المركزي، وبعد النظام المناهجي المحيط، والمتوسط العام، كما جاءت الفروق الإحصائية لصالح جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في بعد النظام المناهجي المتخصص، في حين كان متوسط جامعة طيبة هو الأدنى.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن جامعة الملك خالد تعمل على تعزيز نظامها الإداري، بما يتوافق مع الممارسات الأمثل المتبعة في الجامعات الرائدة العالمية، إضافة لسعيها على تحقيق معايير تصنيف الجامعات العالمية، حيث تستهدف الخطة الاستراتيجية للجامعة التعامل مع القضايا التي تواجهها والمتعلقة بالجوانب الإدارية، حيث حرصت جامعة الملك خالد على تحديث خططها الاستراتيجية، مثل: خطة الاتصال الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير.

أمّا جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل فهي من الجامعات الحكومية الثلاثة التي استقلت بعد تفعيل نظام الجامعات الجديد بمرحلته الأولى، وتتفوق الجامعة في الجوانب الإدارية، حيث وضعت خطة استراتيجية للمرحلة المقبلة، تشمل تعزيز وتطوير منظومة البحث العلمي؛ وأن تكون الخدمات المعرفية على قدر من الجودة، وتعزيز الشراكة المجتمعية، والمسؤولية، وإضفاء العصرية على النظام الإداري المؤسسي للجامعة؛ مما يساهم في تحسين أداء المنسوبيين وتطويرهم، وتحديد التحديات التي قد يواجهها المنسوبون أثناء أداء مهامهم، فهي تشجع على توفير بيئة مفتوحة للحوار، وتبادل الأفكار، والاقتراحات، وتعمل على تحليل وحل المشكلات المتعلقة بالعملية الإدارية.

وقد يرجع انخفاض متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى المناهجة التنظيمية في جامعة طيبة مقارنة بجامعات أخرى مثل جامعة الملك خالد وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، إلى حادثة نشأة الجامعة؛ حيث تأسست في عام (٢٠٠٣)، فقد تكون في مراحل مبكرة من تطوير العديد من النظم الإدارية والاستراتيجية، مقارنة بجامعات أخرى أقدم وأكثر خبرة، وقد تؤثر محدودية الموارد والميزانية المخصصة على تنفيذ خطط التطوير الإداري وتحديث الأنظمة، إضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون جامعة طيبة في مراحلها الأولى لتطبيق خطط استراتيجية مماثلة لتلك التي اتبعتها الجامعات الأخرى، مما يؤدي إلى فجوات في الأداء التنظيمي والتفاعل مع التحديات والمخاطر بشكل استباقي.

• الفروق الإحصائية باختلاف منغير مكان العمل:

تمَّ استخدام اختبار مان ويتني؛ للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير مكان العمل، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٧): نتائج اختبار مان ويتني للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير مكان العمل

الأبعاد	مكان العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	W	Z	مستوى الدلالة	الدلالة
النظام المناعي المركزي	القر الرئيسي للجامعة	722	478.95	345798.50	101480.500	134891.500	2.141	.032	دال
	الفروع	258	522.84	134891.50					
النظام المناعي المتخصص	القر الرئيسي للجامعة	722	478.61	345553.50	101725.500	135136.500	2.204	.028	دال
	الفروع	258	523.78	135136.50					
النظام المناعي المحيط	القر الرئيسي للجامعة	722	479.70	346346.00	100933.000	134344.000	2.000	.045	غير دال
	الفروع	258	520.71	134344.00					
المتوسط العام	القر الرئيسي للجامعة	722	478.91	345769.50	101509.500	134920.500	2.146	.032	دال
	الفروع	258	522.95	134920.50					

يتضح من جدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، تُعزى لمتغير مكان العمل في بعد النظام المناعي المحيط، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من بعد النظام المناعي المركزي، وبعد النظام المناعي المتخصص، والمتوسط العام، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح الفروع.

ويمكن تفسير ذلك أن فروع الجامعات في المحافظات تتميز بعدة مميزات في تنفيذ خطط الاتصال الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير، ففروع الجامعات قد تكون أكثر قرباً من المجتمع والصناعة المحلية، وبالتالي يمكنها فهم احتياجاته وتوقعاته بشكل أفضل، وتكون الفروع أصغر حجماً، وبالتالي أكثر مرونة في اتخاذ القرارات والتكيف مع التحديات؛ مما يمكنها من التعامل بشكل أفضل مع المخاطر المحلية وإدارتها بفاعلية، وتكون أكثر قدرة على تنفيذ التغييرات الإدارية والتعليمية بسرعة أكبر نظراً لحجمها؛ مما يمكنها من التكيف بشكل أفضل مع تغيرات السوق أو احتياجات المجتمع.

• توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، التي قد تساهم في تحسين مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

١ قيام عمادات الموارد البشرية بتوفير فرص مستمرة للتدريب والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وذلك لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم في مجالاتهم التخصصية وتحسين أدائهم.

- ◀ عمل وكالات الجامعات للدراسات العليا والبحث العلمي على تشجيع الابتكار والبحث العلمي وتقديم الدعم والموارد لتشجيع الأبحاث والابتكارات وتحفيز النمو الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- ◀ تشجيع عمادات الموارد البشرية وتنمية القدرات للتواصل الفعال وفتح قنوات للتحدث والتعبير عن الاحتياجات والتحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، سواء داخل الجامعة أو خارجها.

• مقترحات الدراسة:

- نظراً لأهمية نظم المناعة التنظيمية، وفي ظل التحولات التي يشهدها قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، تُقدم عدة اقتراحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال، وهي على النحو الآتي:
- ◀ دور القيادة الجامعية في بناء النظام المناعي المركزي: تحليل للأساليب الإدارية، والتنظيمية المؤثرة في تعزيز فاعلية الجامعات.
- ◀ دور النظام المناعي المتخصص في تعزيز الاستدامة الإدارية في الجامعات.
- ◀ دور التنسيق بين أقسام النظام المناعي المحيط في تحسين أداء الجامعة: دراسة تحليلية لأفضل الممارسات، والتحديات.

• المراجع:

- أحمد، محمد حسين صلاح (٢٠٢٤). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر - دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٥ (١)، ٢٤٩-٢٩٢.
- حسن، فاضل عباس (2021). المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد - العراق، 27 (125)، 327 - 350.
- حسنى، يسرا إسماعيل؛ الزهيرى، إبراهيم عباس؛ مخلوف، سميحة على (٢٠٢٣). تحسين البيئة الجامعية على ضوء مدخل إدارة الهندسة البشرية (Ergonomics) بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧ (٦)، ١٤٥-١٨٦.
- الحضرمي، نوف بنت خلف محمد (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد - مركز البحوث التربوية والنفسية، ١٩ (٧٢)، ٣٠-٨٦.
- الضالعين، فرح نياز عبد السلام؛ اللافي، خالد خلف محمد (٢٠٢١). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ١٠ (١)، ١٠٨-١٣٠.
- عبودي، صفاء (2019). التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. مجلة جامعة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية - العراق، 12 (2)، 67-75.
- علوان، بشرى محمد؛ طالب، علاء فرحان (٢٠١٥). قياس فاعلية وظائف نظام المناعة التنظيمية - دراسة استطلاعية تحليلية في شركة الخطوط الجوية العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٢ (٤٧)، ٤١-٦٣.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠٢١). دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة

العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات - كلية التجارة، ١٢ (٢)، ١-٤٤.

- فيروز، خضير علي (٢٠١٧). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سميت النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد، ٩ (٤)، ٤١٤-٤٤٥.
- مجلس شؤون الجامعات (2020). نظام الجامعات. (ط1). مجلس شؤون الجامعات.
- محمد، رنا عبد الله؛ منهل، محمد حسين (٢٠٢١). تأثير التفكير النظامي في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية. مجلة الاقتصاد الخليجي، جامعة البصرة، ٧ (٤)، ٩٧-١٥٠.
- ميرو، شيرزاد طه (٢٠٢٢). تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٥ (١)، ٣٠٧-٣٢٥.
- يوسف، ياسمين علاء الدين علي (٢٠٢١). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات (دراسة حالة لشركة أرامكو). مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، جامعة كفر الشيخ - كلية الآداب، ٢٥ (١)، ٧١-١.
- Abunaser, Fathi M., Al-Ani, Wajeha T., Al-housni, Houda A., (2023). Understanding Academic Loyalty and Organizational Immunity In Higher Education Institutions: A Faculty Perspective. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 35, 434-461.
- Al Kalkawi, A. H. K., & Qasim, Z. N. (2021). The Impact of the Knowledge Management processes in the Organizational Immune Systems. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 23(1), 29-42.
- Al Kurtany, L. F. A. M., Alan, L. M. I. T., Al Msoodi, L. A. R. A., & Kadum, L. J. (2020). The Effect of Strategic Agility Dimensions in Enhancing The Immune System A Survey Of The Opinions Of Sample in The National Insurance Company. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 11291-11318.
- Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International Review of Management and Marketing*, 11(2), 47-58.
- Al-Saidi, M. (2020). Building an Organizational Immune System Scale System Components and Functions. *PJAE*, 17(7), 14969-14992.
- Alshawabkeh, Z. (2021). The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study. *Management Science Letters*, 11(6), 1881-1892.

- Assayah, A. A. M. (2020). Organizational Immunity and its Effect on Strategic Technological Change Options: A Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-10.
- Mahmood, Z. K., & Al-Jader, S. A. (2021a). Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(6), 3961-3980.
- Mahmood, Z. K., & Al-Jader, S. A. (2021b). Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(3), 771-784.
- Sutanto, Eddy Madiono (2017). The Influence of Organisational Learning Capability and Organisational Creativity on Organisational Innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review Journal*, 22(3), 128-135.

