OPEN ACCESS

Received: 30-05-2026

Accepted: 15-06-2026

المجلد15، العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
المجلة العلمية لكلية التربية
The Scientific Journal of the Faculty of Education

The Level of Organizational Immunity in the Faculty of Education at Thamar University

Dr. Sawsan Saif AL-Saydi*

sawsan@tu.edu.ye

Abstract:

The present study aimed to identify the level of organizational immunity and its dimensions, namely organizational learning, organizational memory, organizational genes, and strategic vigilance, at the Faculty of Education, Thamar University. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of 20 items distributed across four domains: Organizational learning, organizational memory, organizational genes, and strategic vigilance. The study adopted the descriptive survey approach. The study population consisted of 74 individuals, and a random sample of 41 participants was selected. The study revealed several findings, the most significant of which indicated that the overall level of organizational immunity was moderate. The dimension of organizational genes achieved a high level, whereas the remaining dimensions were found to be at a moderate level. In light of these findings, the study recommends the need to strengthen strategic vigilance systems and activate organizational memory in order to support independent decision-making .

Keywords: organizational immunity, organizational learning, organizational memory, organizational genes, strategic vigilance

* Assistant Professor, Head of the Department of Educational Foundations and Administration, Faculty of Education, Dhamar University, Yemen.

Cite this article as: AL-Saydi, S. S.. (2026). The Level of Organizational Immunity in the Faculty of Education at Thamar University, *The Scientific Journal of The Faculty of Education, 15*(1), 130 -155.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

المجلد15، العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
المجلة العلمية لكلية التربية
The Scientific Journal of the Faculty of Education

تاريخ الاستلام: 2026/05/30
تاريخ القبول: 2026/06/15
OPEN ACCESS

مستوى المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار

د. سوسن سيف الصيادي*
sawsan@tu.edu.ye

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، واليقظة التنظيمية) في كلية التربية بجامعة ذمار. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، اليقظة التنظيمية) واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (74) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (41) فردا، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مستوى المناعة التنظيمية متوسط، وإن مستوى الجينات التنظيمية مرتفع، بينما بقية الأبعاد جاءت بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم اليقظة التنظيمية وتفعيل الذاكرة التنظيمية لدعم اتخاذ القرار المستقل.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، اليقظة التنظيمية

* أستاذ الأصول والإدارة التربوية المساعد بكلية التربية جامعة ذمار،

للاقتباس: الصيادي، س. س.. (2026). مستوى المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار، *المجلة العلمية لكلية التربية*، *15*(1)، 130- 155

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

المجلد15، العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
المجلة العلمية لكلية التربية
The Scientific Journal of the Faculty of Education

المقدمة:

تعد المنظمات الحديثة كيانات ديناميكية، تتأثر بصورة مستمرة بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة امتلاك قدرات تنظيمية، تمكنها من التكيف والاستمرار في ظل التحديات المتسارعة. وفي ضوء التطورات التكنولوجية والتقلبات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية والسياسية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والحد من تأثيرها على أدائها واستقرارها التنظيمي (حسين 2023).

ومن هنا برز مفهوم المناعة التنظيمية، بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى حماية المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية، وتعزيز قدرتها على الصمود والتعافي والاستمرار (الشرمان، 2023).

ويشير مفهوم المناعة التنظيمية إلى مجموعة من الآليات والعمليات التنظيمية التي تساعد المؤسسة على استشعار المخاطر والتعامل معها بفاعلية، من خلال تطوير قدراتها على التعلم، والتكيف، وإدارة المعرفة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (العجمي، 2024).

ولا تقتصر المناعة التنظيمية على تجنب المشكلات فحسب، بل تمتد لتشمل بناء بيئة تنظيمية، قادرة على استيعاب المتغيرات والاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة (البشري والحربي، 2024).

وتتكون المناعة التنظيمية من عدة أبعاد مترابطة، تعمل بصورة تكاملية لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المختلفة. ومن أبرز هذه الأبعاد التعلم التنظيمي، الذي يمثل قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة والخبرات وتوظيفها في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل (**معوض، 2025**).

كما تعد الجينات التنظيمية من الأبعاد المهمة التي تعكس القيم والمبادئ والهياكل التنظيمية التي تشكل هوية المؤسسة وتوجه سلوكها الإداري والتنظيمي (أبو العينين، 2024).

أما الذاكرة التنظيمية فتتمثل في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمعارف والخبرات السابقة واسترجاعها عند الحاجة، بما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتجنب تكرار الأخطاء (أمهي، 2025).

في حين تشير اليقظة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على استشعار المتغيرات والتهديدات والفرص المحيطة بها، والاستجابة لها بصورة استباقية وفعالة (المنسي، 2024).

وتعد مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات حاجة إلى امتلاك مناعة تنظيمية فعالة، نظرا لما تواجهه من تحديات متعلقة بالتطورات التكنولوجية، ومتطلبات الجودة، والمنافسة الأكاديمية، والتغيرات المستمرة في احتياجات المجتمع وسوق العمل، فنجاح الجامعات والكليات في أداء رسالتها التعليمية والدراسية يتطلب وجود بيئة تنظيمية مرنة، وقادرة على التكيف مع المستجدات المختلفة (فلميان

2024)، كما أن ضعف المناعة التنظيمية قد ينعكس سلبا على جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ويحد من قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة الأزمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (الحضرمي، 2022).

وفي هذا السياق، تأتي كلية التربية بجامعة ذمار، باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية التي تواجه تحديات أكاديمية وإدارية متعددة، الأمر الذي يستدعي التعرف على مستوى المناعة التنظيمية فيها، ومدى توافر أبعادها المختلفة، بما يساعد على تعزيز قدرتها على التكيف وتحقيق الاستقرار التنظيمي، ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار، من خلال أبعادها المتمثلة في التعلم التنظيمي، والجينات التعليمية، والذاكرة التنظيمية، واليقظة التنظيمية، وصولاً إلى تقديم تصور علمي، يسهم في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز فعاليته.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر تحديات متسارعة ومتنوعة، فرضتها التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب التغيرات المستمرة في متطلبات سوق العمل ومعايير الجودة الأكاديمية، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية وتعزيز مرونتها المؤسسية لضمان استمرارها وفاعليتها (البشري والحربي، 2024).

وفي ظل هذه التحديات، برز مفهوم المناعة التنظيمية، بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية، من خلال تعزيز قدرتها على التعلم التنظيمي، والحفاظ على الجينات التنظيمية، وتفعيل الذاكرة التنظيمية، وتنمية اليقظة التنظيمية، إذ تسهم هذه الأبعاد مجتمعة في رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وتحسين كفاءتها التنظيمية، وتقليل آثار الأزمات والمشكلات التنظيمية (الشلاحي وعبد العالي، 2024).

وبما أن كليات التربية تُعد الكليات المسؤولة عن إعداد المعلمين والتربويين، فهي تواجه مسؤولية مضاعفة في ظل الحاجة الملحة لتطوير التعليم، وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على بناء المستقبل (المخلافي وآخرون، 3035)، وهذه الكليات تواجه العديد من التحديات تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، الحاجة إلى تحديث المناهج لتواكب التطورات العالمية، وتوفير التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس، والتعامل مع النقص في الموارد، وضمان جودة المخرجات التعليمية (عثمان وعبد المطلب، 2025).

وتُعد الجامعات اليمنية من المؤسسات التي تعمل في بيئة، تتسم بدرجة عالية من التحديات والصعوبات، سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المجتمعي، الأمر الذي يجعل الحاجة إلى تعزيز المناعة التنظيمية فيها أكثر أهمية، وتأتي كلية التربية بجامعة ذمار ضمن هذه المؤسسات التي تواجه تحديات متعددة، تتعلق بجودة الأداء الأكاديمي والإداري، والتكيف مع التطورات الحديثة، وتحقيق الاستقرار المؤسسي في ظل بيئة متغيرة (الشامي، 2025).

المجلد15، العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
المجلة العلمية لكلية التربية
The Scientific Journal of the Faculty of Education

وهذه التحديات تتطلب من الكلية أن تكون لديها مناعة تنظيمية قوية، تمكنها من التكيف والصمود والازدهار (الصيادي، 2023)، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لمفهوم المناعة التنظيمية في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تتناول هذا المفهوم في الجامعات اليمنية، وكليات التربية بشكل خاص، لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتجلى في عدم وجود فهم واضح وشامل لمستوى المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة في كلية التربية بجامعة ذمار. فهذا الغموض يعيق القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في آليات الكلية الدفاعية، ويحد من إمكانية تطوير استراتيجيات فعالة، لتعزيز قدرتها على التكيف والصمود في ظل الظروف الراهنة والمستقبلية. إن غياب مثل هذه الدراسات يترك صانعي القرار في الكلية والجامعة دون رؤى مستنيرة حول كيفية بناء المناعة التنظيمية وتعزيزها، ما قد يؤثر سلباً في جودة التعليم ومخرجاته، ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة، إضافة إلى طبيعة الواقع الذي تعمل فيه (كلية التربية بجامعة ذمار)، تبرز الحاجة إلى التعرف على مستوى المناعة التنظيمية في الكلية، والكشف عن مدى توافر أبعادها المختلفة، لما لذلك من دور في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الكلية على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي: ما مستوى المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، والجينات التنظيمية، والذاكرة التنظيمية، واليقظة التنظيمية) في كلية التربية بجامعة ذمار؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى التعلم التنظيمي في كلية التربية بجامعة ذمار؟
2. ما مستوى الذاكرة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار؟
3. ما مستوى الجينات التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار؟
4. ما مستوى اليقظة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على مستوى المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى التعلم التنظيمي في كلية التربية بجامعة ذمار.
2. تحديد مستوى الذاكرة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار.
3. الكشف عن مستوى الجينات التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار.
4. التعرف على مستوى اليقظة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار.

أهمية الدراسة:

ويستمد البحث أهميته النظرية والتطبيقية من خلال ما يلي::

المجلد15،العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
The Scientific Journal of the Faculty of Education

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدب التربوي والإداري المتعلق بمفهوم المناعة التنظيمية، بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مؤسسات التعليم العالي.
2. تقدم إطارًا معرفيًا حول أبعاد المناعة التنظيمية، المتمثلة في التعلم التنظيمي، والجينات التنظيمية، والذاكرة التنظيمية، واليقظة التنظيمية، بما يسهم في تعميق الفهم النظري لهذا المفهوم.
3. تسد جانبًا من النقص في الدراسات العربية واليمنية التي تناولت المناعة التنظيمية في البيئة الجامعية، ولا سيما في كليات التربية.
4. تمثل إضافة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بالإدارة التربوية في إجراء دراسات مستقبلية، تتناول المناعة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى.
5. تسهم في توفير قاعدة معرفية، يمكن الاعتماد عليها في دراسة واقع المناعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي وتطوير نماذج نظرية ذات صلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تساعد نتائج الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية في كلية التربية بجامعة ذمار على التعرف على مستوى المناعة التنظيمية وأبعادها المختلفة.
2. تسهم في تزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لوضع خطط واستراتيجيات ،تعزز قدرة الكلية على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات المختلفة.
3. توفر مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز كفاءة العمل المؤسسي داخل الكلية.
4. تدعم جهود بناء بيئة تنظيمية قادرة على استثمار الخبرات والمعارف المتراكمة، وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي واليقظة التنظيمية.
5. تسهم في مساعدة المؤسسات الجامعية على تطوير آليات إدارة المعرفة واستشراف التغيرات المستقبلية، بما يعزز قدرتها على تحقيق الاستقرار والتميز المؤسسي.
6. يمكن الإفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تطويرية ومبادرات إدارية، تسهم في رفع مستوى المناعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي اليمنية بوجه عام.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على معرفة مستوى المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، اليقظة الاستراتيجية) من خلال استقصاء آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم حملة (الدكتوراه، الماجستير)، لكلية التربية بجامعة ذمار، خلال العام الدراسي 2025-2026م.

المجلد15، العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
The Scientific Journal of the Faculty of Education

مصطلحات الدراسة:

المناعة التنظيمية (Organizational Immunity) تُعرف بأنها: الحاجز القوي الذي يتشكل نتيجة لتفاعل عدة عناصر، تمثل العاملين في المنظمة والإجراءات والثقافة والسياسات والعمليات، لتشكل مجموعة من المهام المترابطة؛ وذلك بهدف حماية المنظمة من التغيرات والتهديدات (أبو برهم، 2022، 5).

وتُعرِّفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة القدرات والممارسات التي تمتلكها كلية التربية بـ جامعة ذمار، والمتمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، اليقظة الاستراتيجية)، والتي تعمل على الحفاظ على استقرار الكلية وأمنها وحمايتها من المخاطر والتهديدات، ويتم قياسها من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لكل بعد.

التعلم التنظيمي (Organizational Learning) يُعرف بأنه: العملية التي تكتسب المنظمة من خلالها المعرفة والخبرات، وتعمل على توظيفها لتحسين الأداء وتطوير أساليب العمل واتخاذ القرارات بصورة أكثر فاعلية (الفرجاني وطيرة، 2023).

وتُعرِّفه الباحثة إجرائيًا بأنه: قدرة كلية التربية بجامعة ذمار على اكتساب المعرفة وتبادل الخبرات، والاستفادة من التجارب السابقة بما يسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري.

الجينات التنظيمية (Organizational DNA) تشير إلى: مجموعة القيم والمبادئ والهياكل والأنظمة التي تشكل الهوية الأساسية للمنظمة، وتوجه سلوك العاملين فيها وآليات العمل والتنظيم (الشلاحي وعبد العالي، 2024، 391).

وتُعرِّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: مجموعة القيم والهياكل التنظيمية والأنظمة السائدة في كلية التربية بجامعة ذمار التي تؤثر في أداء العاملين وتوجه سلوكهم التنظيمي.

الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) تُعرف بأنها: قدرة المنظمة على تخزين المعلومات والخبرات والمعارف المتراكمة واسترجاعها والاستفادة منها في المواقف المختلفة واتخاذ القرارات (البنوي وطارق، 2024، 869).

وتُعرِّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: قدرة كلية التربية بجامعة ذمار على حفظ المعلومات والخبرات السابقة وإتاحتها للعاملين، بما يسهم في تحسين الأداء وتطوير العمل المؤسسي.

اليقظة التنظيمية (Organizational Vigilance) تُعرف بأنها: قدرة المنظمة على استشعار المتغيرات والتهديدات والفرص في البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بصورة استباقية وفعّالة (الزكي والشامي، 2022، 485).

وتُعرِّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: قدرة كلية التربية بجامعة ذمار على متابعة التغيرات والتحديات المحيطة بها، والتنبؤ بالمشكلات والفرص المستقبلية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

المجلد15،العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
The Scientific Journal of the Faculty of Education

دراسات سابقة: يمكن عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

دراسات عربية: دراسة ذاكر(2025): هدفت الدراسة إلى معرفة دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بمنطقة عسير، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها، المتمثل في مديرات مدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمدينة عسير، والبالغ عدده (336)، أما عينة الدراسة فقد بلغت (101) من إجمالي مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة مديرات مدارس الثانوية بمنطقة عسير للمناعة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، حيث جاءت الجينات التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها التعلم التنظيمي ثم الذاكرة التنظيمية، في حين درجة ممارسة مديرات مدارس الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية جاءت أيضا بدرجة عالية، حيث جاءت الجودة بالمرتبة الأولى، يليها الإبداع ثم المرونة.

دراسة سعيد (2025): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناعة التنظيمية على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها، المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا بالقاهرة الكبرى عدد (51) معهداً، والعينة 5 معاهد بشكل عشوائي من المعاهد عددهم (188) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة وتأثير بين المناعة التنظيمية من حيث بعد (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القدرة التنافسية للموارد البشرية) علاوة على وجود علاقة بين العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية في المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

دراسة المحلاوي وآخرون (2025): هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها، المتمثل في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين الإداريين بالجامعات الخاصة بجمهورية مصر العربية، أما عينة الدراسة فقد بلغت (333) من إجمالي مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: إن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة المدرسية، وكذلك وجود علاقة طرية موجبة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي وأن الذكاء التنظيمي له علاقة وتأثير إيجابي بشكل جزئي على العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة المدرسية. وإن ممارسة المناعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاءت

الجينات التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها التعلم التنظيمي ثم الذاكرة التنظيمية وجميعها بدرجة ممارسة مرتفعة.

دراسة صلاح (2024م): هدفت الدراسة إلى معرفة دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات البحث من مجتمعها المتمثل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بالجامعات الخاصة البالغ عددهم (370)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناعة التنظيمية على إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر، وإن ممارسة المناعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاء التعلم التنظيمي بالمرتبة الأولى، تليه الذكرة التنظيمية ثم الجينات التنظيمية، وقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

دراسات أجنبية: دراسة Al-Shadaydeh & Al-Soud (2026): هدفت الدراسة إلى معرفة الإجراءات الإدارية التعليمية لتعزيز المناعة التنظيمية بين القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، في ضوء مبادئ القيادة الأخلاقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المكون من أعضاء هيئة التدريسية، أما عينة الدراسة فقد بلغت (368) عضوا من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: إن ممارسة المناعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الأولى يليها التعلم التنظيمي ثم الجينات التنظيمية وجميعها بدرجة ممارسة مرتفعة.

دراسة Amin, M. A., & Mhaibes (2024): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحساسية الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها في جميع موظفي الوزارة بجميع مستوياتهم القيادية، أما عينة الدراسة فقد بلغت (349) موظفا من إجمالي مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها، وجود علاقة قوية بين الحساسية الاستراتيجية على المناعة التنظيمية، وإن ممارسة المناعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاء التعلم التنظيمي بالمرتبة الأولى تليه الذاكرة التنظيمية ثم الجينات التنظيمية وجميعها بدرجة ممارسة مرتفعة.

دراسة **Abunaser,at, all (2023):** هدفت الدراسة إلى تحديد واقع نظام المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها، المتمثل في أعضاء هيئة التدريس ، أما عينة الدراسة فقد بلغت (100)عضو من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ممارسة مرتفعة للمناعة التنظيمية، إذ حصلت الجينات التنظيمية على أعلى المتوسطات، يليها التعلم التنظيمي ثم الذاكرة التنظيمية، وجميعها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة.

المجلد15،العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
The Scientific Journal of the Faculty of Education

دراسة Heydarnejad at,all (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناعة الإنتاجية وتنظيم العواطف والاستقلالية في التعليم العالي بين القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، في ضوء مبادئ القيادة الأخلاقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المكون من أعضاء هيئة التدريسية، أما عينة الدراسة فقد بلغت (492) عضوا من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة طردية إيجابية بين المناعة الإنتاجية وتنظيم العواطف والاستقلالية في التعليم العالي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة المتمثلة في تشخيص واقع المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم من حملة الماجستير، والدكتوراه بكلية التربية جامعة ذمار، والبالغ عددهم (74) عضواً، وذلك وفقا للإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من الشؤون الأكاديمية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (41) فردا، أي بنسبة (55.4%) من إجمالي أفراد المجتمع، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع والمؤهل وسنوات الخبرة.

جدول (1)

يوضح خصائص أفراد العينة

المتغير	الفئة /النوع	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دكتوراه	30	%68.3
	ماجستير	11	%24.4
	الإجمالي	41	%100
النوع	ذكر	31	%75.6
	أنثى	10	%24.4
	الإجمالي	41	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	%61.0
	من 5-10 سنوات	10	%24.4
	أكثر من 10 سنوات	6	%14.6
	الإجمالي	41	% 100
	المجموع الكلي	41	%100

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الأدب النظري والاستبانات، ذات العلاقة بموضوع الدراسة في بناء أداة الدراسة التي تكونت من (20) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، اليقظة الاستراتيجية)، واستخدمت الباحثة التدرج الخماسي (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدا).

الصدق الظاهري: للتأكد من صدق القائمة تم عرضها على (11) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية؛ بهدف التعرف على آرائهم وملاحظاتهم حول المجالات والأبعاد والفقرات وانتمائها للمجال الذي وضعت لقياسه، والتحقق من سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، أخيراً حذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه مناسبا، وفي ملاحظات المحكمين تم تعديل القائمة وأصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (20) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2)

يوضح الأداة في صورتها النهائية

	البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي	5	1،2،3،4،5
	الذاكرة التنظيمية	5	6،7،8،9،10
	الجينات التنظيمية	5	11،12،13،14،15
	اليقظة التنظيمية	5	16،17،18،19،20
الإجمالي		20	من 1إلى 20

الصدق البنائي: للتأكد من تمتع الاستبانة بصدق بنائي، تم استخدام الصدق الإحصائي للمحتوى وهو الصدق من خلال استخدام معاملات ارتباط بيرسون للمتوسطات الحسابية الكلية للأبعاد فيما بينها وللأبعاد مع الأداة الكلية، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (3)

يوضح نتائج الصدق الاحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الأبعاد		التعلم التنظيمي	الذاكرة التنظيمية	الجينات التنظيمية	اليقظة الاستراتيجية	المناعة التنظيمية
التعلم التنظيمي	معامل الارتباط	1				
	مستوى الدلالة					
الذاكرة التنظيمية	معامل الارتباط	.582**	1			
	مستوى الدلالة	.000				

الأبعاد		التعلم التنظيمي	الذاكرة التنظيمية	الجينات التنظيمية	اليقظة الاستراتيجية	المناعة التنظيمية
الجينات التنظيمية	معامل الارتباط	.699**	.799**	1		
	مستوى الدلالة	.000	.000			
اليقظة التنظيمية	معامل الارتباط	.806**	.735**	.786**	1	
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000		
المناعة التنظيمية	معامل الارتباط	.866**	.869**	.916**	.928**	1
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	

ويتبين من الجدول (3) أن درجة المعنوية لمعاملات ارتباط بيرسون للأبعاد فيما بينها والأبعاد مع الأداة ككل، جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على صدق أبعاد الأداة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (**0.928) و(**0.582). وهي قيم ارتباط عالية، تؤكد على أن الاستبانة تتمتع بصدق بنائي.

ثبات الأداة: لقياس ثبات الاستبانة، اعتمدت الباحثة على طريقة الثبات ألفا كرونباخ على المستوى الكلي للأداة والأبعاد، وفيما يأتي جدول بالنتائج للثبات لأداة الدراسة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي (المناعة التنظيمية) **(0.950)**، وقد بلغ ثبات الأبعاد (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، اليقظة التنظيمية) على قيم ثبات (**0.847، 0.863، 0.853، 0.876**) مرتبة على التوالي وهي قيم يمكن الوثوق بها لتطبيق أداة الدراسة.

جدول (4)

يوضح ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التعلم التنظيمي	5	0.847
2	الذاكرة التنظيمية	5	0.853
3	الجينات التنظيمية	5	0.863
4	اليقظة التنظيمية	5	0.876
	المناعة التنظيمية	20	0.950

الأساليب الإحصائية: استعانت الباحثة ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وقد تم حساب فئات مقياس ليكرت الخماسي، من خلال طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5/4=0.80)، ومن ثم إضافة (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) وتكون فئات المقياس كما في الجدول الآتي:

جدول (5)

يوضح فئات ليكرت الخماسي

م	الفئات	المستوى
1	(1-1.80)	منخفض جدا
2	(1.81-2.60)	منخفض
3	(2.61-3.40)	متوسط
4	(3.41-4.20)	مرتفع
5	(4.21-5)	مرتفع جدا

عرض النتائج وتفسيرها:

بعد تحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تم عرضها ومناقشتها؛ بهدف الإجابة عن أسئلتها على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس: ما مستوى المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، اليقظة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمحور ككل، ثم على مستوى كل بُعد على حدة وترتيبها تنازلياً وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (6)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار

م	الفقرة| المتطلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدلالة اللفظية
3	الجينات التنظيمية	3.43	0.804	68.586	1	مرتفع
2	الذاكرة التنظيمية	3.07	0.809	61.366	2	متوسط
1	التعلم التنظيمي	2.75	0.846	55.024	3	متوسط
4	اليقظة التنظيمية	2.74	0.775	54.732	4	متوسط
	المناعة التنظيمية	3	0.723	60		متوسط

المجلد15،العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
The Scientific Journal of the Faculty of Education

تبين من الجدول (6) أن مستوى ممارسة المناعة التنظيمية بشكل عام وفق آراء أفراد العينة (متوسط)، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.723) ووزن نسبي بلغ (60.00%3) ويُعزى ذلك إلى وجود ممارسات تنظيمية داعمة، فالكلية تمتلك مقومات مقبولة للمناعة التنظيمية، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى النضج المؤسسي، الذي يمكنها من تحقيق مناعة تنظيمية متكاملة. ويمكن تفسير الأبعاد الفرعية على النحو الآتي: جاء بُعد الجينات التنظيمية في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع (3.43) وانحراف معياري (0.804) وهذا يدل على أن الكلية تمتلك عناصر داخلية راسخة نسبيا، مثل القيم التنظيمية وأنماط القيادة والهيكل والإجراءات، التي توجه السلوك المؤسسي، فارتفاع هذا البعد يوحي بوجود بنية داخلية واضحة تساعد في ضبط الأداء، وهو عامل مهم لتعزيز المناعة التنظيمية، لأنه يشكل الإطار المرجعي لاتخاذ القرار، ومع ذلك فإن هذا الارتفاع إذا لم يُترجم إلى ممارسات ديناميكية، قد يبقى في إطار الاستقرار التقليدي أكثر من كونه محفزًا للابتكار، أما بُعد الذاكرة التنظيمية فقد احتل المرتبة الثانية بمستوى متوسط (3.07) وانحراف معياري (0.809) وهذا يشير إلى أن الكلية تحتفظ بخبراتها ومعارفها السابقة بدرجة معقولة، لكنها لا تستثمرها بكفاءة عالية في تحسين الأداء الحالي، أو دعم القرارات الاستراتيجية، وهذا يعني وجود فجوة بين تخزين المعرفة وتوظيفها، وهو ما يحد من القدرة على التعلم التراكمي الضروري لبناء مناعة تنظيمية مستدامة، في حين جاء بُعد التعلم التنظيمي بالمرتبة الثالثة بمستوى متوسط بمتوسط (2.75) وانحراف معياري (0.846) ويمكن عزو هذه النتيجة إلى محدودية في تبني ممارسات التعلم المستمر، مثل تبادل المعرفة، والتدريب، والتطوير المهني القائم على التغذية الراجعة، هذه النتيجة تُعد مؤشرًا حرجًا، لأن التعلم التنظيمي يمثل المحرك الأساس لتجديد المناعة التنظيمية، وضعف هذا البعد يعني أن الكلية قد تواجه صعوبة في التكيف مع المتغيرات البيئية أو تطوير مزايا تنافسية طويلة الأمد. وقد جاء بُعد اليقظة التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.74) وانحراف معياري (0.775) بمستوى متوسط منخفض، ما يدل على ضعف نسبي في استشراف المستقبل، ورصد التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، وهذا البعد يرتبط مباشرة بمفهوم المناعة التنظيمية، إذ إن غيابه أو ضعفه يقلل من قدرة المؤسسة على المبادرة، بدل الاكتفاء بردود الفعل. ويُحتمل أن يكون ذلك نتيجة لقصور في نظم المعلومات، أو ضعف في ثقافة التخطيط الاستراتيجي الاستباقي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة في بعد الجينات التنظيمية، حيث جاء نتائجها بمستوى مرتفع، بينما اختلفت في بقية الأبعاد، فقد جاءت نتائجها بمستوى متوسط، بينما في الدراسات السابقة كانت نتائجها بمستوى مرتفع، وكذلك اختلفت في ترتيب المستوى للأبعاد.

ولمزيد من التفصيل تمت الإجابة عن الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

1- **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التعلم التنظيمي في كلية التربية بجامعة ذمار؟**

جدول (7)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لجميع فقرات التعلم التنظيمي وإجمالي البُعد

م الأداة	م البعد	الفقرة| المتطلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة في البعد	الدلالة اللفظية
2	2	تتبنى الكلية ثقافة التعلم من الأخطاء لتحسين المسارات الإدارية والأكاديمية	3.15	1.174	62.926	1	متوسط
3	3	توفر الكلية بيئة تفاعلية تسمح بانتقال الخبرات بسلاسة بين جيل الرواد والشباب.	2.90	1.091	58.048	2	متوسط
5	5	يمتلك النظام الإداري في الكلية مرونة عالية في استيعاب التغييرات المعرفية الحديثة.	2.88	1.053	57.56	3	متوسط
1	1	تسعى الكلية بانتظام لتحديث معارف كادرها الأكاديمي لمواكبة التطورات العالمية.	2.80	1.123	56.098	4	متوسط
4	4	تُخصص الكلية موارد كافية لدعم الابتكار العلمي في طرق التدريس والدراسة.	2.02	0.908	40.488	5	منخفض
		التعلم التنظيمي	2.75	0.846	55.024		متوسط

تبين من الجدول (7) أن مستوى ممارسة بُعد التعلم التنظيمي بشكل عام وفق آراء أفراد العينة تراوحت بين (3.15) و(2.02) حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (2.75) بانحراف معياري (0.846) وبوزن نسبي بلغ (55.02%) وبتقدير ممارسة متوسط، ما يعكس أن الممارسات المرتبطة بالتعلم التنظيمي موجودة ولكنها لم تصل بعد إلى مستوى النضج المؤسسي العالي. وقد اختلفت هذ النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، حيث جاءت نتائجها بمستوى مرتفع، ويمكن تفسير النتائج على النحو الآتي: جاءت الفقرة "تتبنى الكلية ثقافة التعلم من الأخطاء لتحسين المسارات الإدارية والأكاديمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري (1.174) بمستوى ممارسة متوسط، ويمكن عزو ذلك إلى بداية تشكل ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر، وهي من المرتكزات الأساسية في المؤسسات التعليمية الحديثة، إلا أن بقاءها ضمن المستوى المتوسط يدل على أن هذه الثقافة لم تُترجم بعد إلى ممارسات

منهجية واضحة، في حين جاءت الفقرة" توفر الكلية بيئة تفاعلية تسمح بانتقال الخبرات بسلاسة بين جيل الرواد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (1.091) بمستوى ممارسة متوسط، ويمكن عزو ذلك إلى وجود محاولات لتبادل المعرفة، لكنّها لا تزال محدودة الفاعلية، وهذا قد يشير إلى ضعف في آليات التوجيه أو غياب برامج منظمة لتوثيق ونقل الخبرات، ما يؤدي إلى فقدان المعرفة الضمنية مع مرور الوقت، وجاءت الفقرة" يمتلك النظام الإداري في الكلية مرونة عالية في استيعاب التغييرات المعرفية الحديثة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (1.053) بمستوى ممارسة متوسط والفقرة" تسعى الكلية بانتظام لتحديث معارف كادرها الأكاديمي لمواكبة التطورات العالمية" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (1.123) بمستوى ممارسة متوسط، ويمكن عزو ذلك إلى وجود مستوى مقبول من التكيف مع التغيرات، لكنه غير كاف لمواكبة التحولات السريعة في البيئة التعليمية العالمية، وهذا يمكن تفسيره بوجود قيود تنظيمية أو بيروقراطية تحد من سرعة الاستجابة، أو ضعف في الاستثمار في التنمية المهنية المستدامة، أما الفقرة " تُخصص الكلية موارد كافية لدعم الابتكار العلمي في طرق التدريس والدراسة " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.908) بمستوى ممارسة منخفض، وتُعد نتيجة محورية، إذ تشير إلى أن أحد أهم معوقات التعلم التنظيمي في الكلية هو نقص الدعم المادي أو المؤسسي للابتكار في التدريس والدراسة العلمي، وهذا ينعكس سلبًا على قدرة الكلية على تطوير ممارسات جديدة أو تبني تقنيات حديثة.

2- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الذاكرة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار؟

جدول (8)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لجميع فقرات الذاكرة التنظيمية وإجمالي البُعد

م الأداة	م البعد	الفقرة| المتطلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة في البعد	الدلالة اللفظية
4	4	تمثل الذاكرة المؤسسية للكلية صمام أمان يحميها من ضياع الهوية عند تغير القيادات.	3.37	0.915	67.318	1	متوسط
5	5	يتم استرجاع التجارب الناجحة السابقة كمرجع أساس عند اتخاذ القرارات المصيرية.	3.05	1.094	60.976	2	متوسط
2	2	يسهل على الكوادر الجديدة الوصول إلى القواعد المعرفية واللوائح المنظمة للعمل بالكلية.	3.02	1.129	60.488	3	متوسط
6	1	6- تعتمد الكلية على أنظمة توثيق متطورة تحفظ حقوق الملكية الفكرية والخبرات	2.95	0.893	59.024	4	متوسط

م الأداة	م البعد	الفقرة/ المتطلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة في البعد	الدلالة اللفظية
		التراكمية.					
7	7	تحرص الكلية على أرشفة الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لضمان عدم تكرارها.	2.95	1.048	59.024	5	متوسط
		الذاكرة التنظيمية	3.07	0.809	61.366		متوسط

تبين من الجدول (8) أن مستوى ممارسة بُعد الذاكرة التنظيمية بشكل عام وفق آراء أفراد العينة تراوحت بين (3.37) و(2.95) حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (3.07) بانحراف معياري (0.809) وبوزن نسبي بلغ (61.366%) وبتقدير ممارسة متوسط، ما يدل على أن الكلية تمتلك بنية معرفية متراكمة، تسهم في دعم الاستقرار المؤسسي واستمرارية الأداء. وقد اختلفت هذ النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، حيث جاءت نتائجها بمستوى مرتفع، ويمكن تفسير النتائج على النحو الآتي: جاءت الفقرة " تمثل الذاكرة المؤسسية للكلية صمام أمان يحميها من ضياع الهوية عند تغير القيادات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (0.915) بمستوى ممارسة متوسط، ويمكن عزو ذلك إلى الإدراك القوي لدى أفراد العينة بأهمية الذاكرة التنظيمية في الحفاظ على هوية الكلية عند تعاقب القيادات، ويشير ذلك إلى وجود ممارسات ضمنية أو صريحة، تسهم في نقل القيم والتقاليد المؤسسية، وهو عنصر أساسي في استدامة التنمية، في حين جاءت الفقرة" يتم استرجاع التجارب الناجحة السابقة كمرجع أساسي عند اتخاذ القرارات المصيرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (1.094) بمستوى ممارسة متوسط، وهذا يدل على أن الكلية تستفيد بدرجة جيدة من خبراتها السابقة في اتخاذ القرارات، ويشير ذلك إلى وجود نوع من التعلم التراكمي، إلا أن بقاءها في المستوى المتوسط يشير إلى أن هذا الاسترجاع قد لا يكون منهجيا أو مؤسسيا بالكامل، وجاءت الفقرة" يسهل على الكوادر الجديدة الوصول إلى القواعد المعرفية واللوائح المنظمة للعمل بالكلية " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.129) بمستوى ممارسة متوسط، ويشير ذلك إلى توفر حد أدنى من التنظيم المعلوماتي، لكنها تكشف في الوقت ذاته عن وجود فجوات في أنظمة الإتاحة أو ضعف في تهيئة العاملين الجدد، وقد يؤدي ذلك إلى بطء الاندماج المؤسسي، وفقدان جزء من المعرفة الضمنية، أما الفقرتان" تعتمد الكلية على أنظمة توثيق متطورة، تحفظ حقوق الملكية الفكرية والخبرات التراكمية" و" تحرص الكلية على أرشفة الدروس المستفادة" من الأزمات السابقة لضمان عدم تكرارها " فقد جاءتا في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (1.048) و(0.893) بمستوى ممارسة متوسط، وهذا يشير إلى أن الكلية لا تزال بحاجة إلى تطوير بنيتها التقنية والإجرائية في مجال إدارة المعرفة، خاصة فيما يتعلق بالتوثيق المنهجي

وحوكمة المعرفة، فالضعف في هذه الجوانب قد يعرض المؤسسة لفقدان خبرات مهمة أو تكرار الأخطاء السابقة.

3- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى الجينات التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار؟

جدول (9)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لجميع فقرات الجينات التنظيمية وإجمالي البُعد

م الأداة	البعد	الفقرة| المتطلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة في البعد	الدلالة اللفظية
12	2	ينعكس الفكر المؤسسي للكلية بوضوح في سلوك وأداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين.	3.59	0.948	71.708	1	مرتفع
13	3	ترفض الكلية أي ممارسات أكاديمية تتعارض مع معايير النزاهة والاحترافية المهنية.	3.59	0.948	71.708	2	مرتفع
14	4	يشكل الإرث القيمي للكلية درعاً يحميها من الاختراقات الثقافية التي تضعف أداءها.	3.39	0.919	67.804	3	متوسط
15	5	يتم تعزيز الانتماء للهوية المؤسسية كأولوية استراتيجية لضمان تماسك الكلية وقت الأزمات.	3.34	1.015	66.83	4	متوسط
11	1	تلتزم الكلية بمنظومة قيمية واسعة تمنحها بصمة أكاديمية فريدة في جامعة ذمار.	3.24	1.157	64.878	5	متوسط
		الجينات التنظيمية	3.43	0.804	68.586		مرتفع

تبين من الجدول (9) أن مستوى ممارسة بُعد الجينات التنظيمية بشكل عام وفق آراء أفراد العينة تراوحت بين (3.59) و(3.24)، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (3.43) بانحراف معياري (0.804) وبوزن نسبي بلغ (68.586%) وبتقدير ممارسة مرتفع، ما يدل على أن الكلية تمتلك منظومة قيمية وفكرا مؤسسيا واضحا، ينعكس على سلوك العاملين ويوجه ممارستهم، ويعد هذا البعد من الأبعاد العميقة التي تعبر عن شخصية المؤسسة وهويتها المتجذرة، وقد اتفقت هذ النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، حيث جاءت نتائجها بمستوى مرتفع. ويمكن تفسير النتائج على النحو الآتي: جاءت الفقرتان " ينعكس الفكر المؤسسي للكلية بوضوح في سلوك وأداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين " و "ترفض الكلية أي ممارسات أكاديمية تتعارض مع معايير النزاهة والاحترافية المهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (

0.984) بمستوى ممارسة مرتفع، ويمكن عزو ذلك إلى تجذر القيم المهنية والأخلاقية داخل الكلية، وهذا يدل على أن القيم لم تعد مجرد شعارات، بل أصبحت ممارسات فعلية تحكم الأداء اليومي، ويعد ذلك مؤشراً قوياً على نضج الثقافة التنظيمية وفاعلية القيادة في ترسيخها، في حين جاءت الفقرة" يشكل الإرث القيمي للكلية درعاً يحميها من الاختراقات الثقافية التي تضعف أداءها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.919) بمستوى ممارسة متوسط، ويمكن عزو ذلك إلى وعي أفراد العينة بأهمية القيم في حماية المؤسسة من التأثيرات السلبية والانحرافات الثقافية، وبقاءها في المستوى المتوسط يشير إلى أن هذا الدور الوقائي لم يصل إلى أقصى درجاته، وقد يتأثر بتغير القيادات أو الضغوط الخارجية، أما الفقرة " يتم تعزيز الانتماء للهوية المؤسسية كأولوية استراتيجية لضمان تماسك الكلية وقت الأزمات" فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.015) بمستوى ممارسة متوسط، ويمكن عزو النتيجة إلى وجود جهود لتعزيز الولاء المؤسسي، لكنها ليست كافية بالقدر الذي يجعل الانتماء راسخ لدى جميع الأفراد، ويشير ذلك إلى أن حاجة الكلية إلى استراتيجيات أكثر فاعلية في بناء الهوية المشتركة، خاصة في أوقات الأزمات. والفقرة" تلتزم الكلية بمنظومة قيمية واسعة تمنحها بصمة أكاديمية فريدة في جامعة ذمار" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (1.157) بمستوى ممارسة متوسط، وهذا يشير إلى أن الكلية من حيث الهوية الأكاديمية لا تزال في طور التشكل، أو أنه غير مدرك بشكل كاف من قبل جميع العاملين.

4- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: ما مستوى اليقظة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار؟

جدول (10)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لجميع فقرات اليقظة التنظيمية وإجمالي البُعد

الأداة	م البعد	الفقرة| المتطلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة في البعد	الدلالة اللفظية
17	2	ترصد الكلية باستمرار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتعزيز مكانتها الأكاديمية.	2.95	0.999	59.024	1	متوسط
16	1	تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية قبل تحولها إلى أزمات حقيقية.	2.90	0.97	58.048	2	متوسط
18	3	يتم تحليل تحركات المؤسسات	2.76	0.916	55.122	3	متوسط

المجلد15،العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
The Scientific Journal of the Faculty of Education

الأداة	م البعد	الفقرة	المتطلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة في البعد	الدلالة اللفظية
20	5	المنافسة بذكاء لضمان الحفاظ على التفوق المؤسسي. تسهم اليقظة الاستباقية في سرعة استجابة الكلية للمبادرات والتحولات العالمية.	2.68	0.986	53.658	4	متوسط
19	4	توظف الكلية نظم المعلومات لجمع بيانات دقيقة حول اتجاهات سوق العمل التربوي.	2.39	0.863	47.804	5	منخفض
		اليقظة لتنظيمية	2.74	0.775	54.732	متوسط	

تبين من الجدول (10) أن مستوى ممارسة بُعد اليقظة التنظيمية بشكل عام وفق آراء أفراد العينة تراوحت بين (2.95) و(2.39)، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (2.74) بانحراف معياري (0.775) وبوزن نسبي بلغ (54.73%) وبتقدير ممارسة متوسط، ما يعكس أن الكلية تمارس بعض أنشطة الرصد والاستشراف، لكنها لاتزال غير مؤسسية أو غير متكاملة بالشكل الذي يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بكفاءة عالية، وقد اختلفت هذ النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، حيث جاءت نتائجها بمستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة " ترصد الكلية باستمرار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتعزيز مكانتها الأكاديمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (0.999) بمستوى ممارسة متوسط، ويمكن عزو ذلك إلى وجود وعي لدى الكلية بأهمية الانفتاح على البيئة المحيطة، سواء من حيث الشراكات أو التطورات الأكاديمية، وجاءت الفقرة" تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية قبل تحولها إلى أزمات حقيقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (0.97) بمستوى ممارسة متوسط، وتعكس هذه النتيجة وجود مستوى مقبول من التفكير الاستباقي، لكنه لا يرقى إلى مستوى التفكير الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى غياب وحدات متخصصة في الاستشراف أو ضعف استخدام أدوات التحليل المستقبلي، في حين جاءت الفقرة" يتم تحليل تحركات المؤسسات المنافسة بذكاء لضمان الحفاظ على التفوق المؤسسي" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.76)، وانحراف معياري (0.916) بمستوى ممارسة متوسط، ويمكن عزو ذلك إلى محدودية في تبني مفهوم الذكاء التنافسي، حيث لا يبدو أن الكلية تمتلك آليات منتظمة لجمع معلومات عن المنافسين وتحليلها، وهو ما قد يضعف قدرتها على الحفاظ على موقعها الأكاديمي، والفقرة" تسهم اليقظة الاستباقية في سرعة استجابة الكلية للمبادرات والتحولات العالمية" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (0.986) بمستوى ممارسة متوسط، وهذه

النتيجة تعكس بطء نسبي في التفاعل مع التغيرات، وقد يكون ذلك نتيجة لضعف التكامل بين الرصد الخارجي وصنع القرار الداخلي، أو بسبب قيود تنظيمية، تحد من المرونة. أما الفقرة " توظف الكلية نظم المعلومات لجمع بيانات دقيقة حول اتجاهات سوق العمل التربوي" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.39)، وانحراف معياري (0.863) بمستوى ممارسة منخفض، ويمكن عزو ذلك إلى قصور في البنية التحليلية والمعلوماتية وغياب نظم دعم القرار المبنية على البيانات، وهذا العامل تحديدا يفسر جزئيا ضعف بقية مؤشرات اليقظة الاستراتيجية، لأن جودة الاستشراف تعتمد أساسا على توفر بيانات دقيقة ومحدثة.

الاستنتاجات:

في ضوء تحليل البيانات ومعالجة استجابات أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى:

1. أنَّ مستوى المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وبوزن نسبي بلغ (60).
2. أنَّ مستوى بُعد الجينات التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وبوزن نسبي بلغ (68.586).
3. أنَّ مستوى بُعد الذاكرة التنظيمية احتل المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وبوزن نسبي بلغ (61.366).
4. أنَّ مستوى بُعد التعلم التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.75)، وبوزن نسبي بلغ (55.024).
5. أنَّ مستوى بُعد اليقظة التنظيمية حصل على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.74) وبدرجة متوسطة مائلة إلى الانخفاض وبوزن نسبي بلغ (54.732).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز مستوى المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة ذمار، من خلال تبني خطط استراتيجية واضحة، تدعم المرونة المؤسسية والاستجابة للتغيرات البيئية .
2. تطوير نظم اليقظة التنظيمية في الكلية، عبر إنشاء وحدات متخصصة في الرصد والتحليل البيئي واستشراف المستقبل، بما يسهم في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي .
3. تفعيل الذاكرة التنظيمية، من خلال بناء قواعد بيانات معرفية متكاملة، وتوثيق الخبرات والتجارب الناجحة والأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً .
4. توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة، لدعم الابتكار في مجالات التدريس والدراسة العلمي، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبني الأساليب التعليمية الحديثة .

المجلد15،العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
The Scientific Journal of the Faculty of Education

5. تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي، من خلال تنفيذ برامج تدريبية مستمرة، وتنمية مهارات تبادل المعرفة والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين .
6. تبني أنظمة حديثة لإدارة المعرفة، تسهم في حفظ الخبرات التراكمية ونقلها بين الأجيال المختلفة من العاملين في الكلية .
7. تعزيز الهوية المؤسسية والانتماء التنظيمي لدى العاملين، من خلال ترسيخ القيم الأكاديمية والمهنية، وتحفيز المشاركة في صنع القرار .
8. توظيف نظم المعلومات والتقنيات الحديثة في تحليل اتجاهات سوق العمل التربوي، وربط مخرجات الكلية باحتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية .

المقترحات:

1. إجراء دراسة حول علاقة المناعة التنظيمية بالقيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وبيان أثرها في تحسين الأداء المؤسسي.
2. إجراء دراسة مقارنة لمستوى المناعة التنظيمية بين كليات التربية في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في اليمن.
3. دراسة أثر اليقظة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.
4. إجراء دراسة حول دور إدارة المعرفة والتحول الرقمي في تنمية الذاكرة التنظيمية داخل الجامعات اليمنية.
5. دراسة العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية وعلاقتهما بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية.

قائمة المراجع:

أبو العنين، حنان عثمان محمد. (2023). الإسهام النسبي للمناعة النفسية واليقظة العقلية في التنبؤ بالرفاهية الأكاديمية لدى طلبة الجامعة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 69، 18-68.

أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد. (2022). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(7)، 1-28.

أمني، نجوى رمضان. (2025)، أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي. مجلة الدراسات *الاقتصادية*، 8 (2) 193- 174.

البشري، رناد محمد حمدان والحربي، حياة محمد سعد. (2024). درجة توفر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز في كلية التربية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والإداريات .المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(37)، 125-164.

البنوي، إيمان بيومي، وطارق، مها السيد. (2024). العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية .مجلة البحوث التجارية، 46(2)، 856-886.

حسين، رامز رمضان محمد. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية بالتطبيق على شركة مصر للطيران .مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(6)، 1.45–

الحضرمي، نوف بنت خلف. (2022). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية .مجلة البحوث التربوية، 19(72)، 30- 86.

ذاكر، آمنة. (2025). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية بمنطقة عسير، مجلة كلية التربية (أسيوط)، 41(1)، 32-1.

الزكي، أحمد عبد الفتاح، والشامي، نجلاء عبد الفتاح. (2022). دور اليقظة التنظيمية في تحقيق جودة مؤسسات التعليم بمحافظة دمياط .مجلة التجديد العربي، (2)، 518-480.

سعيد، وفاء فنجري. (2025). أثر المناعة التنظيمية على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(1)، 601- 683.

الشامي، حنان محمد .(2025) .استراتيجية مقترحة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية *(أطروحة دكتوراه منشورة)*. جامعة ذمار، اليمن.

الشرمان، منصور صالح. (2023). أثر المناعة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية .مجلة المقاولات والتنمية المستدامة، 5(2)،18-1.

الشلاحي، عبد الكريم عبد العالي. (2024). دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية .المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(40)، 406- 383.

صلاح، محمد حسين. (2024). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر .مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(1)، 292.249–

الصيادي، سوسن سيف .(2023) .استراتيجية مقترحة لتطوير أداء جامعة ذمار في ضوء مبادئ الجامعة المتجددة (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة ذمار، اليمن.

عثمان، منى شعبان وعبد المطلب، محمد سعيد. (2025). المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية بجامعة عين شمس وجامعة الفيوم .الإدارة التربوية، 45(45)،650– 495.

العجمي، محمد. (2024). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(1)،25 -1.

عيداروس، نجم الدين ومنة، أحمد توفيق. (2025). إدارة المناعة التنظيمية: مدخل لتجويد أبعاد الرسوخ التنظيمي في جامعة الزقازيق .مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج، 28(28)، 289–243.

الفرجاني، فاطمة علي والطيرة، إيمان فرج .(2023) .التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الأفريقية-بنغازي. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 6(1)109-84 .

فلمبان، سارة بنت نزار حسن الدين. (2025). أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية . بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 38(1)،133– 101.

المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم، وسعد، بهاء الدين مسعد، وصبري، دعاء محمد. (2025). الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(1)،374– 305.

المخلافي، رشاد سعيد والسفياني، عبد الرحمن محمد. (2025). أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز .مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(11)،517–551.

معوض، فاطمة. (2025). المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي .مجلس الدراسات والبحوث التربوية، 5(14)،184–218.

المنسي، عبد العزيز. (2024). أثر المناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور المعدل لمشاركة المعرفة (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض) .المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48(2)،90– 48.

References

Abu Al-Anayn, Hanan Othman Mohammed. (2023). Al-Ishām al-Nisbī lil-Manā'a al-Nafsiyya wa-al-Yaqaẓa al-'Aqliyya fī al-Tanabbu' bi-al-Rafāhiyya al-Akādīmiyya ladā Ṭalabat al-Jāmi'a. *Majallat al-'Ulūm al-Insāniyya wa-al-Ijtimā'iyya*, 69, 18–68.

Abu Barham, Mohammed Ibrahim Ahmed. (2022). Al-Manā'a al-Tanẓīmiyya wa-Dawruhā fī Taḥqīq al-Riyāda al-Istrātījiyya fī al-Madāris al-Thānawiyya bi-al-Muḥāfaẓāt al-Janūbiyya li-Filasṭīn. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawiyya wa-al-Nafsiyya*, 6(7), 1–28.

Amahni, Najwa Ramadan. (2025). Athar al-Jīnāt al-Tanẓīmiyya 'alā al-Ibdā' al-Tanẓīmī. *Majallat al-Dirāsāt al-Iqtiṣādiyya*, 8(2), 174–193.

Al-Bushri, Ranad Mohammed Hamdan, & Al-Harbi, Hayat Mohammed Saad. (2024). Darajat Tawaffur Ab'ād Nuẓum al-Manā'a al-Tanẓīmiyya bi-Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Aziz fī Kulliyat al-Tarbiyya min Wijhat Naẓar 'Aḍwāt Hay'at al-Tadrīs wa-al-Idāriyyāt. *Al-Majalla al-'Arabiyya lil-'Ulūm al-Tarbawiyya wa-al-Nafsiyya*, 8(37), 125–164.

Al-Banawi, Iman Bayoumi, & Tareq, Maha Al-Sayyid. (2024). Al-'Alāqa bayna al-Dhākira al-Tanẓīmiyya wa-al-Ta'allum al-Tanẓīmī: Dirāsa Maydāniyya. *Majallat al-Buḥūth al-Tijāriyya*, 46(2), 856–886.

Hussein, Ramez Ramadan Mohammed. (2023). Athar al-Dhakā' al-Istrātījī fī Ta'zīz al-Rashāqa al-Tanẓīmiyya: al-Dawr al-Mu'addil lil-Manā'a al-Tanẓīmiyya bi-al-Taṭbīq 'alā Sharikat Miṣr lil-Ṭayarān. *Majallat Jāmi'at al-Iskandariyya lil-'Ulūm al-Idāriyya*, 60(6), 1–45.

Al-Hadrami, Nouf bint Khalaf. (2022). Darajat Tawāfur Ab'ād Nuẓum al-Manā'a al-Tanẓīmiyya fī Jāmi'at Tabuk min Wijhat Naẓar al-Qiyādāt al-Akādīmiyya. *Majallat al-Buḥūth al-Tarbawiyya*, 19(72), 30–86.

Dhaker, Amina. (2025). Al-Manā'a al-Tanẓīmiyya wa-Dawruhā fī Taḥqīq al-Mīza al-Tanāfusiyya fī al-Madāris al-Thānawiyya bi-al-Mamlaka al-'Arabiyya al-Sa'ūdiyya: Dirāsa Maydāniyya bi-Minṭaqat 'Asīr. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyya (Asyūṭ)*, 41(1), 1–32.

Al-Zaki, Ahmed Abdel Fattah, & Al-Shami, Naglaa Abdel Fattah. (2022). Dawr al-Yaqaẓa al-Tanẓīmiyya fī Taḥqīq Jawdat Mu'assasāt al-Ta'līm bi-Muḥāfaẓat Dumyāṭ. *Majallat al-Tajdīd al-'Arabī*, (2), 480–518.

Saeed, Wafaa Fangari. (2025). Athar al-Manā'a al-Tanẓīmiyya 'alā Tadbīm al-'Amal al-Jamā'ī wa-al-Qudra al-Tanāfusiyya lil-Mawārid al-Bashariyya: Dirāsa Taṭbīqiyya 'alā A'ḍā' Hay'at al-Tadrīs bi-Ba'ḍ al-Ma'āhid

al-Khāṣṣa bi-Madīnat al-Qāhira al-Kubrā. *Al-Majalla al-ʻIlmiyya lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Māliyya wa-al-Tijāriyya*, 6(1), 601–683.

Al-Shami, Hanan Mohammed. (2025). Istrātījiyya Muqtaraḥa li-Taṭbīq al-Ḥawkama al-Iliktrūniyya bi-al-Jāmiʻāt al-Yamaniyya fī Ḍaw' al-Mīza al-Tanāfusiyya (Unpublished Doctoral Dissertation). Jāmiʻat Dhamar, Yemen.

Al-Sharman, Mansour Saleh. (2023). Athar al-Manāʻa al-Tanẓīmiyya ʻalā Idārat al-Azamāt fī Wizārat al-Mawārid al-Bashariyya wa-al-Tanmiyya al-Ijtimāʻiyya bi-al-Mamlaka al-ʻArabiyya al-Saʻūdiyya. *Majallat al-Muqāwalāt wa-al-Tanmiyya al-Mustadāma*, 5(2), 1–18.

Al-Shallahi, Abdul Karim Abdul Ali. (2024). Dawr al-Manāʻa al-Tanẓīmiyya fī Taḥqīq al-Mīza al-Tanāfusiyya fī al-Muʼassasāt al-Taʻlīmiyya: Dirāsa Maydāniyya. *Al-Majalla al-ʻArabiyya lil-ʻUlūm al-Tarbawiyya wa-al-Nafsiyya*, 8(40), 383–406.

Salah, Mohammed Hussein. (2024). Dawr al-Manāʻa al-Tanẓīmiyya fī Taʻzīz al-Ṣiḥḥa al-Tanẓīmiyya bi-al-Jāmiʻāt al-Khāṣṣa fī Miṣr. *Majallat al-Buḥūth al-Māliyya wa-al-Tijāriyya*, 25(1), 249–292.

Al-Sayadi, Sawsan Saif. (2023). Istrātījiyya Muqtaraḥa li-Taṭwīr Adāʼ Jāmiʻat Dhamar fī Ḍaw' Mabādiʼ al-Jāmiʻa al-Mutajaddida (Unpublished Doctoral Dissertation). Jāmiʻat Dhamar, Yemen.

Othman, Mona Shaaban, & Abdel Muttalib, Mohammed Saeed. (2025). Al-Manāʻa al-Tanẓīmiyya wa-al-Riyāda al-Istrātījiyya bi-Kulliyatay al-Tarbiyya bi-Jāmiʻat ʻAyn Shams wa-Jāmiʻat al-Fayyūm. *Al-Idāra al-Tarbawiyya*, 45(45), 495–650.

Al-Ajmi, Mohammed. (2024). Al-Manāʻa al-Tanẓīmiyya wa-Dawruhā fī Taḥqīq al-Mīza al-Tanāfusiyya fī al-Madāris al-Thānawiyya. *Al-Majalla al-ʻIlmiyya lil-Dirāsāt al-Tijāriyya wa-al-Bīʻiyya*, 15(1), 1–25.

Eidarous, Najm Al-Din, & Menna, Ahmed Tawfiq. (2025). Idārat al-Manāʻa al-Tanẓīmiyya: Madkhal li-Tajwīd Abʻād al-Rusūkh al-Tanẓīmī fī Jāmiʻat al-Zaqāzīq. *Majallat Shabāb al-Bāḥithīn fī al-ʻUlūm al-Tarbawiyya bi-Kulliyat al-Tarbiyya, Jāmiʻat Suhāj*, 28(28), 243–289.

Al-Farjani, Fatima Ali, & Al-Tayrah, Iman Faraj. (2023). Al-Taʻallum al-Tanẓīmī wa-ʻAlāqatuhu bi-al-Rashāqa al-Tanẓīmiyya: Dirāsat Ḥālat Sharikat al-Khuṭūṭ al-Jawwiyya al-Ifriqiyya – Benghazi. *Majallat al-Dirāsāt al-Iqtiṣādiyya*, 6(1), 84–109.

Falamban, Sarah bint Nizar Hassan Al-Din. (2025). Abʻād al-Manāʻa al-Tanẓīmiyya fī al-Jāmiʻāt al-Ḥukūmiyya bi-al-Mamlaka al-ʻArabiyya al-Saʻūdiyya. *Buḥūth ʻArabiyya fī Majālāt al-Tarbiyya al-Nawʻiyya*, 38(1), 101–133.

Al-Mahlawi, Ahmed Saeed Ibrahim, Saad, Bahaa Al-Din Massad, & Sabri, Doaa Mohammed. (2025). Al-Dawr al-Wasīṭ lil-Dhakāʼ al-Tanẓīmī fī al-ʻAlāqa bayna Nuẓum al-Manāʻa al-Tanẓīmiyya wa-al-Ṣiḥḥa al-Tanẓīmiyya: Dirāsa Taṭbīqiyya ʻalā al-Jāmiʻāt al-Khāṣṣa fī Jumhūriyyat Miṣr al-ʻArabiyya. *Al-Majalla al-ʻIlmiyya lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Māliyya wa-al-Tijāriyya*, 6(1), 305–374.

Al-Makhlafi, Rashad Saeed, & Al-Sufyani, Abdul Rahman Mohammed. (2025). Athar al-Ta'allum al-Tanẓīmī fī al-Fā'iliyya al-Tanẓīmiyya: Dirāsa Maydāniyya fī al-Mustashfayāt al-Ḥukūmiyya wa-al-Ahliyya bi-Madīnat Taiz. *Majallat Jāmi'at Ṣan'ā' lil-'Ulūm al-Insāniyya*, 4(11), 517–551.

Moawad, Fatima. (2025). Al-Manā'a al-Tanẓīmiyya wa-'Alāqatuhā bi-al-Nuḍj al-Mu'assasī. *Majlis al-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Tarbawiyya*, 5(14), 184–218.

Al-Mansi, Abdel Aziz. (2024). Athar al-Manā'a al-Tanẓīmiyya 'alā al-Rashāqa al-Tanẓīmiyya: al-Dawr al-Mu'addil li-Mushārakat al-Ma'rifa (Dirāsa Taṭbīqiyya 'alā al-Bunūk al-Tijāriyya al-Sa'ūdiyya bi-Madīnat al-Riyāḍ). *Al-Majalla al-Miṣriyya lil-Dirāsāt al-Tijāriyya*, 48(2), 48–90.

المراجع الأجنبية

Abunaser, F. M., Al-Ani, W. T., & Al-housni, H. 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-Shadaydeh, E. E., & Al-Soud, R. S. (2026). The Availability Degree of Educational Administrative Procedures to Enhance Organizational Immunity among Academic Leaders in Jordanian Universities in Light of Ethical Leadership Principles. *Jordanian Educational Journal*, *11*(2), 225-248.

Amin, M. A., & Mhaibes, H. A. (2024). The Impact of Strategic Sensitivity on Organizational Immunity: An Analytical Research in the Iraqi Ministry of Education. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, *30*(144), 28-45.

Li, M., Heydarnejad,T., Azizi, Z., & Rezaei Gashti, Z. (2022). Modeling the role of emotion regulation and critical thinking in immunity in higher education. *Frontiers in psychology*, *13*, 1005071.

❊❊❊