

## دور المناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية

م.م. جيا عصمت دينو

قسم إدارة الاعمال ، الكلية التقنية زاخو ، جامعة دهوك التقنية، دهوك ، اقليم كوردستان، العراق

[chiya.dino@uoz.edu.krd](mailto:chiya.dino@uoz.edu.krd)

أ.د. هادي خليل إسماعيل

مركز البحوث العلمية ، جامعة دهوك التقنية، دهوك ، اقليم كوردستان، العراق

[Hadi.khalil@dpu.edu.krd](mailto:Hadi.khalil@dpu.edu.krd)

أ.م.د. ره نج محمد نوري داوود

قسم العلوم الادارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة زاخو ، اقليم كوردستان، العراق

[range.majid@uoz.edu.krd](mailto:range.majid@uoz.edu.krd)

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تشخيص دور المناعة التنظيمية للجامعة متمثلة بابعادها ( التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، والجينات التنظيمية) في تحقيق الصحة التنظيمية متمثلة بابعادها ( الروح المعنوية ، التماسك المؤسسي ، الإبداعية ، النزاهة المؤسسية ، الاعتبارية ، ودعم الموارد) . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وصممت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت (234) من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات التقنية /اقليم كوردستان العراق ، وتشكل نسبة (18%) من مجتمع الدراسة البالغ (1398) تدريسياً خلال العام الدراسي 2023/2022 . وجرت عمليات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS version (26).

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ، منها توافر مستويات متوسطة من المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات المبحوثة على مستوى المؤشرات الكلية وعلى مستوى الأبعاد ، وإن المناعة التنظيمية تؤثر معنوياً وإيجابياً في الصحة التنظيمية . وبناء على الاستنتاجات تم تقديم عدد من المقترحات ، من بينها ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بتعزيز تطبيق المناعة التنظيمية كإحدى العوامل المهمة التي تسهم في تحقيق الصحة التنظيمية و نشر الوعي لدى القيادات

### معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠٢٣/١٠/١٥

القبول: ٢٠٢٣/١١/٢٩

النشر: ربيع ٢٠٢٥

الكلمات المفتاحية:

*organizational*

*immunity,*

*organizational health,*

*Morale, institutional,*

*cohesion,*

*Innovativeness,*

*polytechnic universities,*

*Kurdistan Region of Iraq.*

Doi:

10.25212/lfu.qzj.10.1.30

الأكاديمية في الجامعات المبحوثة باهمية الصحة التنظيمية وتعزيز ابعادها ، كما تم تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

## ١. المقدمة

تمثل الصحة التنظيمية أحد الاتجاهات الادارية الحديثة التي تركز على المورد البشري وبيئة العمل معا ، ولكي تكون المنظمة صحية فانه لا بد ان تنجز نشاطاتها المتكاملة بصورة متناغمة ، فالمنظمة اما تكون صحية قادرة على دعم مواردها لتحقيق اهدافها وزيادة فعاليته وقدرتها التنافسية والتكيف مع جميع الظروف والتغيرات ، او تكون غير صحية ومحبطة فيكون بقاؤها مهدداً. وتكون المنظمات صحية عندما تكون لدى مواردها البشرية روح معنوية عالية وتتميز بالتماسك المؤسسي وتشجع الابداع في كافة نشاطاتها ، وتتصف بالنزاهة المؤسسية، ويسودها مناخ الانفتاح والاحترام والود والثقة المتبادلة ، وتكون قادرة على دعم والموارد المتنوعة المتاحة لها بشكل أمثل لتحقيق اهدافها ( Qadhah and Alamery, 2023:2).

ومن جانب آخر تواجه المنظمات المعاصرة بعمامة تحديات كبيرة في ظل التطورات السريعة والهائلة و التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في ادائها ، وبالتالي تكون مصدراً خطراً لهذه المنظمات (ميرو، 2022: 307) ، وعليه ينبغي على المنظمات المعاصرة حماية نفسها من هذه المخاطر من خلال البحث عن مقومات إدارية دفاعية تحمي المنظمة، وتساعد على البقاء والاستمرار ، وتحسن قدرتها الادارية في إدارة المواقف المختلفة واتخاذ قرارات فعالة وناجحة . من هنا أخذ مفهوم المناعة التنظيمية أهميته العلمية والعملية في مجال الادارة، حيث تلعب المناعة التنظيمية من خلال ابعادها المتمثلة بالتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية دور جدار الحماية، والحاجز الرئيسي الذي يعمل على حماية المنظمة من الاخطار والتهديدات البيئية الخارجية والداخلية، وتعمل على منع إلحاق الضرر بالمنظمة بطريقة مماثلة لجهاز المناعة البشري (حسن ، 2022: 1-30) .

وتأسيساً على ما تقدم ، ونظراً لأهمية المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية للمنظمات المعاصرة ، اتبقت فكرة الدراسة الحالية لتسليط الضوء على هذه المتغيرات من خلال دراسة ميدانية تتجسد في الكشف عن دور المناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية ، وجرى اختيار الجامعات التقنية / إقليم كوردستان العراق مجالاً ميدانياً للدراسة .

يتضمن هيكل الدراسة الحالية ستة محاور ، اذ يلي محور المقدمة عرض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ضمن المحور الثاني ، وخصص المحور الثالث للجانب النظري ، بينما عرضت النتائج في المحور الرابع ، في حين خصص المحور الخامس لمناقشة النتائج ، وفي المحور السادس جرى تقديم الاستنتاجات والمقترحات .

## 2. الدراسات السابقة والمنهجية

### 2.1 الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية وفي مجالات ميدانية متنوعة ، إلا انه نظراً لعدم التوصل إلى دراسة (حسب اطلاع الباحثون) تناولت بشكل مباشر العلاقة بين متغير الدراسة (المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية) سوية ، فانه تم مراجعة الدراسات التي إجريت في مجال التعليم العالي ، وذلك توافقاً مع توجهات الدراسة الحالية . وعلى النحو التالي:

#### 2.1.1 الدراسات ذات الصلة بالمناعة التنظيمية

ركز العديد من الباحثين في جهودهم البحثية على المناعة التنظيمية في بيئة التعليم العالي . ومن بينها دراسة (شافية، 2020) التي إجريت بهدف الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وشملت عينة الدراسة (60) من موظفي جامعة غارداية في الجزائر ، ومن خلال التحليل الإحصائي أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية و ذات تأثير عالي المستوى الكلي بين المناعة التنظيمية و سلوك المواطنة ، و هذا عزز الاستنتاج بان المناعة التنظيمية تعد محركا مناسباً لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة إسماعيل (2020) إلى الكشف عن تصورات اعضاء هيئة التدريس نحو درجة توافر المناعة التنظيمية في جامعة مدينة السادات واختبار العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي بوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط . شملت عينة الدراسة (257) من اعضاء التدريس في الجامعة . كان ابرز نتائج الدراسة إن درجة توافر المناعة التنظيمية كان بشكل عام متوسط ، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي ، ووجود تأثير ايجابي معنوي للمناعة التنظيمية في التميز المؤسسي ، ودعمت النتائج وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في يسهم في تعزيز تأثير المرونة التنظيمية في التميز المؤسسي .

وإجريت دراسة (أبو حزيم، 2021) بهدف التعرف على مدى مساهمة أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في تعزيز اليقظة إستراتيجية ، وشملت العينة (137) موظفا من القيادات الادارية في أكبر 4 كليات تقنية في قطاع غزة ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناعة التنظيمية و اليقظة الاستراتيجية ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لابعاد المناعة التنظيمية في اليقظة الاستراتيجية.

وأجرى (Hassan,2021) دراسة على عينة شملت (45) من اعضاء هيئة التدريس في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة - الجامعة التقنية الجنوبية ، وتوصلت الدراسة إلى أن المناعة التنظيمية عبر أبعادها (التطعيم التنظيمي ، التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، والمقارنة المرجعية ) ترتبط بعلاقة إيجابية مع تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة ببعديها (إستراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية ) ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي للمناعة التنظيمية في تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة .

وفي دراسة اجراها (ميرو ، 2022) بهدف التعرف على اثر المناعة التنظيمية في الحد من السلوك من خلال استطلاع آراء عينة شملت (67) من الموظفين في كليات جامعة دهوك ، تبين ان المناعة التنظيمية تساهم في الحد من سلوك العمل المنحرف ، مما يسهم في تقليل جزء من التسبب الذي تعاني منه عدد من كليات الجامعة المبحوثة .

أما نتائج دراسة (الحضرمي ، 2022) والتي إجريت على عينة شملت (200) من القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بهدف الكشف عن واقع المناعة التنظيمية في الجامعة ، فقد اسفرت وجود مستويات متوسطة من المناعة التنظيمية في الجامعة .

### 2.1.2 الدراسة ذات الصلة بالصحة التنظيمية

تناولت العديد من الجهود البحثية السابقة التي إجريت في مجال التعليم العالي الصحة التنظيمية، وتم اختيار عدد من الدراسات السابقة التي اعتمدت الصحة التنظيمية كمتغير تابع وذلك توافقاً مع توجهات الدراسة الحالية ، ومن بينها دراسة (الحري، 2019) التي خدفت إلى التعرف على درجة توفر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، تكونت العينة من (250) عضو هيئة تدريس ، توصلت نتائج الدراسة إلى ان توفر ابعاد الصحة التنظيمية في الكلية محل الدراسة جاء بدرجة عالية ، وجاء بعد الاستقلالية في المرتبة الأولى ، بينما جاء بعد فاعلية الاتصالات في المرتبة الأخيرة .

بينما هدفت دراسة ( Rayani et al. 2020) إلى تصميم نموذج للصحة التنظيمية قائم على الدافع الوظيفي والذكاء العاطفي في جامعة كرمان الايرانية ، وتم اختيار 1524 شخصاً كعينة للدراسة بطريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية ، و اشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الدافع والذكاء العاطفي والصحة التنظيمية ، وأن مستوى الاهتمام بالصحة التنظيمية مرتفع في الجامعة.

واختبرت دراسة (سعيد وهلال ، 2020) تأثير القيادة العلائقية في الصحة التنظيمية ، واجريت الدراسة في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد ، ومن خلال جمع البيانات من اعضاء هيئة التدريس في الكلية البالغ عددهم (٥٠) مستجيب توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة العلائقية والصحة التنظيمية ، كذلك علاقة تأثير معنوية للقيادة العلائقية في الصحة التنظيمية .

واجريت دراسة من قبل (Adiati et al., 2021) بهدف التعرف على واقع الصحة التنظيمية في الجامعات الاندونسية ، تكونت العينة من (398) تدريسياً وموظفاً تم إختيارهم من (6) جامعات حكومية ، واطهرت نتائج الدراسة ان مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة تراوحت بين متوسطة وجيدة ، وجاء بعد القيادة الداعمة بالمرتبة الاولى وبعد دعم الموارد بالمرتبة الأخيرة.

وتناولت دراسة (Radawi,2023) العلاقة بين درجة القيادة التوزيعية و الصحة التنظيمية ، وبلغت عينة البحث الدراسة (195) من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط ، وأظهرت النتائج واطهرت النتائج توافر مستوى عالي من الصحة التنظيمية في الجامعة من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة ، ووجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين القيادة التوزيعية والصحة التنظيمية .

وهدفت دراسة ( Shawesh and Al-Shakhfir,2023 ) إلى تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات اليمنية الاهلية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل وكانت الاستنبه أداة جمع البيانات من جميع القيادات الاكاديمية والادارية ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (189) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات اهمها إن مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً ، ووجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات اليمنية الأهلية .

### 2.1.3 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية والاطلاع على نتائجها والأدوات المستخدمة فيها ومنهجيتها ، فقد تم تحديد مجالات الفائدة منها بما يلي:
1. كانت الجهود المعرفية السابقة المنطلق الأساسي في صياغة منهجية الدراسة الحالية، من خلال ما قدمته من مبررات علمية لاختبار فرضياتها والانطلاق من استنتاجاتها ومقترحاتها .
  2. قدمت الدراسات السابقة رؤية واضحة للأدوات والأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لجمع البيانات وتحليلها الخاصة بالجانب الميداني، والذي بدوره وفر سبيلاً أكثر عمقاً وتحليلاً ومناقشة وتفسيراً لنتائج اختبار فرضيات الدراسة الحالية.
  3. الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة بعد تكييفها بما ينسجم مع بيئة إقليم كوردستان العراق.

## 2.2 المنهجية

### 2.2.1 مشكلة الدراسة

يعد الوصول إلى صحة تنظيمية مرتفعة إحدى المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات المعاصرة في ضوء التطور المتسارع في البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات والتحديات التي يواجهها التعليم العالي على مستوى العالم (Al-Hussainy, and Al-Sabawi, 2023:146-167). وتبرز هذه المشكلة بوضوح في الجامعات التقنية في إقليم كوردستان ، اذا انها تواجه تحديات عامة تشمل قطاع التعليم العالي باكملة والمتمثلة في كون الجامعات في الاقليم تعمل في بيئة تنافسية فيما بينها من جهة ، وكذلك مع الجامعات خارج الاقليم من جهة أخرى ، وذلك نتيجة للتزايد الملحوظ الذي شهده قطاع التعليم العالي خلال العقد الأخير في عدد الجامعات الحكومية والاهلية ، فضلاً عن الازمة المالية الراهنة التي تعمل في ظلها المنظمات الحكومية في الاقليم ، كما إنها تواجه أيضاً تحديات خاصة بها تتمثل في كونها جامعات حديثة التأسيس و تعاني من وجود عجز في الملاكات التدريسية مقارنة مع الاعداد الكبيرة من الطلبة المقبولين فيها .

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لم يجد الباحثون (بحسب علمهما واطلاعهما) اية دراسة محلية تناولت العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في بيئة التعليم العالي ، لذا جاءت الدراسة الحالية لردم الفجوة البحثية ، وذلك بدراسة دور المناعة التنظيمية في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعات التقنية / إقليم كوردستان العراق . وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية الآتية :

- 1- ما درجة توافر أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية /إقليم كوردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- 2- ما مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات التقنية /إقليم كوردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- 3- ما دور المناعة التنظيمية في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعات التقنية /إقليم كوردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

### 2.2.2 أهداف الدراسة

1. تشخيص مدى توافر ابعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية في الجامعات المبحوثة .
- 2- التعرف على مستويات توافر ابعاد الصحة التنظيمية ( الروح المعنوية ، التماسك المؤسسي ، الابداع ، النزاهة المؤسسية ، الاعتبارية ، ودعم الموارد) في الجامعات المبحوثة .
- 3- اختبار العلاقة التأثيرية للمناعة التنظيمية في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعات المبحوثة .

### 2.2.3 اهمية الدراسة

- 1- الأهمية الاكاديمية : تتجسد الأهمية الاكاديمية للدراسة في بناء إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة (المناعة التنظيمية وابعادها والصحة التنظيمية وابعادها) ، وهي من المتغيرات المهمة للمنظمات المعاصرة وتتسم ايضاً بالحدثة في دراستها من قبل الكتاب والباحثين ، وبذلك تسهم الدراسة الحالية في زيادة التراكم المعرفي وفي ابراز اسهامات الباحثين في مجال متغيرات الدراسة.
- 2- الأهمية الميدانية : تكمن الأهمية الاميدانية للدراسة في تطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للدراسة في ميدان العمل على أحد القطاعات المهمة للمجتمع والمتمثل بالتعليم التقني ، فهي بذلك تمثل اضافة للدراسات الميدانية النادرة التي تبحث في طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات التقنية ، ويمكن أن تقدم الدراسة الحالية تغذية عكسية للقيادات الاكاديمية في الجامعات المبحوثة من خلال توفير معلومات يمكن أن تكون مرشداً لهذه القيادات في كيفية تحقيق الصحة التنظيمية من خلال الاهتمام بتوفير المناعة التنظيمية في هذه الجامعات.

## 2.2.4 صياغة الفرضيات والمخطط الفرضي للدراسة

استناداً على الدراسات السابقة ونتائجها والتي اظهرت وجود تأثير معنوي للمناعة التنظيمية في العديد من المتغيرات التنظيمية ، وكذلك وجود العديد من المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير معنوي في الصحة التنظيمية في مجال التعليم العالي ، تم صياغة الفرضيات الآتية :

**الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين المناعة التنظيمية و الصحة التنظيمية. ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :

**الفرضية الفرعية الأولى (H1a):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الثانية (H1b):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بُعد الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبُعد الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية.

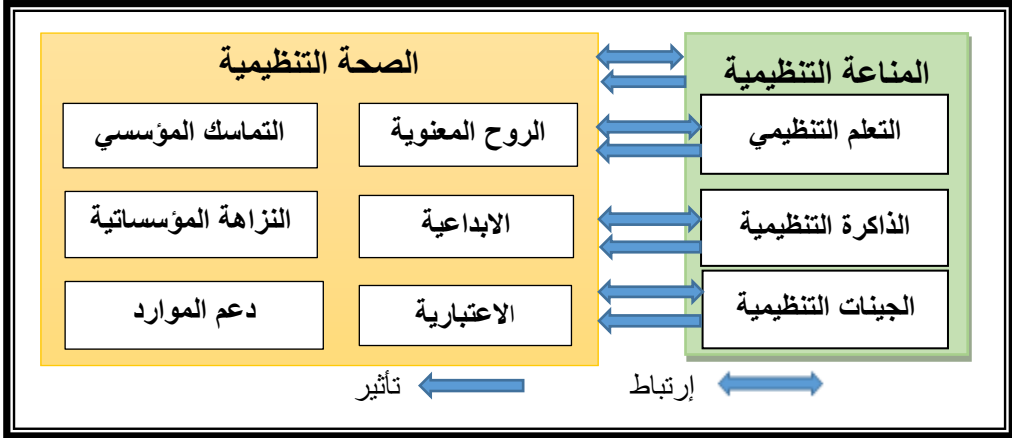
**الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للمناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية. ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :

**الفرضية الفرعية الأولى (H2a):** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لبُعد التعلم التنظيمي في الصحة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الثانية (H2b):** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبُعد الذاكرة التنظيمية في الصحة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الثالثة (H2c):** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبُعد الجينات التنظيمية في الصحة التنظيمية.

وبناءً على فرضيات الدراسة تم وضع مخطط الدراسة الفرضي الذي يوضح العلاقة بين متغيراته. ويتضمن الأنموذج الفرضي الذي يظهره الشكل (1) متغيرين رئيسيين ، الأول : المناعة التنظيمية ويمثل المتغير المستقل ويتضمن ثلاثة متغيرات فرعية وهي التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية ، والجينات التنظيمية. أما الثاني فهو الصحة التنظيمية ويمثل المتغير المعتمد ويتضمن ستة متغيرات فرعية وهي : الروح المعنوية ، التماسك المؤسسي ، الابداعية ، النزاهة المؤسسية ، الاعتبارية ، ودعم الموارد .



الشكل (1) : المخطط الفرضي للدراسة

## 2.2.5 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كونها دراسة سببية ، ويعد هذا المنهج الاكثر ملائمة لتحقيق اهداف الدراسة كونه يصف الواقع والمشكلات كما هي للتعرف على خصائصها و ثم وتشخيص المتغيرات والعوامل التي تسبب الظاهرة ، وتم في هذه الدراسة توظيف هذا المنهج لاختبار تأثير المناعة التنظيمية (السبب) في الصحة التنظيمية (النتيجة) ، اذ تم جمع البيانات الحقيقية عن الواقع الفعلي من خلال استطلاع آراء وتوجهات عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة ، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والاستنتاجات .

## 2.2.6 أداة القياس

أعتمدت الاستبانة كاداة لجمع البيانات اللازمة عن الجانب الميداني للدراسة ، وقام الباحثون باعدادها من خلال الاطلاع على عدد من المقاييس السابقة . تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء ، خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث، وضمت (6) فقرات شملت الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة ، وجهة العمل . أما الجزء الثاني فخصص لمتغير المناعة التنظيمية ويعد من الفقرات بلغ مجموعها (15) فقرة اقتبست من عدد من المقاييس السابقة (ميرو ، 2022 ؛ الحضرمي ، 2022 )، وموزعة على ثلاثة أبعاد فرعية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية ، والجينات التنظيمية ) وخصصت (5) فقرات لقياس كل بُعد. أما الجزء الثالث فخصص للصحة التنظيمية وتضمن (30) فقرة اقتبست من عدد من المقاييس السابقة (Doganay and Dagli, 2020)؛ خلف ، 2020 ؛ الانصاري ، 2022) ، وموزعة على ستة أبعاد فرعية (الروح المعنوية التماسك المؤسسي ، الابداعية ، النزاهة المؤسسية، الاعتبارية ، ودعم الموارد) ، وخصصت (5) فقرات لقياس



كل بُعد. وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لقياس الاستجابات، وأعطيت لها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لأغراض التحليل.

### 2.2.7 وصف مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع اعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات التقنية / اقليم كوردستان العراق بعد استبعاد اعضاء مجالس الجامعات ومحاسن الكليات والمعاهد لضمان الحصول على إجابات موضوعية ، وهي جامعة دهوك التقنية وجامعة اربيل التقنية وجامعة السليمانية التقنية. وبلغ حجم المجتمع (1398) تدريسياً خلال فترة توزيع الاستبانة وهي شهري نيسان ومايس 2023 .

قام الباحثون بتوزيع (300) استبانة الكترونية عبر تطبيق (Google Forms) ، وتم استرجاع (234) منها صالحة للتحليل الاحصائي أي بنسبة استجابة (78%) ، وتوزعت بواقع (78) تدريسياً (33%) في جامعة دهوك التقنية ، و(60) تدريسياً (26%) في جامعة اربيل التقنية ، و(96) تدريسياً (41%) في جامعة السليمانية التقنية . وتشكل عينة الدراسة (18%) من حجم المجتمع البالغ تدريسياً ، ووفقاً لما اشار اليه (Sekaran and Bougie,2016:264) فان عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً.

أما عن السمات الفردية للمستجيبين ، فان الغالبية من الذكور وبنسبة (70%) . و بخصوص العمر فان الفئة العمرية (41- 50 سنة ) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبنسبة بلغت (42%) ، وعن التحصيل الدراسي فإن الغالبية هم من حملة شهادة الماجستير وبلغت نسبتهم (65%) ، وبخصوص اللقب العلمي تبين أن غالبية المستجيبين يحملون لقب مدرس مساعد وبلغت نسبتهم (41%) ، أما عن مدة الخدمة في الجامعة فان الغالبية هم ضمن الفئة (11 – 20 سنة) و بلغت نسبتهم (49%) .

## 3. الجانب النظري

### 3.1 المناة التنظيمية

#### 3.1.1 مفهوم المناة التنظيمية واهميتها

تعود البدايات الحقيقة لظهور مفهوم المناة التنظيمية في ادبيات ادارة الاعمال إلى اواخر التسعينيات وبالتحديد في عام 1997 من قبل Degus عندما قدم بنشر دراسة بعنوان نظم مناة الشركات، وناقش هذا المفهوم في تأطير ضيق ضمن الثقافة التنظيمية للشركات ودعى الى ضرورة التعامل معها على انها كائن حي يستطى التكيف والتفاعل م البيئة لتتمكن من البقاء والاستمرار (رياض ولفته ، 2022: 221) .

ويمثل مفهوم المناة التنظيمية استعارة مجازية مستوحاة من نظام المناة البيولوجي للجسم ، ويعكس هذا المفهوم التشابه بين نظام المناة البيولوجي للجسم ونظام المناة التنظيمية في الخصائص (أبو حزيمة ، 2021: 13) . ويمكن ان تكون المناة التنظيمية فطرية وهي تعمل كرد فعل مباشر عند تعرض المنظمة

إلى التهديدات ، أو تكون تكيفية وتعمل بشكل مرن ومستمر من أجل إعادة واستعادة المنظمة لوضعها المستقر عند التعامل مع كافة الاخطار المتوقعة (حسن ،2022: 8-9) . وهناك تعريفات عديدة لهذا المفهوم نستعرض عدداً منها في الجدول (1) .

### جدول (1) تعريفات المناعة التنظيمية

التعريف	الباحث والسنة و صفحة
مجموعة دقيقة و معقدة من المهام المترابطة و الأفراد التي تحمي المنظمة من المتغيرات عبر إقامة حاجز قوي يتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة و السياسات و الإجراءات و العمليات و الثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير و التهديدات الخارجية	(شافية ، 2020 : 44)
منهج عمل متكامل يعمل على تشخيص كافة العقبات و التهديدات المحيطة بالمنظمة لاجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوى تحميها حال تعرضها لتلك العقبات.	Al-Samman and Dabbagh,2020:73
نظام تفاعلي بين مكونات المنظمة من أفراد، و وحدات، وأقسام، و عمليات، يهدف إلى حماية المنظمة من التهديدات و الاخطار التي تتعرض لها عن طريق التفاعل و التكامل بين هذه المكونات و تبني الإجراءات و السياسات التي تعمل على تعزيز المرونة داخل المنظمة ؛ للتكيف مع بيئتها الخارجية، و تحصين الجبهة الداخلية؛ لضمان استمراريتها و عملها بالشكل السليم	ابو حزيمة ، 2021 : 14
نظام متكامل يتألف من مجموعة من الوظائف و المكونات الاساسية التي تتكامل فيما بينها لمحاربة الاخطار البيئية التي تتعرض لها المنظمة و هيكلها.	المصري و الأغا ، 2021 : 414
شبكة من السياسات و الثقافات داخل الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة لجهاز المناعة البشري لمنع الافكار السيئة من الدخول و إلحاق الضرر بالمنظمة	حسن ، 2022: 4
مجموعة من الاجراءات و الضوابط التي تضعها إدارة المنظمة في هيكلها التنظيمي لتمثل مصدات للوقاية من ما قد تتعرض له من مخاطر و ازمات يمكن أن تحول دون تحقيقها لاهدافها .	ميرو، 2022: 310
كل الاستراتيجيات الدفاعية التي تتبناها المؤسسات و التي تعمل بمثابة جدار واقى ضد الأزمات التي تتعرض لها وخاصة المفاجئة منها	الشيخ و بوضرسة ، 2023:671

واستناداً إلى التعاريف السابقة ، يعرف الباحثون المناعة التنظيمية إجرائياً لأغراض الدراسة الحالية بانها مجموعة من الاجراءات و السياسات التي تتبناها الجامعة، و التي تساهم في حماية القيم الجوهرية للجامعة و حل مشاكل العمل و تصحيح اي انحرافات في الأداء و الوقاية من التهديدات و الاخطار الخارجية، و زيادة قدرتها على مواجهة المخاطر و الأزمات التي تواجهها وذلك بدعم كافة الإمكانيات المادية و البشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي و استرجاع ذاكرتها التنظيمية، وبالتالي تعزيز قدرتها في تحقيق الصحة التنظيمية .

و عن أهمية المناعة التنظيمية ترى (شافية ، 2020: 6) أنه على الرغم من الانتقادات التي وجهت لمفهوم المناعة التنظيمية، بأنها عائق يحول دون تطور المنظمة و تصيبها بالجمود و الرتابة ، إلا انه يمكن القول

أن المناة التنظيمية تعد منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها. وتتضح أهمية المناة التنظيمية في تحسين المنظمة داخليا وخارجياً عن طريق إيجاد أساليب ومنهجية دفاعية تكون واضحة ومبررة لدى العاملين في المنظمة ، مما يسهل عمليات التغيير ويعزز ارتباط العاملين مع المنظمة ويوجههم لقبول التغيير والمساعدة في تنفيذه (ابو حزيمة ، 2021: 15). فضلاً عن إن المناة التنظيمية توفر الحماية للمنظمة من العوامل والعناصر الخارجية كافة التي تؤدي الى احداث المشكلات ، فانها تحافظ على قيم المنظمة ورؤيتها واستمراريتها في تحقيق الاداء المطلوب (رياض ولفتة، 2022: 221) . ومن وجهة نظر (الحضرمي ، 2022: 34) إن المناة التنظيمية قادرة على التصدي للتهديدات التي تواجه الجامعة وتحافظ على بقاؤها واستمرارها في التعامل مع الاحداث والتطورات وتحقق لها ميزة تنافسية مستدامة . ويرى (ميرو 2022: 307) ، إن تحقيق المناة التنظيمية اصبح ضروري لكافة مؤسسات التعليم في مواجهتها للتحديات والمخاطر التي تواجهها في بيئة العمل نتيجة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في ادائها . وتعد المناة التنظيمية ذات فاعلية كبيرة للجامعات كونها تجعل الجامعات تبحث عن الأفضل والتميز دائما والبقاء والاستمرارية، وتعمل على عدم هشاشة نسيجها الثقافي والاجتماعي (الشيخ وبوضرسة، 2023: 672).

### 3.1.2 ابعاد المناة التنظيمية

يمثل موضوع تحديد ابعاد المناة التنظيمية نقطة جدل بين الباحثين، حيث لا يوجد اتفاق تام على ابعاد المناة التنظيمية ، ويعود ذلك إلى إختلاف توجهاتهم الفكرية وغاياتهم العلمية ، إلا انه لاغراض الدراسة الحالية فان تم اعتماد ثلاثة ابعاد وهي : التعلم التنظيمي ، الجينات التنظيمية ، والذاكرة التنظيمية ، وذلك لان هذه الابعاد نالت إهتمام نسبي من قبل الباحثين في الدراسات السابقة التي إجريت في مجال التعليم العالي (ابو حزيمة ، 2021؛ Hassan , 2021 ؛ إسماعيل ، 2020) .

**1- التعلم التنظيمي** يشير التعلم التنظيمي إلى عملية نقل وتبادل الخبرات والمعلومات والمعارف بصفة مستمرة بين اعضاء المنظمة التي تم اكتسابها بالطرق المختلفة، وتمثل الحجر الاساس في مواجهة التحديات والاحطار الخارجية، ومعالجة وتحسين أداء المنظمة في بيئتها الداخلية ، و يعد التعلم التنظيمي أحد أهم العوامل التي تبني عليها توجهات وهيكلية و إستراتيجيات منظمات الاعمال، كما أنه أحد أهم خطوط الدفاع عن المنظمة في بيئتها، و بصيغة أخرى فان التعلم التنظيمي يمثل العقل المؤسسي والمحرك الرئيس للمنظمة في مواجهة التهديدات البيئية بمختلف أنواعها (ابو حزيمة ، 2021: 20-27) .

**2- الذاكرة التنظيمية** وهي عملية استحضار للمخزون الاستراتيجي من المعلومات والمعرفة بجميع صورها للتعامل مع الاحداث الحالية والمستقبلية ، وتنفيذ المنظمة من هذا المخزون لتحقيق الاستقرار والتميز وإعطاء حلول وبدائل للقرارات المتخذة، وتقليل الاخطاء وتجنب الوقوع فيها (ابو حزيمة ، 2021 : 28) . وتحاكي الذاكرة التنظيمية خلايا الذاكرة البشرية، فهذه الخلايا قادرة على تذكر الامراض التي أصيب بها الانسان ومن ثم تقوم بإنتاج الاجسام المضادة المناسبة لمهاجمتها ، أما الذاكرة التنظيمية فهي

بمثابة الوعاء التخزيني لكافة الاحداث والتجارب التي مرت بها المنظمة من أجل الاستفادة منها في المستقبل (حسن، 2022، 11).

**3- الجينات التنظيمية** يشير مصطلح الجينات التنظيمية أو ما يعرف بالصمة الوراثية التنظيمية (DNA) إلى العوامل الأساسية التي تحدد وتفسر اسلوب تعامل المنظمة مع المتغيرات المحيطة بها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات ، وتدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي للمنظمة وتتوارث عبر اجيال من العاملين في المنظمة (إسماعيل ، 2020: 159). وتستند الجينات التنظيمية على المبدأ القائل بأن لكل منظمة خصائص وراثية حصرية مثل أي كائنات حية ويتم إظهار هذه الخصائص من خلال العناصر التركيبية والرئيسية والطبيعية (DNA) ، فهي وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه منظمة ما وتثبيط أداؤها جنب إلى جنب مع طرق التغلب على هذه الصعوبات (حسن، 2022: 13).

### 3.2 الصحة التنظيمية

#### 3.2.1 مفهوم الصحة التنظيمية وأهميتها

يعد مفهوم الصحة من المفاهيم التي ارتبطت بالمجال الاستشفائي الذي يسعى إلى توفير الخدمات الصحية للإنسان من الناحية الجسدية ، ولكت سرعان ما ولج هذا المفهوم مختلف المنظمات رواجاً كبيراً خلال العقود الأخيرة واصطلح عليه بالصحة التنظيمية ليعبر عن قدرة المنظمة على ادارة شئونها وتكيفها وسرعة استجابتها للمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية (عياوز، 2023: 40) . وفي مجال المنظمات التعليمية يعد Miles من أوائل الذين كان لهم الدور في بروز هذا المفهوم (Al-Hussainy and Al- Sabawi, 2023: 151-152). وهناك تعريفات عديدة لهذا المفهوم نستعرض عدداً منها في الجدول (2).

#### جدول (2) تعريفات الصحة التنظيمية

التعريف	الباحث والسنة
قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية مما يؤدي إلى نموها وتحسين أداؤها	Yadollahi, et al., 2020:703
المكان الذي يوجد فيه الجميع ليعمل معا لتحقيق رؤية متفق عليها و للمحافظة على الصحة والرفاهية للعمال والمجتمع المحيط	سعيد وهلال ، 2020 :103
مفهوم فريد يسمح لنا بالحصول على صورة رائعة للمنظمة الصحية التي تكون جميع وحداتها فعالة ويعكس تطور المنظمة وقدرتها على مواكبة التغيير وتحقيق النجاح .	Bezenjani et al., 2020:4
قدرة المنظمة على سرعة مواجهة تأثيرات بيئة العمل والقدرة على التطور والنمو والاهتمام بالعاملين وأهدافهم الخاصة	محمد والرميدي ، 2021: 4
قدرة المنظمة على ايجاد بيئة عمل ايجابية بحيث يرغب الافراد بالبقاء فيها و مشاركتهم لهذه المهارات و الخبرات والمعرفة فيما بينهم لتحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة و جعلها قادرة على التكيف مع المستجدات و التغييرات في البيئة الداخلية و الخارجية .	علي ومحمود 804-2022:803،

قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفعالية ، وتحقيق حالة من النمو والتطوير المستمر لتشكيل نظام متكامل نحو تحقيق الاهداف التنظيمية .	AI Hamad,2022:430
قدرة المنظمة على إحداث درجة من التكيف والنمو والتطور والعمل بكفاءة من خلال ايجاد نظام شامل ومتكامل لتحقيق الاهداف المرغوبة	Qadhah and Alamery, 2023:4
قدرة المنظمة عمى الموائمة والتنفيذ والتجديد بشكل لسرع من مالمنافسين مما يسهم في خلق حالة من الاستدامة على المستوى الاستراتيجي والبيئي والاجتماعي والاقتصادي .	Al- Hussainy and Al-Sabawi ,2023:152
قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها, والعمل بكفاءة في بيئة مناسبة توظف فيها الموارد بالشكل الامثل لتلبية لحاجات المستفيدين وتطلعاتهم.	Radawi,2023:246
البيئة التنظيمية المثالية التي تتميز بها منظمة ما عن غيرها من المنظمات في قدرتها على التكيف والنمو والتطور في ظل التحديات الداخلية والخارجية .	عيوز، 2023 : 16

واستناداً إلى التعاريف السابقة ، يعرف الباحثون الصحة التنظيمية إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على التكيف مع البيئة المحيطة واسهامها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، وكسب تقديرهم واحترامهم وتوفير سبل التماسك المؤسسي والانسجام والتوافق لديهم ، وتهيئة البيئة المناسبة للابداع ، فضلاً عن ترسيخ النزاهة المؤسسية ودعم الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية .

وعن أهمية الصحة التنظيمية يرى (خلف ، 2020: 14) إن المنظمات الصحية تتميز بكونها قادرة على التعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ولذلك فهي منظمات ديناميكية ، وعليه زاد الاهتمام بصحة المنظمات وتوسعت النظرة للمنظمات وتشبيهاها بالكائن الحي ويجب فحص جميع جوانبها الادارية والتنظيمية والمادية . وتكمن أهمية الصحة التنظيمية في الجامعة بقدرتها على خلق بيئة تعليمية مناسبة تشجع العاملين على الابداع والابتكار وتجنب المشاكل والصراعات، وتشجع العمل الجماعي ، وتهتم برفع روحهم المعنوية واستغلال قدراتهم وطاقتهم لتحقيق أهداف الجامعة ، كما تسهم الصحة التنظيمية في خلق الانسجام والثقة المتبادلة بين القيادات الاكاديمية والعاملين في الجامعة وتعزز الموقع التنافسي للجامعة وتدعم قدرتها على جذب أفضل الملاكات التدريسية (محمد والرميدي، 2021: 1) ، فكلما كانت الجامعة أكثر صحة زادت قدرتها على الاستفادة من مواردها المتاحة واتخاذ القرارات الفعالة مما يؤثر إيجابياً على عملياتها الداخلية وتحقيق أهدافها مما يجعلها العامل الأهم الذي يحدد نجاحها وتميزها ويسهم بقوة في الرفع من مستوى أدائها ( Qadhah and Alamery, 2023: 2 ) . وتكسب الصحة التنظيمية أهميتها للمؤسسات التعليمية من تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات من جهة، وتضمن لها الاستمرار في تحقيق رسالتها من جهة أخرى ، مما يمكنها من التكيف ومسيرة المستجدات المتسارعة (Radawi,2023:246) .

### 3.2.2 ابعاد الصحة التنظيمية

تعددت ابعاد الصحة التنظيمية التي قدمها الباحثون في ادبيات الادارة ، وذلك تبعاً لتعدد واختلاف توجهات الباحثين ، إلا انه لاغراض الدراسة الحالية تم الاعتماد على ستة أبعاد وهي : الروح المعنوية ، التماسك المؤسسي ، الابداعية ، النزاهة المؤسسية ، الاعتبارية ، ودعم الموارد . وتم اعتمادها نظراً لكونها تمثل اكثر الابعاد شمولية وتناولاً في الدراسات السابقة التي اجريت في بيئة التعليم العالي (AI- Qadhah and Alamery, 2023 ; Hussainy and Al-Sabawi, 2023).

**1- الروح المعنوية** تعد الروح المعنوية من أهم أبعاد الصحة التنظيمية لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية، وتشير إلى رفاهية وسعادة و رضا الموظفين في العمل بالمنظمة بدلاً من الشعور بعدم الراحة والتردد والتوتر والاستياء ، وإن اهتمام إدارة المنظمة بسعادة الموظفين ومشاعرهم يرفع من روحهم المعنوية ، وينظرون بإيجابية للحياة ، ويكون رد فعلهم تجاه الاحداث ايجابي ايضاً ( Doganay and Dagli ,2020: 130).

**2- التماسك المؤسسي** يعبر التماسك المؤسسي عن المشاعر الايجابية التي يكنها اعضاء المنظمة لبعضهم بعضاً ، والانسجام والتعاون فيما بينهم ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار فيها مع ولائهم واعتزازهم بالانتماء لها ، فضلاً عن قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة وحماية اعضاء المنظمة من تدخلات الاطراف الخارجية (البلوشي، 2023: 317).

**3- الابداعية** يقصد بالابداعية قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في استخدام مواردها ومقدراتها لتطوير سلع وخدمات جديدة أو محسنة ، أو تطوير أنظمة عمليات وانتاج جديدة تمكنها من الاستجابة إلى حاجات وطلبات زبائنها على نحو أفضل (خلف، 2020 : 26).

**4- النزاهة المؤسسية** هي الحالة التي تسعى فيها المنظمة إلى الحفاظ على سلامة الاجراءات والتعاملات التي تتم في بيئة المنظمة، والعمل على إيجاد حلول مناسبة تحمي صحة المنظمة ككل، وتحمي صحة الانظمة الفرعية فيها ايضاً (أبو حجير، 2020: 67) . وتعتبر عن قدرة المنظمة على حماية نفسها من التأثيرات الخارجية واتخاذ القرارات الاخلاقية وتوليد واستدامة ثقافة الانفتاح والمسؤولية والتصرف وفق القوانين والتعليمات والسلوك المعنوي المثالي (الهماوندي، 2021: 450).

**5- الاعتبارية** يشير هذا البُعد إلى الانفتاح والاحترام والانفتاح والود والثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين ، واهتمام الادارة برغبات العاملين والرعاية الاجتماعية لهم وتلبية احتياجاتهم من اجل تحقيق رفاهيتهم ، وتقبل آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها ، والحرص على التعامل مع كافة العاملين بعدالة ومصداقية وشفافية ( Doganay and dagli ,2020:130).

**6- دعم الموارد** يقصد بها قدرة المنظمة على توفير التجهيزات والموارد اللازمة للعمل ، وكذلك استغلال الموارد بشكل امثل سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية ، وتوزيع المهام بشكل عادل بين

اعضاء المنظمة بالإضافة إلى استغلال طاقات وقدرات العاملين داخل المنظمة (محمد والرميدي ، 2021 ، 5) .

#### 4. النتائج

##### 4.1 اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

##### 4.1.1 اختبار صدق الاتساق الداخلي

لغرض التحقق من صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس ابعاد متغيري الدراسة ، تم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة من العبارات التي تقيس البعد مع المؤشر الكلي للبعد نفسه ، وبين الجدول (3) قيم معامل الارتباط (R) . وتشير نتائج الجدول إلى وجود ارتباط موجب ودال احصائياً عند مستوى (0.01) للعبارات مع المؤشر الكلي للبعد الذي تقيسه ، مما يؤكد صلاحية العبارات لقياس البعد الواردة فيه .

##### جدول (3) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي

الاتساق الداخلي لعبارات المناعة التنظيمية					
الجينات التنظيمية		الذاكرة التنظيمية		التعلم التنظيمي	
R	العبارة	R	العبارة	R	العبارة
.76**	X11	.79**	X6	.79**	X1
.73**	X12	.83**	X7	.82**	X2
.86**	X13	.80**	X8	.81**	X3
.86**	X14	.62**	X9	.81**	X4
.73**	X15	.76**	X10	.74**	X5
الاتساق الداخلي لعبارات لصحة التنظيمية					
الابداعية		التماسك المؤسسي		الروح المعنوية	
R	العبارة	R	العبارة	R	العبارة
.79**	X26	.80**	X21	.73**	X16
.850**	X27	.83**	X22	.82**	X17
.80**	X28	.82**	X23	.74**	X18
.87**	X29	.79**	X24	.77**	X19
.84**	X30	.76**	X25	.81**	X20
دعم الموارد		الاعتبارية		النزاهة المؤسساتية	
R	العبارة	R	العبارة	R	العبارة
.83**	X41	.65**	X36	.77**	X31
.84**	X42	.85**	X37	.84**	X32

.86**	X43	.81**	X38	.85**	X33
.89**	X44	.77**	X39	.76**	X34
.78**	X45	.83**	X40	.73**	X35
** معنوية عند مستوى (0.05) .					

#### 4.1.2 اختبار الثبات والصدق الذاتي

لغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة ، تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) ، حيث تراوحت قيمه كما يظهرها الجدول (4) بين (0.82) و(0.97)، وهي قيم مرتفعة جداً وتؤكد الثبات المطلوب لعبارة متغيرات الدراسة . كما تم احتساب معامل الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) حيث تراوحت قيمه كما يظهرها الجدول (4) بين (0.91) و(0.98)، وبناءً على هذه النتائج تتأكد صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة .

#### جدول (4) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي للاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	الصدق الذاتي
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي	5	.85	.92
	الذاكرة التنظيمية	5	.82	.91
	الجينات التنظيمية	5	.85	.92
	المؤشر الكلي (المناعة التنظيمية)	15	.93	.96
الصحة التنظيمية	الروح المعنوية	5	.83	.91
	التماسك المؤسسي	5	.86	.93
	الانجاز الاكاديمي	5	.85	.92
	الابداع	5	.89	.94
	النزاهة المؤسسية	5	.85	.92
	الاعتبارية	5	.84	.92
	دعم الموارد	5	.90	.95
	المؤشر الكلي (الصحة التنظيمية)	35	.97	.98

#### 4.1.3 اختبار شروط التوزيع الطبيعي للبيانات

بهدف اختبار مدى كون بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skewness" ومعامل التفلطح "Kurtosis" ، حيث أن القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون



محصورة بين (3) و (-3) بينما يجب أن تكون محصورة بين (7) و (-7) بالنسبة لمعامل التفلطح (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (5) أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات البحث وأبعادها تقع بين (-0.805) و (-0.253) وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أن جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات البحث وأبعادها تقع بين (-0.124) و (0.704) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث.

جدول (5) : نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل	معامل الالتواء S	معامل التفلطح K
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي	5	.851	-0.675	.378
	الذاكرة التنظيمية	5	.820	-0.288	.073
	الجينات التنظيمية	5	.848	-0.253	.063
	المؤشر الكلي (المناعة التنظيمية)	15	.931	-0.526	.322
الصحة التنظيمية	الروح المعنوية	5	.830	-0.400	.611
	التماسك المؤسسي	5	.858	-0.604	.510
	الانجاز الاكاديمي	5	.853	-0.579	.535
	الابداع	5	.889	-0.363	.329
	النزاهة المؤسساتية	5	.847	-0.541	.127
	الاعتبارية	5	.844	-0.805	.704
	دعم الموارد	5	.895	-0.377	-.124
	المؤشر الكلي (الصحة التنظيمية)	35	.969	-0.705	.607

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

#### 4.2 الاحصاء الوصفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم معامل الاختلاف لإجابات المستجيبين عن متغيرات البحث. وتم تصنيف قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة فئات متساوية بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق التوزيع الفرضي التالي: درجة منخفضة (متوسط القيم بين 1 من 2.33)، درجة متوسطة (متوسط القيم بين 2.34 و 3.67)، درجة مرتفعة (متوسط القيم أكبر من 3.67). وكانت النتائج على النحو الآتي:

#### 4.2.1 الاحصاء الوصفي لمتغير المناعة التنظيمية

يبين الجدول (6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لتقدير افراد عينة الدراسة حول متغير المناعة التنظيمية ، حيث يتضح إن المتوسط الحسابي العام (المؤشر الكلي ) بلغ (3.19) وبانحراف معياري (0.71) ومعامل اختلاف (23%) ، وهذا يعني أن مستوى توافر الصحة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة بشكل عام كان بدرجة متوسطة ، كما إن قيمة الانحراف المعياري تعكس تجانس استجابات افراد العينة وضعف تشتتها كونها قيمة أقل من الواحد الصحيح. كما يتضح من الجدول (6) إن مستوى توفر أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية كان متوسطاً لجميع الأبعاد، ويتبين من هذه قيم المتوسطات الحسابية لابعاد المناعة التنظيمية وجود تفاوت طفيف في هذه القيم وتراوحت بين (3.09) و (3.31) ، وجاء بُعد التعلم التنظيمي في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف (23%) ، وتلاه بُعد الذاكرة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.76) ومعامل اختلاف (24%) ، وفي المرتبة الاخيرة بُعد الجينات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.78) ومعامل اختلاف (25%) .

جدول(6) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير المناعة التنظيمية

الترتيب	الدرجة	معامل الاختلاف %	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المناعة التنظيمية وابعادها
1	متوسطة	23	.77	3.31	التعلم التنظيمي
2	متوسطة	24	.76	3.18	الذاكرة التنظيمية
3	متوسطة	25	.78	3.09	الجينات التنظيمية
--	متوسطة	.23	.71	3.19	المؤشر الكلي (المناعة التنظيمية)

#### 4.2.2 الاحصاء الوصفي لمتغير الصحة التنظيمية

يبين الجدول (7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتقدير افراد عينة الدراسة حول متغير الصحة التنظيمية ، حيث يتضح إن المتوسط الحسابي العام (المؤشر الكلي ) بلغ (3.13) وبانحراف معياري (0.66) ومعامل اختلاف (21%) ، وهذا يعني أن مستوى توافر الصحة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة بشكل عام كان بدرجة متوسطة ، كما إن قيمة الانحراف المعياري تعكس تجانس استجابات افراد العينة وضعف تشتتها كونها قيمة أقل من الواحد الصحيح. كما يتضح من الجدول (7) إن مستوى توفر أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية كان متوسطاً لجميع الأبعاد ، ويتبين من قيم المتوسطات الحسابية لابعاد الصحة التنظيمية وجود تفاوت طفيف في هذه القيم حيث تراوحت بين (3.00) و (3.24) ، وجاء بُعد الاعتبارية في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.71) ومعامل اختلاف (22%) ، وتلاه في المرتبة الثانية بعد الروح المعنوية بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.72) ومعامل اختلاف (23%) ، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد التماسك المؤسسي بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف

(24%) ، وتلاه في المرتبة الرابعة بعد الابداعية بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف (26%) ، وتم بُعد النزاهة المؤسساتية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف (25%) ، وحل في المرتبة الاخيرة بُعد دعم الموارد بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.82) ومعامل اختلاف (27%) .

جدول(7) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الصحة التنظيمية

الترتيب	الدرجة	معامل الاختلاف%	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الصحة التنظيمية وابعادها
2	متوسطة	.23	.72	3.17	الروح المعنوية
3	متوسطة	.24	.74	3.12	التماسك المؤسسي
4	متوسطة	.26	.80	3.10	الابداعية
5	متوسطة	.25	.77	3.03	النزاهة المؤسساتية
1	متوسطة	.22	.71	3.24	الاعتبارية
6	متوسطة	.27	.82	3.00	دعم الموارد
--	متوسطة	.21	.66	3.13	المؤشر الكلي (الصحة التنظيمية)

#### 4.3 نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

تم الاعتماد على قيم معامل الارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (H1a , H1b , H1c) ، وبيّن الجدول (8) النتائج ، ومن خلال تحليل قيم معامل الارتباط يتضح الآتي :

1- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المناعة التنظيمية (المؤشر الكلي) والصحة التنظيمية (المؤشر الكلي) (0.749) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.00) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض لاغراض الدراسة الحالية (0.05) ، وتدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية .

2- وجود علاقات طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المناعة التنظيمية (منفردة) وبين الصحة التنظيمية (المؤشر الكلي) ، وإن قيمة معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية بلغت (0.677) ، بينما بلغت (0.647) بين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية ، وبلغت (0.728) بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية .

## جدول (8) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الروح المعنوية	التماسك المؤسسي	الابداع	النزاهة المؤسساتية	الاعتبارية	دعم الموارد	المؤشر الكلي للصحة التنظيمية
التعلم التنظيمي	.590*	.590*	.613*	.606*	.557**	.605*	.677*
الذاكرة التنظيمية	.534*	.560*	.614*	.603*	.496**	.588*	.647*
الجينات التنظيمية	.597*	.620*	.654*	.654*	.587**	.707*	.728*
المؤشر الكلي (المناعة التنظيمية)	.629*	.646*	.686*	.680*	.599**	.694*	.749*

## 4.4 نتائج اختبار فرضيات التأثير

يهدف اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية (H2) ، تم اعتماد تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل المناعة التنظيمية (المؤشر الكلي) في المتغير المعتمد الصحة التنظيمية (المؤشر الكلي) ، وبين الجدول (9) النتائج ، ويتضح منها الآتي :

- 1- بلغت قيمة معامل التحديد (0.56) ، وهذا يعني أن المناعة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة تفسر (56%) من التغير الحاصل في الصحة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية فانها تعود إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة ، وتؤكد قيمة F التي بلغت (297) معنوية ودلالة هذه النتيجة وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وقو اقل من مستوى الدلالة الافتراضي لهذه الدراسة (0.05) .
- 2- تبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.75) والذي يشير إلى أن التغير في المناعة التنظيمية بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الصحة التنظيمية بنسبة تغير تعادل (75%) ، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للمناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية ، وتؤكد قيمة T التي بلغت (17.24) معنوية ودلالة هذه النتيجة وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وقو اقل من مستوى الدلالة الافتراضي لهذه الدراسة (0.05). وبناءً عليه ، فإن نتائج تحليل الانحدار البسيط تثبت وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المناعة التنظيمية) في المتغير المعتمد (الصحة التنظيمية) في الجامعات محل الدراسة .

جدول (9) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية

المتغير المعتمد : الصحة التنظيمية (المؤشر الكلي)								المتغير المستقل	
معاملات الانحدار				التباين			ملخص النموذج		المناعة التنظيمية (المؤشر الكلي)
Sig.	Df.	T المحسوبة	B1	Sig	Df	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R	
0.00	233	17.24	.75	0.00	1, 232	297	.56	.75	
F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,232) = 3.881 T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (233) = 1.65									

واستكمالاً للتحليل و بهدف اختبار صحة الفرضيات الفرعية (H2a, H2b, H2c) المنبثقة من الفرضية الرئيسية للدراسة ، تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد ، ويبين الجدول (10) النتائج ، وعلى النحو الآتي :

- 1- تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إن ما نسبته (56%) من التغير الحادث في الصحة التنظيمية يرجع مصدره إلى ابعاد المناعة التنظيمية مجتمعة ، وأن النسبة المتبقية (44%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم اخذها بنظر الاعتبار في أنموذج الدراسة. وبعد الانموذج معنوي بدلالة قيمة (F) البالغة (102) عند مستوى (0.00) ، ودرجتي حرية (3,230) .
- 2 - أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لُبعد التعلم التنظيمي في الصحة التنظيمية (t = 0.24, B1 = 3.23, p < 0.00) .
- 3- تبين من النتائج وجود تأثير معنوي لُبعد الذاكرة التنظيمية في الصحة التنظيمية (t = 0.14, B1 = 1.98, p < 0.05) .
- 4- أشرت النتائج تأثير معنوي لُبعد الجينات التنظيمية في الصحة التنظيمية , (t = 6.01, B1 = 0.44, p < 0.00) .

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين ابعاد المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية

المتغير المعتمد : الصحة التنظيمية (المؤشر الكلي)									المتغيرات المستقلة
معاملات الانحدار				التباين			ملخص النموذج		
Sig.	Df.	T المحسوبة	B1	Sig.	Df.	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R	
0.00	231	6.65		0.00	3,230	102	.56	.75	الثابت
0.00		3.23	.24						التعلم التنظيمي
0.05		1.98	.14						الذاكرة التنظيمية
0.00		6.08	.44						الجينات التنظيمية
F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,232) = 3.881									
T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (231) = 1.65									

## 5. المناقشة

أجريت الدراسة الحالية لمعرفة دور المناعة التنظيمية متمثلة بابعادها (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، والجينات التنظيمية ) في تحقيق الصحة التنظيمية متمثلة بابعادها (الروح المعنوية ، التماسك المؤسسي ، الابداعية ، النزاهة المؤسسية ، الاعتبارية ، ودعم الموارد) في الجامعات التقنية /اقليم كوردستان العراق ، وذلك بالاعتماد على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات . وافترضت الدراسة ان المناعة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي وايجابي في الصحة التنظيمية . وبهدف تحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اعداد استبانة لجمع البيانات بالاعتماد على مقاييس سابقة ، واجتازت الاستبانة الاختبارات الخاصة المتعلقة بثباتها ، كما ان بيانات الدراسة اجتازت شروط الاختبارات الاحصائية اللازمة للتحليل.

اظهرت نتائج الاحصاء الوصفي وجود مستويات متوسطة من المناعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة ، ويعد هذا المستوى مؤشراً واضحاً على ان اهتمام القيادات الاكاديمية بتوفير المناعة التنظيمية متمثلة بالتعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، والجينات التنظيمية لم يصل إلى المستوى المأمول الذي يتناسب مع أهمية المناعة التنظيمية للجامعات والتي اكد عليها العديد من الباحثين (ميرو 2022؛ الشيخ وبوضرسة، 2023) . وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة الجامعات التقنية وهي ناشئة في التعلم التنظيمي وذاكرتها التنظيمية حديثة مما يحول دون امتلاكها لخصائص فريدة ومميزة تعكس مناعتها التنظيمية . وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الحضرمي ، 2022) التي اظهرت مستوى مناعة تنظيمية متوسط في جامعة تبوك ، و دراسة (إسماعيل ، 2020) التي اظهرت وجدت مناعة تنظيمية متوسطة في جامعة

مدينة السادات . وتقدم هذه النتائج الاجابة على التساؤل الأول لمشكلة الدراسة : ما درجة توافر أبعاد  
المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية /أقليم كوردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

كما بينت نتائج الاحصاء الوصفي مستويات متوسطة ايضاً للصحة التنظيمية في الجامعات المبحوثة ،  
وتعد هذه النتائج مؤشراً على إن اهتمام القيادات الكاديمية في هذه الجامعات بابعاد الصحة التنظيمية  
لايلبي الطموح . وجاء بُعد دعم الموارد في المرتبة الاخيرة من بين ابعاد الصحة في مستوى توفره في  
الجامعات المبحوثة ، وربما يرجع ذلك إلى أن هذه الجامعات لا تمتلك الموارد اللازمة لاداء نشاطاتها  
لكي تستثمرها بشكل فعال نظراً للزمة المالية الراهنة التي تعمل في ظلها المنظمات الحكومية ومنها  
الجامعات في العراق واقليم كوردستان وما يترتب على ذلك من تقليص الدعم المالي من قبل الحكومة لهذه  
الجامعات ، كما إن القيادات الاكاديمية في الجامعات المبحوثة لم تتولي الاهتمام الكافي بالنزاهة  
المؤسسية، اذ جاء هذا البعد في المرتبة الخامسة وقبل الاخيرة من حيث توفره في الجامعات المبحوثة  
، مما يعكس كون مستوى الحفاظ على سلامة الاجراءات والتعاملات التي تتم في هذه الجامعات لم  
يصل إلى المستوى المأمول الذي تتطلبه النزاهة المؤسسية في هذه الجامعات . وتتفق هذه النتيجة مع  
نتائج دراسة (خلف 2020) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة إن مستوى الصحة التنظيمية في كليات  
الجامعات الاهلية في بغداد وواسط كان متوسطاً ، كما تتفق مع نتائج دراسة (قدحة والعامري، 2023 )  
التي توصلت نتائجها إلى أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية كان  
متوسطاً ، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة (Adiati et al., 2021) التي أشارت  
إلى أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية الاندونسية تراوحت بين متوسطة  
وعالية ، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Radawi, 2023) حيث اسفرت نتائج هذه الدراسة عن  
درجة عالية من توافر أبعاد الصحة التنظيمية في جامعة واسط. وتقدم هذه النتائج الاجابة على التساؤل  
الثاني لمشكلة الدراسة : ما مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات التقنية /أقليم كوردستان العراق من  
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

واسفرت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المناعة  
التنظيمية والصحة التنظيمية على مستوى المؤشر الكلي ، وتدل هذه النتائج بأن المستويات المرتفعة من  
تحقق الصحة التنظيمية تقترن مع الجامعات التي لديها مستويات مرتفعة من المناعة التنظيمية ومن خلال  
التعمق في التحليل توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين كل من التعلم التنظيمي والذاكرة  
التنظيمية والجينات التنظيمية وبين الصحة التنظيمية (المؤشر الكلي) ، واعتماد على هذه النتائج فان  
المستويات المرتفعة من الصحة التنظيمية تقترن مع الجامعات التي تشجع القيادات الاكاديمية فيها للتعلم  
التنظيمي بمستويات مرتفعة ، ولديها اهتمام بمستوى عالي بالذاكرة التنظيمية، كما لديها مستويات مرتفعة  
من الاهتمام بتوفير الجينات التنظيمية . وبناءً على هذه النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى  
للدراسة (H1)، كما يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (H1a, H1b , H1c) .

وبينت نتائج اختبار فرضيات الدراسة عن وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمناعة التنظيمية في الصحة على مستوى المؤشر الكلي ، وتفسير هذه النتائج يشير إلى أن زيادة الاهتمام بتوفير المناعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة يقود إلى ارتفاع مستويات الصحة التنظيمية لهذه الجامعات . واستناداً إلى قيم B1 ، فإن الجينات التنظيمية حققت اقوى علاقة تأثير في الصحة التنظيمية ، مما يعكس اهمية الاهتمام بالجينات التنظيمية في تحقيق الصحة التنظيمية وذلك من خلال ان تكون للجامعة بصمة خاصة بها تجعلها منفردة عن بقية الجامعات بخصائص مميزة تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة العمل. وبناءً على هذه النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة (H2)، كما يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (H2a, H2b , H2c) . وتقدم هذه النتائج الاجابة على التساؤل الثالث لمشكلة الدراسة : ما دور المناعة التنظيمية في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعات التقنية /أقليم كوردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

واسفرت نتائج الدراسة الحالية على مدلولات نظرية وتطبيقية ، وتتمثل المدلولات النظرية في تايدها على الدور الهام للمناعة التنظيمية في تحقيق الصحة التنظيمية ، ومن ثم فان الدراسة الحالية تعد اضافة إلى الادبيات السابقة المتاحة في هذا المجال ، اذ لم يرصد الباحثون اية دراسة في بيئة التعليم العالي في اقليم كوردستان بحثت في العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ، فهي بذلك تعد دراسة رائدة في هذا المجال . وعلى المستوى التطبيقي فان نتائج الدراسة الحالية في تايدها على وجود تأثير معنوي للمناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية تعطي دلالة على إن سبل تحقيق الصحة التنظيمية يعتمد على المناعة التنظيمية ، اذ يقود ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية متمثلة بابعادها (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، الجينات التنظيمية ) إلى ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية متمثلة بابعادها (الاعتبارية ، الروح المعنوية ، التماسك المؤسسي ، الابداعية ، النزاهة المؤسساتية ، ودعم الموارد) ، كما إن اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات السابقة تعزز مصداقية النتائج وامكانية تعميمها .

## 6.الاستنتاجات والمقترحات

### 6.1 الاستنتاجات

- 1- اتضح ان هنالك اتفاق من قبل المبحوثين وبدرجة متوسطة حول فقرات المناعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى الابعاد ، وكانت الاهمية الترتيبية للابعاد تتنازلياً على النحو الآتي : التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية.
- 2- تبين ان هناك ميل واضح من قبل المستجيبين وبدرجة متوسطة بان مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات المبحوثة كان متوسطاً على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى الابعاد ، وكانت الاهمية الترتيبية للابعاد تتنازلياً على النحو الآتي : الاعتبارية ، الروح المعنوية ، التماسك المؤسسي ، الابداعية ، النزاهة المؤسساتية ، دعم الموارد .



- 3- اسفرت نتائج التحليل عن وجود ارتباطاً ايجابياً بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات المبحوثة ، على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى الابعاد .
- 4- استنتجت الدراسة بان هناك تأثيراً ايجابياً لمتغير المناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية ، وذلك حسب ما افرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي ، وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تسعى لتحقيق الصحة التنظيمية وذلك بالاعتماد على قدرتها في توفير المناعة.
- 5- وجود درجة من التوافق بين ابعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، والجينات التنظيمية ) وبين الصحة التنظيمية ، اذ اسفرت النتائج عن تأثيراً ايجابياً معنوياً لهذه الابعاد كمتغيرات مستقلة في الصحة التنظيمية كمتغير معتمد ، وكان تأثير الجينات التنظيمية في الصحة التنظيمية الاقوى ، يليه تأثير التعلم التنظيمي في الصحة التنظيمية ، واخيراً تأثير الذاكرة التنظيمية في الصحة التنظيمية.
- 6- يستنتج من نتائج التحليل الميداني بان تعزيز مستويات الصحة التنظيمية في الجامعات المبحوثة كمتغير استجابة يعتمد على مدى اهتمام القيادات الادارية في هذه الجامعات ببناء نظام للمناعة التنظيمية فيها يتمثل في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية .

## 6.2 المقترحات :

- 1- ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بتعزيز تطبيق المناعة التنظيمية كاحد العوامل المهمة التي تسهم في تحقيق الصحة التنظيمية . وتكون آلية تنفيذها من خلال تنفيذ برامج تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل تشارك فيها القيادات الاكاديمية واعضاء هيئة التدريس تستهدف تعميق الفهم لدى المشاركين باهمية المناعة التنظيمية في تحقيق الصحة التنظيمية في هذه الجامعات .
- 2- نشر ثقافة التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة من خلال توفير بيئة اكثر داعمة ومشجعة ومدركة لاهمية التعلم التنظيمي في نجاح الجامعات المبحوثة
- 3- تعزيز الذاكرة التنظيمية في الجامعات المبحوثة من خلال اجراء التحديثات المستمرة على محتوى الذاكرة التنظيمية من معلومات ومعرفة ، والعمل على تسهيل الوصول إليها من قبل العاملين في الجامعة باعتماد نظام اتصال فعال يستند على تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة.
- 4- تفعيل اهتمام الجامعات المبحوثة بالجينات التنظيمية التي تجعل هذه الجامعات منفردة عن بقية الجامعات بخصائص مميزة تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة العمل. وتكون آلية تنفيذها من خلال تبني هيكل تنظيمي مرن وترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين واعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتبني نظام كفاء وعادل للرواتب والتعويضات .
- 5- ضرورة نشر الوعي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات المبحوثة باهمية الصحة التنظيمية وتعزيز ابعادها . وتكون آلية تنفيذها من خلال رفع الروح المعنوية لدى العاملين في الجامعات المبحوثة وتعزيز التماسك المؤسسي فيها ، وتوفير بيئة عمل تمكن العاملين من اتاحة الفرصة لهم للمبادرة وإظهار إبداعاتهم ، وترسيخ النزاهة المؤسساتية و الحفاظ على سلامة الاجراءات والتعاملات ، ودعم القيادات الادارية في

للشخصية الاعتبارية للعاملين ، فضلاً عن زيادة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ نشاطات الجامعة وتوزيعها حسب الاحتياجات الفعلية للتشكيلات التنظيمية واستخدامها بكفاءة وفاعلية .

6- ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بالاستفادة من مقاييس الدراسة الحالية في التقييم المستمر وبشكل دوري ومنتظم لمستوى المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية والتأكد من توفر ابعادهما بمستويات كافية.

7- إجراء المزيد من الدراسات بهدف توسيع مجال تعميم نتائج الدراسة الحالية وتجاوز محدوداتها وعلى النحو الآتي :

أ . اختبار دور المناعة التنظيمية في متغيرات أخرى ومنها : التميز في الاداء ، جودة التعليم الجامعي ، النجاح الريادي للجامعة .

ب . اختبار دور عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في الصحة التنظيمية للجامعات ومنها النمط القيادي ، حجم الجامعات ، ثقافة المعلومات والاتصالات ، الحرية الأكاديمية .

ت . اتبعت الدراسة الحالية المنهج الكمي فقط ، لذا نقترح في دراسات مستقبلية مماثلة استخدام منهج نوعي أو مزيج من المقاربات الكمية والنوعية.

## المصادر

### المصادر العربية

1. أبو حجر ، طارق مفلح (2020). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعالقتها بالاداء المتميز ، دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الفلسطيني، مجلة جامعة الاستقلال للابحاث ، (1)5 ، 360-394.
2. أبو حزيمة ، هيثم صبحي . (2021) . مدى مساهمة أبعاد المناعة التنظيمية في تعزيز اليقظة الإستراتيجية داخل الكليات التقنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
3. إسماعيل، عمار قنحي موسى . (2020) . دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي المجلة العلمية للبحوث التجارية ، العدد (1) ، 151-221.
4. الانصاري . ابراهيم محمد صبري (2022). الاسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للانتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا ، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد(8) ، 475-568.
5. البلوشي ، علي بن حسين عبدالله .(2023). درجة توفر أبعاد الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة شمال الباطنة ، مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس ، 17(3) ، 315-331.
6. الحربي ، لؤلؤة بنت سعد . (2019). درجة توافر ابعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسي ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر ، 30(117) ، 240-270.
7. حسن ، فاطمة محمد مهدي . (2022) . نظم المناعة التنظيمية و قدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد ١٩- وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، (2)4 ، 1-30.

8. الحضرمي ، نوف بنت خلف محمد. (2022). درجة توافر أبعاد نُظْمِ المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، 19(72) ، 30-86.
9. خلف ، حسين عبدالله . (2020). اثر الصحة التنظيمية في مداخل الفاعلية التنظيمية ، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط بالعراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .
10. رياض ، مجيد ، عمر و لفته ، بيضاء ستار . (2022). ابعاد المناعة التنظيمية وعالقتها بتعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، 17(60) ، 215-230.
11. سعيد ، هديل كاظم و هلال سمر سعدون . (2020) . القيادة العلائقية وتأثيرها في الصحة التنظيمية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (60) ، 91-128.
12. شافية ، بريك . (2020) . دور المناعة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غارداية ، الجزائر .
13. الشيخ ، اسيا و بو ضرسة ، زهير . (2023) . التشارك المعرفي ودوره في تعزيز نظم المناعة التنظيمية ، مجلة البحوث والدراسات الانسانية ، 17 (1) ، 663-682.
14. علي ، مظفر حمد و محمود ، رونياز هياس . (2022) . دور الصحة التنظيمية في التشارك المعرفي ، مجلة قلاي زانست العلمية ، 7(4) ، 792-825.
15. عيواز ، نور الدين . (2023). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى العامل في المؤسسات الجزائرية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، الجزائر.
16. قحدة ، مروة حمود محمد و العامري ، عبدالعزيز عبدالهادي . (2023). العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية .مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(1) ، 1-42.
17. محمد ، سها بهجت والرميدي ، بسام سمير . (2021) . أثر الصحة التنظيمية في الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي ، مجلة كلية السياحة والفندقة ، جامعة مدينة السادات ، 5(1-2) ، 1-24.
18. المصري ، نضال حمدان و الأغا ، محمد احمد . (2021). أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص العالم الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية، مجلة دراسات اقتصاد واعمال، 8(1) ، 406-435.
19. ميرو ، شيرزاد طه . (2022) . تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف ، مجلة جامعة دهوك (العلوم الانسانية والاجتماعية ، 25(1) : 307-325.
20. الهماوندي ، وردة عبدخالق عبدالرحمن . (2021). توظيف التفكير النظمي في تحقيق الصحة التنظيمية ، مجلة اقتصاديات الاعمال ، العدد (خاص جزء 1- ) ، 443-462.

المصادر الاجنبية:

1. Adiati, R., Handoyo, S., Wicaksono., D.A., Purba, H.P., & Syarifah, D. (2021). Organizational health structure and measurement of higher education in Indonesia. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6 (1), 1-15.
2. Al Hamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommuni-cations companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438.
3. Al-Hussainy, Hassan T.N and Al-Sabawi, Noureddine M. (2023), The Contribution of the Organizational Health in Enhancing the Quality of Educational Service an Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Teaching Staff at Northern Technical University, *Journal for Administrative and Human Sciences(NTU)* ,3 (1): 146 – 167.
4. Al-Samman, T. A., & Al-Dabbagh, Z. G. T. (2020). " Lean Green Management is an Entrance to Strengthen the Organizational Immune System", *Tanmiyat al-Rafidain*, 39(125), 63-86.
5. Bezenjani, Safary zadeh T.; Manzari Tavakoli, A., and Nikpour A. (2020), Providing an Effective Model of Good Governance Based on the Criteria Proposed by Muslim Thinkers for Organizational Health in Governmental Organizations in Kerman Province. *Propósitos y Representaciones*, 8 (SPE2), 1-12.
6. Doganay, Ercan and Dagli, A. (2020). Organizational health scale: A scale development study, *International Education Studies*, 13(7), 128-144.
7. Hassan, Fadhil A. (2021), Acquired organizational immune and its impact on the application of knowledge management strategies, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27 (125) ,327-350.
8. Qadhah, M. H., & Alamery, A, A. (2023). Organizational health and its role in achieving institutional excellence in Yemeni government universities from the point of view of academic and administrative leaders for the year 2022-2021. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(6),1 – 23.
9. Radawi, Saad N. (2023). The Degree of Practice of Distributive leadership by Heads of scientific departments and its relationship to the level of organizational health from the point of view of faculty Members at Wasit University, *Journal of College of Education*, (49 (4), 241-252.
10. Rayani, Jamileh; Tavakoli, Hamdollah Manzar; Salajegheh, Sanjar; Shokooh, Zahra and Mehdizadeh, S. (2020). Studying the status Organizational Health in Medical Universities of Kerman, *Agricultural Marketing and Commercialization Journal* 4(1), 247- 265.

11. Shawesh, Z. N., & Al-Shakhfir, A. A. (2023). The impact of strategic leadership on improving the organizational health of Yemeni private universities. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(10S), 1 – 17.
12. Sekaran, U. & Bougie, R. (2017). *Research methods for business: A skill-building approach*. 7<sup>th</sup> ed., Haddington: John Wiley & Sons. West Sussex.
13. Yadollahi, S., Pakseresht, M., Akbari., M., Dashti-Kalantar, M., Shahi., S., & Asadzaker., M. (2020). Assessing the Relationship between Leadership Styles and Organizational Health in Ilam's Teaching Hospitals in 2018. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 14 (1), 703-707.

## رولى بهرگرىبا رىكخراوهى ژبو بدهستفه ئىنانا تهندروستىا رىكخراوهى

### پوخته:

ئارمانج ژ نهفى قه كولىنى دهستنىشانكرنا رولى بهرگرىبا رىكخراوهى بو زانكوىى ب ههرسى ره ههنديىن خو قه (فىربوونا رىكخراوهى، بىردانكا رىكخراوهى، جىناتىن رىكخراوهى DNA) ژبو بدهستفه ئىنانا تهندروستىا رىكخراوهى ب ره ههنديىن خو قه (مورال، دهستكه فتى ئه كادىمى، هه فگرتنا سازى، ئافراندىن، بىلايه نىا رىكخراوهى، گرنگى دان، و بهر دهست كرنا ژىده ران). شىوازى وه سفكرن و شىكرنى هاتيه بكارىئىنان، وبو گه هشتنا ئارمانجىن قه كولىنى پرسىارنامه هاتيه بهر هه فكرن و بو كومكرنا داتايان ژ نمونه بىن قه كولىنى كو پىك دهيت ژ (٢٣٤) ئه ندامىن وانه گوتنى ژ زانكوىىن پولىته كنىك/هه رىما كوردستانا عىراقى. بهرنامى ئامارى بى (SPSS version 26) هاتيه كارئىنان.

قه كولىن گه هشته كومه كا دهرئه نجاما، ژوانا هه بونا ئاستىن مام ناوه ندى ژ بهرگرىبا رىكخراوهى و تهندروستىا رىكخراوهى ل زانكوىىن قه كولىن لىهاتى ئه نجامدان لسهر ئاستى بىقه ران و لسهر ئاستى ره ههندان، و بهرگرىبا رىكخراوهى كار تىكرنه كا مانادار و پوزه تىف لسهر تهندروستىا رىكخراوهى دكه ت. و پشت بهستن لسهر قان دهرئه نجامان قه كولىنى چهنه پىشنىار پىشكىش كرىنه ژوانان پىتقىه و فهره زانكوىىن قه كولىن لىهاتى ئه نجامدان دهست ب باشتركرنا چه سپاندنا بهرگرىبا رىكخراوهى بكن وه كو فاكته ره كى گرنگ بو دهستفه ئىنانا تهندروستىا

رئىخراوهيى و به لاقكرنا هشيرىى و گرنگى دان ب ته ندروستيا رىخراوهيى لدهف سه ركردىن  
ئه كادىمى دناف زانكويين قه كولين لسهر هاتى ئه نجامدان و باشتركرنا ره هه ندين وان ، وهه روسا  
پيشنيار هاته پيشكيشكرن بو فوكولينين پاشه روژى.

## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL IMMUNITY IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL HEALTH

### Chiya Ismat Dino

Department of Business Administration, Zakho Technical College, Duhok  
Polytechnic University, Kurdistan Region, Iraq.

Email: [chiya.dino@uoz.edu.krd](mailto:chiya.dino@uoz.edu.krd)

### Hadi Khalil Ismael

Central of Scientific Research, Duhok Polytechnic University, Kurdistan Region, Iraq.

Email: [Hadi.khalil@dpu.edu.krd](mailto:Hadi.khalil@dpu.edu.krd)

### Range Mohammed Nori Dawooda

Department of Management Science, College of Administration and Economics,  
University of Zakho, Kurdistan Region, Iraq.

Email: [range.majid@uoz.edu.krd](mailto:range.majid@uoz.edu.krd)

**Keywords:** organizational immunity, organizational health, Morale, institutional, cohesion, Innovativeness, polytechnic universities, Kurdistan Region of Iraq.

## Abstract

The current study aimed to diagnose the role of the university's organizational immunity, represented by its dimensions (organizational learning, organizational memory, and organizational DNA) in achieving organizational health, represented by its dimensions (Morale, institutional cohesion, Innovativeness, institutional integrity, consideration, and Resource support). The descriptive method was adopted in this study, and a questionnaire was designed to collect data from the study sample, which included (234) faculty members in polytechnic / Kurdistan Region of Iraq. Statistical analysis of the data was carried out using SPSS version (26) statistical software.

The study reached a set of conclusions, including the availability of moderate levels of organizational immunity and organizational health in the surveyed universities at the level of overall indicators and at the dimensional level, and that organizational immunity has a moral and positive impact on organizational health. Based on the conclusions, a number of suggestions were presented, including the need for the surveyed universities to enhance the application of organizational immunity as one of the important factors that contribute to achieving organizational health, and to spread awareness among academic leaders in the surveyed universities of the importance of organizational health and enhancing its dimensions. suggestions were also presented for future studies.