



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

”إدارة المناعة التنظيمية مدخل لتجويد أبعاد الرسوخ التنظيمي في جامعة الزقازيق” دراسة تحليلية

إعداد

منة الله توفيق عبد النبي علي

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

تاريخ استلام البحث : ١٤ فبراير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ٢٣ فبراير ٢٠٢٥ م

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور المناعة التنظيمية في تعزيز الرسوخ التنظيمي في جامعة الزقازيق. ومن خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم رؤى استراتيجية تساعد في تعزيز قدرة الجامعة على مواجهة التحديات المستقبلية بمرونة وكفاءة عالية، بما يساهم في تحقيق رسوخ تنظيمي مستدام ومتميز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك للحصول على معلومات وافية ودقيقة عن المناعة التنظيمية والرسوخ التنظيمي، ثم طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والرسوخ التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة إيجابية بين المناعة التنظيمية والرسوخ التنظيمي في الجامعات، ووجود خطط استراتيجية واضحة لمواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية يساهم في ضمان استمرارية الأداء بكفاءة وفعالية عالية. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم عدة إجراءات مقترحة؛ كان من أهمها: تبني الجامعات هياكل تنظيمية مرنة تسمح بمواكبة التغييرات المتسارعة، والحد من مقاومة التغيير التنظيمي من قبل الأفراد من خلال تدريبهم على أهمية التغيير وكل ما سوف يستجد من أنظمة، وزيادة وعي الأفراد بحجم التحديات التي تواجه الكلية وذلك من خلال اللقاءات الدورية وعقد الندوات.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، الرسوخ التنظيمي، جامعة الزقازيق.

Organizational Immunity Management as an Approach to Enhancing Certain Dimensions of Organizational Embeddedness at Zagazig University: Analytical study.

Abstract:

This research aims to study the role of organizational immunity in enhancing organizational embeddedness at Zagazig University. Through this study, we seek to provide a strategic vision that helps enhance the university's ability to face future challenges effectively and efficiently, contributing to achieving sustainable and outstanding organizational embeddedness. This study used the descriptive approach, as it is suitable for the nature of the study. This approach was used to obtain adequate and accurate information about organizational immunity and organizational embeddedness, as well as to explore the nature of the relationship between them.

The study reached a set of results: most notably the existence of a positive relationship between organizational immunity and organizational embeddedness in universities. Additionally, the presence of a clear strategic plan to address risks and future challenges contributes to ensuring the continuity of performance with high efficiency and effectiveness. In light of the study's findings, several proposed measures were presented, the most important of which include adopting flexible organizational structures in universities that allow for keeping pace with rapid changes. Additionally, it is essential to reduce organizational resistance to change by training individuals on the importance of change and any new systems that may be introduced. Furthermore, increasing individuals' awareness of the challenges facing the university can be achieved through regular meetings and holding seminars.

Keywords: Organizational Immunity, Organizational Embeddedness, Zagazig University.

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

تواجه المؤسسات تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات السريعة في الظروف المحيطة، مما يستدعي إعادة النظر في استراتيجياتها وأساليب عملها، ومن أبرز الوسائل التي يمكن أن تساعد المؤسسات على التكيف مع هذه التحديات هي المناعة التنظيمية، التي تشبه المناعة الحيوية للكائنات الحية، وتعتمد المناعة التنظيمية على مقومات أساسية مثل التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، التي تساعد المؤسسات على مواجهة المخاطر والتهديدات وضمان استمراريته ونموها في بيئات العمل المعقدة.

وهنا يمكن القول أن البقاء والنجاح هدف استراتيجي للجامعات والكليات في ظل التطورات المتلاحقة والتنافسية العالمية؛ حيث نرى المؤسسات بشكل عام اشتدت المنافسة بينها وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح وجود مؤسسة ذات مناعة قوية تمثل أحد مجالات التنافس بين المؤسسات، فالمناعة التنظيمية تمثل استعارة مجازية من المناعة البيولوجية، كونها تعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه أو يمنعه من ممارسة أداءه بصورة صحيحة تعتبر المؤسسات التعليمية بمثابة منظومات معقدة تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، ولضمان استمراريته ونجاحها، يجب أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة. (١)

لذا تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات تمتلك نظام مناعي يعمل على حمايتها من التهديدات الخارجية من البيئة عبر التكيف مع هذه الضغوط والتحديات، وتحمل مهنة التدريس الجامعي في طياتها الكثير من المتاعب والضغوط الوظيفية والمهنية بسبب ما تتطلبه من التعامل مع نوعيات مختلفة من الطلاب، وصراع الترقيات العلمية، وحتمية التعامل مع التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي فرض على القائمين بتلك المهنة الكثير من الضغوط. (٢)

ولذلك، فإن البحث عن آليات تضمن استدامة هذه المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة ومواجهة الضغوط من خلال تحسين قدرتها على التكيف والاستجابة أصبح ضرورة ملحة. يأتي مفهوم "المناعة التنظيمية" كإطار نظري وعملي يمكن أن يساهم في تحقيق هذا الهدف.

يُعد مفهوم "المنة التنظيمية" من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والضغوط البيئية المختلفة، مما يعزز مرونتها واستدامتها. وتتضمن المنة التنظيمية مجموعة من الآليات التي تمكن المؤسسة من التنبؤ بالتغيرات البيئية والتعامل معها بفعالية، مما يساهم في تعزيز المرونة والاطلاع على حلول جديدة، وخلق آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تحدياتها. (٣)

تعرف المنة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والضوابط التي تُعتمد من قبل الأفراد والعمليات داخل المؤسسة، بهدف تشكيل درع وقائي يحميها من الانحراف عن مسارها المرسوم لتحقيق أهدافها، سواء كانت تلك الانحرافات ناتجة عن عوامل داخلية أو تأثيرات خارجية. (٤)

وتتجلى أهمية المنة التنظيمية في المؤسسات في العديد من الأبعاد، التي تساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي، وتعزيز كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري، وضمان استدامة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات، وحماية البيئة الأكاديمية والإدارية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان جودة التعليم والبحث العلمي من خلال دعم السياسات التي تعزز جودة التعليم والبحث العلمي من خلال الالتزام بالمعايير الأكاديمية العالمية وأيضاً تساهم في تحسين مخرجات الجامعة وتنافسيتها على المستوى المحلي والدولي، وتمثل المنة التنظيمية أداة أساسية لضمان فاعلية وكفاءة الجامعات في أداء رسالتها الأكاديمية والمجتمعية. (٥)

وتجدر الإشارة هنا أن متطلبات المنة التنظيمية تتمثل في توافر القيادة البصيرة التي تستثمر المرونة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المؤسسة، وتكامل أبعاد المنة التنظيمية، والاستفادة من خبرات المؤسسات ذات الجدار المناعي القوي، وإعطاء رأس المال الفكري فيها فرصة الإبداع والابتكار؛ لحل الأزمات الجديدة. (٦)

تُبنى المنة التنظيمية على ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة وهي (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي)، وهذه الأبعاد تعمل بشكل تكاملي لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التماسك والاستدامة التنظيمية. (٧)

تُعزز أبعاد المنة التنظيمية قدرة المؤسسات على الانتقال من نهج الاستجابة التقليدية إلى نهج المبادرة الاستباقية، حيث تمكنها من التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتعامل معها بفعالية قبل تحولها إلى أزمات، وذلك من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، وتوظيف الذاكرة المؤسسية، وترسيخ القيم والمبادئ التي توجه السلوك التنظيمي بشكل ديناميكي ومستدام. (٨)

تؤدي المنة التنظيمية أربعة وظائف رئيسية هي الدفاع المناعي، والادراك المناعي، والاستقرار المناعي، والرقابة المناعية.^(٩)

وتتعدد وظائف المنة التنظيمية حيث تعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتساعد المؤسسات على الإدراك بوجود مخاطر قد تؤثر سلباً على الكيان التنظيمي، والعمل على رصد التغيرات الخارجية والداخلية من أجل تحديد طبيعة تلك المخاطر، ومعرفة مدى خطورتها خصوصاً عند تكرارها، وهنا يتم استرجاع البيانات من الذاكرة التنظيمية لتحديد طبيعة ونوع الموارد اللازمة للمواجهة، وبالتالي تستطيع المؤسسات تحقيق التوازن الداخلي باستخدام عدة طرق منها تحسين القدرات الشخصية أو إعادة هيكلة الموارد البشرية، والعمل على مواجهة التغيير والتخفيف من حدته وأضراره.^(١٠)

تشكل المنة التنظيمية والرسوخ التنظيمي علاقة تكاملية ديناميكية، حيث تُعد المنة التنظيمية الدرع الواقي الذي يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات وضغوط البيئة المحيطة، بينما يمثل الرسوخ التنظيمي الجذور المتينة التي تضفي على المؤسسة استقراراً واستدامة، وتعمل المنة التنظيمية على تعزيز الرسوخ التنظيمي من خلال خلق بيئة آمنة ومرنة تُحفّز الأعضاء على التمسك بالقيم المؤسسية والممارسات التنظيمية الفعالة، وعندما يشعر الأعضاء بالثقة في قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات والوقوف بثبات أمام التغيرات، تتعمق لديهم مشاعر الولاء والانتماء، مما يُعزز التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة ودعم هويتها التنظيمية الراسخة.

وأصبح من الصعب في الوقت الحالي على الجامعات باعتبارها تنظيمياً رسمياً أن تحافظ على بقائها إذا تجاهلت التقدير الكافي سواء المعنوي أو المادي لمجهودات رأس المال البشري بها؛ حيث يُعد هذا التقدير الطاقة الإيجابية التي تدفع للعمل بإخلاص من أجل تحقيق الأهداف، لذا فالتنظيم الجامعي يجب أن يعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المراعي لاحتياجات الأفراد به، وتوجيه سلوكهم التنظيمي لتحسين العلاقات بين العاملين ورؤسائهم، والحد من وجود طاقات سلبية لديهم.^(١١)

وبذلك برز الاهتمام بمفهوم الرسوخ التنظيمي **organizational**

embeddedness لأنه يركز على البحث عن أسباب بقاء المرؤوسين في مؤسساتهم بدلا من البحث عن أسباب ترك المرؤوسين العمل في مؤسساتهم، وهو يعبر عن درجة ارتباط الفرد

بوظيفته، وإحساسه بأن أهدافه الشخصية تتفق مع أهداف العمل؛ مما يُعزز انتمائه، ويجعل من الصعب عليه ترك العمل.^(١٢)

يُعد الرسوخ التنظيمي في الجامعات عنصراً حيوياً لتعزيز الاستقرار والتميز الأكاديمي والإداري، حيث ينعكس بشكل مباشر على أداء أعضاء هيئة التدريس ومستوى التزامهم بأهداف المؤسسة وقيمتها. تُسهم أهمية الرسوخ التنظيمي في الجامعات في مساعدة أعضاء هيئة التدريس على الشعور بالانتماء للجامعة، مما يعزز ولاءهم ويدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم في العملية التعليمية والبحثية. يخلق الرسوخ التنظيمي بيئة عمل تتسم بالتعاون والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، مما يساهم في حل المشكلات وتعزيز الروح الجماعية.

ويُعرف الرسوخ التنظيمي بأنه مجموعة من العوامل التي تؤثر على قرار الفرد بالبقاء في المؤسسة؛ والتي تشمل مستوى الروابط التي يمتلكها الفرد مع الأفراد، أو أنشطة أخرى، ودرجة التوافق بين الفرد ووظيفته، فضلاً عن التضحيات التي يقدمها الفرد عند تركه العمل في وظيفته الحالية.^(١٣)

يرتبط الفرد بالمؤسسة بثلاث طرق، وهي: الروابط: الروابط الرسمية أو غير الرسمية بين الفرد والأشخاص في منظمة العمل؛ الملاءمة: التوافق المتصور للفرد مع المؤسسة، والتضحية: وهي الفوائد المادية والنفسية التي قد تضيق إذا ترك الفرد وظيفته.^(١٤)

ويركز مفهوم الرسوخ التنظيمي على العوامل التي تشجع الفرد على البقاء في المؤسسة، مثل العوامل النفسية والاجتماعية والمالية، ولا تؤثر هذه العوامل على الفرد في مكان عمله فقط، ولكن أيضاً خارجه، حيث يرتبط الرسوخ التنظيمي بالروابط التي تربط الفرد بالمؤسسة والمجتمع، ومدى توافقه معهما، وأخيراً ما سيضطر إلى التضحية به إذا ترك وظيفته.^(١٥)

كما يُسهم تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى الأفراد في رفع روحهم المعنوية، وتعزيز مشاركتهم في تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات، فضلاً عن نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، وتحفيزهم على التصرف بشكل استباقي، وتغيير تصوراتهم حول متطلبات وظيفتهم، وتعزيز الروابط التنظيمية الجيدة داخل بيئة العمل، وتحفيز الأفراد على بذل مزيد من الجهد لتطوير أدائهم، والارتقاء بمنظمتهم، وتحسين سُمعتها التنظيمية.^(١٦)

تتضح أهمية تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى الأفراد في أنه يُسهم في تعزيز رضاهم الوظيفي، وتحسين أدائهم، ودعم التزامهم التنظيمي، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة انضباطهم في العمل، فضلاً عن دوره في تشكيل روابط اجتماعية جيدة داخل بيئة العمل، وخارجها، ودعم سلوكياتهم المُبتكرة، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العمل، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. (١٧)

وجدير بالذكر أن الجامعات المصرية بذلت جهوداً منذ العقد السابق؛ من أجل تطوير مواردها وقدراتها، وخاصة مواردها المعرفية والبشرية؛ فمع بداية العقد الأول من القرن الواحد والعشرين تبنت وزارة التعليم العالي العديد من المشروعات؛ من أجل تطوير الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي، مثل مشروع تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد، وكذلك مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات؛ حيث تساعد هذه المشروعات على مواكبة التغيرات المحيطة، والحصول على معرفة جديدة واستيعابها داخل الجامعة، وتجديد مواردها المعرفية والبشرية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إدارات الجامعات المصرية ومنها جامعة الزقازيق بما يساهم في تعزيز آليات المناعة التنظيمية ويحقق أعلى مستوى من مستويات الرسوخ التنظيمي في الجامعات المصرية. (١٨)

مشكلة الدراسة:

وبالرغم من سعي الجامعات المصرية نحو تعزيز الرسوخ التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومواجهة التحديات إلا أن نتائج الدراسات السابقة تظهر وجود قصور فيما يتعلق بالرسوخ التنظيمي ويتضح ذلك من نتائج دراسة (ناصر أحمد عثمان) التي توصلت إلى مجموعة من التحديات المتعلقة بالرسوخ التنظيمي ومنها ما يلي: (١٩)

- قلة الاهتمام بتعزيز وتقوية الروابط الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس مع المجتمع المحيط بالجامعة.
- ضعف الاهتمام بزيادة المكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس بما يزيد دافعيتهم للعمل، ويزيد من تمسكهم به.
- ضعف إدراك أعضاء هيئة التدريس للإنجازات التي حققتها الجامعة مقارنة بغيرها من الجامعات؛ ومن ثم شعورهم بانتمائهم لها لا يزال دون المستوى المطلوب.
- توقف مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعة منذ فترة طويلة.

➤ معاناة العديد من عضوات هيئة التدريس من عدم القدرة على التوفيق بين الحياة العملية والأسرية؛ مما قد يترتب عليه عدم الشعور بالراحة والرضا بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم؛ ومن ثم يصبح أكثر عرضة لترك الجامعة وضعف رسوخهن الوظيفي.

➤ ضعف الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وعلى مستوى جامعة الزقازيق، تواجه جامعة الزقازيق عدة مشكلات كما تم رصدها وفقاً للخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)، كالتالي: (٢٠)

أ-مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي والنظام الإداري:

- ١- الهيكل التنظيمي غير ملائم ويحتاج إلى إعادة هيكلة.
 - ٢- يوجد تداخل كبير بين بعض الإدارات ولا يوجد تعاون فعال وسرعة إنجاز.
 - ٣-يفتقر التنظيم إلى المرونة.
 - ٤- غياب مراجعة الهيكل التنظيمي وعدم ادراج مراكز ووحدات التطوير به.
 - ٥- قصور في معدلات الرضا عن مناخ العمل.
- ب-مشكلات تتعلق بعضو هيئة التدريس:

- ١- تناقص البعثات الخارجية لهيئة التدريس والهيئة المعاونة.
 - ٢- قصور في معدلات التطور الأكاديمي والتنظيمي لبعض أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس على العلاقة بين الطالب والأستاذ.
 - ٣- قصور أساليب الرعاية الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين.
 - ٤- قصور في الخدمات الاجتماعية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- وقد توصلت إحدى الدراسات إلى بعض التحديات التي تواجه الجامعات المصرية، والتي تتمثل في: (٢١)

- تجدد هيكل الجامعات المصرية منذ الستينات.
- سوء التخطيط، واتباع أساليب تخطيطية غير فعالة.
- مشكلات ومعوقات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس، حيث كثرة الأعباء التدريسية والإدارية، وتدنى الكفاءة الإدارية وغياب الرؤى الإستراتيجية وانخفاض المرتبات والحوافز المادية لهم.

المتأمل لواقع الجامعات المصرية يلاحظ أنها تعاني من مشكلات عديدة، تقلل من قدرتها وفعاليتها على المنافسة في مجتمع المعرفة، ومنها: البطء الشديد في الاستجابة لمطالب

التغيير والتطور؛ بسبب تعقد التنظيمات الإدارية، البيروقراطية، الميل الواضح إلى التنميط في النظم واللوائح، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز والابتكار والإبداع والتنافس، وهو ما يلقي بمسئولية كبيرة على مؤسسات التعليم العالي في مصر. (٢٢)

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية للمناعة التنظيمية في الجامعات كما وردت في الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟

٢- ما الأسس النظرية للرسوخ التنظيمي في الجامعات كما وردت في الفكر الإداري والتربوي المعاصر وعلاقته بالمناعة التنظيمية؟

٣- ما ملامح الوضعية الراهنة لأهم جهود جامعة الزقازيق نحو تعزيز الرسوخ التنظيمي (دراسة نظرية وثائقية)؟

٤- ما أهم الإجراءات المقترحة التي تسهم في تعزيز الرسوخ التنظيمي في جامعة الزقازيق في ضوء المناعة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١- التعرف على الأسس النظرية للمناعة التنظيمية في الجامعات كما وردت في الفكر الإداري والتربوي المعاصر.

٢- التعرف على الأسس النظرية للرسوخ التنظيمي في الجامعات كما وردت في الفكر الإداري والتربوي المعاصر والتعرف على علاقته بالمناعة التنظيمية.

٣- تحليل الوضعية الراهنة لأهم الجهود المصرية نحو تعزيز الرسوخ التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال الوثائق والتقارير والدراسات السابقة.

٤- التوصل لبعض الإجراءات المقترحة التي تسهم في تعزيز الرسوخ التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ضوء المناعة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

- ١- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال تناولها لقطاع حيوي مهم يمثل بيئة تنظيمية، حيوية، ومتطورة وهي الجامعات.
- ٢- يقدم البحث مساهمة واضحة في مخرجات الميدان التربوي؛ وذلك بالحفاظ على العناصر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، وتقليل نيتهم لمغادرة العمل؛ مما يسهم في زيادة فعالية وجودة العملية التعليمية بالجامعة؛ ومن ثم جودة مخرجاتها.
- ٣- حداثة دراسة الموضوع، فموضوع المناعة التنظيمية يُعد من المفاهيم الحديثة التي تبحث في تعزيز صحة المنظمات.
- ٤- زيادة ثقافة المؤسسات بأهمية تعزيز قدرة الجهاز المناعي التنظيمي في مواجهة أنواع من الأمراض التنظيمية، والفيروسات والأزمات البيئية كأحد الأنظمة الفعالة والرئيسية في حماية المنظمة والحفاظ على توازنها واستقرارها.

منهج الدراسة:

- تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي " الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعداها إلى تفسيرها وتحليلها " . (٢٣)
- وتسير الدراسة وفق الإجراءات المنهجية التالية:
- ١- جمع المعلومات عن الإطار الفكري للمناعة التنظيمية في الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث (مفهومها، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها).
 - ٢- التعرف على الإطار النظري للرسوخ التنظيمي من حيث (مفهومها، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها، وطبيعة العلاقة مع المناعة التنظيمية).
 - ٣- تحليل الوضعية الراهنة لأهم الجهود المصرية نحو تعزيز الرسوخ التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال الوثائق والتقارير والدراسات السابقة.
 - ٤- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتعزيز الرسوخ التنظيمي في ضوء المناعة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة :**١- المناعة التنظيمية: Organizational immunity**

تُعرف المناعة التنظيمية بأنها "الإجراءات والضوابط التي تضعها إدارة المؤسسة في هياكلها الداخلية وذلك لتمثل مصدات الوقاية مما قد تتعرض له هذه المؤسسة ومواردها المادية والبشرية من مخاطر وأزمات تنظيمية يمكن أن تسبب للمؤسسة الكثير من المشاكل والتي قد تمثل عائقاً لها عن تحقيق أهدافها". (٢٤)

وتعرف أيضاً بأنها "قدرة المؤسسة على التعامل بفعالية مع التغيرات والتحديات البيئية وحماية نفسها من التأثيرات السلبية". (٢٥)

وعُرفت أيضاً بأنها "جدار الحماية الذي يحمي المؤسسة من الأخطار والتهديدات الخارجية مع توفير مؤسسة متعلمة قادرة على مواجهة الظروف الطارئة والتكيف مع التغيرات الإيجابية". (٢٦)

تعرف الدراسة الحالية مفهوم المناعة التنظيمية إجرائياً بأنها:

هي كافة الإجراءات الاحترازية والسياسات التي تقوم بها جامعة الزقازيق لمواجهة التهديدات الخارجية ومنع الخلل الفكري ومعالجة نقاط الضعف الداخلية من خلال تعلمها التنظيمي أي توليد واكتساب ومشاركة المعرفة بين أفرادها وكذلك توليد ذاكرة تنظيمية قادرة على تخزين التجارب والخبرات السابقة واسترجاعها عند اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وأخيراً بناء هوية خاصة بها تتضمن المعلومات التي تخص الجامعة مثل هيكلها التنظيمي والعلاقات وقيم وثقافة الجامعة والتي تمثل الحمض النووي التنظيمي لها، والتي تسهم في تحقيق أهدافها.

2-الرسوخ التنظيمي: Organizational Embeddedness

يُعرف الرسوخ التنظيمي بأنه "درجة ارتباط الفرد بوظيفته والاحتفاظ بها وإحساسه بأن أهدافه الشخصية والمستقبلية تتفق مع الأهداف الوظيفية وإن العمل داخل المؤسسة يحقق له مميزات وفرص لا يمكن الاستغناء عنها كما ينمي لديه روابط رسمية وغير رسمية بمجال العمل" (٢٧)

يُعرف أيضاً بأنه "جميع العوامل الداخلية، والخارجية التي تؤثر على بقاء الفرد في المؤسسة وتؤدي إلى اندماج الأفراد مع وظيفتهم وارتباطهم بها" (٢٨)

كما يُعرّف أيضاً على أنه "درجة التزام الأفراد وارتباطهم العاطفي والمهني بالمؤسسة، والذي يتأثر بتوافق قيمهم وأهدافهم الشخصية مع ثقافة وأهداف المؤسسة الأكاديمية، مما يدفعهم للبقاء والاستمرار في أداء أدوارهم بفعالية وإنتاجية عالية ضمن بيئة العمل". (٢٩)

وتعرف الدراسة مفهوم الرسوخ التنظيمي في الجامعات إجرائياً بأنه:

مجموعة من العوامل التنظيمية والمجتمعية التي تدفع عضو هيئة التدريس بجامعة الزقازيق للبقاء بالعمل في الجامعة مهما كانت الإغراءات من الجامعات المنافسة، وتشمل تلك العوامل مستوى الروابط التي تربطه بالجامعة، ومدى الانسجام والتوافق بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة، ومقدار التضحيات المتوقعة التي سيتكبدها عند ترك عمله.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت المناعة التنظيمية، ودراسات تناولت الرسوخ التنظيمي.

أولاً: الدراسات الخاصة بالمناعة التنظيمية:

أ-الدراسات العربية:

١-دراسة بعنوان: "تفعيل المناعة التنظيمية لتقليل أثار الأزمات الإدارية في الجامعات المصرية"(٣٠)

هدفت هذه الدراسة إلى:

تفعيل المناعة التنظيمية لتقليل أثار الأزمات الإدارية في الجامعات المصرية، والتعرف على المناعة التنظيمية وأهميتها وأبعادها، والتعرف على الأزمات الإدارية مفهومها وأسبابها وأثارها.

استخدمت الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الإطار النظري للمناعة التنظيمية، والإطار الفكري والفلسفي للأزمات الإدارية بالجامعات المصرية.

وتوصلت الدراسة إلى:

توصيات ومقترحات عدة لتفعيل المناعة التنظيمية لتقليل أثار الأزمات الإدارية بالجامعات المصرية من أهمها: تعزيز المرونة التنظيمية بالجامعات المصرية وتطوير إدارة المخاطر والأزمات وتعزيز الرقابة والشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية الداعمة.

٢-دراسة بعنوان: "دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر-دراسة ميدانية"^(٣١)

هدفت هذه الدراسة إلى:

يهدف البحث إلى التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى المناعة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) وبالتالي معرفة مستواها بشكل سليم بغرض تحسينه ،والتعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى الصحة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة في مصر والتوصل لطبيعة العلاقة بين إجمالي أبعاد المناعة التنظيمية و إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر وتقديم المقترحات وسبل العلاج لتعزيز مستوى المناعة التنظيمية وصولاً لزيادة مستوى الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر.

استخدمت الدراسة:

استخدم البحث المنهج الوصفي للجزء الميداني، والمنهج التحليلي للجزء النظري.

وتوصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد نظام المناعة التنظيمية على إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر، بمعنى أنه في حالة زيادة درجة الاهتمام برفع مستوى المناعة التنظيمية تزداد الفرصة المتوقعة لتعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر.

٣-دراسة بعنوان: "الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو"^(٣٢)

هدفت هذه الدراسة إلى:

تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتعزيز نظم المناعة التنظيمية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي، وخبرة جامعة بكين وجامعة موسكو لكون تعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي من أهم القضايا التي نادت بها نتائج الدراسات السابقة.

استخدمت الدراسة:

ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن.

توصلت الدراسة إلى:

يعد الحمض النووي التنظيمي هو الأساس أو العمود الفقري الذي تستند عليه الجامعات في تعزيز الذاكرة والمعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي ومن ثم تعزيز المناعة التنظيمية بها، تفتقر الجامعات المصرية إلى ثقافة تنظيمية تمكن قيادتها من تعزيز نظم المناعة التنظيمية بها، تحتاج الجامعات المصرية إلى تبني رؤية مشتركة قائمة على التعاون الفعال، من أجل تعزيز المناعة التنظيمية.

٤-دراسة بعنوان: "تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية" (٣٣)
هدفت هذه الدراسة إلى:

الكشف عن درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة المنوفية، والوصول إلى تصور مقترح للحد منها في ضوء مدخل المناعة التنظيمية.

استخدمت الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يعتمد على دراسة واقع الظاهرة من خلال وصفها وصفاً دقيقاً.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري للكلية ببعض كليات جامعة المنوفية في المجلد متوسطة، وأكد على ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت للعاملين بالجهاز الإداري بكليات الجامعة وضرورة مشاركة العاملين في وضع سياسات الكلية وفي صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

ب-الدراسات الأجنبية:

١-دراسة بعنوان "فهم الولاء الأكاديمي والمناعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (٣٤)
هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على واقع نظام المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

استخدمت الدراسة:

المنهج الوصفي؛ حيث استجاب (١٠٠) عضو هيئة تدريس من مختلف أقسام الكلية خلال الفصل الدراسي الأول.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

وجود علاقة قوية بين المناعة التنظيمية والولاء التنظيمي، وأظهرت نتائج هذه الدراسة ارتفاع مستويات المناعة التنظيمية والولاء الأكاديمي، لذا توصي هذه الدراسة بالمحافظة على هذه المستويات وتطويرها من خلال التدريب النوعي لأعضاء هيئة التدريس وعقد ورش عمل متخصصة لإثراء هذا الجانب.

٢-دراسة بعنوان" القيادة الخادمة وتأثيرها على نظم المناعة التنظيمية دراسة تحليلية "(٣٥) هدفت الدراسة إلى:

التعرف على تأثير القيادة الخادمة في المناعة التنظيمية بوزارة التخطيط في عمان.

استخدمت الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة على (١٧٢) من القيادات الإدارية بوزارة التخطيط في عمان مدينة بغداد. وتوصلت الدراسة إلى:

صحة علاقات الارتباط والتأثير على مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، مبينة الدور الأساسي للقيادة الخادمة في التأثير على جهاز المناعة التنظيمي بوزارة التخطيط، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة للمسؤولين بوزارة التخطيط حول مفهومي المناعة التنظيمية والقيادة الخادمة.

٣-دراسة بعنوان "منع سلوكيات الفساد الإداري والمالي من خلال تفعيل وظائف نظام المناعة التنظيمية"(٣٦) هدفت الدراسة إلى:

اختبار والتعرف على العلاقة بين المناعة التنظيمية ومنع الفساد الإداري والمالي في

العراق

استخدمت الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى:

هناك ضعف في إدراك الظواهر السلبية أو تجاهلها تماماً بسبب قلة المعرفة وغياب التخطيط الاستراتيجي لمكافحة هذه السلوكيات السلبية ويرجع ذلك إلى ضعف المناعة التنظيمية ونابع أيضاً من عدم إيمان الموظفين برسالة المنظمة، والرقابة لم تكن بالمستوى المطلوب، وعدم القدرة على تشخيص الكثير من الحالات نتيجة عدم وجود معايير واضحة للمنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالرسوخ التنظيمي:

أ- الدراسات العربية:

١- دراسة بعنوان "توسيط الفخر التنظيمي الاتجائي في العلاقة بين المكانة التنظيمية والرسوخ الوظيفي" (٣٧) هدفت الدراسة إلى:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص الأثر المباشر للمكانة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي للعاملين بمركز أمراض الكلى بجامعة المنصورة كما تسعى إلى الكشف عما إذا كان الفخر التنظيمي الاتجائي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد المكانة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، وقد تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (٢٨٢) من العاملين بالمركز. استخدمت الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي.

وتوصلت الدراسة إلى:

وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لأبعاد المكانة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي وعلى الفخر التنظيمي الاتجائي، كما أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي مباشر للفخر التنظيمي الاتجائي على الرسوخ الوظيفي، وأخيراً كشفت نتائج الدراسة أن الفخر التنظيمي الاتجائي يلعب دور الواسطة الكلية في العلاقة بين أبعاد المكانة التنظيمية والرسوخ الوظيفي.

٢- دراسة بعنوان "توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة" (٣٨)

هدفت هذه الدراسة إلى:

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار التأثيرات المباشرة لكل من أبعاد الشغف بالعمل (الشغف المتناغم، والشغف الاستحواذي)، وأبعاد الرسوخ التنظيمي (الروابط، الملاءمة، التضحية) على أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية، الحماس، التفاني)، بالإضافة إلى بحث الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

استخدمت الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تجميع البيانات من عينة قوامها (٣٣٠) مفردة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

وجود تأثير معنوي إيجابي للشغف بالعمل على كل من الرسوخ التنظيمي والارتباط الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للرسوخ التنظيمي على الارتباط الوظيفي، كما تبين أن أبعاد الرسوخ التنظيمي تتوسط العلاقة بين أبعاد الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي.

٣-دراسة بعنوان "القيادة الاحتوائية وأثرها على الرسوخ التنظيمي لدى مُعلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية - نموذج مقترح" (39)

هدفت هذه الدراسة إلى:

تحديد أهم الأطر الفكرية للقيادة الاحتوائية، والرسوخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية، وطبيعة العلاقة بينهم، وتحديد واقع ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاحتوائية، ومستوى الرسوخ التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية، فضلاً عن تحديد أثر القيادة الاحتوائية على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى مُعلمي المدارس الثانوية الفنية، وتقديم نموذج مقترح لتفعيل مدخل القيادة الاحتوائية في المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية بما يُسهم في تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى المعلمين.

استخدمت الدراسة:

المنهج الوصفي الارتباطي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

وجود تأثير إيجابي للقيادة الاحتوائية على مشاركة المرؤوسين في عمليات التغيير داخل المؤسسة وأهمية القيادة الاحتوائية، ودورها في تحفيز المرؤوسين على التعلم الفعال؛ مما يؤثر إيجابيا على مشاركتهم في تحقيق الأهداف وتعزيز رضاهم الوظيفي وتنمية التزامهم التنظيمي، ودعم رفايتهم التنظيمية، فضلا عن تعزيز ثقتهم في أنفسهم، وتقليل إحساسهم بالخوف، والقلق، والاكئاب؛ مما يسهم في بناء علاقات عمل صحية، ومُنتجة؛ بما يُعزز الروابط التنظيمية داخل المؤسسة وبدوره يعمل على تعزيز الرسوخ التنظيمي.

ب-الدراسات الأجنبية:

١-دراسة بعنوان "تأثير الرسوخ الوظيفي على الأداء الإبداعي: دراسة تجريبية حول شركات الاتصالات المتنقلة في مصر" (٤٠) هدفت هذه الدراسة إلى:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير الرسوخ الوظيفي على الأداء الإبداعي. وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من ٣٨١ موظفاً في شركات الاتصالات المتنقلة في مصر. استخدمت هذه الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى:

تشير النتائج إلى أن أبعاد الرسوخ الوظيفي وهي الروابط والملاءمة والتضحية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الإبداعي. وتعزيز روابط الموظفين مع زملاء العمل والمشرفين والعملاء، وضمان ملاءمة جيدة مع الوظيفة يمكن أن يحسن الأداء الإبداعي. وتوصلت إلى أن الرسوخ الوظيفي يعزز الأداء الإبداعي للموظفين.

٢-دراسة بعنوان "تأثير المسؤولية الاجتماعية التنظيمية للشركات على سلوك المواطنة التنظيمية، والمشاركة في العمل والرسوخ التنظيمي" (٤١) هدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة تأثير المسؤولية الاجتماعية التنظيمية للشركات على سلوك المواطنة التنظيمية، والمشاركة في العمل، والرسوخ التنظيمي. استخدمت الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى:

المسئولية الاجتماعية التنظيمية للشركات لها آثار إيجابية على سلوك المواطنة التنظيمية والمشاركة في العمل والرسوخ التنظيمي بين الموظفين في شركات الاتصالات في العراق، ونجد أن الرسوخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والمشاركة في العمل، وأكدت على أهمية الرسوخ التنظيمي، ودوره في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين.

٣-دراسة بعنوان "الرسوخ التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية: الحد من التسلط في مكان العمل بين مؤسسات التعليم العالي" (٢٠٢٠)
هدفت الدراسة إلى:

فحص العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والعدالة التنظيمية من خلال استكشاف دور التسلط في العمل.
استخدمت الدراسة:

المنهج الوصفي، وتم التطبيق على عينة مكونة من ١٢٠ موظفاً في مؤسسات التعليم العالي.

توصلت الدراسة إلى: كشفت النتائج أن الرسوخ التنظيمي ذات علاقة قوية بالعدالة التنظيمية وتشير النتائج إلى أن الأفراد التي يكون لديها رسوخ مرتفع يكون مستوى العدالة في مؤسساتهم مدرك وواضح، وأظهرت النتائج أن التسلط في مكان العمل ليس له دور وسيط في العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والعدالة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة :

١- الاستفادة من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة واختيار أنسب الأدوات البحثية للقياس مع الاستعانة بها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

٢- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي والذي يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة.

٣- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لكلا المتغيرين معاً، وهذا ما لم تتناوله دراسة - في حدود علم الباحثة - ويعد من أهم ما يميز هذه الدراسة أنها ألقت الضوء على المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الرسوخ التنظيمي في جامعة الزقازيق.

٤- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعد من أوائل الدراسات على حد علم الباحثة التي تناولت العلاقة بين المناعة التنظيمية والرسوخ التنظيمي في جامعة الزقازيق.

٥- يلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة تعدد البيئات التي تمت فيها الدراسات، وكذلك تنوع المؤسسات والعينات، كما تنوعت أهداف كل دراسة في مجالها.

خطوات الدراسة:

سارت الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تضمنت الإطار العام للدراسة، وشمل: مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم، وحدودها، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة، ثم خطوات الدراسة.

الخطوة الثانية: تضمنت عرض الإطار الفكري للمناعة التنظيمية كما وردت في الفكر الإداري المعاصر.

الخطوة الثالثة: تضمنت عرض الإطار النظري للرسوخ التنظيمي كما ورد في الفكر الإداري المعاصر.

الخطوة الرابعة: تضمنت تحليل ملامح الوضعية الراهنة لأهم الجهود المصرية في تعزيز الرسوخ التنظيمي في ضوء المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية.

الخطوة الخامسة: تشمل الإجراءات المقترحة التي تسهم في تعزيز الرسوخ التنظيمي بجامعة الزقازيق في ضوء المناعة التنظيمية.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للمناعة التنظيمية في الأدبيات التربوية المعاصرة:

تناولت الخطوة الأولى الإطار العام للدراسة، والذي يشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، ثم خطوات الدراسة. بينما تتناول الخطوة الثانية إطاراً نظرياً للمناعة التنظيمية، وذلك من خلال عدة عناصر تتمثل في مفهوم المناعة التنظيمية، وأهداف المناعة التنظيمية، وأهميتها، وأبعادها، ومتطلبات تعزيزها. وفيما يلي عرض لتلك العناصر فيما يلي:

أولاً: مفهوم المناعة التنظيمية:

يمكن تناول هذا المفهوم لغوياً واصطلاحياً كما يلي:

ويمكن تعريف المناعة التنظيمية لغوياً على النحو التالي:

المناعة:

كلمة مناعة هي مصدر مَنَعَ، يَمْنَعُ، فهو مانِعٌ، والمفعول مَمْنُوعٌ، والمناعة: هي الحصانة. (٤٣) ويشير المعنى الاصطلاحي للمناعة بأنها قدرة جسم الإنسان على مقاومة الفيروسات والجراثيم والمخاطر والأمراض التي تصيبه ويتعرض لها الإنسان من وقت لآخر وبما أن الإدارة لها علاقة بالعلوم الأخرى وتستفيد منها، فإن علماء الإدارة يستخدمون هذا المصطلح الطبي في المؤسسات لأن المؤسسة تشبه الكائن الحي. (٤٤)

ومن ناحية أخرى توجد العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم المناعة التنظيمية، وبيانها على النحو التالي:

تعرف بأنها هي "القدرة المتأصلة في المؤسسة على مقاومة التحديات والاضطرابات الداخلية والخارجية، والتعافي منها، والحفاظ على استمرارية أهدافها وغاياتها وتشمل هذه القدرة مجموعة من الآليات والعمليات التي تمكن المؤسسة من التكيف والتطور والاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة مما يترتب عليه تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية". (٤٥)

تعرف أيضاً بأنها " منهج عمل متكامل يعمل على تشخيص كافة العقبات والتهديدات المحيطة بالمؤسسة وإيجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوة تحميها في حال تعرضها لمثل تلك العقبات". (٤٦)

هي أيضاً "قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الاستجابة لها بفعالية، والاستفادة منها باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة تساعد على الازدهار والنمو". (٤٧)

وعرفت أيضاً بأنها "نظام عمل متكامل يستهدف تسخير الإمكانيات والجهود المتاحة للحفاظ على استقرار وأمن المؤسسات وحمايتها من التهديدات والمخاطر وزيادة قدرتها على مواجهة التهديدات المتوقعة وغير المتوقعة ووضع آليات لضمان استمراريته بما يحقق أهدافها في المنافسة وتقديم الخدمات". (٤٨)

وهي أيضاً "مجموعة من القوى التنظيمية المصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية للحفاظ على المؤسسة والحفاظ على ديمومتها واستمرارية العمل". (٤٩)

وتعرف بأنها "هي قدرة المؤسسة على بناء وتطوير استراتيجيات وقواعد تنظيمية تهدف إلى تعزيز قدرتها على التعامل مع التحديات والأزمات غير المتوقعة، مثل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، أو التقنية". (٥٠)

وفي ضوء ما سبق يتحدد المفهوم الإجرائي للمناعة التنظيمية بأنها هي قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال تبني سياسات وإجراءات مرنة وفعالة لمواجهة التحديات والصدمات، مع الحفاظ على استقرار النظام الأكاديمي والإداري، وتتضمن هذه القدرة على تطوير آليات الدعم والاستجابة السريعة للأزمات، بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية مستقرة تعزز من التطور المستدام للجامعة.

ثانياً: أهداف المناعة التنظيمية:

تسعى المناعة التنظيمية لتحقيق العديد من الأهداف، منها: تعمل كخط دفاع ضد سوء الإدارة أو أخطاء المدراء في المؤسسة، حماية الكيان الإداري في المؤسسة من كافة المؤثرات الخارجية التي قد تسبب خلل، وأيضاً تعمل على حماية الكيان الإداري من المؤثرات الداخلية التي قد تحدث أزمة وخصوصاً تلك المتعلقة بعدم التنسيق بين مستويات وأقسام النظام الداخلي في المؤسسة. (٥١)

تتمثل أهداف المناعة التنظيمية أيضاً في الآتي: (٥٢)

- تعزيز الصحة التنظيمية للمؤسسة من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتقليل التوتر والصراع في المؤسسة.

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة فعالية صنع القرار وتحسين قدرة التكيف مع التغيير وتعزيز الابتكار وتقليل المخاطر.

- الحفاظ على التميز التنافسي من خلال تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئة عمل متغيرة.

كما تدور أهداف المناعة التنظيمية حول الآتي: (٥٣)

- تعزيز الاستقرار المؤسسي: تحقيق بيئة أكاديمية مستقرة تسمح بتطوير البحث العلمي والتعليم الجيد.

- الحفاظ على الهوية المؤسسية: المحافظة على القيم والمبادئ الأساسية للمؤسسة وتعزيز هويتها المميزة.

- تحسين جودة الحياة الجامعية: خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز الدعم الأكاديمي.

-تحقيق الاستجابة الاستباقية للتغيرات المستقبلية: تركز المنة التنظيمية على التحليل المستقبلي والتنبؤ بالتحويلات المحتملة في البيئة، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالاستعداد المبكر والتصرف بحكمة قبل حدوث التحديات.

-البقاء والاستمرارية: ضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.

وفي ضوء الأهداف والمسؤوليات السابقة، يمكن القول أن المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في بيئة متغيرة ومتسارعة التطور، والمنة التنظيمية تمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات والمحافظة على استدامتها وتطورها، وتعتبر المنة التنظيمية عملية مستمرة تتطلب التزاماً قوياً من الإدارة والموظفين.

ثالثاً: أهمية المنة التنظيمية:

تماماً كما يحمي جهاز المنة في أجسامنا صحتنا من الأمراض ويضمن توازنها، تقوم المنة التنظيمية في الجامعات بدور مشابه لحماية الكيان الأكاديمي والإداري من الأزمات وضمان استقراره. إنها الآلية التي تحافظ على الانسجام بين مكونات النظام الجامعي، وتواجه التحديات والمشكلات مثل قوى الدفاع الأولى التي تصد أي اختلالات قد تعيق تحقيق الأهداف، ومن ضمن أهمية المنة التنظيمية ما يلي: (٤)

١-تحسين قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات في الأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

٢-تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات التكنولوجية المتسارعة في التعليم العالي.

٣-زيادة قدرة المؤسسات على التعافي من الأزمات مثل جائحة كوفيد- والحفاظ على استمرارية العمليات الأكاديمية والبحثية.

٤-تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

٥-تعزيز الذكاء التنظيمي والقدرات التحليلية من خلال تطوير نظم معلومات لرصد البيئة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

كما تكمن أهميتها في أنها نظام متكامل يعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية؛ حيث يهتم بإحداث تغييرات إيجابية بالكلية لمواكبة مستجدات العصر، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يقلل من مقاومتهم للتغيير، ويعمل أيضاً على التخلص من سلوكيات العمل

المضادة لتقاليد وقيم الجامعة مما يؤدي الي الحفاظ على سمعتها وتحقيق النزاهة الإدارية. (٥٥)

رابعاً: أبعاد المناعة التنظيمية:

تتعدد أبعاد المناعة التنظيمية، ولكن اقتصرنا هذه الدراسة على الأبعاد الثلاثة التالية: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي). (٥٦)

التعلم التنظيمي: يمثل التعلم التنظيمي البعد الأهم والأبرز للمناعة التنظيمية، وذلك لأنه يعتبر بمثابة حاجز قوي ودعامة أساسية تستطيع المؤسسات من خلاله التغلب على المخاطر والأزمات المختلفة، وحمايتها من التهديدات والسلبيات التي تحدث داخل بيئة العمل حيث يوفر التعلم التنظيمي المعارف والخبرات والمهارات اللازمة للتغلب على تلك التهديدات. (٥٧)

ويقصد به قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة الجديدة وتحليلها وتطبيقها لتحسين الأداء والاستجابة للتغيرات البيئية كما يشمل التعلم التنظيمي في المؤسسات عمليات مثل البحث والتطوير والتدريب والتطوير المهني للأفراد والاستفادة من خبرات المؤسسات المماثلة وهو ما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار، أيضا ينظر إلى التعلم التنظيمي بأنه عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة وترجمتها لجميع المستويات الإدارية ومشاركتها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. (٥٨)

الذاكرة التنظيمية: عملية مقصودة وموجهة تسعى المؤسسات من خلالها إلى الحصول على المعلومات التاريخية والمعرفية والاحتفاظ بها واسترجاعها واستخدامها للأغراض والقرارات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (٥٩)

ويقصد بها قدرة المؤسسة على الحفاظ على المعرفة والخبرات التي تم اكتسابها في السابق وتوظيفها في مواجهة التحديات الجديدة وتتضمن الذاكرة التنظيمية عناصر مثل السجلات والوثائق والإجراءات والممارسات المؤسسية المتراكمة على مر الوقت هذا بالإضافة إلى أن قوة الذاكرة التنظيمية تمكن المؤسسات من الاستفادة من الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتطبيقها في التعامل مع التحديات الحالية. (٦٠)

الحمض النووي التنظيمي: يقصد به مجموعة القيم والمعتقدات والثقافة الشخصية الأساسية للمؤسسة التي تشكل هويتها التنظيمية بالصورة التي يصعب تقليدها أو تكرارها وينعكس ذلك على أدائها وأنشطتها بطريقة أكثر إيجابية؛ حيث يعتمد الحمض النووي التنظيمي على المبدأ القائل بأن لكل مؤسسة خصائص وراثية مثل أي كائنات حية ويتم إظهار هذه

الخصائص من خلال العناصر التركيبية والرئيسية والطبيعية لها فالحمض النووي التنظيمي هو وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة جنباً إلى جنب مع طرق التغلب على هذه الصعوبات. (٦١)

خامساً: متطلبات تعزيز المناعة التنظيمية في الجامعات:
هناك مجموعة من المتطلبات والآليات التي تساعد على تعزيز وتقوية نظم المناعة التنظيمية داخل الجامعات: (٦٢)

- وجود قيادة فاعلة ومنتزعة قادرة على قيادة المؤسسات باحترافية وعلى قدر كبير من الكفاءة والمهارة وتستطيع تحقيق اهداف المؤسسة ووجود قائد نزيه يهتم بتحقيق المصلحة العامة ولو على حساب مصلحته الشخصية.
- توفير البنية التحتية التي تسهل مشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة.
- تطبيق منهج التفويض، وتوزيع السلطات والذي بدوره يمكن أن يسهم بشكل فعال في تعزيز نظم المناعة التنظيمية.
- توفير المرونة التي تساعد المؤسسات وتمكنها من إدارة العمليات وإدارة التغيير بكل سهولة واحترافية.
- أن تكون ثقافة المؤسسات تتصف بالتكامل والتناغم، مما يعزز نظم المناعة التنظيمية داخل المؤسسة في مختلف وحداتها وأقسامها.
- مراعاة العدالة والمساواة في توزيع المهام والسلطات بين جميع العاملين، وكذلك مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات.
- ان تسعى المؤسسة إلى توظيف خبراتها السابقة عند مواجهة التهديدات المختلفة لتحقيق الاستفادة المثلى.

الخطوة الثالثة: الإطار النظري للرسوخ التنظيمي وطبيعة العلاقة مع المناعة التنظيمية:
تناولت الخطوة السابقة إطاراً فكرياً عن المناعة التنظيمية، وفي هذه الخطوة يتم تناول الإطار النظري للرسوخ التنظيمي، وطبيعة علاقته مع المناعة التنظيمية.

أولاً: الإطار النظري للرسوخ التنظيمي:

ويتضمن الإطار النظري للرسوخ التنظيمي عدة عناصر تشمل: مفهوم الرسوخ التنظيمي، وأهميته، وأبعاده.

وفيما يلي عرض لتلك العناصر على النحو التالي:

مفهوم الرسوخ التنظيمي:

يُعرف الرسوخ لغة من المصدر: "رَسَخَ"، والفعل "رَسَخَ"، "يَرَسُخُ"، "وَيَرَسُخُ"، "رُسُوخًا"، فهو "راسخ"، والمفعول "مَرَسُوخٌ" و "رَسَخَ الشَّخْصُ" أي ثبت في موضعه وتمكن فيه. (٦٣) ومن ناحية أخرى توجد العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الرسوخ التنظيمي، وبيانها على النحو التالي:

- مجموعة من العوامل التي تؤثر على قرار الفرد بالبقاء في المؤسسة؛ والتي تشمل: مستوى الروابط التي يمتلكها الفرد مع أفراد المؤسسة، أو أنشطة أخرى، ودرجة التوافق بين الفرد، ووظيفته، فضلاً عن التضحيات التي يُقدمها الفرد عند تركه العمل في وظيفته الحالية. (٦٤) - ويعرف بأنه "مجموعة من القوى المشتركة التي تمنع الفرد من ترك وظيفته وتشمل: قدرة الفرد على تكوين شبكة من العلاقات الرسمية، وغير الرسمية مع زملائه في العمل، ودرجة توافقه مع وظيفته، فضلاً عن التكاليف المادية، والاجتماعية، والنفسية التي سيتكبدها عند تركه العمل في وظيفته الحالية". (٦٥)

- ويعرف أيضاً بأنه "ارتباط نفسي ووظيفي بين الفرد ومؤسسته التي يعمل بها وهذا الارتباط يؤدي إلى اندماجه في المؤسسة النابع عن تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة مما يؤدي بالفرد إلى الرغبة في بذل أقصى جهده للبقاء داخل المؤسسة". (٦٦) - وعُرف أيضاً بأنه "استقرار الأدوار والمسؤوليات التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس داخل الهيكل الجامعي، بما يضمن الالتزام بقيم ومبادئ المؤسسة التعليمية، وتعزيز الثبات والفعالية في الأداء الأكاديمي والإداري، لتحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة مستدامة ومتكاملة". (٦٧)

- هو أيضاً "استعداد الأفراد للاستمرار في العمل ضمن المنظمة مع التزامهم بتعزيز ثقافة العمل الجماعي، واحترام القيم التنظيمية، والتفاعل الفعّال مع التغييرات التنظيمية لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي". (٦٨)

ويمكن تعريف الرسوخ التنظيمي إجرائياً بأنه: هو مجموعة من العوامل المرتبطة بالبيئة التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر في قرار عضو هيئة التدريس للبقاء في منصبه داخل الجامعة، بغض النظر عن الإغراءات التي قد تقدمها الجامعات المنافسة. وتشمل هذه العوامل

قوة الروابط التي تجمعها بالجامعة، مدى توافقه مع ثقافتها وأهدافها، بالإضافة إلى حجم التضحيات التي قد يواجهها في حال اتخاذ قرار مغادرتها.

رابعاً: أهمية الرسوخ التنظيمي في الجامعات:

يُعد الرسوخ التنظيمي أحد الركائز الأساسية اللازمة لضمان نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها، وتعزيز قدراتها التنافسية ؛ حيث يُسهم الرسوخ التنظيمي في تحقيق الأمان الوظيفي للأفراد ، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم الوظيفية ، وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية نحو العمل ، وارتفاع مستوى طموحهم، وتعزيز استقرارهم النفسي، والاجتماعي، والاقتصادي ؛ مما يُشجعهم على المشاركة بفعالية في انجاز أعمالهم ، ومُضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف، والعطاء المستمر لمواجهة التحديات المختلفة، والبحث عن حلول مُبتكرة للمشكلات، واستخدام أفكار، وأساليب جديدة في العمل.(٦٩)

تتضح أهمية الرسوخ التنظيمي في الآتي:(٧٠)

١- تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وزيادة التزامهم التنظيمي وتعزيز ولائهم وانتمائهم إلى بيئة العمل؛ حيث يشعر الموظفون المرتبطون بمنظمتهم براحة أكبر تجاه عملهم ويشعرون بانتماء أكبر لأهدافها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع والابتكار.

٢- يمتلك الرسوخ التنظيمي تأثير إيجابي على تعزيز الالتزام العاطفي لدى الأفراد؛ من خلال: تحسين الرضا الوظيفي، وتعزيز المشاركة في العمل.

٣- يُسهم في الاحتفاظ بالكفاءات، والخبرات، والعناصر المُتميزة من الأفراد، ويضمن استمرارهم، واستقرار مستوى أدائهم، مما ينعكس على تحسين رضاهم الوظيفي، وزيادة التزامهم التنظيمي، وانتمائهم إلى بيئة العمل، فضلاً عن دعم سلوكيات العمل المُبتكرة، وتعزيز سلوكياتهم الاستكشافية.

٤- الحد من التوتر والضغط المهنية: عندما يكون الأفراد راسخين تنظيمياً، يشعرون بأنهم جزء من منظومة عمل داعمة ومتكاملة، مما يقلل من مستويات التوتر المهني والضغط الناتجة عن التحديات الأكاديمية والإدارية.

أبعاد الرسوخ التنظيمي:

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الرسوخ التنظيمي اتضح أن غالبية

هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

اتفقت العديد من الدراسات الحديثة على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للرسوخ التنظيمي وهي (البعد الأول: الروابط التنظيمية، والبعد الثاني: الملاءمة التنظيمية، والبعد الثالث: التضحية التنظيمية). (٧١)

١- الروابط التنظيمية: وتشمل شبكة العلاقات الرسمية، وغير الرسمية بين الفرد، وزملائه، ومجموعات العمل، والمؤسسة ككل حيث يكون هناك علاقات متبادلة بين الفرد وأعضاء فريق العمل أو أي جماعة تنظيمية ينتمي إليها، وهي تشير: إلى العلاقات الرسمية، وغير الرسمية بين الفرد، والمؤسسة، والأفراد الآخرين، وكلما زادت عدد روابط الفرد؛ زاد ارتباطه بالعمل، والمؤسسة التي يعمل بها، فخلق مزيد من الروابط يعمل على تخفيض معدلات ترك العمل مما يجعل من الصعب مغادرة المؤسسة والتحول إلى المؤسسات الأخرى. (٧٢)

تكمن أهمية الروابط التنظيمية في تحسين الأداء الأكاديمي حيث تساهم الروابط القوية بين الأفراد في المؤسسة في خلق بيئة عمل محفزة مما يؤدي إلى تحسين الأداء زيادة الكفاءة الإدارية وبناء مجتمع متماسك وتعزيز التعاون والتنسيق حيث تعمل الروابط التنظيمية على تسهيل التواصل الفعال بين الموظفين والأقسام المختلفة ، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة ، وتحسين اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وذلك يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر شمولية وفعالية وبناء سمعة إيجابية للمؤسسة ؛ حيث أن المؤسسات التي تتمتع بروابط تنظيمية قوية تكون أكثر قدرة على بناء سمعة إيجابية بين عملائها وشركائها. (٧٣)

٢- الملاءمة التنظيمية:

وهي تُعبر عن مدى التطابق، والتوافق بين القيم الفردية للأفراد، وأهدافهم المستقبلية، مع القيم التنظيمية للمؤسسة، وأهدافها، كما تُعبر عن درجة التوافق، والتقارب بين قدرات الافراد، ومهاراتهم، وإمكاناتهم المختلفة، وبين طبيعة العمل داخل المؤسسة، والمهام،

والمسؤوليات المنوطة بهم؛ مما يجعلهم يتمتعون بالحرية الكافية لأداء مهامهم، كما يحفزهم على النمو، والتطور، وتحقيق مستويات عالية من الأداء في مجال عملهم. (٧٤)

ويمكن القول كلما شعر الموظف بأن الوظيفة تتناسب مع طموحاته وتطلعاته، ومهاراته، والقيم الشخصية والمهنية التي يؤمن بها، فإن الموظف يكون مرتبطاً بالمنظمة ويكون على مستوى عال من الرسوخ التنظيمي.

٣-التضحية التنظيمية:

وتشير إلى المزايا المادية، والمعنوية التي تُوفرها المؤسسة، والتي سيفقدها الفرد عند تركه العمل بها مثل: (التخلي عن الزملاء، والرواتب، والامتيازات، والمعاشات، والمشروعات، وفرص الترقية، والحوافز، والاستقرار الوظيفي، والتقدم المهني). (٧٥)

التضحية التنظيمية تُعد أحد الأبعاد الأساسية للرسوخ التنظيمي، حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز استقرار المؤسسة ومرونتها، ويُقصد بالتضحية التنظيمية استعداد الأفراد داخل المؤسسة لتقديم مصالحهم الشخصية أو التنازل عنها من أجل مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها الكبرى. هذا البعد يعكس درجة الولاء والالتزام الذي يتمتع به الأفراد تجاه مؤسساتهم، ويُعتبر مؤشراً على استعدادهم للعمل بجدية أكثر والتفاني في تحقيق رؤية المؤسسة. (٧٦)

وكلما زادت التضحيات التنظيمية التي سيتكدها المروّس عند تركه العمل في وظيفته الحالية؛ زادت صعوبة تركه العمل داخل المؤسسة.

طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والرسوخ التنظيمي:

تتسم العلاقة بين المناعة التنظيمية والرسوخ التنظيمي بكونها علاقة تكاملية وداعمة، حيث يسهم كل منهما في تعزيز الآخر لتحقيق الاستقرار والفعالية داخل المؤسسات الجامعية. وفيما يلي توضيح لهذه العلاقة بشكل مفصل:

-التكامل في الوظائف:

المناعة التنظيمية: تعمل كآلية ديناميكية لحماية الجامعة من الأزمات والتحديات الداخلية والخارجية، حيث تستجيب للضغوط والتغيرات بما يضمن استمرارية الأداء.

الرسوخ التنظيمي: يمثل الأساس الثابت الذي يُبنى عليه استقرار الجامعة من خلال وضوح الأنظمة والقيم والهياكل التنظيمية.

العلاقة هنا تكاملية؛ فالمناعة التنظيمية تعتمد على وجود رسوخ تنظيمي قوي لتتمكن من مواجهة الأزمات بفعالية، بينما يحتاج الرسوخ إلى مناعة تنظيمية تدعمه في التكيف مع المتغيرات.

-الاستقرار مقابل المرونة:

الرسوخ التنظيمي يركز على الثبات والاستقرار في الأدوار، والمسؤوليات، والقيم المؤسسية، مما يعزز الانتماء والالتزام داخل الجامعة.

المناعة التنظيمية توفر المرونة والتكيف مع المتغيرات، مما يضمن أن هذا الثبات لا يتحول إلى جمود يعوق التطور.

العلاقة هنا تبرز في تحقيق التوازن بين الثبات المؤسسي والتكيف الديناميكي مع المتغيرات، مما يدعم استدامة الجامعة.

-المواجهة الفعالة للأزمات:

عندما تواجه الجامعة تحديات أو أزمات، تعمل المناعة التنظيمية على حماية النظام المؤسسي من الانهيار من خلال استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.

في المقابل، يوفر الرسوخ التنظيمي القواعد والهيكل التنظيمية التي تعمل كمرجع مستقر خلال الأزمات، مما يعزز قدرة المناعة التنظيمية على التعامل مع التحديات.

العلاقة هنا تعني أن الرسوخ التنظيمي هو الأساس الذي تستند إليه المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات.

- تعزيز الكفاءة المؤسسية:

المناعة التنظيمية: تسعى لضمان الأداء الفعال للجامعة تحت أي ظروف من خلال المرونة والقدرة على الابتكار.

الرسوخ التنظيمي: يساهم في استقرار العمليات الأكاديمية والإدارية، مما يقلل من العشوائية ويضمن استمرارية الأداء بجودة عالية.

العلاقة هنا تكمن في أن المناعة التنظيمية تعتمد على استقرار العمليات المقدمة من الرسوخ التنظيمي لتعمل بكفاءة.

- تحقيق الأهداف المؤسسية:

الرسوخ التنظيمي يعزز الالتزام بالرؤية والأهداف المؤسسية من خلال توجيه الجهود الجماعية في إطار مستقر.

المناعة التنظيمية تضمن أن التحديات لن تعيق تحقيق هذه الأهداف، بل تُدار بطرق مبتكرة تحافظ على المسار الصحيح.

العلاقة هنا تشير إلى أن المناعة التنظيمية تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية في ظل وجود رسوخ تنظيمي قوي يشكل الأساس لهذه الجهود.

العلاقة بين المناعة التنظيمية والرسوخ التنظيمي هي علاقة تفاعل وتكامل، حيث يمثل الرسوخ التنظيمي القاعدة الثابتة التي تعتمد عليها المناعة التنظيمية للتكيف مع الأزمات، بينما تضمن المناعة التنظيمية أن الرسوخ التنظيمي لا يتحول إلى جمود، بل يظل مرناً وقادراً على التطور. هذه العلاقة المتوازنة ضرورية لضمان استدامة الأداء الأكاديمي والإداري للجامعات المصرية وتحقيق أهدافها في ظل التغيرات المستمرة.

والجامعة التي تتمتع بمناعة تنظيمية قوية توفر بيئة أكاديمية وإدارية مستقرة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويزيد من انتمائهم.

الخطوة الرابعة: ملامح الوضعية الراهنة لأهم جهود جامعة الزقازيق في تعزيز الرسوخ التنظيمي في ضوء المناعة التنظيمية.

بعد عرض الإطار الفكري للمناعة التنظيمية، والإطار النظري للرسوخ التنظيمي، ثم دور المناعة التنظيمية في تعزيز الرسوخ التنظيمي، تعرض الدراسة في هذه الخطوة رؤية تحليلية لواقع الرسوخ التنظيمي في جامعة الزقازيق من خلال عرض أهم جهود جامعة الزقازيق في تعزيز الرسوخ التنظيمي، وفيما يلي عرض لتلك الجهود على النحو التالي:

مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الزقازيق:

نشأة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الزقازيق:

تم اعتماد مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة كمركز دولي للتدريب (أغسطس ٢٠٠٧) وذلك بناء على زيارة وتقرير المجلس الدولي للمدرسين المعتمدين (القسم الأوروبي IBCT) وأيضا التقرير النهائي للجنة الفحص والاعتماد وهذا بناءً على جودة إدارة العملية التدريبية وكفاءة السادة المدرسين وأيضا المادة التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية المختلفة وكذلك التجهيزات والإمكانات الموجودة بالمركز والتي تتفق مع معايير الجودة والاعتماد الدولية. (٧٧)

- رؤية ورسالة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الزقازيق

تتمثل رؤية المركز: أن يصبح المركز متميزا في تأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والعاملين بالمؤسسات الأخرى المحلية والإقليمية للوصول إلى مستويات متطورة ومتقدمة في التنمية البشرية. بينما تتمثل رسالة المركز في: يسعى المركز إلى تطوير وتحديث برامج تدريبية وتأهيلية متميزة للسادة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والعاملين بالمؤسسات الأخرى والتي تتفق مع تطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر الاهداف للقدرات والمهارات المهنية وبما يحقق التكيف مع تحديات العصر.(٧٨)

• أهداف مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الزقازيق
يسعى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الزقازيق الي تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية تتمثل فيما يلي:(٧٩)

➤ تنمية المهارات الإدارية وأساليب اتخاذ القرارات لدى الراغبين في تقلد المناصب الجامعية.

➤ تنمية قدرات هيئة التدريس في الأمور المهنية المتعلقة بالعملية التعليمية والبحثية.

➤ رفع قدرات هيئة التدريس في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية.

➤ تطوير قدرات هيئة التدريس في التواصل مع الطلاب والزملاء والإدارة بشكل يساعد على تحقيق مناخ أفضل للعمل الجامعي.

• الجدارات والبرامج التدريبية المتاحة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات بالمركز: يقدم المركز مجموعة من الجدارات والبرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات ويمكن توضيح هذه البرامج على النحو التالي:(٨٠)

أولاً: برامج جدارة القيادة والإدارة: وتشتمل على البرامج التالية: التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الجامعية، الجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية، إدارة الوقت والاجتماعات، إدارة الأزمات والكوارث، إدارة الجودة في الرعاية الصحية، مكافحة الفساد.

ثانياً: برامج جدارة الاتصال والتفاعل: وتشتمل على المهارات التالية: مهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة، مهارات العرض الفعال، تنظيم المؤتمرات العلمية، آداب وسلوك المهنة في العمل الجامعي، مهارات التفكير الإبداعي، مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ثالثا: التدريس ونظم التعليم: وتشتمل على البرامج التالية: استخدام التكنولوجيا في التدريس، نظم الامتحانات وتقييم الطلاب، معايير الجودة في العملية التدريسية، نظام الساعات المعتمدة.

رابعا: البحث العلمي: وتشتمل على البرامج التالية: النشر الدولي للبحوث العلمية، اعداد المشروعات التنافسية لتمويل البحوث، إدارة الفريق البحثي، اخلاقيات البحث العلمي، استخدام قواعد البيانات العالمية ، التحليل الإحصائي ، التقييم النقدي ، الكتابة العلمية وإدارة المراجع باستخدام " Endnote " ، أساسيات المعلوماتية الحيوية (Bioinformatics).

وقد أعلن مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة عن فتح برنامج تدريبي جديد تحت عنوان تأهيل القيادات الجامعية بقرار مجلس الجامعة رقم (٥٦٥) بتاريخ ٢٥/٧/٢٠٢٣ الخاص بالسادة الوكلاء ورؤساء الأقسام الحاليين والمرشحين الجدد لشغل المنصب وتم تنفيذ البرنامج التدريبي في الفترة من ٦ الى ٨ أغسطس ٢٠٢٣. (٨١)

من خلال استعراض دور مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، يمكنني القول بأن المركز يعد خطوة هامة نحو تطوير التعليم الجامعي ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مواجهة التحديات المستمرة في المجال الأكاديمي. إن توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تحسين مهارات التدريس، وتطوير استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، وتقديم ورش عمل عن أساليب البحث العلمي وغيرها من المجالات المعرفية، يعكس التزام الجامعة بتحقيق الجودة الأكاديمية وتعزيز التعليم الجامعي. كما أن هذه المبادرات تُظهر أهمية الاستمرار في دعم أعضاء هيئة التدريس، الذين يعدون الركيزة الأساسية في بناء القدرات التعليمية للطلاب. من خلال هذه البرامج، يمكن تعزيز الثقافة الأكاديمية والبحثية داخل الجامعة، مما ينعكس إيجابيًا على مخرجات التعليم.

الخطوة الخامسة: نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة:

في ضوء العرض السابق للإطار النظري للمناعة التنظيمية، والإطار النظري للرسوخ التنظيمي، ثم توضيح العلاقة بين المناعة التنظيمية والرسوخ التنظيمي، يمكن عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتوضيح الإجراءات المقترحة لتعزيز الرسوخ التنظيمي من خلال المناعة التنظيمية بجامعة الزقازيق من خلال ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة:

- ١- المناعة التنظيمية هي مفتاح النجاح في القرن الحادي والعشرين، حيث ستكون المؤسسات القادرة على التكيف والتطور هي الأكثر قدرة على البقاء والتنافس ومستقبل المؤسسات القوية يكمن في قدرتها على بناء مناعة تنظيمية قوية، تمكنها من الاستجابة للتحديات المستقبلية والتحول إلى فرص جديدة.
- ٢- تكمن أهمية المناعة التنظيمية في أنها نظام متكامل يعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية حيث يهتم بإحداث تغيرات إيجابية بالكلية لمراقبة مستجدات العصر ومشاركة العاملين في قرارات مما يقلل من مقاومتهم للتغيير ويعمل أيضا على التخلص من سلوكيات العمل المضاد للتقليد الجامعة مما يؤدي إلى الحفاظ على سمعتها وتحقيق النزاهة الإدارية.
- ٣- توجد علاقة إيجابية قوية بين المناعة التنظيمية والرسوخ التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الزقازيق.
- ٤- المناعة التنظيمية تعد بمثابة درع واقى يستهدف حماية المؤسسة من العوامل الداخلية والخارجية التي قد تسبب أزمة مما يعمل على زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية وبالتالي تمكين المؤسسة للبقاء والاستمرارية والاستقامة.
- ٥- هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتوفير نظم المناعة التنظيمية والتي تتمثل في: القيادة الرشيقة، المرونة، المشاركة، ثقافة حل المشكلات، التعاطف، التعلم المستمر، التكامل بين نظم المناعة.
- ٦- توجد تصنيفات عديدة لأبعاد المناعة التنظيمية، ولكن تتفق العديد من الدراسات البحثية على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (البعد الأول: التعلم التنظيمي، والبعد الثاني: الذاكرة التنظيمية، والبعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي).
- ٧- المناعة التنظيمية في الجامعات هي بمثابة القوة الدافعة التي تمكنها من التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية العالمية وسوق العمل.
- ٨- تكمن أهمية المناعة التنظيمية في أنها تعتبر أفضل علاج للحد من حالات الفساد الإداري والمالي في المؤسسات، وأيضا تكمن أهمية المناعة التنظيمية في الوقاية من التهديدات المفاجئة والتكيف مع التغيرات طويلة أو قصيرة الأجل والسيطرة على المخاطر البيئية وتجنبها وتمكن المؤسسة من مواجهة الأزمات التنظيمية.

٩- يتكون مفهوم الرسوخ التنظيمي من ثلاثة أبعاد أساسية؛ وهي: الروابط التنظيمية، الملاءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية.

١٠- يعد الرسوخ التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً واسعاً في حقل الإدارات التنظيمية لاسيما في العقود الأخيرة باعتباره مفهوماً إيجابياً عكس مفاهيم (الرغبة في ترك العمل، دوران العمل، الانسحاب الوظيفي، التسرب الوظيفي) وكذلك لما له من علاقة واضحة بفعالية المنظمات ودرجة إنجاز العمل بها والاستمرار في مؤسساتهم.

١١- يُسهم الرسوخ التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للعمل، كما أنه يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل وأن ارتفاع الرسوخ التنظيمي لدى العاملين يساهم في تقليل التكاليف.

١٢- يُسهم الرسوخ التنظيمي في الاحتفاظ بالكفاءات، والخبرات، والعناصر المتميزة من الأفراد، ويضمن استمرارهم، واستقرار مستوى أدائهم، مما ينعكس على تحسين رضاهم الوظيفي، وزيادة التزامهم التنظيمي، وانتمائهم إلى بيئة العمل، فضلاً عن دعم سلوكيات العمل المُبتكرة، وتعزيز سلوكياتهم الاستكشافية.

١٣- الرسوخ التنظيمي يعد أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي مؤسسة، ولا سيما المؤسسات التعليمية مثل الجامعات. من خلال تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الرسوخ التنظيمي، يمكن للجامعات تحقيق العديد من الفوائد، بما في ذلك زيادة الإنتاجية وتحسين جودة التعليم وتعزيز سمعتها.

١٤- اتفقت العديد من الدراسات الحديثة على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للرسوخ التنظيمي وهي: (البعد الأول: الروابط التنظيمية، والبعد الثاني: الملاءمة التنظيمية، والبعد الثالث: التضحية التنظيمية).

١٥- يُعد الرسوخ التنظيمي أحد أبعاد الرسوخ الوظيفي ويُطلق عليه: الرسوخ داخل بيئة العمل وهو يتناول: العوامل التنظيمية التي تؤثر على ارتباط العامل بعمله.

١٦- يُعد الرسوخ التنظيمي بمثابة أداة للتنبؤ بنية العاملين إما البقاء في المؤسسة، أو تركها، والانتقال إلى مؤسسة أخرى، هو يُعبر عن درجة انتماء العاملين، وارتباطهم بوظيفتهم؛ مما يجعل من الصعب عليهم تركها، كما أنه يُمثل انعكاساً لقرارات العاملين؛ إما المشاركة في العمل في المؤسسة، أو الانسحاب.

ثانياً: الإجراءات المقترحة لتعزيز الرسوخ التنظيمي من خلال المناعة التنظيمية بجامعة الزقازيق:

١- تعزيز ثقافة المرونة التنظيمية عن طريق تشجيع التفكير الإبداعي والمبادرات الابتكارية وتطوير آليات للتعلم التنظيمي والتكيف السريع مع التغيرات وتمكين الأفراد من المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.

٢- بناء شبكات دعم اجتماعي عن طريق تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات والإدارات وتطوير برامج لبناء الثقة بين الأفراد وتوفير موارد دعم نفسي واجتماعي للموظفين في أوقات الأزمات.

٣- تبني الجامعات هياكل تنظيمية مرنة تسمح بمواكبة التغيرات المتسارعة؛ من خلال إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية جديدة.

٤- توزيع الأعباء الإدارية بالعدل بحيث لا يشعر العاملون بالظلم والعمل على إعادة النظر في توزيعهم على الإدارات بحيث يتناسب العدد مع المهام المطلوبة.

٥- ربط الرواتب والحوافز والمكافآت والترقيات بالأداء الوظيفي وتبني نظام للحوافز على اختلاف أنواع المادية والمعنوية.

٦- الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من قبل العاملين من خلال تدريب العاملين على أهمية التغيير وكل ما سوف يستجد من أنظمة، وتوفير بيئة عمل تكنولوجية تساعد العاملين على الاطلاع على كل ما يحدث بالكلية، وتوفير كوادر بشرية مؤهلة لقيادة التغيير، وزيادة وعي العاملين بحجم التحديات التي تواجه الكلية وذلك من خلال اللقاءات الدورية وعقد الندوات.

٧- العمل على زيادة درجة التوافق الذي يشعر به الفرد نحو عمله ومؤسسته وذلك عن طريق عقد ورش عمل تهدف إلى غرس ثقافة العمل الجماعي وكذلك توافق القيم الشخصية للأفراد وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة مع العمل على زيادة درجة الانسجام بين الأفراد والمجتمع والبيئة المحيطة.

٨- الاهتمام بالتدريب والتطوير عن طريق توفير برامج تدريبية دورية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي

٩- حرص إدارة الجامعات على استقطاب الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات وثيقة الصلة بتقوية المناعة التنظيمية وتنفيذ دورات تدريبية للعاملين لتنمية قدرات ومهاراتهم

بالإضافة إلى دورات تساعد على التكيف وتحقيق التطوير المستمر لبيئة العمل الجامعي مما يؤثر على مستوى براعة المؤسسة

١٠- يجب على إدارات الجامعات العمل على غرس الاستقرار لدى العاملين وزيادة الشعور بالأمان من خلال تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات والدعم النفسي والمادي ومحاولة التعرف على مشاكل العاملين ومخاوفهم والعمل على حلها وتقليصها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار في بيئة العمل مما يؤدي إلى ارتفاع المناعة التنظيمية بالجامعات.

١١- تنمية رأس المال البشري والاحتفاظ به عن طريق الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم وتوفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة وتطبيق نظام حوافز وامتيازات جذاب للأفراد.

١٢- تطوير القدرات التكنولوجية والرقمية عن طريق تحديث البنية التحتية التكنولوجية وأنظمة المعلومات وتطبيق الحلول التقنية لتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير مهارات الأفراد في استخدام التقنيات الحديثة.

١٣- تعزيز القيادة الفعالة والتوجيه الاستراتيجي وذلك من خلال تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية وتشجيع القيادات على التفكير النقدي وحل المشكلات الإبداعي وتبني توجه استراتيجي مرن ومتكيف مع التغيرات البيئية.

١٤- تطوير شراكات استراتيجية وعلاقات خارجية من خلال إقامة شركات مع مؤسسات أخرى لتبادل الممارسات والخبرات والاستفادة من خبرات المستشارين وتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي.

١٥- إنشاء مركز أو شبكة للتعليم التنظيمي وتحديثها باستمرار بهدف تعزيز بيئة التعلم التنظيمي بالجامعات.

١٦- تحديث أنظمة المعلومات بشكل مستمر مما يسهل من الاستفادة منها دون عقبات. تحديث أنظمة منح المكافآت الحوافز بشكل مستمر بما يتناسب مع الجهد المبذول والمؤسسات الأخرى المناظرة.

١٧- إعطاء مزيد من التشجيع لكافة العاملين للتطوير والترقي وتحقيق طموحاتهم. التأكيد على وجود نظام لتقييم الأداء يتسم بالشفافية والعدالة.

قائمة المراجع:

- (¹) Stoermer, S., Davies, S.& jintae Froese, F. (2021). The Influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing. *Journal of international Business studies*,52(3), Pp.433-435.
- (²) Motley, B. (2021). Higher Education's Immunity to Change: Understanding How Leaders Make Meaning of Their Student Success Landscape", Antioch University, In partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy, Pp.4-6.
- (³) Ameen, M. A., Mhaibes, H. A. (٢٠٢٤). The role of strategic Renewal in organizational immunity - analytical research in the Iraqi Ministry of Education. *Eximia Journal*, 13,2024, P.285 .
- (⁴) Mahmood, Z. K., Al-Jader, S. A. (2021). Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(6), PP.3964-3965.
- (⁵) Mahmood, Z. K., Al-Jader, S. A. (2021). Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Op.cit. P.3962*.
- (⁶) Namaziandost, E., Heydarnejad, T. (2023). Mapping the association between productive immunity, emotion regulation, resilience, and autonomy in higher education ", *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 8(33), PP.2-5.
- (٧) محمد حسين صلاح أحمد. (٢٠٢٤). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر -دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٥(١)، ص ٢٥٩.
- (⁸) Hashem, T. (2023). The Role of Marketing Knowledge Sharing in Building Organizational Immunity. *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management, ECKM*, P.535.
- (⁹) Al Kalkawi, A. H. K., Qasim Z. N. (2021). The Impact of the Knowledge Management processes in the Organizational Immune Systems a Survey Study for Sample of the Opinions of the Higher and Middle Administrations in the Company of Asia Cell Iraq-Maysan Province. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences (QJAE)*,23(1), P.33.

(١٠) رناد محمد حمدان البشري، حياة محمد سعد الحربي. (٢٠٢٤). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز في كلية التربية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والإداريات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٨(٣٧)، ص ١٣٤.

(¹¹) Ismael, F. O., Yeşiltaş, M. & Andrea, S. R. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Citizenship Behavior, Work Engagement, and Job Embeddedness. International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility, 6(1), P.19.

(¹²) Shibiti, R. (2019). Satisfaction with Retention Factors in Relation to Job Embeddedness of Public School Teachers. SA Journal of Human Resource Management, 17(1), P.3.

(¹³) Chhabra, B., Mishra, M. (2022). Fair and Square: Impact of Hospitality Employees' Justice Perceptions and Job Embeddedness on Citizenship Behaviour during COVID-19. Organizations and Markets in Emerging Economies, 13(2). P.362.

(14) أفكار سعيد خميس عطية. (٢٠٢٣). القيادة الإحتوائية وأثرها على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية - نموذج مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٧(٢)، ص ١٤٣-١٤٥.

(¹⁵) Yoon, D. Y., Han, C., S., Lee, S., K., Cho, J., Sung, M. & Han, S. J. (2022). The Critical Role of Job Embeddedness: The Impact of Psychological Empowerment and Learning Orientation on Organizational Commitment. Frontiers in Psychology, (13), pp. 5-6.

(¹⁶) Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. R. & Hua, N. (2020), Transformational leadership, proactive personality and service performance the mediating role of organizational embeddedness. International Journal of Contemporary Hospitality Management, ٣٢(1), pp. 269-272.

(¹⁷) Akgunduz, Y., Turksoy, S. S., & Nisari, M. A. (2023). How leader-member exchange affects job embeddedness and job dedication through employee advocacy. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 6(2), Pp.494-495.

(^{١٨}) غادة محمد عبد السلام. (٢٠١٩). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية - تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١(٢١)، ص ١٢٦.

(^{١٩}) ناصر أحمد عثمان. (٢٠٢٢). نموذج بنائي للعلاقة بين المناخ الأثيري والفخر التنظيمي والرسوخ الوظيفي بجامعة أسوان، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، كلية التربية، ١٩(١١٥)، ص ٦٠٤.

(^{٢٠}) جامعة الزقازيق: الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢، جامعة الزقازيق، مطبعة جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٣٣-١٣٤.

(^{٢١}) أسماء بنت خلف حسن. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لمتطلبات تحقيق معايير الفاعلية التعليمية بكليات التربية في ضوء المعايير الدولية لجودة التعليم الجامعي. مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة سوهاج، ٢٦(١٢٣)، ص ٨٦.

(^{٢٢}) ايمان جمعة محمد عبد الوهاب. (٢٠١٨) مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة استشرافية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢(٩٠)، ص ٤٤.

(^{٢٣}) جابر عبد الحميد محمد، أحمد خيرى كاظم: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٣٣.

(²⁴) 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), Pp.50-51.

(²⁵) Mahmood, Z. K., & Adel-Al-Jader, S. (2021) Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, 11(3), 2021, Pp.774-775.

(²⁶) Ameen, M. A., Mhaibes, H. A. (2024). The role of strategic Renewal in organizational immunity - analytical research in the Iraqi Ministry of Education. Eximia Journal, 13, P.285

(²⁷) Susomrith, P., Amankwaa, A. (2020). Relationship between job embeddedness and innovative work behaviour. Management Decision, 58(5), Pp.865-866.

- (²⁸) Eslamlou, A., Karatepe, O. M., & Uner, M. M. (2021). Does job embeddedness mediate the effect of resilience on cabin attendants' career satisfaction and creative performance. *Sustainability*,13(9), Pp.3-4
- (²⁹) Stoermer, S., Davies, S. & Froese, F. J. (2021). The Influence of Expatriate Cultural Intelligence on Organizational Embeddedness and Knowledge Sharing: The Moderating Effects of Host Country Context, *Op.cit.* P. 438.
- (٣٠) غدي رجائي أحمد.(٢٠٢٤). تفعيل المناعة التنظيمية لتقليل آثار الأزمات الإدارية في الجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢(١٨).
- (٣١) محمد حسين صلاح أحمد. (٢٠٢٤). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر -دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٥(١).
- (٣٢) إكرام عبد الستار دياب. (٢٠٢٣). الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٧(٤).
- (٣٣) محمد بدوي، أميرة العيسوي. (٢٠٢٣). تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد (١١١)، الجزء (١).
- (³⁴)Abunaser,F., Al-housni,H.(2023). Understanding Academic Loyalty and Organizational Immunity in Higher Education Institutions: Faculty Perspective. *Journal of Namibian Studies*, Sultan Qaboos University, College of Education, 35,2023.
- (³⁵)Mahmood,Z., Al-Jader,S. A.(2021). Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, University of Baghdad, College of Administration and Economics, 12(6).
- (³⁶) Abbas, A. A. (2019). Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system. *Journal of Economics and Administrative Sciences*.25(116).

(٣٧) نهال محمد ربيع زناتي. (٢٠٢٤). توسيط الفخر التنظيمي الاتجاهي في العلاقة بين المكانة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، الملة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، كلية التجارة، ٥(١).

(٣٨) تامر عشري، سنية سبع. (٢٠٢٣). توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. الملة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، ٤(٢)، ٢٠٢٣.

(٣٩) أفكار سعيد خميس عطية. (٢٠٢٣). القيادة الاحتوائية وأثرها على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية - نموذج مقترح"، ملة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٧) الجزء (٢).

(40) Seddick, M. G. S.; Mohamed, R. I. B. and Youssef, Y. M. A. (2024). The Effect of Job Embeddedness on Creative Performance: An Empirical Study on Mobile Telecommunication Companies in Egypt, *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Damietta University, ٥(2).

(41) Ismael,f., Yeşiltaş,m.,&Andrea,s .(2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Citizenship Behavior, Work Engagement, and Job Embeddedness", *International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*, Cyprus International University,6(1).

(42) Jamshaid, S., Malik, N. I. (2018). Job Embeddedness related to Organizational Justice: Role of Workplace Bullying among Higher Education Institutes", *FOUNDATION UNIVERSITY JOURNAL OF PSYCHOLOGY*, University of Sargodha, 2(2).

(٤٢) معجم اللغة العربية المعاصر، معنى المنة ، متاح على <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-/ar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%B9%D8%A9/>، في : ٢١ مارس ٢٠٢٤ .

(44) AL kurtany,F. M. , Alan, M.I., AL msoodi, A.R.,& Kadum , 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), Pp.11300-11302.

- (⁴⁵) Brown, A. & Jones, M. (2022). Enhancing Organizational Immunity through Organizational Memory: A Case Study of Moscow University". Journal of Applied Psychology, 55(4), P.234.
- (⁴⁶) AlDalaeen, F., Allafy, K. (2021). The Impact of Innovation on Organizational Effectiveness: The Modified Role of Organizational Immunity in Jordanian Public Universities World. Journal of Economics and Business, 10(1), p.115.
- (⁴⁷) Mahmood, Z. K., Al-Jader, S. A. (2021). Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education *Op.cit. Pp.3964-3965*.
- (٤٨) محمد أبو برهم. (٢٠٢٢). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الأقصى، ٦(٧)، ص ٥.
- (⁴⁹) Abunaser, F. M., Al-Ani, W. T. (2023). Understanding Academic Loyalty and Organizational Immunity in Higher Education Institutions: Faculty Perspective. *Op.cit. P.439*.
- (⁵⁰) Majeed, O. R., & Lafta, B. S. (2022) The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company ,”International Journal of Health Sciences, 6, P.7020.
- (٥١) إكرام عبد الستار دياب. (٢٠٢٣) الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو"، مرجع سابق، ص ٢٠٢.
- (⁵²) Alshawabkeh, Z. A. (٢٠٢١) The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study. Journal of Management Science Letters, 11(6), p.1885
- (٥٣) هادي خليل إسماعيل، شفان نوزت صالح. (٢٠٢٤). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في شركة خان بازار-دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٩(٧٤)، ص ٥٧-٥٩.
- (⁵⁴) Ahmed, J. S. (2022). organizational capabilities and their role in enhancing of the organizational immune system Analytical study in the Iraqi insurance company. Muthanna journal of administrative and economic sciences, 12(1), Pp.174-175.
- (⁵⁵) 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), Pp.50-51.

- (⁵⁶) Hassan, F., Haddadi, E. (2024). CONFRONTING UNCERTAINTY AND AMBIGUITY: THE POWER OF ORGANIZATIONAL IMMUNE SYSTEMS (AN EMPIRICAL STUDY ON MIDDLE EAST TOURISM COMPANIES). Geojournal of Tourism and Geosites, 54(2), Pp.850-851.
- (⁵⁷) Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K. & Patel, K. (2024). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 54(2), Pp.325-327.
- (⁵⁸) Cavus, N., Hussain, O., Ubah, A., Isa, A. M. & Oluwasusi, V. (2024). Enhancing organizational learning with e-learning capabilities: A systematic literature review. Journal of Organisational Studies and Innovation, 11(2), Pp.20-21.
- (⁵⁹) Almomani, R. Z. Q., Al-Abbadi, L. H. M. & Abu-Rumman, A. (2019). Organizational memory, knowledge management, marketing innovation and cost of quality: empirical effects from construction industry in Jordan. Academy of Entrepreneurship Journal, 25(3), P.3.
- (⁶⁰) Johnson, M. (2019). Enhancing organizational immunity and memory through information quality in the digital age. International Journal of Information Management, 35(4), Pp.55-57.
- (⁶¹) Abdel Messih, A. F., Abdeen, T. H. (2022). Investigating the Relationship between Organizational DNA and the Individual and Team Dimensions of the Learning Organization. An Empirical Study on the Egyptian Banking Sector. World Journal of Social Sciences and Humanities, 8(1), Pp.41-43.
- (⁶²) Al-Saidi, M. (2020). Building an organizational immune system scale system components and functions. Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology 17(7), 14970-14990.
- (^{٦٣}) مُعجم اللغة العربية المعاصر. (معني رسوخ)، متاح على <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B1%D8%B3%D9%88%D8%AE/> في: يونيو ٢٠٢٤.

- (⁶⁴) Stoermer, S., Davies, S., Froese, F. J. (2021). The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing: The moderating effects of host country context. *Op.cit.*, P.438
- (⁶⁵) Shah, I. A., Yadav, A., Afzal, F., Shah, S. M. Z. A., Junaid, D., Azam, S., Jonkman, M., De Boer, F., Ahammad, R., & Shanmugam, B. (2020). Factors affecting staff turnover of young academics: Job embeddedness and creative work performance in higher academic institutions. *Frontiers in Psychology*, 11, Pp.5-6.
- (⁶⁶) Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). Investigating the mediating role of job embeddedness: Evidence of Iranian context. *Personnel Review*, 48(3), P.616.
- (⁶⁷) Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. R. & Hua, N. : " Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , Vol.32 , No.1, 2020 ,P.269
- (⁶⁸) Ampofo, E. T., Owusu-Ansah, W., Owusu, J. (2022). Organizational embeddedness and life satisfaction among star-rated hotel employees in Accra: The role of perceptions of organizational politics and job satisfaction. *An International Journal of Tourism and Hospitality*, 33(3), PP.389-393.
- (⁶⁹) Park, I. J., Zhu, D., Doan, T., & Kim, P. B. (2021). Stay away from fickle supervisor! Supervisors' behavioral fluctuation diminishing the effect of job embeddedness on employees' service behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 95, P.102893.
- (⁷⁰) Chen, H., Kewou, N. Y. N., Atingabili, S., Sogbo, A. D. Z. & Tcheudjeu, A. T. (2024). The impact of psychological capital on nurses' job performance: a chain mediation analysis of problem-focused coping and job engagement. *BMC Nursing*, 23(1), Pp.6-7.
- (⁷¹) Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A. Z., & Mahmood, F. (2021). Probing the impact of transformational leadership on job embeddedness: The moderating role of job characteristics. *Management Research Review*, 44(8), Pp.1140-1143.
- (⁷²) Akgunduz, Y., Turksoy, S. S., & Nisari, M. A. (2023). How leader-member exchange affects job embeddedness and job dedication through employee advocacy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), Pp.494-495.
- (⁷³) Seddick, M. G. S.; Mohamed, R. I. B. and Youssef, Y. M. A. (2024). The Effect of Job Embeddedness on Creative Performance: An Empirical

Study on Mobile Telecommunication Companies in Egypt, *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Damietta University, ٥(2), P.403.

- (⁷⁴) Dechawatanapaisal, D. (2021). Meaningful work on career satisfaction: A moderated mediation model of job embeddedness and work-based social support. *Management Research Review*, 44(6), Pp.891-892.
- (⁷⁵) Ghosh, D., Gonzalez, J. a.& Sekiguchi, T. (2023). Different Feathers Embedding Together: Integrating Diversity and Organizational Embeddedness. *Journal of management studies*, 61(6), P.2610.
- (⁷⁶) Jolly, P. M., Self, T. T. (2020). Psychological Diversity Climate, Organizational Embeddedness, and Turnover Intentions: A Conservation of Resources Perspective. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(4), Pp.418-419.

(^{٧٧}) جمهورية مصر العربية، جامعة الزقازيق: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. متاح علي: <http://www.fldc.zu.edu.eg/index.aspx> في: (٢٠٢٤/١٢/٢٠).

(^{٧٨}) جمهورية مصر العربية ، جامعة الزقازيق: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، ٢٠٢٠، ص ١.

(^{٧٩}) جمهورية مصر العربية ، جامعة الزقازيق: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. متاح علي: <https://www.zu.edu.eg/Contents/Show/53> في: (٢٠٢٤/12/20).

(^{٨٠}) جمهورية مصر العربية ، جامعة الزقازيق: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، دليل برنامج التدريب المهني لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، ٢٠١٠، ص ص ٨-١٤.

(^{٨١}) جمهورية مصر العربية، جامعة الزقازيق، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، تأهيل القيادات الجامعية، ٧ أغسطس ٢٠٢٣.