International Journal for Scientific Research (IJSR)
المجلة الدولية للبحوث العلمية
IJSR
Vol. (5), No. (8) August 2026 الإصدار (5)، العدد (8)

درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة: دراسة تطبيقية على معلمات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة جدة

أنهار محمد القرني
ماجستير، الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
aaiqarni0983@stu.kau.edu.sa

إيمان عبد الملك راوه
أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربويَّة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٣٥٥) معلمة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. وتكونت أداة الدراسة من خمسة أبعاد للمناعة التنظيمية، وهي: الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والجينات التنظيمية، والمناعة التنظيمية المتخصصة، والمناعة التنظيمية المحيطية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية جاءت بدرجة "مرتفعة جداً"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.١٩٦). كما جاء بُعد التعلم التنظيمي في المرتبة الأولى، يليه بُعد الجينات التنظيمية، ثم المناعة التنظيمية المحيطية، فالمناعة التنظيمية المتخصصة، وأخيراً الذاكرة التنظيمية. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التعلم التنظيمي، وتطوير البنية التقنية الداعمة للذاكرة التنظيمية، وتفعيل دور اللجان والوحدات المتخصصة داخل المدارس، إضافة إلى دعم الشراكات المجتمعية بما يسهم في تعزيز المناعة التنظيمية وتحقيق الاستقرار المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية.

International Journal for Scientific Research (IJSR)
المجلة الدولية للبحوث العلمية
IJSR
Vol. (5), No. (8) August 2026 الإصدار (5)، العدد (8)

The Degree of Practicing Organizational Immunity Dimensions in Government Secondary Schools in Jeddah City: An Applied Study on Female Teachers in Government Secondary Schools in Jeddah City

Anhar Mohammed Al-Qarni
Maste's Degree in Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz University, kingdom of Saudi Arabia
aaiqarni0983@stu.kau.edu.sa

Eman Abdulmalik Rawah
Assistant Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Education, King Abdulaziz University, kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing organizational immunity dimensions in government secondary schools in Jeddah City from the perspectives of female teachers, as well as to examine whether there were statistically significant differences attributable to the variables of educational qualification and years of experience. The study employed a descriptive survey approach and used a questionnaire as the data collection instrument. The questionnaire was administered to a sample of (355) female teachers working in government secondary schools in Jeddah City. The study instrument consisted of five dimensions of organizational immunity: organizational memory, organizational learning, organizational genes, specialized organizational immunity, and peripheral organizational immunity. The findings revealed that the degree of practicing organizational immunity dimensions was "very high," with an overall mean score of (4.196). The dimension of organizational learning ranked first, followed by organizational genes, peripheral organizational immunity, specialized organizational immunity, and finally organizational memory. The results also indicated that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) attributable to the variables of educational qualification and years of experience. Considering the findings, the study recommended the need to enhance organizational learning practices, develop the technological infrastructure supporting organizational memory, activate the role of specialized committees and units within schools, and strengthen community partnerships in ways that contribute to enhancing organizational immunity and achieving institutional stability in government secondary schools in Jeddah City.

Keywords: Organizational Immunity, Organizational Memory, Organizational Genes.

مقدمة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم تحديات متسارعة في بيئة تتسم بالتغير والتطور المستمر، مما يجعل قدرتها على التكيف والاستجابة عاملاً حاسماً لبقائها واستمراريتها. وتعد المؤسسات التعليمية من أبرز مكونات المجتمع، لما تقدمه من خدمات تعليمية وتربوية تسهم في إعداد الإنسان وتنمية قدراته الفكرية والمعرفية بما يحقق التنمية الشاملة للمجتمع. ومن أجل الحفاظ على استقرارها وجودة مخرجاتها، أصبحت هذه المؤسسات تسعى إلى تحقيق التميز والريادة عبر تبني مفاهيم إدارية حديثة

تسهم في تعزيز أدائها ورفع قدرتها التنافسية (ذاكر، ٢٠٢٥). ومن أجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، لا بد للمؤسسات التعليمية من تبني استراتيجيات إدارية حديثة تمكنها من مواجهة المخاطر والتحديات بمرونة وكفاءة (عبد المجيد، ٢٠١٦). ومن بين تلك الاستراتيجيات الحديثة برزت استراتيجية المناعة التنظيمية (Organizational Immunity) الذي يشير إلى قدرة المنظمة على حماية نفسها من الأخطار الداخلية والخارجية، والتعامل مع الأزمات بشكل استباقي يحافظ على استقرارها وتماسكها (Watkins, 2018). وتعد المناعة التنظيمية إطاراً افتراضياً يعكس قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات من خلال خطة إجرائية متكاملة، تتألف من مجموعة من العمليات التنظيمية المرتبطة بالتعلم المؤسسي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، وذلك بهدف تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة الأزمات وتحقيق استجابة مرنة ومستدامة للتحديات المفاجئة (يوسف، ٢٠٢١).

وفي نفس السياق، تُعد المناعة التنظيمية نظاماً داخلياً يضم مجموعة من السياسات والقيم والممارسات التنظيمية المتكاملة التي تهدف إلى حماية المؤسسة من التأثيرات السلبية الداخلية والخارجية بصورة مشابهة لنظام المناعة البشرية، إذ تسهم في منع السلوكيات السلبية والأفكار الضارة، بما يعزز الأداء المؤسسي ويسهم في مواجهة المخاطر بكفاءة وفاعلية (Ali, 2024). وفي ضوء التحولات الكبيرة التي يشهدها قطاع التعليم، تبرز أهمية تطبيق مفاهيم المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية باعتبارها مؤسسات تعليمية تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالمنافسة، وجودة التعليم، والابتكار، والتغيير الإداري المستمر (Fenfen, Nanping & Kevin, 2017). فإدارات المدارس مطالبة بتبني استراتيجيات تُمكّنها من بناء أنظمة قوية ومرنة قادرة على الوقاية من المخاطر والتعامل مع التغيرات المفاجئة بكفاءة، وذلك من خلال تعزيز الوعي التنظيمي، وتطوير التعلم التنظيمي، وبناء ذاكرة مؤسسية فعالة، وتبني جينات تنظيمية داعمة (أحمد، ٢٠٢١).

وقد أكد عدد من الباحثين أن المناعة التنظيمية تمثل جدار الحماية الداخلي الذي يقي المؤسسة من المؤثرات السلبية، ويعزز قدرتها على الاستجابة للمستجدات، ويُسهم في تحقيق التكامل بين عناصرها البشرية والإدارية (Saidi, 2020؛ Assayah, 2020)، وتعمل هذه المناعة بوصفها آلية رقابية داخلية تساعد في اكتشاف التهديدات مبكراً، واتخاذ إجراءات وقائية تعزز الأداء المؤسسي وتدعم التوازن الداخلي للمؤسسة (Qiang , 2016). كما أوضحت دراسات حديثة أن المناعة التنظيمية تمثل جزءاً لا يتجزأ من النضج المؤسسي، إذ تُمكن المؤسسات التعليمية من تطوير أدائها ورفع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية (Yahya et al., 2024). فكلما ازدادت قدرة المدرسة على التعلم والتكيف وحفظ المعرفة، ازدادت مناعتها التنظيمية ونضجها المؤسسي (حباكة، ٢٠٢٢).

وفي هذا الإطار، تعد المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية نموذجاً حيوياً للمؤسسات التعليمية التي تسعى لمواكبة التحولات التربوية والإدارية المتسارعة، وتحقيق التميز والريادة في الأداء (الشلاحي، ٢٠٢٤). وفي ضوء ما تم عرضه حول أهمية المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق استقرار المؤسسات التعليمية وفاعليتها، تبرز الحاجة إلى دراسة درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة.

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات التعليمية، بوصفها من أهم مؤسسات المجتمع، إلى تحقيق النمو والاستمرارية ومواكبة التحولات المتسارعة في البيئة التعليمية، من خلال تطوير استراتيجياتها الإدارية وتنفيذها بفعالية لضمان تحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية (شكرو، ٢٠١٨). ومع التغيرات المتسارعة في السياسات التعليمية وتزايد متطلبات الجودة والمساءلة، تواجه المدارس الحكومية تحديات متعددة تتعلق بقدرتها على التكيّف مع المستجدات التنظيمية والتربوية، إضافة إلى شدة المنافسة بين المدارس في تقديم تعليم نوعي وتحقيق مخرجات ذات جودة عالية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠). وفي ظل هذه التحديات، أصبح من الضروري أن تتبنى المدارس استراتيجيات إدارية حديثة تساعدها على تحقيق التوازن المؤسسي والاستقرار الداخلي، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات المناعة التنظيمية التي تُعد إحدى الآليات الفاعلة للحفاظ على استقرار المنظمة وقدرتها على التكيّف مع المتغيرات ومواجهة الأزمات (معوض وآخرون، ٢٠٢٥). فالمناعة التنظيمية تمكّن المدرسة من اكتشاف المشكلات مبكراً، والاستجابة السريعة للضغوط، والتعلم من التجارب السابقة، بما يسهم في تعزيز جودة العمل واستدامة الأداء المؤسسي (ذاكر، ٢٠٢٥).

ورغم تأكيد الدراسات على أهمية المناعة التنظيمية في تحقيق الاستقرار المؤسسي والميزة التنافسية، إلا أن تطبيقها في المدارس الحكومية السعودية ما زال محدوداً ولا ينسجم كلياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تطوير رأس المال

البشري وتمكين الكوادر التعليمية (الأسمر، ٢٠٢١). كما أظهرت الدراسات الأجنبية أن درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء المعلمين، والصحة التنظيمية، ومرونتهم في مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تقليل نية الاستقالة (Mat Zin et al., 2025 ؛Altıntaş & Özata, 2022 ؛Obionu et al., 2025). ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات تركز على مدارس في دول أخرى مثل نيجيريا وتركيا وماليزيا، ولم تطبق بشكل واسع على المدارس الحكومية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة؛ والكشف عن درجة توافر أبعادها المختلفة في البيئة المدرسية. ورغم ندرة الدراسات - على حد علم الباحثة - التي تناولت المناعة التنظيمية في البيئة التعليمية السعودية، خصوصاً في مدارس التعليم العام، إلا أن الدراسات المتاحة ركزت على مؤسسات أخرى كالجامعات أو الإدارات التعليمية، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة تحدد درجة هذه الممارسة والجوانب التي تتطلب تطويراً لتحقيق الأهداف التربوية.

وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "ما درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة؟"

أسئلة الدراسة

وتنبثق من المشكلة السابقة عددًا من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة بُعد الذاكرة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما درجة ممارسة بُعد التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟
3. ما درجة ممارسة بُعد الجينات التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟
4. ما درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية التخصصية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟
5. ما درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية المحيطية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية الحكومية حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية، وذلك من خلال ما يلي:

- تحديد درجة ممارسة بُعد الذاكرة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- تحديد درجة ممارسة بُعد التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- تحديد درجة ممارسة بُعد الجينات التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- تحديد درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية التخصصية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- تحديد درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية المحيطية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية لدى المعلمات تُعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

أولا: الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال تناول استراتيجية ذات مفهوم حديث نسبياً في البيئة التعليمية، وهو المناعة التنظيمية.
- توضح أبعاد المناعة التنظيمية في البيئة المدرسية، مما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات لاحقة تتناول هذا المفهوم في سياقات تعليمية مختلفة.
- تقدم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين المستقبليين على تناول موضوعات مشابهة في مجال تطوير مفاهيم الإدارة المدرسية الحديثة.
- تسهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيقات المناعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، لا سيما في المدارس الحكومية السعودية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

- تساعد نتائج الدراسة صُنّاع القرار في وزارة التعليم ومديري إدارات التعليم على تطبيق ممارسات أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية.
- تمكّن القيادات المدرسية والمشرفات التربويات من التعرف على نقاط القوة والضعف التنظيمي في مدارسهن، وبالتالي تطوير خطط تحسين فاعلة لمواجهة الأزمات والتغيرات.
- يُؤمل أن تسهم الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية تستهدف رفع مستوى الوعي والممارسة الفعلية لأبعاد المناعة التنظيمية لدى القيادات التعليمية والمعلمات.
- تسهم مخرجات الدراسة في تحسين بيئة العمل المدرسية وتعزيز قدرتها على الصمود أمام الضغوط والتحديات الإدارية والتعليمية؛ وذلك عبر توظيف نتائجها في تطوير الممارسات المدرسية التي تعزز أبعاد المناعة التنظيمية وترفع كفاءة الأداء المدرسي.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تمت دراسة درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الجينات التنظيمية، المناعة التنظيمية التخصصية، المناعة التنظيمية المحيطية) في المدارس الحكومية الثانوية.
- **الحدود الزمانية**: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2025 -2026 م.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة من معلمات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة جدة وعددهم (4627) معلمة.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في مدينة جدة وعددها (108) مدارس.

مصطلحات الدراسة

المناعة التنظيمية:

- **التعريف اللغوي:** المناعة في اللغة مأخوذة من الفعل "منع"، أي الحماية والوقاية، وتُستخدم للدلالة على القوة التي تحول دون وقوع الأذى أو الضرر، فيقال: "رجل منيع" أي قوي ومحصّن، و"المناعة" تعني الحصانة والقدرة على الصمود أمام المخاطر (ابن منظور، ١٩٩٤).
- **التعريف الاصطلاحي:** تُعرف المناعة التنظيمية بأنها مجموعة الإجراءات والضوابط التي تضعها إدارة المنظمة في هياكلها الداخلية، لتعمل كمصدّات وقائية لما قد تتعرض له المنظمة من مخاطر أو أزمات تنظيمية يمكن أن تؤثر على

مواردها البشرية والمادية، وذلك من خلال تعزيز التعلّم التنظيمي، وتفعيل الذاكرة التنظيمية، وترسيخ الجينات التنظيمية التي تعبّر عن ثقافة المنظمة وهويتها، بما يمكّنها من الصمود والمحافظة على أدائها واستمراريتها عند مواجهة الأزمات (أبو برهم، ٢٠٢٢).

- **التعريف الإجرائي:** تُعرف المناعة التنظيمية إجرائياً بأنها قدرة المدارس الحكومية على صيانة جاهزيتها المؤسسية واستدامة كفاءة أدائها في البيئة التعليمية، عبر توظيف الذاكرة التنظيمية في استبقاء الخبرات المتراكمة واستثمارها في ترشيد ممارساتها، وتشكيل التعلّم التنظيمي بصورة مهنية عبر الارتكاز على الجينات التنظيمية بوصفها الإطار الحاكم للقيم والأنماط والسلوكيات المؤسسية، مستعينةً بالتفاعل الواعي للفرق المدرسية المتخصصة في معالجة مختلف القضايا الداخلية والخارجية.

الإطار النظري

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم المناعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في: الذاكرة التنظيمية، والتعلّم التنظيمي، والجينات التنظيمية، والمناعة التنظيمية التخصصية، والمناعة التنظيمية المحيطية، إضافة إلى بيان أهميتها في تعزيز استقرار المؤسسات التعليمية ورفع قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة. كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، مع تقديم تحليل نقدي لها بهدف توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

المناعة التنظيمية:

تمثل المناعة التنظيمية مفهوماً حديثاً في مجال الإدارة التربوية، مستمدةً في أساسها من مبادئ أنظمة المناعة البيولوجية. وقد تم إدراج هذا المفهوم في أدبيات الإدارة التربوية لأول مرة عام ١٩٩٧، عندما اقترح (De Geus, 1997) أن المنظمات، على غرار الكائنات الحية، تحتاج إلى نظم دفاعية تمكنها من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، بما يضمن استمراريتها ونجاحها في بيئة ديناميكية ومتغيرة. ويُعد مفهوم المناعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية، إذ لم يظهر بصورة واضحة إلا في أواخر القرن العشرين، نتيجةً للتغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، وما صاحبها من تزايد حدة الأزمات التنظيمية، وتعقد التهديدات الداخلية والخارجية، واشتداد المنافسة، إلى جانب التطور التكنولوجي المتلاحق. وقد فرضت هذه التحديات على المنظمات ضرورة البحث عن آليات جديدة تمكّنها من البقاء والاستمرار، ليس فقط من خلال الكفاءة التشغيلية، بل عبر تعزيز قدرتها على الحماية الذاتية والتكيف مع المتغيرات (حسن، ٢٠٢٢). وترجع الجذور الأولى لمفهوم المناعة التنظيمية إلى العلوم البيولوجية، حيث استُخدم بوصفه استعارةً من جهاز المناعة في جسم الإنسان، الذي يتميز بقدرته على التعرف على الأجسام الغريبة ومقاومتها، والحفاظ على توازن الجسم. وقد انتقل هذا المفهوم إلى الحقل الإداري ليعبّر عن قدرة المنظمة على اكتشاف التهديدات المحتملة والتعامل معها بفاعلية، سواء كانت هذه التهديدات داخلية، مثل ضعف الأداء أو مقاومة التغيير، أو خارجية، مثل المنافسة والتغيرات البيئية (Assayah, 2020). ومع تطور الفكر الإداري خلال تسعينات القرن العشرين، بدأ الاهتمام يتزايد بدراسة قدرة المنظمات على الصمود والتكيف في البيئات غير المستقرة، حيث أشار De Geus (1997) إلى أهمية التعلم التنظيمي المستمر بوصفه أحد عوامل بقاء المنظمات واستمرارها، وهو ما يُعد من الأسس الفكرية التي مهّدت لظهور مفهوم المناعة التنظيمية. وفي هذا السياق، لم تعد المنظمة تُنظر إليها بوصفها كياناً جامداً، بل ككائن حي قادر على التفاعل مع بيئته، والتعلم من تجاربه، وتطوير آليات دفاعية ذاتية. وفي بداية الألفية الجديدة، اتسع استخدام مفهوم المناعة التنظيمية في الأدبيات الأجنبية، خاصة في مجالات إدارة التغيير، وإدارة الأزمات، والسلوك التنظيمي، حيث تم توظيف مصطلحات مثل: organizational immunity وorganizational immune system لتفسير كيفية استجابة المنظمات للتهديدات والتغيرات، سواء من خلال مقاومتها أو التكيف معها. كما تم النظر إلى المناعة التنظيمية بوصفها نظاماً متكاملاً يضم مجموعة من السياسات، والإجراءات، والثقافات التنظيمية التي تعمل بصورة وقائية واستباقية، وليس فقط كرد فعل بعد وقوع الأزمات (Gilley et al., 2009).

أما في الأدبيات العربية، فقد ظهر الاهتمام بمفهوم المناعة التنظيمية بصورة متأخرة نسبياً، متأثراً بالتطورات العالمية في الفكر الإداري، حيث ركزت الدراسات العربية على إبراز دور هذا المفهوم في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، ودعم الاستدامة المؤسسية، خاصة في ظل متطلبات التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية

السعودية ٢٠٣٠ (شتا، ٢٠٢٣). وتمتد جذور المناعة التنظيمية من نظرية الإنتاج الاجتماعي الذاتي التي يفسرها (Luhmann, 1986) بأنها أنظمة منتجة للمعنى، إذ يقوم الأفراد بوصفهم أنظمة نفسية بإنتاج المعاني وتفسيرها من خلال استخدام اللغة والرموز أثناء تفاعلهم مع الآخرين داخل الأنساق الاجتماعية المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى تشكل دلالات اجتماعية متعددة للمفهوم أو الموضوع ذاته. بينما ذكر (Barn,1990) أن المعاني تختلف تبعاً لاختلاف الزمن والسياق الاجتماعي وطبيعة العلاقة بين الفرد والجماعة، وبعبارة أخرى فإن الجماعات الاجتماعية تعمل على تطوير أنظمتها الخاصة بالمعنى، وبما أن الأنظمة الاجتماعية تُعد أنظمة إنتاج ذاتي فإنها تتسم بدرجة من الاستقلالية والانغلاق التنظيمي والمرجعية الذاتية، الأمر الذي يجعلها قادرة على إعادة إنتاج معانيها وتنظيماتها بصورة مستمرة، وهكذا فإن تطوير المعاني داخل هذه الأنظمة يمثل عملية مستمرة لتوليد معرفة جديدة ذات طابع اجتماعي، تنتقل بين الأفراد عبر عمليات التفاعل والتعلم الذاتي.

ومن هنا يمكن القول إن نظام المناعة التنظيمية يُعد أحد الأنظمة التي انبثقت من نظرية الإنتاج الاجتماعي الذاتي، لكونه يعتمد على قدرة التنظيم على حماية ذاته والمحافظة على استقراره وإعادة تنظيم وظائفه في مواجهة المتغيرات والاضطرابات الخارجية (الساعدي،2016). وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نشأة مفهوم المناعة التنظيمية لم تكن وليدة لحظة واحدة، بل جاءت نتيجة تطور تدريجي بدأ باستعارة بيولوجية، ثم تطور عبر مفاهيم التعلم التنظيمي وإدارة التغيير، وصولاً إلى إطار نظري متكامل يُستخدم لتفسير قدرة المنظمات على الحماية الذاتية، والتكيف، والصمود في مواجهة التحديات المعاصرة.

مفهوم المناعة التنظيمية:

تشير المناعة التنظيمية إلى قدرة المنظمات على تطوير نظام دفاعي داخلي يمكّنها من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي قد تهدد استمراريتها ونجاحها في بيئة عمل متغيرة ومتقلبة. وتنشأ هذه القدرة استجابةً للتطورات المستمرة في البيئة التنظيمية، بما يضمن بقاء المنظمة واستمرارها في بيئة تنافسية شديدة، وهو ما أكده Alshawabkeh (2021)، الذي شدد على أهمية التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية للتغلب على المخاطر المحيطة بالمنظمة. ومن ناحية أخرى، ذكر عباس (٢٠١٩) أن المناعة التنظيمية تمكّن المنظمة من مواجهة المخاطر والتهديدات عبر إنشاء إطار دفاعي متكامل يعتمد على عناصر أساسية، مثل: التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، بما يعزز التكامل الداخلي للعمليات ويضمن استمرارية الأداء المؤسسي. كما يرى يوسف (٢٠٢١) أن المناعة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات بفاعلية من خلال خطة إجرائية متعددة الأوجه تشمل العمليات الحيوية المختلفة، بحيث يشكل الجمع بين التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية نظاماً دفاعياً يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات الجديدة. ويؤكد النقيرة (٢٠٢١) أهمية الإطار الشامل للمناعة التنظيمية، الذي يضم الضوابط، والإجراءات، والسياسات، والأفراد، بهدف الحفاظ على توافق المنظمة مع أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها على الاستمرار رغم الانحرافات أو الضغوط الداخلية والخارجية. وفي سياق مشابه، عرّف السمان والدباغ (٢٠٢٠) المناعة التنظيمية على أنها منظومة حسية تعمل على استشعار المخاطر التي تواجه المنظمة، وتحليلها، والرد عليها، ومعالجتها، مع الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة التنظيمية للرجوع إليها مستقبلاً. ومن جانب آخر، عرف أحمد (٢٠٢٤) المناعة التنظيمية بأنها مجموعة من العمليات الداخلية التي تمكّن المنظمة من معالجة عيوبها الداخلية والاستجابة للتحديات الخارجية بصورة فاعلة.

وبشكل عام، يمكن القول إن المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية تمثل منظومة متكاملة من الإجراءات والآليات التنظيمية التي تتبناها إدارة المدرسة والمعلمات لتعزيز الأداء التعليمي والإداري، وحماية المدرسة من المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على استمراريتها وجودة العملية التعليمية. ويُعد هذا النظام الدفاعي وسيلةً لتمكين المدرسة من تطوير استراتيجيات فاعلة من خلال تطبيق التعلم التنظيمي، واستثمار المعلومات والخبرات المخزنة في الذاكرة التنظيمية، والاستفادة من الجينات التنظيمية بما يعزز مرونة المدرسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التعليمية. كما يسهم هذا التكامل في تعزيز مشاركة المعلمات في المهام التعليمية والإدارية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي وجودة العملية التعليمية.

أبعاد المناعة التنظيمية:

يُعد موضوع المناعة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام العديد من الدراسات الأكاديمية، حيث اختلف الباحثون في تحديد أبعادها ومكوناتها. فقد قدمت بعض الدراسات نماذج تصف المناعة التنظيمية ببعدين رئيسين، بينما اقترحت دراسات أخرى نماذج أكثر تفصيلاً تشمل ثلاثة أو خمسة أبعاد، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1): تصنيف الباحثين لأبعاد المناعة التنظيمية

الدراسة	أبعاد المناعة التنظيمية
عبودي (٢٠١٩)، حسن (٢٠٢٠)	1. المناعة التنظيمية الطبيعية (الموقع التنافسي، الجينات التنظيمية) 2. المناعة التنظيمية المكتسبة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، اللقاح التنظيمي، المقارنة المرجعية)
إسماعيل (٢٠٢٠)، النقيرة (٢٠٢١)، Al-Jader (2020) Assayah، (2021)، البشري وآخرون (٢٠٢٤)، الشلاحي (٢٠٢٤)، إسماعيل وصالح (٢٠٢٤)، Hasan (2022) & Hmood، (2020) Lafta & Majeed	1. التعلم التنظيمي 2. الذاكرة التنظيمية 3. الجينات التنظيمية
Zhou et al. (2021) ، Abbas (2019)	1. إدراك المناعة 2. الدفاع عن المناعة 3. ذاكرة المناعة التنظيمية 4. وظيفة الاستقرار 5. التحكم والرقابة

ونظراً لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية لدى المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، فقد استدعى ذلك التركيز على الأبعاد الأساسية التي تسهم بصورة مباشرة في تعزيز استقرار البيئة المدرسية، ومرونتها، وقدرتها على مواجهة التحديات التعليمية والإدارية المعاصرة. ومن خلال مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تبين أن هناك خمسة أبعاد تُعد من أكثر الأبعاد شيوعاً وملاءمةً لتفسير مفهوم المناعة التنظيمية في البيئات التعليمية، وهي: التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، والمناعة التنظيمية المتخصصة، والمناعة التنظيمية المحيطية، وذلك لما تمثله هذه الأبعاد من منظومة متكاملة تعكس قدرة المدرسة على التكيف والصمود في مواجهة التحديات.

حيث يمثل التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تهدف إلى تعزيز وعي المدرسة بالتحديات التي تواجهها، مع تحسين قدرتها على تحديد هذه القضايا ومعالجتها بكفاءة، أما الذاكرة التنظيمية، فتتمثل في قدرة المدرسة على توثيق المعرفة والخبرات المتراكمة، والاحتفاظ بها، واسترجاعها عند الحاجة، بما يضمن استمرارية الأداء، وتفادي تكرار الأخطاء، وتحقيق التطوير المستدام في العملية التعليمية (حسن ،٢٠٢٢). في حين تعبّر الجينات التنظيمية عن مجموعة الخصائص الجوهرية التي تُميز المدرسة وتشكل هويتها التنظيمية، حيث تعكس طبيعة هيكلها الداخلي، سياساتها، وأساليب تفاعلها مع التحديات الداخلية والخارجية (يوسف، ٢٠٢١). أما المناعة التنظيمية المتخصصة لا تقتصر على الاستجابة عند وقوع الأزمة، بل تقوم على وجود آليات مؤسسية متخصصة في الرصد والتحليل والدفاع والاحتفاظ بالخبرة التنظيمية التراكمية، بما يمكّن المدرسة من التمييز بين ما ينسجم مع هويتها وما يشكّل تهديداً لها (Liu et al., 2020). بينما تمثل المناعة التنظيمية المحيطية خط الدفاع الأول في المدرسة؛ إذ تعتمد فاعليته على كفاءة العاملين، ووضوح الإجراءات، وفعالية الاتصال، وقوة الثقافة التنظيمية. ويعني ذلك أن الحماية التنظيمية تتحول إلى وظيفة يومية يمارسها جميع الأفراد من خلال الرقابة الذاتية، والتغذية الراجعة، والانتباه للإشارات المبكرة التي قد تتطور إلى تهديدات أكبر (Hassan, 2022; Mohammed et al., 2020).

أولاً: التعلم التنظيمي:

يمثل التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تهدف إلى تعزيز وعي المدرسة بالتحديات التي تواجهها، مع تحسين قدرتها على تحديد هذه القضايا ومعالجتها بكفاءة، ويعتمد التعلم التنظيمي على ترجمة الجينات التنظيمية عبر جميع مستويات الإدارة، ويتضمن تبادل المعلومات والخبرات بين المعلمات والإداريين والفرق العاملة في المدرسة، ما يسهم في رفع جودة الأداء التعليمي والإداري وتحسين البيئة المدرسية (حسن، ٢٠٢٢؛ أحمد، ٢٠٢٤). وتقوم عملية التعلم التنظيمي على جمع البيانات ونشرها وتحليلها وتفسيرها بطرق تساعد على تحسين القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي، كما تعد آلية فعّالة للتكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، مما يمكن المدرسة من تحديث قاعدة الجينات التنظيمية لديها وتعزيز كفاءتها التشغيلية من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة ومواكبة التطورات التربوية الحديثة.

وقد أشار النقيرة (٢٠٢١) وأبو برهم (٢٠٢٢) إلى أن التعلم التنظيمي ينقسم إلى نوعين رئيسيين:

- **التعلم التكيفي:** يركز على تحسين الأداء من خلال الاستفادة من الممارسات السابقة والخبرات المكتسبة، بهدف تعديل الاستراتيجيات التنظيمية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، مما يعزز قدرة المدرسة على مواجهة التحديات والتكيف مع التحولات المستمرة في بيئة التعليم.
- **التعلم التوليدي:** يركز على تطوير أفكار وحلول ابتكارية جديدة، بما يتيح للمدرسة تجاوز الأساليب التقليدية في العمل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، عبر البحث المستمر عن فرص تطويرية جديدة وتشجيع التفكير الإبداعي لدى المعلمات والإداريين.

ويُعد التعلم التنظيمي عاملاً أساسياً في تعزيز مرونة المدرسة وقدرتها على الاستجابة للتحديات المستقبلية، كما أنه أداة رئيسية لدعم الابتكار وتحسين عمليات صنع القرار، وبالتالي المساهمة في رفع كفاءة العملية التعليمية واستدامة الأداء المدرسي في ظل البيئة التعليمية المتغيرة والمعقدة.

ثانياً: الذاكرة التنظيمية:

تُعد الذاكرة التنظيمية عنصراً أساسياً في قدرة المدرسة على الاحتفاظ بالمعلومات والجينات التنظيمية المكتسبة من التجارب السابقة، مما يمكنها من استرجاع هذه المعارف وتوظيفها في مواجهة التحديات التربوية واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة (حسن ،٢٠٢٢). وتؤدي الذاكرة التنظيمية دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تمثل مستودعاً للإجراءات والاستراتيجيات التي تم تطبيقها سابقاً، ما يتيح الاستفادة منها كمرجع لمعالجة المشكلات الحالية وتعزيز استدامة العملية التعليمية (أبو برهم، ٢٠٢٢). تعتمد الذاكرة التنظيمية على تجميع الجينات التنظيمية، تخزينها، استرجاعها، وتوظيفها بطريقة تسهم في تطوير قدرات المدرسة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة التعليمية، كما تسهم في رفع مستوى المرونة التنظيمية من خلال إعادة توظيف المعلومات المخزنة بما يتناسب مع المستجدات والتحديات، مما يعزز عملية اتخاذ القرار ويحد من تكرار الأخطاء السابقة (حسن، ٢٠٢٠).

وقد صنف الباحثون حسن (٢٠٢٠) وأبو برهم (٢٠٢٢) الذاكرة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين:

- **الذاكرة الصلبة:** تشمل المعلومات والبيانات الموثقة رسمياً في السجلات، المستندات، الأنظمة الإلكترونية، والتقارير الداخلية، ما يتيح الوصول إلى بيانات دقيقة يمكن الرجوع إليها لدعم التخطيط واتخاذ القرارات التنظيمية بكفاءة.
- **الذاكرة اللينة:** تضم المعارف والخبرات غير الرسمية المخزنة في أذهان المعلمات والإداريين، الناتجة عن تراكم التجارب والمهارات المكتسبة عبر الزمن. وتتميز هذه الذاكرة بالمرونة والتكيف مع الظروف المختلفة، لكنها قد تتأثر بالعوامل الذاتية والتغيرات في القوى البشرية.

تمر عمليات الذاكرة التنظيمية بمراحل متتابعة تبدأ بجمع الجينات التنظيمية من مصادر متنوعة، يليها تخزين المعلومات بطرق تضمن سهولة استرجاعها، ثم تحديث المحتوى المعرفي باستمرار لضمان ملاءمته للتغيرات البيئية والتربوية، وأخيراً استخدام هذه المعلومات لدعم اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات بكفاءة (حسن، ٢٠٢٠). وتُعد الذاكرة التنظيمية أداة حيوية للمدرسة للتعلم من تجاربها السابقة وتطبيق هذه المعارف في مواقف جديدة، بما يعزز قدرتها على الاستجابة بفعالية للتحديات المستقبلية. كما توفر إطاراً لتحليل الأخطاء السابقة، تطوير استراتيجيات مستدامة، وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل المدرسية، مما يسهم في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في التعليم.

ثالثاً: الجينات التنظيمية:

تمثل الجينات التنظيمية مجموعة الخصائص الجوهرية التي تُميز المدرسة وتشكل هويتها التنظيمية، حيث تعكس طبيعة هيكلها الداخلي، سياساتها، وأساليب تفاعلها مع التحديات الداخلية والخارجية (يوسف ،٢٠٢١). ويُستخدم هذا المصطلح بشكل مجازي للدلالة على "الخصائص الوراثية" للمنظمة، أي السمات الأساسية التي تنتقل عبر الأجيال التنظيمية وتؤثر بشكل مباشر على سلوك المدرسة وأدائها المؤسسي (حسن، ٢٠٢٢). وتعتمد الجينات التنظيمية على مجموعة من العوامل المتأصلة في الثقافة التنظيمية والاجتماعية للمدرسة، والتي تسهم في توجيه سلوكها العام، وتعزيز مرونتها، وتمكينها من التكيف مع بيئة العمل التربوية المتغيرة (الزهيري والعجري، ٢٠٢٢).

وقد صنف الباحثون نجم وآخرون (٢٠١٨)، Assayah (2020)، والزهيري والعجري (٢٠٢٢) الجينات التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية:

- **الهيكل التنظيمي:** يمثل العمود الفقري للمدرسة، إذ يحدد مستويات الإدارة، توزيع المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار، كما يؤثر على آليات تدفق المعلومات والتنسيق بين المستويات المختلفة.
- **سرعة تدفق المعلومات:** تشير إلى كفاءة انتقال المعلومات والجينات التنظيمية بين المستويات التنظيمية المختلفة، ومن الأفراد المطلعين على المعلومات إلى من يحتاجونها، ما يعزز قدرة المدرسة على الاستجابة للتحديات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- **حقوق اتخاذ القرار:** تعكس السياسات والإجراءات التي تحدد من يملك صلاحيات اتخاذ القرارات، وكيفية تنفيذها داخل المدرسة، بما يشمل تحديد مستويات صنع القرار، توزيع السلطات، وآليات التنفيذ، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمليات التنظيمية.
- **المحفزات:** تشمل الوسائل التي تستخدمها المدرسة لتحفيز العاملين، سواء كانت مادية مثل الحوافز المالية أو معنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود، مما يعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي ويسهم في استقرار بيئة العمل.

رابعاً: المناعة التنظيمية المتخصصة:

يُقصد بالمناعة التنظيمية المتخصصة ذلك الجزء من النظام المناعي في المدرسة الذي يتجه إلى التشخيص الدقيق للتهديدات النوعية، والكشف المبكر عن مصادر الخلل، وبناء استجابات مهنية مقصودة تمنع تكرارها مستقبلاً. وتشير الأدبيات إلى أن هذا البعد لا يقتصر على الاستجابة عند وقوع الأزمة، بل يقوم على وجود آليات مؤسسية متخصصة في الرصد والتحليل والدفاع والاحتفاظ بالخبرة التنظيمية التراكمية، بما يمكّن المؤسسة من التمييز بين ما ينسجم مع هويتها وما يشكّل تهديداً لها. ولهذا يُشار إليه بوصفه نظاماً متخصصاً في الالتزام وإدارة المخاطر، أو نظاماً مهنياً لمعالجة "الأمراض التنظيمية" والحد من تكرارها (Hassan, 2022; Liu et al., 2020; Mohammed et al., 2020).

وتتضح أهمية هذا البعد من خلال تكامله مع ثلاث وظائف رئيسة، هي :المراقبة التنظيمية التي تكشف الانحرافات والمؤشرات المبكرة، والدفاع التنظيمي الذي يفعّل الإجراءات التصحيحية والوقائية، والذاكرة التنظيمية التي تحفظ الخبرات السابقة وتعيد توظيفها عند الحاجة. وبذلك تصبح المناعة التنظيمية المتخصصة أداة فعّالة لحماية المدرسة من المخاطر غير الروتينية والاختلالات المعقدة التي لا تكفي معها الإجراءات التقليدية، بل تتطلب تحليلاً تنظيمياً دقيقاً وخبرة متخصصة (Liu et al., 2020; Simmons, 2013). وفي السياق التعليمي، يتجلى هذا البعد من خلال الوحدات أو الأدوار المتخصصة داخل المدرسة، مثل القيادة المدرسية، ووحدة الجودة، والإرشاد الطلابي، ولجان الانضباط، والتقويم، وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي. فعند مواجهة مشكلات مثل التعثر الدراسي أو الاضطرابات السلوكية أو التهديدات التقنية، لا تكتفي المدرسة بتوصيف المشكلة، بل تنتقل إلى تحليل أسبابها الجذرية، وتحديد المسؤوليات، وبناء إجراءات استجابة منظمة، ثم توثيق الخبرة للاستفادة المستقبلية. ومن ثم يسهم هذا البعد في تعزيز قدرة المدرسة على حماية رسالتها التعليمية ورفع جودة قراراتها واستجابتها المؤسسية (Hassan, 2022; Mohammed et al., 2020; Simmons, 2013).

خامساً: المناعة التنظيمية المحيطية:

يُقصد بالمناعة التنظيمية المحيطية ذلك الامتداد الدفاعي الذي لا يتركز في المستويات العليا أو الوحدات المتخصصة فقط، بل يتوزع على جميع الوحدات التشغيلية والمساندة داخل المدرسة. ويعني ذلك أن الحماية التنظيمية تتحول إلى وظيفة يومية يمارسها جميع الأفراد من خلال الرقابة الذاتية، والتغذية الراجعة، والانتباه للإشارات المبكرة التي قد تتطور إلى تهديدات أكبر. وقد وُصف هذا البعد في الأدبيات بأنه "مناعة الأطراف"، نظراً لدوره في منع انتقال الخلل من المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي (Hassan, 2022; Mohammed et al., 2020). وتنبع أهمية هذا البعد من كونه يمثل خط الدفاع الأول في المدرسة؛ إذ تعتمد فاعليته على كفاءة العاملين، ووضوح الإجراءات، وفعالية الاتصال، وقوة الثقافة التنظيمية. فهو لا يتعامل مع المخاطر بعد اكتمالها، بل يسعى إلى احتوائها في مراحلها المبكرة داخل مواقع ظهورها، مما يقلل من احتمالية تحولها إلى أزمات كبيرة تتطلب تدخلًا مركزياً (Mohammed et al., 2020; Simmons, 2013).

وفي المدارس، تتجسد المناعة المحيطية في أدوار المعلمين، والإداريين، والمرشدين، ومسؤولي التقنية، وأمناء المختبرات، ووحدات الجودة، وخدمات الدعم؛ حيث يسهم كل منهم في رصد المؤشرات المبكرة للمشكلات، سواء كانت أكاديمية أو سلوكية أو إجرائية أو تقنية. وبهذا تتحول المدرسة إلى منظومة يقظة تتوزع فيها المسؤولية الوقائية، وتصبح المناعة التنظيمية ثقافة مؤسسية مشتركة تعزز الاستقرار التنظيمي وترفع جودة الأداء وتحد من تضخم المشكلات (Hassan, 2022; Mohammed et al., 2020).

وتعمل هذه الأبعاد مجتمعة على تشكيل الجينات التنظيمية التي تحدد هوية المدرسة وسلوكها واستراتيجياتها، ومن خلال فهم هذه الجينات، يمكن للمدارس تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، رفع الكفاءة التشغيلية، والتغلب على التحديات التنظيمية، ما يسهم في بناء بيئة مدرسية أكثر مرونة واستدامة. وترى الباحثة أن تعدد وجهات النظر حول أبعاد المناعة التنظيمية يعود إلى اختلاف الخلفيات الفكرية والمنهجيات البحثية في الدراسات السابقة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أبعاد المناعة التنظيمية التي تعتمدها هذه الدراسة في الشكل التالي:

شكل (1): أبعاد المناعة التنظيمية

أهداف المناعة التنظيمية:

تتجلى أهداف نظم المناعة التنظيمية في حماية الكيان الإداري للمدرسة من العوامل الخارجية التي قد تؤدي إلى أزمات، وذلك من خلال أنظمة حماية متعددة تشمل أنظمة أساسية، بديلة، وفرعية. كما تسهم هذه النظم في حماية المدرسة من المخاطر الداخلية، خاصة تلك المرتبطة بعدم التنسيق بين الأقسام والمستويات المختلفة للعمل، إضافةً إلى كونها بمثابة خط دفاع أول ضد المخالفات أو القرارات غير الملائمة للمديرين، مما يعزز الاستقرار الداخلي ويضمن استمرارية الأداء بكفاءة (لفتة، ٢٠١٤).

ويهدف مفهوم المناعة التنظيمية إلى تزويد المدارس الحكومية بالقدرة على الاستجابة بفعالية للتحديات الداخلية والخارجية، وبالتالي تقليل آثار الأزمات المحتملة. وتلعب هذه القدرة دوراً محورياً في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز المرونة التنظيمية، إذ تحدد الأدبيات الأكاديمية أهداف المناعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية على النحو التالي (البشري وآخرون، ٢٠٢٢؛ عبد المجيد، ٢٠٢٠):

1. **حماية الجهاز الإداري من التأثيرات الخارجية والداخلية**: تعمل المناعة التنظيمية على حماية المدرسة من العوامل البيئية والتهديدات الداخلية من خلال تنفيذ أنظمة وقائية متكاملة وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.
2. **تحسين القدرة على التكيف التنظيمي**: تمكّن المناعة التنظيمية المدارس من تطوير آليات تكيفية تساعدها على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، مما يدعم قدرتها على الحفاظ على الاستقرار وتحقيق نمو مستدام.
3. **تعزيز عملية اتخاذ القرار**: تساهم المناعة التنظيمية في رفع كفاءة القرارات المدرسية من خلال الاستفادة من التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية، إلى جانب الجينات التنظيمية المؤسسية، بما يقلل المخاطر ويحسن الأداء العام.
4. **إنشاء ثقافة تنظيمية قابلة للتكيف والتوسع**: تهدف المناعة التنظيمية إلى تعزيز بيئة مدرسية مواتية للابتكار والتطوير، وتمكين المعلمات والموظفين من تقبل التغييرات والاستفادة من الفرص المتاحة (إسماعيل وصالح، ٢٠٢٤).
5. **التخفيف من الآثار السلبية للأزمات التنظيمية**: تساعد المناعة التنظيمية في وضع استراتيجيات استباقية لإدارة الأزمات، مما يقلل من تداعيات الأحداث غير المتوقعة ويحمي المدرسة من الخسائر الكبيرة.
6. **تعزيز القدرة على التعلم واستثمار الجينات التنظيمية**: من خلال الذاكرة التنظيمية، تسهم المناعة التنظيمية في حفظ الجينات التنظيمية للمدرسة واستخدامها بشكل فعال، مما يضمن استمرارية التعلم والتطبيق الفعّال للخبرات السابقة في تطوير الاستراتيجيات الجديدة.
7. **إيجاد التوازن بين الاستقرار والتغيير**: تعمل المناعة التنظيمية على خلق توازن بين الاستقرار الداخلي، الذي توفره الهياكل والسياسات التنظيمية، وبين القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، مما يضمن استدامة الأداء المدرسي.
8. **تعزيز ثقة الموظفين وتحفيزهم**: تسهم المناعة التنظيمية القوية في تعزيز شعور المعلمات بالاستقرار والأمان الوظيفي، مما يزيد من تحفيزهن والتزامهن بأداء مهامهن بكفاءة.
9. **تحقيق ميزة تنافسية مستدامة**: من خلال سياسات مرنة واستباقية، يمكن للمدرسة تحسين الابتكار وأداء العمليات التعليمية، مما يعزز التميز المؤسسي ويضمن استدامة نجاحها في بيئة تعليمية تنافسية.

وعليه، لا تقتصر المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية على مواجهة الأزمات والمخاطر، بل تمتد إلى تعزيز المرونة التنظيمية وضمان استدامة الأداء. كما تدعم قدرة المدرسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين فاعلية اتخاذ القرار بما يعزز التميز المؤسسي.

أهمية المناعة التنظيمية:

في ظل التحولات المتسارعة والتحديات المتزايدة في البيئات المدرسية، تبرز المرونة التنظيمية بوصفها أحد أوجه المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية؛ إذ تمكنها من التكيف مع المتغيرات والاستجابة للأزمات بفاعلية دون الإخلال بأهدافها. كما تسهم في توظيف الموارد بكفاءة والحد من الممارسات التنظيمية السلبية، مما يعزز استمرارية الأداء المؤسسي ويحافظ على فاعلية المدرسة في بيئة تعليمية متغيرة. علاوة على ذلك، يُعد مفهوم المرونة التنظيمية عنصراً حيوياً ضمن الإطار الاستراتيجي لأي مدرسة تسعى إلى النجاح والاستدامة في بيئة تعليمية معقدة وسريعة التغير، حيث توفر مزايا تعزز القدرات الطويلة الأجل للمؤسسة التعليمية (المصري والأغا، ٢٠٢١).

وتنبع أهمية المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية من كونها إطاراً شاملاً يعزز قدرة المدرسة على التعامل بكفاءة مع مجموعة متنوعة من التحديات التعليمية والإدارية. ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية (علوان وطالب، ٢٠١٦):

1. **تحديد التأثيرات السلبية الداخلية والخارجية**: يتيح النظام للمدرسة التعرف على العوامل التي قد تؤثر سلباً على الأداء التعليمي والإداري فور حدوثها، مما يسهل الاستجابة السريعة وتقليل الأضرار المحتملة.
2. **معالجة التهديدات المحتملة ومواجهتها**: يستخدم النظام إجراءات دفاعية تهدف إلى تقليل أو القضاء على آثار التهديدات المختلفة، بما يضمن استقرار المدرسة وأمن بيئتها التعليمية.

3. **توثيق الرقابة والتعلم من التجارب السابقة**: يسهم النظام في تسجيل العمليات التعليمية والإدارية، واستخلاص الدروس المستفادة من التجارب السابقة، ما يقلل من تكرار الأخطاء ويعزز قدرة المدرسة على التحسين المستمر.
4. **تمكين المعلمات والموظفين**: يشرك نظام المناعة التنظيمية جميع العاملين في أدوار استباقية تهدف إلى تحديد الممارسات الضارة ومعالجتها، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمشاركة في تطوير الأداء المؤسسي.
5. **الإشراف على الأداء التشغيلي والفردي**: يركز النظام على تقييم الأداء التعليمي والإداري بدقة، بما يضمن الحفاظ على مستويات عالية من الجودة ويسلط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
6. **ضمان يقظة مجلس الإدارة أو الهيئة الإشرافية**: يضمن النظام بقاء مجلس الإدارة أو الجهات المشرفة على المدارس مطلعين ومنخرطين، من خلال الاجتماعات المنتظمة لمتابعة التحديات والتغييرات المستمرة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
7. **تعزيز أقسام البحث والتطوير التربوي**: يدعم النظام قدرات البحث والتطوير في المجال التعليمي، بما يتيح للمدرسة التعرف على المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل استباقي.

وعليه، تُعد المناعة التنظيمية عاملاً أساسياً في تعزيز قدرة المدارس الحكومية على مواجهة التحديات والمخاطر، من خلال دعم استمرارية المدرسة واستقرارها، وتمكينها من التعامل بفاعلية مع الاضطرابات وتبني استراتيجيات استباقية لإدارة الأزمات، كما تسهم في تعزيز الابتكار والتعلم المستمر، وتقوية المرونة التنظيمية، وترسيخ ثقافة المساءلة والشفافية، بما يدعم رفع مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمات والموظفين.

أنواع المناعة التنظيمية:

تُعد المناعة التنظيمية من المفاهيم الحيوية في المدارس الحكومية، حيث تساهم في حماية المدرسة من المخاطر والتهديدات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية. وتتمثل أهميتها في تمكين المدارس من التكيف مع التغيرات المفاجئة، وتعزيز استقرارها المؤسسي، وضمان استمرارية الأداء التعليمي بكفاءة. وقد أشار Tao & Wei (2014) إلى أن المناعة التنظيمية تشابه النظام المناعي للكائنات الحية، وتنقسم إلى نوعين رئيسيين: المناعة التنظيمية الطبيعية والمناعة التنظيمية المكتسبة، ويهدف كلا النوعين إلى تعزيز قدرة المدرسة على مواجهة التحديات والاستفادة من التجارب السابقة لضمان استمراريتها ونجاحها في بيئة تعليمية تنافسية ومتغيرة.

أولاً: المناعة التنظيمية الطبيعية:

تمثل المناعة التنظيمية الطبيعية الحاجز الدفاعي الأول للمدرسة ضد الأزمات المحتملة، حيث تُبنى على مجموعة من العوامل التي تمنح المدرسة قوة داخلية وثباتاً في بيئتها التعليمية. ومن أبرز هذه العوامل (حسن والشيخلي، ٢٠٢٠؛ الثابت، ٢٠٢٠):

1. **الموقع التنافسي:** يُعد الموقع التنافسي من الأدوات الدفاعية الأساسية التي تمكّن المدرسة من الصمود أمام التحديات. ويساهم امتلاك ميزة تنافسية مستدامة في تعزيز قدرتها على الاستمرار وتحقيق الجودة التعليمية.
2. **حقوق اتخاذ القرار:** تُعتبر عملية اتخاذ القرار عنصراً أساسياً في تعزيز المناعة التنظيمية الطبيعية، حيث تتطلب استخدام أدوات وأساليب منظمة لتوجيه القرارات التربوية والاستراتيجية بشكل فعّال، مما يقلل المخاطر ويعزز فرص نجاح المدرسة.
3. **الحمض النووي التنظيمي:** يشير إلى الركائز الأساسية التي تشكل هوية المدرسة، ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **المعلومات:** توفر البيانات الدقيقة والمحدثة لدعم القرارات التربوية والاستراتيجية.
- **المحفزات:** تشمل الوسائل التي تحفز المعلمات والموظفين على الأداء المتميز وتحسين جودة التعليم.
- **الهيكل التنظيمي:** يحدد توزيع المسؤوليات ويعزز المرونة التنظيمية لضمان استمرارية العمليات التعليمية.

ثانياً: المناعة التنظيمية المكتسبة:

تشكل المناعة التنظيمية المكتسبة استجابة للخبرات السابقة التي تمر بها المدرسة، مما يساعدها على التعلم المستمر وتحسين استراتيجياتها التربوية والإدارية. وتنقسم وفقاً لعبودي (٢٠١٩) إلى ثلاثة عناصر رئيسية:

1. **اللقاح التنظيمي:** الاستعانة بخبرات خارجية، مثل مكاتب الاستشارات التربوية أو البرامج التدريبية، لتعزيز قدرة المدرسة على مواجهة الأزمات المستقبلية واكتساب الجينات التنظيمية الضرورية.
2. **المقارنة المرجعية:** دراسة الممارسات الناجحة في مدارس أخرى للاستفادة من خبراتها، بما يعزز التميز التعليمي وقدرة المدرسة على تطوير استراتيجياتها الداخلية.
3. **الذاكرة التنظيمية:** حفظ وتوثيق الجينات التنظيمية والخبرات السابقة للمدرسة، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتحسين استراتيجيات العمل المستقبلي.

وعليه، يتطلب بناء مناعة تنظيمية فعّالة في المدارس الحكومية الجمع بين المناعة الطبيعية والمكتسبة، وتبني استراتيجيات استباقية لتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير، بما يعزز جاهزية المدرسة لمواجهة التحديات المستقبلية ويدعم الانغماس الوظيفي لدى المعلمات والموظفين.

العوامل المؤثرة في المناعة التنظيمية:

في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية في بيئات متغيرة ومعقدة، أصبح بناء ما يُعرَف المناعة التنظيمية أمراً ضرورياً لضمان استمرارية الأداء وجودة الخدمات. ويشير الباحثون إلى أن مدى قدرة المؤسسة على الصمود أمام الأزمات والتكيف مع التحولات البيئية يعتمد بشكل كبير على مجموعة من العوامل الهيكلية، الإدارية، والثقافية التي تعمل كمؤشرات ومحددات لهذه المناعة، ومنها (Chen & Zhao, 2023; Duchek, 2020; Lengnick & Beck, 2009):

1. **أسلوب القيادة وإدارتها:** أظهرت مراجعة منهجية أن القيادة القادرة على التحفيز، الدعم، وخلق بيئة ثقة ومشاركة تُعد من العناصر المحورية التي تعزز المرونة المؤسسية وتدعم قدرة المنظمة على الصمود في الأزمات.
2. **الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية:** إن وجود ثقافة مؤسسية تشجّع على الابتكار، التعاون، والشراكة بين أعضاء المنظمة يرفع من رأس المال الاجتماعي المؤسسي، ويسهم في نقل المعرفة والخبرات بكفاءة، ما يعزز من المناعة التنظيمية.
3. **هيكل تنظيمي مرن وأنظمة رقابية فعالة:** الهياكل الإدارية المرنة التي تتيح توزيع الصلاحيات، سرعة تدفق المعلومات، ونظم تحكّم واضحة تُساعد على الاستجابة السريعة للتحديات، وتدعم استدامة الأداء.
4. **الموارد والإمكانيات المؤسسية (بشرية وتقنية ومادية):** قدرات المؤسسة على إعادة توزيع الموارد أو التكيف معها (مثل الموارد المالية، البنية التحتية، الموارد البشرية المؤهلة) تُعتبر من المحددات الأساسية للمناعة التنظيمي.
5. **شبكات العلاقات الداخلية (رأس المال الاجتماعي):** العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، وجود ثقة وتعاون، تساهم في تسريع نقل المعلومات والخبرة، وتحفيز التعاون عند الأزمات، ما يعزز الصمود التنظيمي.
6. **قدرات التعلم والتنظيم (تعلم تنظيمي، مرونة معرفية):** المنظمات التي تستثمر في التعلم المستمر، تحليل التجارب السابقة، وتطوير ممارساتها التنظيمية تصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتغيرات.

وعليه، يمكن القول إن المناعة التنظيمية نتاج تكامل القيادة والثقافة والهيكل التنظيمي والموارد ورأس المال الاجتماعي والتعلم المؤسسي، وفي المدارس الحكومية يسهم تفعيل هذه العوامل في تعزيز الاستقرار والمرونة وتحقيق بيئة تعليمية داعمة للانغماس الوظيفي، مما يستدعي تضمينها عند قياس المناعة التنظيمية.

الدراسات السابقة

سيستعرض هذا القسم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس، وذلك بدءاً من الأحدث إلى الأقدم، بهدف تحليل نتائج تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، بالإضافة إلى تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتسليط الضوء على الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في البيئة التعليمية السعودية، وبناءً على ما سبق، فقد تم تقسيم هذه البحوث والدراسات إلى محورين رئيسين، وهما:

أولا: الدراسات العربية:

هدفت دراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥) إلى معرفة مستوى المناعة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والمناعة التنظيمية، حيث استهدفت معلمي المدارس الحكومية بمدينة حائل، والبالغ عددهم (366) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وقد أظهرت النتائج أن مستوى المناعة التنظيمية كان مرتفعاً، حيث تصدرت أبعادها الترتيب التالي: التعلم التنظيمي، ثم الذاكرة التنظيمية، وأخيراً الجينات التنظيمية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين مجتمعات التعلم المهنية ومستوى المناعة التنظيمية، مما يؤكد أهمية تعزيز هذه المجتمعات لتحقيق المناعة التنظيمية الفعالة.

وهدفت دراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥) إلى التعرف على درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية، والكشف عن العلاقة بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي، حيث استهدفت معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة بمنطقة القصيم، والبالغ عددهن (110) مفردات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق المناعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث تصدر بُعد الجينات التنظيمية، يليه بُعد التعلم التنظيمي، ثم الذاكرة التنظيمية. كما أظهر مستوى تحقيق النضج المؤسسي ارتفاعه بدرجة مرتفعة، مع ترتيب أبعاد النضج المؤسسي كالتالي: تحسين العمليات الإدارية أولاً، تليه تطوير بيئة العمل، ثم تقييم وتطوير الأداء. ولم تظهر فروق دالة حول المناعة التنظيمية لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما أظهرت فروق دالة في مستوى النضج المؤسسي حسب سنوات الخبرة لصالح المعلمات ذوات الخبرة التي تزيد على (10) سنوات. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي عند مستوى (0.01).

وهدفت دراسة العدساني (٢٠٢٥) إلى التعرف على واقع المناعة التنظيمية في المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المديرين والوكلاء، حيث استهدفت مديري ووكلاء المدارس الأهلية في محافظة الأحساء، والبالغ عددهم (77) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج المسحي الوصفي. وقد أظهرت النتائج أن المناعة التنظيمية في المدارس الأهلية جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.21) بدرجة موافقة شديدة، وكان أعلى الأبعاد التعلم التنظيمي بمتوسط (4.24)، تلاه بُعد الذاكرة التنظيمية بمتوسط (4.21)، وأقلها الجينات التنظيمية بمتوسط (4.17). كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق دالة لمتغيري الوظيفة والمرحلة الدراسية. وأوصت الدراسة بتعزيز المناعة التنظيمية ونشر ثقافتها في المدارس الأهلية.

هدفت دراسة فلمبان (٢٠٢٥) إلى التعرف على درجة تطبيق الجامعات الحكومية لأبعاد المناعة التنظيمية، والكشف عن الفروق المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية مثل النوع الاجتماعي، والعمر، والتخصص، والرتبة العلمية، والخبرة، والجامعة، ومقر العمل، حيث استهدفت أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية (جامعة طيبة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة الحدود الشمالية، وجامعة الملك خالد)، والبالغ عددهم (980) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس حاجة الجامعات إلى تعزيز تطبيق نظم المناعة التنظيمية في مختلف أقسامها.

وهدفت دراسة ذاكر (٢٠٢٥) إلى الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير، حيث استهدفت مديرات المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، والبالغ عددهن (101) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وقد أظهرت النتائج

أن درجة ممارسة مديرات المدارس للمناعة التنظيمية كانت عالية، حيث تصدرت الجينات التنظيمية، تلاها التعلم التنظيمي، ثم الذاكرة التنظيمية. كما جاءت ممارسة الميزة التنافسية عالية، مع ترتيب الأبعاد كالتالي: الجودة أولاً، ثم الإبداع، وأخيراً المرونة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين المناعة التنظيمية وأبعادها والميزة التنافسية وأبعادها، وأوصت الدراسة بتطبيق التدابير التحفيزية والتدريبية لتعزيز قدرة المدارس على تحقيق الميزة التنافسية.

وهدفت دراسة الشلالفة (٢٠٢٤) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل للقيادة الرنانة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية والمناعة التنظيمية للمعلمين، حيث استهدفت المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، والبالغ عددهم (555) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي المختلط (الكمي والكيفي). وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الرنانة لدى مديري المدارس كان متوسطاً، كما كان مستوى جودة الحياة الوظيفية والمناعة التنظيمية للمعلمين بمستوى متوسط. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة الرنانة وجودة الحياة الوظيفية، وعلاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة إحصائياً بين القيادة الرنانة والمناعة التنظيمية، وكذلك بين جودة الحياة الوظيفية والمناعة التنظيمية. ولم تظهر فروق دالة في القيادة الرنانة وجودة الحياة الوظيفية والمناعة التنظيمية إلا لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين تزيد خبرتهم على (10) سنوات، وللمناعة التنظيمية حسب متغير المديرية لصالح مديرية جنوب الخليل. وأوصت الدراسة بتنظيم ورش ودورات تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الرنانة، وتحسين بيئة العمل وتوزيع المهام بشكل متوازن، وتقديم برامج تدريبية لإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي.

وهدفت دراسة البشري والحربي (٢٠٢٤) إلى التعرف على درجة توفر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في أقسام كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والإداريات، والكشف عن الفروق المتعلقة بالمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، حيث استهدفت عضوات هيئة التدريس والإداريات في كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهن (53) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي. وقد أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في كلية التربية كانت متوسطة بشكل عام، حيث تصدر التعلم التنظيمي المرتبة الأولى من حيث التوفر، تلاه الجينات التنظيمية ثم الذاكرة التنظيمية. وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين استجابات العينة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما لم تظهر فروق دالة لسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتوفير الدعم المالي والموارد الكافية، واستخدام القنوات الإلكترونية لتعزيز الشفافية والوصول إلى المعلومات، والاستفادة من خبرات الجامعات والكليات الرائدة لوضع خطط تطويرية لتحسين البرامج والاستراتيجيات.

وهدفت دراسة الشلاحي (٢٠٢٤) إلى الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، حيث استهدفت مديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (101) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للمناعة التنظيمية كانت عالية، حيث جاءت الجينات التنظيمية بالمرتبة الأولى، تلاها التعلم التنظيمي، ثم الذاكرة التنظيمية. وأكدت الدراسة أهمية تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس لتعزيز الممارسة الفعلية للمناعة التنظيمية والميزة التنافسية.

وهدفت دراسة الحضرمي (٢٠٢٢) إلى الكشف عن تصورات القيادات الأكاديمية نحو درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمركز القيادي، وتخصص الكلية، حيث استهدفت جميع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك (ذكوراً وإناثاً)، والبالغ عددهم (200) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي. وقد أظهرت الدراسة أن درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك كانت متوسطة بمتوسط كلي بلغ (2.97)، حيث تصدرت المناعة التنظيمية الطبيعية بمتوسط (3.02)، تلتها المناعة التنظيمية المكتسبة بمتوسط (2.88). وكشفت النتائج عن فروق دالة إحصائياً لمتغيري النوع الاجتماعي

والمركز القيادي في بعض الأبعاد، وأوصت الدراسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز المناعة التنظيمية لمواجهة التحديات المستقبلية.

وهدفت دراسة أبو برهم (٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث استهدفت معلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، والبالغ عددهم (355) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي. وقد أظهرت الدراسة أن تقدير المعلمين لدرجة توفر المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية كان مرتفعاً بنسبة (76.52%)، كما كانت درجة توفر الريادة الاستراتيجية أيضاً مرتفعة بنسبة (75.70%). وأكدت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.73). وأوصت الدراسة بتعزيز عناصر المناعة التنظيمية وتطوير ثقافتها لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمدارس.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة Mat Zin et al. (2025) إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي، والمناعة التنظيمية، ونية استقالة المعلمين، حيث شملت عينة الدراسة معلمي المدارس من مختلف الولايات في ماليزيا، والبالغ عددهم (479) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وقد أظهرت النتائج أن نية استقالة المعلمين جاءت عند مستوى متوسط، بينما كانت مستويات المناعة التنظيمية والمناخ التنظيمي مرتفعة. كما وُجد ارتباط سلبي بين نية الاستقالة وكل من المناعة التنظيمية والمناخ التنظيمي، مما يشير إلى أن زيادة المناعة التنظيمية والمناخ الإيجابي تسهم في تقليل نية الاستقالة. كما بين نموذج الانحدار أن نسبة (36.1%) من التباين في نية الاستقالة يمكن تفسيرها من خلال المتغيرين المذكورين.

وهدفت دراسة Obionu et al. (2025) إلى استكشاف العلاقة بين تدابير إدارة الأزمات لدى المسؤولين الإداريين والمناعة التنظيمية وأداء المعلمين الوظيفي، حيث شملت عينة الدراسة معلمي المدارس الثانوية العامة بولاية إبوني في نيجيريا، والبالغ عددهم (415) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين تدابير إدارة الأزمات لدى المسؤولين الإداريين وأداء المعلمين، وكذلك بين المناعة التنظيمية وأداء المعلمين.

وهدفت دراسة Opara & Ohunda (2023) إلى دراسة العلاقة بين التفويض الاستراتيجي والمناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة، حيث استهدفت الإداريين في المدارس الثانوية الخاصة بولاية ريفرز في نيجيريا، والبالغ عددهم (570) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج المسحي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين التفويض الاستراتيجي والمناعة التنظيمية، كما تبين أن استراتيجيات استغلال المعرفة الضمنية تُعد مهمة في تعزيز المناعة التنظيمية.

وهدفت دراسة Altıntaş & Özata (2022) إلى دراسة العلاقة بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في المدارس أثناء جائحة كوفيد-19، حيث استهدفت معلمي المدارس الابتدائية والثانوية والثانوية العليا في يوزغات بتركيا، والبالغ عددهم (216) مفردةً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، كما أن زيادة المناعة التنظيمية تعزز مستوى الصحة التنظيمية. كذلك أظهرت النتائج أن مستوى المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية جاء بمستوى متوسط.

وهدفت دراسة Limon & Demirer (2021) إلى دراسة الدور الوسيط لمناخ المبادرة في العلاقة بين القيادة الموزعة والمناعة التنظيمية في المدارس، حيث استهدفت معلمين من مدن مختلفة في سبع مناطق جغرافية بتركيا، والبالغ عددهم

(310) مفردات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين القيادة الموزعة، ومناخ المبادرة، والمناعة التنظيمية، حيث تعزز القيادة الموزعة مناخ المبادرة والمناعة التنظيمية، كما يسهم مناخ المبادرة في تعزيز المناعة التنظيمية، وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة الموزعة تؤثر بشكل كبير في المناعة التنظيمية من خلال مناخ المبادرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم المناعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية خلال السنوات الأخيرة، فإن الدراسات السابقة أظهرت تبايناً واضحاً في النتائج والمنهجيات المستخدمة. فقد تناولت الدراسات العربية بيئات تعليمية متنوعة، شملت الجامعات الحكومية (فلمبان، ٢٠٢٥)، والمدارس الحكومية في مناطق مختلفة مثل حائل، والقصيم، وعسير، والأحساء (التميمي والخضير، ٢٠٢٥؛ معوض وآخرون، ٢٠٢٥؛ العدساني، ٢٠٢٥؛ ذاكر، ٢٠٢٥)، إضافة إلى دراسات أجنبية تناولت سياقات تعليمية في ماليزيا ونيجيريا وتركيا (Mat Zin et al., 2025؛ Obionu et al., 2025؛ Altıntaş & Özata, 2022). ويعكس هذا التنوع اهتمام الباحثين بمفهوم المناعة التنظيمية عبر مستويات تعليمية وجغرافية مختلفة، كما أتاح ملاحظات مقارنة حول ترتيب أبعاد المناعة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات المؤسسية، مثل: النضج المؤسسي، والميزة التنافسية، وأداء المعلمين، والريادة الاستراتيجية.

ومع ذلك، تكشف المراجعة النقدية عن عدد من أوجه القصور المنهجية والعلمية المشتركة بين هذه الدراسات، ومن أبرزها ما يلي:

1. تباين أحجام العينات بشكل واضح، حيث اعتمدت بعض الدراسات على عينات صغيرة نسبياً مثل: (53)، و(77)، و(101)، و(110) مفردات، الأمر الذي قد يحد من القوة الإحصائية ويؤثر في إمكانية تعميم النتائج على المجتمعات التعليمية الأكبر.
2. اعتماد غالبية الدراسات على التصميم الوصفي أو المسحي الارتباطي، مما يجعل من الصعب تفسير العلاقات السببية أو قياس أثر التدخلات الإدارية في تعزيز المناعة التنظيمية. كما أن الدراسات القليلة التي استخدمت المنهج المختلط، مثل دراسة الشلالفة (٢٠٢٤)، لم تتناول جميع الأبعاد والمتغيرات الديموغرافية بصورة شاملة.
3. أظهرت الدراسات تبايناً في ترتيب أبعاد المناعة التنظيمية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن بُعد التعلم التنظيمي هو الأعلى ممارسة (التميمي والخضير، ٢٠٢٥؛ البشري والحربي، ٢٠٢٤؛ العدساني، ٢٠٢٥)، في حين بينت دراسات أخرى تفوق بُعد الجينات التنظيمية أو الذاكرة التنظيمية (معوض وآخرون، ٢٠٢٥؛ ذاكر، ٢٠٢٥؛ الشلاحي، ٢٠٢٤). كما اختلفت نتائج الدراسات فيما يتعلق بالفروق الديموغرافية، إذ أظهرت بعض الدراسات عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، بينما كشفت دراسات أخرى عن فروق مرتبطة بالخبرة أو النوع الاجتماعي أو المركز القيادي (العدساني، ٢٠٢٥؛ الحضرمي، ٢٠٢٢). ويعكس هذا التباين الحاجة إلى دراسة محلية دقيقة تراعي الخصائص والسياقات التنظيمية للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة.
4. كشفت المراجعة عن محدودية الاهتمام بفحص الخصائص السيكومترية لأدوات قياس المناعة التنظيمية في البيئة العربية، خاصة فيما يتعلق بالصدق البنائي والثبات الداخلي وملاءمة الأداة للسياق المحلي. كما أن معظم الدراسات اعتمدت على الأساليب الكمية فقط، مع ضعف توظيف الأساليب النوعية التي قد تساعد في تفسير أسباب التباين بين الأبعاد والنتائج.
5. رغم أن عدداً من الدراسات ربط المناعة التنظيمية بمتغيرات مؤسسية مهمة، مثل: الميزة التنافسية، والنضج المؤسسي، والصحة التنظيمية، إلا أن توصياتها جاءت عامة في كثير من الأحيان، ولم تتضمن آليات تطبيقية واضحة قابلة للتنفيذ

داخل البيئة المدرسية. كما أن أغلب الدراسات لم تتناول بعض العوامل المؤثرة، مثل: القيادة المدرسية، والبنية التقنية، والموارد التنظيمية، بوصفها متغيرات قد تؤثر في مستوى ممارسة المناعة التنظيمية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

من حيث الموضوع اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥)، ودراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥)، ودراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢)، ودراسة أبو برهم (٢٠٢٢)، ودراسة Mat Zin et al. (2025) ، ودراسة Obionu et al. (2025)، ودراسة Opara & Ohunda (2023) ، ودراسة Altıntaş & Özata (2022) ، ودراسة Limon & Demirer (2021) في تناولها لمتغير المناعة التنظيمية. إلا أنها اختلفت عنها في طبيعة المعالجة البحثية؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين المناعة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل مجتمعات التعلم المهنية، والنضج المؤسسي، والميزة التنافسية، والريادة الاستراتيجية، والصحة التنظيمية، وإدارة الأزمات، والمناخ التنظيمي، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، من خلال أبعادها الخمسة: الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والجينات التنظيمية، والمناعة التنظيمية التخصصية، والمناعة التنظيمية المحيطية.

فيما يخص منهجية الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢) في استخدامها المنهج الوصفي المسحي. بينما اختلفت مع دراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥)، ودراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥)، ودراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة Mat Zin et al. (2025)، ودراسة Obionu et al. (2025) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، كما اختلفت مع دراسة أبو برهم (٢٠٢٢)، ودراسة Limon & Demirer (2021) اللتين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي، ومع دراسة الشلالفة (٢٠٢٤) التي استخدمت المنهج المختلط (الكمي والكيفي).

أما من حيث أداة الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في اعتماد الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات؛ نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسات الوصفية والتربوية. إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عنها في بناء الأداة ومجالاتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. كما تميزت بالتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، من خلال التأكد من الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، إضافة إلى قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بما يضمن ملاءمة الأداة للتطبيق في البيئة التعليمية السعودية وتحقيق مستوى عالٍ من الدقة والموثوقية في قياس متغيرات الدراسة.

فيما يخص مجتمع الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥)، ودراسة أبو برهم (٢٠٢٢)، ودراسة Mat Zin et al. (2025)، ودراسة Obionu et al. (2025) ، ودراسة Altıntaş & Özata (2022) ، ودراسة Limon & Demirer (2021) في استهدافها العاملين في البيئة المدرسية. كما اتفقت مع بعض الدراسات في استهداف المعلمين والمعلمات بوصفهم أفراداً لمجتمع الدراسة. إلا أنها اختلفت عن دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢) التي استهدفت أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعات، كما اختلفت مع دراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة ذاكر (٢٠٢٥) التي استهدفت المديرين أو الوكلاء. وتميزت الدراسة الحالية باستهدافها معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة والبالغ عددهن (355) معلمة.

وبالنسبة إلى بيئة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة التعليمية المدرسية، مثل دراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥)، ودراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥)، ودراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلالفة (٢٠٢٤)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة أبو برهم (٢٠٢٢)، بالإضافة إلى معظم الدراسات

الأجنبية التي طبقت في المدارس بمراحلها المختلفة. كما اتفقت مع عدد من الدراسات العربية التي أجريت في المملكة العربية السعودية. في المقابل، اختلفت مع دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢) التي أجريت في البيئة الجامعية. وتتميز الدراسة الحالية بأنها أجريت في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على قياس درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية الخمسة مجتمعة وهي: الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والجينات التنظيمية، والمناعة التنظيمية التخصصية، والمناعة التنظيمية المحيطية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. كما تعد – في حدود اطلاع الباحثة – من الدراسات القليلة التي تناولت بعدي المناعة التنظيمية التخصصية والمناعة التنظيمية المحيطية ضمن نموذج متكامل للمناعة التنظيمية في البيئة المدرسية السعودية، الأمر الذي يسهم في تقديم تصور أكثر شمولاً للمناعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أبرزها طبيعة الهدف البحثي، إذ تركز على التعرف على درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة علاقتها بمتغيرات تنظيمية وإدارية أخرى. كما تختلف في مجتمع الدراسة المتمثل في معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، كما تختلف الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة في اعتمادها خمسة أبعاد للمناعة التنظيمية هي: الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والجينات التنظيمية، والمناعة التنظيمية التخصصية، والمناعة التنظيمية المحيطية، في حين اقتصرت معظم الدراسات السابقة على ثلاثة أبعاد رئيسة للمناعة التنظيمية، إضافة إلى اختلافها في البيئة المكانية والزمانية التي أجريت فيها الدراسة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري المتعلق بالمناعة التنظيمية وأبعادها، وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وصياغة أداة الدراسة في ضوء الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، واختيار المنهج الوصفي المسحي المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها. كما أسهمت الدراسات السابقة في تحديد الإجراءات المنهجية المناسبة، والاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، بما يعزز من موثوقية النتائج وعمق مناقشتها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في الدراسة مع تبرير اختياره بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وأهدافها، كما يتناول وصفاً شاملاً لمجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وفق أسس علمية. ويتضمن كذلك توضيحاً لأداة القياس المستخدمة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها بما يضمن قدرتها على قياس أبعاد المناعة التنظيمية بدقة. كما يبيّن الفصل الخطوات الإجرائية التي تم اتباعها خلال التطبيق الميداني، إضافةً إلى الأساليب الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات بما يخدم الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

منهجية الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج الأنسب للبحوث التي تهدف إلى وصف الظواهر التربوية في واقعها الفعلي وتحليل العلاقات بين مكوناتها ومتغيراتها. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحديد درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية لدى المعلمات في المدارس الحكومية بمدينة جدة وبحث الفروق في مستوى هذه الممارسة وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية. ويرتكز المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة على جمع البيانات من أفراد العينة من خلال استبانة مُحكمة تم تطويرها لقياس أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة في: الذاكرة التنظيمية، والتعلّم التنظيمي، والجينات التنظيمية والمناعة التنظيمية التخصصية والمناعة التنظيمية المحيطية. وبعد جمع البيانات تم تحليلها إحصائياً بهدف توصيف مستوى هذه الأبعاد بدقة، والكشف عن أنماطها، واستخلاص النتائج التي يمكن أن تُسهم في تطوير الممارسات

التنظيمية داخل البيئة المدرسية. ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تتطلب فهماً وصفياً وتحليلياً لظاهرة ما (خضير، ٢٠١٤).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة، والبالغ عددهن (٤٦٢٧) معلمة وفق إحصاءات إدارة تعليم البنات للعام الدراسي ١٤٤٧هـ. ونظراً لصعوبة شمول جميع أفراد المجتمع في الدراسة، تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة روبيرت ماسون الإحصائية، والتي تُستخدم لتقدير حجم العينة الأمثل وفق حجم المجتمع ومستوى الثقة وهامش الخطأ.

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$$

وقد تم تعريف الرموز المستخدمة في المعادلة على النحو التالي:

- **M**: حجم المجتمع الكلي، وهو ٤٦٢٧ معلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
- **S**: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ٠,٩٥، حيث تم استخدام القيمة ١,٩٦.
- **P**: نسبة توافر الخاصية في المجتمع، وتم افتراضها ٠,٥٠ لضمان أقصى حد للتباين.
- **q**: النسبة المكملة للخاصية، وهي ٠,٥٠ أي $q = 1 - p$.

وباستخدام هذه المعطيات، تم التوصل إلى حجم عينة قدره (٣٥٥) معلمة، وهو الحجم الكافي لضمان تمثيل المجتمع الأصلي بدقة وموثوقية. وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة مع مراعاة تمثيل مختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية والخبرة المهنية، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الكلي وتحقيق أهداف الدراسة العلمية بدقة وموضوعية.

وصف خصائص العينة:

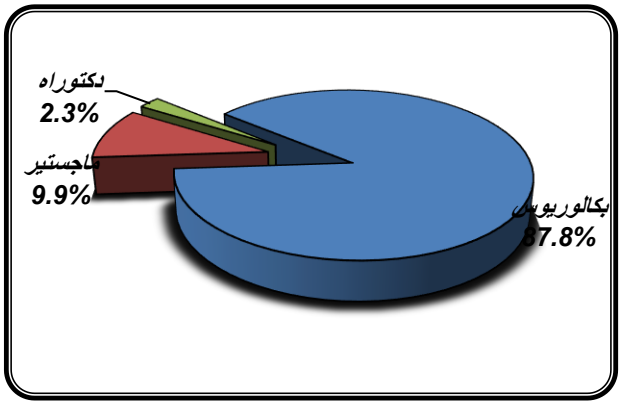
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك بهدف التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية تُعزى لهذه المتغيرات. وكانت خصائص عينة الدراسة على النحو الآتي:

- **متغير المؤهل العلمي:**

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٣١٢	%٨٧,٩
ماجستير	٣٥	%٩,٩
دكتوراه	٨	%٢,٣
المجموع	٣٥٥	%١٠٠,٠

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهن (٣١٢) معلمة بنسبة (٨٧,٩%)، تليهن المعلمات الحاصلات على درجة الماجستير بعدد بلغ (٣٥) معلمة بنسبة (٩,٩%)، في حين جاءت أقل نسبة للمعلمات الحاصلات على درجة الدكتوراه بعدد بلغ (٨) معلمات بنسبة (٢,٣%). وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، وهو ما قد يعكس طبيعة المؤهلات العلمية السائدة بين معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة.



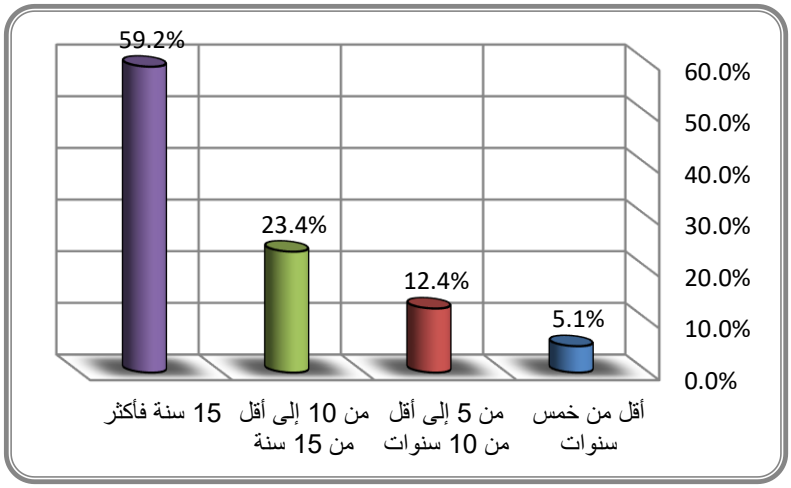
شكل (2): توزيع عينة الدراسة بناء على متغير المؤهل العلمي

- **متغير سنوات الخبرة:**

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	١٨	%٥,١
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٤	%١٢,٤
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٨٣	%٢٣,٤
١٥ سنة فأكثر	٢١٠	%٥٩,٢
المجموع	**٣٥٥**	**%١٠٠,٠**

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المعلمات ذوات الخبرة (١٥ سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهن (٢١٠) معلمات بنسبة (٥٩,٢%)، تليهن المعلمات اللاتي تتراوح سنوات خبرتهن من (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بعدد بلغ (٨٣) معلمة بنسبة (٢٣,٤%)، ثم المعلمات اللاتي تتراوح سنوات خبرتهن من (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بعدد بلغ (٤٤) معلمة بنسبة (١٢,٤%)، في حين جاءت أقل نسبة للمعلمات اللاتي تقل سنوات خبرتهن عن خمس سنوات بعدد بلغ (١٨) معلمة بنسبة (٥,١%). وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تضم نسبة مرتفعة من المعلمات ذوات الخبرة الطويلة، مما قد يسهم في تعزيز دقة الاستجابات المتعلقة بدرجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل (3): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

أداة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، تم تصميم الاستبانة وفق خطوات منهجية دقيقة لضمان دقة وموثوقية القياس، وذلك على النحو التالي:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها بشكل علمي.
- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على مجموعة من المحكمين، وتم تعديل وحذف بعض الفقرات وفق ملاحظاتهم لضمان الصياغة المنهجية والإملائية الصحيحة وصولاً إلى الاستبانة في صورتها النهائية.
- تمثل الاستبانة في صورتها النهائية خمسة أبعاد رئيسية، تحتوي ٢٤ عبارة، على النحو التالي:

1. البُعد الأول: الذاكرة التنظيمية، ويحتوي على ٦ عبارات.
2. البُعد الثاني: التعلم التنظيمي، ويحتوي على ٥ عبارات.
3. البُعد الثالث: الجينات التنظيمية، ويحتوي على ٥ عبارات.
4. البعد الرابع: المناعة التنظيمية المتخصصة، ويحتوي على ٤ عبارات.
5. البعد الخامس: المناعة التنظيمية المحيطية، ويحتوي على ٤ عبارات.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات معلمات المدارس الثانوية الحكومية، حيث تم تصنيف الإجابات إلى خمس درجات: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وقد أعد هذا النوع من القياس لتمكين الدارسة من تقييم درجة الموافقة على كل فقرة بشكل موضوعي ودقيق، كما يتيح تحليل البيانات إحصائياً لاستخلاص النتائج المتعلقة بواقع المناعة التنظيمية والتحديات التمويلية والإدارية، ومجالات التحسين والاستراتيجيات المقترحة في المدارس الأهلية بمحافظة جدة.

كما وتم الاعتماد على ذات المقياس في تصحيح أداة الدراسة، بمنح درجات رقمية للاستجابات وفق تدرجها، حيث ان الاستجابة " غير موافق بشدة " منحت درجة وحدة و " غير موافق " درجتين، واستجابة " محايد " ثلاث درجات، بينما "موافق " أربع درجات، و " موافق بشدة " خمس درجات.

جدول رقم (4): توضيح طريقة تصحيح استبيان ليكرت الخماسي

التدريج	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن للعبارة	١	٢	٣	٤	٥
قيمة المتوسط الحسابي	١ - ١,٨٠	١,٨١ - ٢,٦٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٤,٢١ - ٥,٠٠
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالٍ جداً

صدق أداة الدراسة:

يعتبر الصدق من الخصائص الأساسية التي ينبغي توافرها في أدوات القياس خصوصاً في الدراسات التي تتناول مفاهيم إدارية وتنظيمية مثل المناعة التنظيمية، نظراً لما تتميز به هذه المفاهيم من طبيعة تجريدية تتطلب أدوات دقيقة وموثوقة لقياسها. ويعرف الصدق بأنه مدى صلاحية الأداة ودقتها في قياس الظاهرة التي تهدف لدراستها، ما يعني أن تقييم صدق الأداة يتطلب الإجابة عن سؤالين أساسيين: ما المتغير الذي تقيسه الأداة؟ وما مدى كفاءتها في قياسه؟ وبناءً على ذلك، فإن صلاحية أداة هذه الدراسة لا تُقاس بمظهرها الخارجي أو باسمها، بل بما تحتويه من محتوى علمي مناسب لأبعاد المناعة التنظيمية موضوع الدراسة (خليل، ٢٠١٢).

واعتمدت الدراسة على مجموعة من أنواعه الأكثر شيوعاً وتكاملاً لتعزيز مصداقية أداة الدراسة، ومن أبرزها:

- الصدق الظاهري.
- صدق الاتساق الداخلي.
- الصدق البنائي.

تسهم هذه الأنواع مجتمعة في ضمان ملاءمة الاستبانة لقياس أبعاد المناعة التنظيمية في بيئة المدارس الحكومية بمدينة جدة، بما يدعم الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

1. الصدق الظاهري:

يُشير الصدق الظاهري إلى مدى ملاءمة عبارات أداة الدراسة لقياس الظاهرة المراد دراستها، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها من وجهة نظر المختصين، ويتم التحقق منه من خلال عرض الأداة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في المجال العلمي ذي العلاقة بموضوع الدراسة (عبيدات وآخرون، ٢٠١٠).

وفي سبيل التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها في صورتها الأولية على (٢٦) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية والإدارة العامة والبحث العلمي، كما هو موضح في ملحق رقم (٢)، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة العبارات لأبعاد الدراسة، ووضوحها اللغوي، وسلامة صياغتها، ومدى ارتباطها بقياس درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات المناسبة على الأداة، بما يسهم في تعزيز دقتها ورفع مستوى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يُعد صدق الاتساق الداخلي من المؤشرات المهمة للحكم على جودة أداة القياس، إذ يُعبّر عن مدى تجانس واتساق عبارات كل بُعد في قياس المفهوم الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال قياس درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبُعد التابع لها (الشناوي، ٢٠١٠). وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكوّنة من (٣٠) معلمة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، ثم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً بين عبارات الأداة والأبعاد التابعة لها، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، ويؤكد ملاءمة العبارات لقياس درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بدرجة مناسبة من الصدق والدقة. ويوضح الجدول الآتي قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (5): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد المناعة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الأبعاد	م	العبـــــــــــــــارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الذاكرة التنظيمية	١	تُحدِّث قواعد حفظ البيانات والمعلومات التعليمية في المدارس الثانوية بصورة مستمرة ومنهجية.	**٠,٧٣٥	٠,٠٠٠
	٢	تستفيد المدارس من الخبرات والدروس المستخلصة من تجارب سابقة عند مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات.	**٠,٨٠٥	٠,٠٠٠
	٣	توفر المدارس بنية تحتية تقنية (مثل الشبكات والأجهزة والبرمجيات التعليمية) لدعم حفظ المعرفة والخبرات السابقة.	**٠,٨٢٠	٠,٠٠٠
	٤	تُستخدم نتائج البرامج التدريبية السابقة للمعلمات كمرجع لتطوير البرامج المستقبلية.	**٠,٨٧٧	٠,٠٠٠
	٥	تعزّز المدارس توثيق إجراءات العمل التربوي والإداري إلكترونياً بما يسهم في حفظ الخبرات التنظيمية واستدامتها.	**٠,٨٣١	٠,٠٠٠
	٦	تحصل المعلمات على تدريب مستمر لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ واسترجاع المعلومات والخبرات السابقة.	**٠,٨١٢	٠,٠٠٠

الأبعاد	م	العبـــــــــــــــارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	١	تستفيد المدارس من تجاربها السابقة في تحسين بيئتها الإدارية والتربوية.	**٠,٨٤٩	٠,٠٠٠
	٢	تشجع المدارس المعلمات على المشاركة الفعالة في تبادل الخبرات والمهارات لتعزيز التبادل المعرفي.	**٠,٩٢٥	٠,٠٠٠
	٣	تستفيد المدارس من تجارب مدارس أخرى في تطوير جودة بيئتها التعليمية والتنظيمية.	**٠,٨٨٨	٠,٠٠٠
	٤	توفر المدارس فرصاً مناسبة للمعلمات للتعلم والتطوير المهني لدعم كفاءتهن.	**٠,٩٠٤	٠,٠٠٠
	٥	تدعم المدارس المبادرات التطويرية للمعلمات بما يعزز التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات داخل المؤسسة التعليمية.	**٠,٨٩١	٠,٠٠٠
الجينات التنظيمية	١	يسهم تطبيق منظومة المبادئ والقيم المهنية في تمكين المعلمات من تنفيذ الرؤية والخطط التعليمية بفعالية.	**٠,٨٦٩	٠,٠٠٠
	٢	تدار العمليات المدرسية ضمن منظومة تنظيمية متكاملة تعزّز التنسيق بين الأدوار والصلاحيات المختلفة.	**٠,٩٠١	٠,٠٠٠
	٣	تتمتع الهياكل التنظيمية للمدارس الثانوية بالمرونة التي تُمكّنها من الاستجابة الفعّالة للتغيرات والمتطلبات التعليمية.	**٠,٨٨٤	٠,٠٠٠
	٤	يُطبق في المدارس نظام للمساءلة والرقابة يسهم في ضمان دقة الإجراءات التعليمية والإدارية.	**٠,٩٠٥	٠,٠٠٠
	٥	تعزّز المدارس جودة التعليم من خلال العمل الجماعي والتعاون بين المعلمات.	**٠,٨٩٤	٠,٠٠٠
المناعة التنظيمية المتخصصة	١	تدعم الوحدات المتخصصة معالجة قضايا التعليم المستجدة بفاعلية.	**٠,٩٣٦	٠,٠٠٠
	٢	تطور الوحدات المتخصصة آليات العمل وفق المتغيرات الحديثة.	**٠,٩٣٦	٠,٠٠٠
	٣	تُطبّق فرق الجودة إجراءات منظمة تسهم في الارتقاء بمستوى جودة العمل.	**٠,٩٤٧	٠,٠٠٠
	٤	تفعّل القيادة المدرسية اللجان المتخصصة لتقويم الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المدرسة على تشخيص التحديات المهنية ومعالجتها.	**٠,٨٧٨	٠,٠٠٠
المناعة التنظيمية المحيطية	١	تدير القيادة المدرسية المستجدات في البيئة التعليمية بقدرة تكيفية تمكّن المدرسة من التفاعل الواعي مع معطيات البيئة الخارجية.	**٠,٩٣٧	٠,٠٠٠
	٢	تحرص القيادة المدرسية على توطيد شراكات مؤسسية مستدامة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم مخرجاتها.	**٠,٩١٨	٠,٠٠٠
	٣	تتكيف المدارس مع التحديات البيئية من خلال آليات تنظيمية فاعلة.	**٠,٩٤٢	٠,٠٠٠
	٤	تنمّي القيادة المدرسية قدرة المدرسة على التفاعل المؤسسي مع الجهات الخارجية، والاستفادة من مواردها وخبراتها لتعزيز فعالية العمليات التعليمية والإدارية.	**٠,٩٤٣	٠,٠٠٠

**دال عند ٠,٠١،

يتضح من نتائج جدول رقم (٣-٤) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المناعة التنظيمية والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط في بُعد الذاكرة التنظيمية بين (٠,٧٣٥ – ٠,٨٧٧)، وفي بُعد التعلم التنظيمي بين (٠,٨٤٩ – ٠,٩٢٥)، وفي بُعد الجينات التنظيمية بين (٠,٨٦٩ – ٠,٩٠٥)، وفي بُعد المناعة التنظيمية المتخصصة بين (٠,٨٧٨ – ٠,٩٤٧)، بينما تراوحت في بُعد المناعة التنظيمية المحيطية بين (٠,٩١٨ – ٠,٩٤٣). وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة والأبعاد التابعة لها، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الصدق الداخلي، ويعكس ملاءمة العبارات لقياس درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة.

3.الصدق البنائي:

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد المناعة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، وذلك بهدف التحقق من مدى ارتباط الأبعاد بالمحور الكلي الذي تنتمي إليه، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المناعة التنظيمية والدرجة الكلية لمحور المناعة التنظيمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الذاكرة التنظيمية	**٠,٩١٦	٠,٠٠٠
٢	التعلم التنظيمي	**٠,٩٤٠	٠,٠٠٠
٣	الجينات التنظيمية	**٠,٩٥٢	٠,٠٠٠
٤	المناعة التنظيمية المتخصصة	**٠,٩٥٤	٠,٠٠٠
٥	المناعة التنظيمية المحيطية	**٠,٩٤٦	٠,٠٠٠

**دال عند ٠,٠١،

يتضح من نتائج جدول رقم (6) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبُعد الذاكرة التنظيمية (٠,٩١٦)، وبُعد التعلم التنظيمي (٠,٩٤٠)، وبُعد الجينات التنظيمية (٠,٩٥٢)، وبُعد المناعة التنظيمية المتخصصة (٠,٩٥٤)، وبُعد المناعة التنظيمية المحيطية (٠,٩٤٦). وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الصدق البنائي، ويعكس اتساق أبعاد المناعة التنظيمية في قياس المفهوم الكلي للدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات الاستبانة قدرتها على إعطاء النتائج نفسها تقريباً عند إعادة تطبيقها على أفراد العينة نفسها في ظل الظروف والشروط ذاتها، أي أن الثبات يعكس درجة الاستقرار والاتساق في نتائج الأداة وعدم تأثرها بتغير الزمن أو ظروف التطبيق (عقيل، ٢٠١٩). وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، **تم استخدام** معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات عبارات الاستبانة وأبعادها، وقد أظهرت النتائج ارتفاع قيم معاملات الثبات، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات.

جدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا
الذاكرة التنظيمية	٦	٠,٨٩١
التعلم التنظيمي	٥	٠,٩٣٥
الجينات التنظيمية	٥	٠,٩٣٤
المناعة التنظيمية المتخصصة	٤	٠,٩٤٣
المناعة التنظيمية المحيطية	٤	٠,٩٥٢
الدرجة الكلية للاستبانة	٢٤	٠,٩٨٠

يتضح من نتائج جدول رقم (7) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المناعة التنظيمية جاءت مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لبُعد الذاكرة التنظيمية (٠,٨٩١)، ولبُعد التعلم التنظيمي (٠,٩٣٥)، ولبُعد الجينات التنظيمية (٠,٩٣٤)، ولبُعد المناعة التنظيمية المتخصصة (٠,٩٤٣)، ولبُعد المناعة التنظيمية المحيطية (٠,٩٥٢)، في حين بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة (٠,٩٨٠). وتشير هذه النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني وإمكانية الاعتماد على نتائجها، وهذا مما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي بما يسهم في تحقيق قياس متسق ودقيق لأبعاد المناعة التنظيمية محل الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for Social Sciences)، وذلك على النحو الآتي:

1. معامل ارتباط بيرسون (***Pearson Correlation***): استُخدم للتحقق من صدق أداة الدراسة، من خلال قياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى التحقق من الصدق البنائي لأبعاد الدراسة.
2. معامل ألفا كرونباخ (***Cronbach's Alpha***): استُخدم لقياس ثبات أداة الدراسة، والتحقق من مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة داخل كل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية.
3. التكرارات والنسب المئوية (***Frequencies and Percentages***): استُخدمت لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، مثل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة.
4. المتوسطات الحسابية (***Means***): استُخدمت للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات وأبعاد الدراسة، وتحديد درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة.
5. الانحرافات المعيارية (***Standard Deviations***): استُخدمت لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية، والتعرف على مدى تجانس أو تباين الإجابات.

6. تحليل التباين الأحادي (***One-Way ANOVA***): استُخدم للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، مثل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما يتضمن الفصل تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج تساعد في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

إجابة السؤال الرئيسي:

النتائج المُتعلقة بالسؤال الرئيسي والذي ينص على: **"ما درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتب ومستويات الاستجابة لاستجابات أفراد العينة. وقد جاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8): استجابات أفراد الدراسة على أبعاد المناعة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	عنوان الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	التعلم التنظيمي	٤,٢٧٨	٠,٦٩٢	١	مرتفعة جداً
٣	الجينات التنظيمية	٤,٢٣١	٠,٧٠٢	٢	مرتفعة جداً
٥	المناعة التنظيمية المحيطية	٤,٢٠٦	٠,٧٦٠	٣	مرتفعة
٤	المناعة التنظيمية المتخصصة	٤,١٥٦	٠,٧٧٠	٤	مرتفعة
١	الذاكرة التنظيمية	٤,١٠٧	٠,٧٢٧	٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	**٤,١٩٦**	٠,٦٨٨		**مرتفعة جداً**

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة جاءت بدرجة "مرتفعة جداً"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناعة التنظيمية (٤,١٩٦) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٨٨)، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد المناعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات، مثل دراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥)، ودراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥)، ودراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة أبو برهم (٢٠٢٢)، إضافة إلى دراسة Mat Zin et al.(2025)، والتي تؤكد جميعها ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

وقد جاءت أبعاد المناعة التنظيمية مرتبة على النحو الآتي:

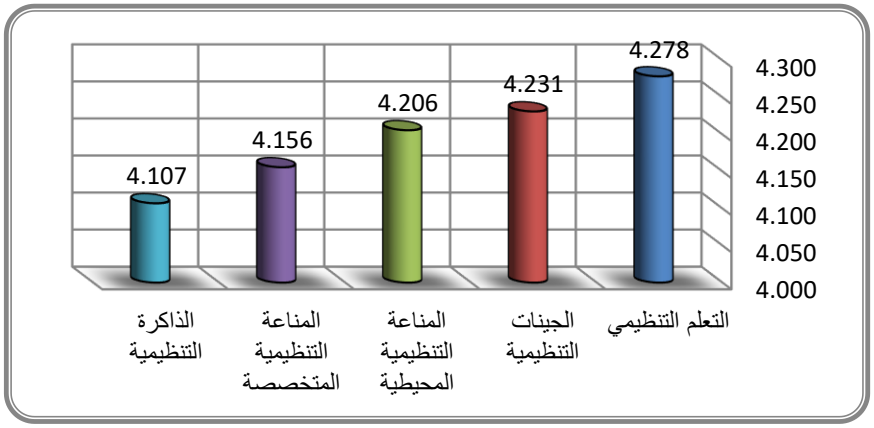
1. جاء بُعد "التعلم التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٧٨) وانحراف معياري (٠,٦٩٢) وبدرجة "مرتفعة جداً"، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة في تصدر بُعد "التعلم التنظيمي" لأبعاد المناعة التنظيمية، مثل دراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥)، ودراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، مما يعكس اهتمام المدارس بتبادل الخبرات والتطوير المهني لتحسين البيئة التعليمية والإدارية.
2. جاء بُعد "الجينات التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣١) وانحراف معياري (٠,٧٠٢) وبدرجة "مرتفعة جداً"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥) في ارتفاع مستوى هذا البعد، وهو ما يعكس اهتمام المدارس بترسيخ القيم وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.
3. جاء بُعد "المناعة التنظيمية المحيطية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠٦) وانحراف معياري (٠,٧٦٠) وبدرجة "مرتفعة"، مما يدل على قدرة المدارس على التفاعل مع المتغيرات بما يسهم في تعزيز فعالية العمل المدرسي. وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن مستوى المناعة التنظيمية جاء بدرجة

متوسطة، مثل دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢)، ودراسة الشلالفة (٢٠٢٤)، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى تباين البيئات التعليمية التي طُبقت عليها الدراسات، واختلاف الأنظمة الإدارية والثقافات التنظيمية بين المدارس والجامعات.

4. جاء بُعد "المناعة التنظيمية المتخصصة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٧٠) وبدرجة "مرتفعة"، مما يشير إلى اهتمام المدارس بتفعيل اللجان وتطوير آليات العمل لدعم معالجة القضايا التعليمية والتنظيمية بكفاءة.

5. جاء بُعد "الذاكرة التنظيمية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٢٧) وبدرجة "مرتفعة"، وهو ما يعكس اهتمام المدارس بحفظ الخبرات والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي. وتتقاطع هذه النتيجة مع عدد من الدراسات، مثل دراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥)، ودراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، مما يشير إلى أن ممارسات حفظ الخبرات والمعارف التنظيمية لا تزال أقل حضوراً مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وتعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بتعزيز بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والتطوير المستمر، إلى جانب سعيها إلى بناء منظومة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات التعليمية والإدارية، بما يسهم في دعم كفاءة الأداء المدرسي وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل البيئة التعليمية.



شكل (4): يوضح متوسطات أبعاد المناعة التنظيمية

إجابة السؤال الأول:

النتائج المُتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: **"ما درجة ممارسة بُعد الذاكرة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتب ومستويات الاستجابة لعبارات بُعد الذاكرة التنظيمية. وقد جاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الذاكرة التنظيمية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات الذاكرة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تُحدَّث قواعد حفظ البيانات والمعلومات التعليمية في المدارس الثانوية بصورة مستمرة ومنهجية.	٤,٣١٨	٠,٧٢٧	١	مرتفعة جداً
٢	تستفيد المدارس من الخبرات والدروس المستخلصة من تجارب سابقة عند مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات.	٤,٢٩٠	٠,٧٩٠	٢	مرتفعة جداً
5	تعزّز المدارس توثيق إجراءات العمل التربوي والإداري إلكترونياً بما يسهم في حفظ الخبرات التنظيمية واستدامتها.	٤,١٩٧	٠,٨٠٣	٣	مرتفعة

م	عبارات الذاكرة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	تحصل المعلمات على تدريب مستمر لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ واسترجاع المعلومات والخبرات السابقة.	٤,١٠٧	٠,٩١٧	٤	مرتفعة
4	تُستخدم نتائج البرامج التدريبية السابقة للمعلمات كمرجع لتطوير البرامج المستقبلية.	٤,٠٤٥	٠,٩٢٦	٥	مرتفعة
3	توفر المدارس بنية تحتية تقنية (مثل الشبكات والأجهزة والبرمجيات التعليمية) لدعم حفظ المعرفة والخبرات السابقة.	٣,٦٨٥	١,١٨٢	٦	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبُعد الذاكرة التنظيمية	**٤,١٠٧**	**٠,٧٢٧**		**مرتفعة**

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن درجة ممارسة بُعد الذاكرة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة جاءت بدرجة "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد (٤,١٠٧) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٢٧)، مما يدل على اهتمام المدارس بحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية والاستفادة منها في تطوير العمل التربوي والإداري. واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات، مثل دراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥)، ودراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥)، ودراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة أبو برهم (٢٠٢٢)، والتي أشارت جميعها إلى ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية والذاكرة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. كما وتتفق بصورة مباشرة مع دراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥) التي جاء فيها بُعد الذاكرة التنظيمية في مرتبة متقدمة ضمن أبعاد المناعة التنظيمية، ومع دراسة العدساني (٢٠٢٥) التي أكدت ارتفاع مستوى الذاكرة التنظيمية في المدارس الأهلية. وقد يعكس هذا الاتفاق اهتمام المؤسسات التعليمية بحفظ الخبرات، والاستفادة من التجارب السابقة في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي. وفي المقابل هذه النتيجة جزئيًا مع بعض الدراسات التي أظهرت أن بُعد الذاكرة التنظيمية جاء في مراتب متأخرة مقارنة ببقية الأبعاد، مثل دراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥)، حيث جاء بعد الجينات التنظيمية والتعلم التنظيمي في مراتب أعلى. وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى تباين البيئات التعليمية والبنية التقنية والدعم الإداري، واختلاف الاهتمام بتوثيق المعرفة التنظيمية.

وقد جاءت عبارات بُعد الذاكرة التنظيمية مرتبة على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة "تُحدَّث قواعد حفظ البيانات والمعلومات التعليمية في المدارس الثانوية بصورة مستمرة ومنهجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣١٨) وانحراف معياري (٠,٧٢٧) وبدرجة "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى اهتمام المدارس بتحديث البيانات والمعلومات التعليمية بصورة مستمرة لدعم كفاءة العمل المدرسي.
2. جاءت العبارة "تستفيد المدارس من الخبرات والدروس المستخلصة من تجارب سابقة عند مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٩٠) وانحراف معياري (٠,٧٩٠) وبدرجة "مرتفعة جداً"، وهو ما يعكس حرص المدارس على توظيف الخبرات السابقة في دعم القرارات الإدارية والتربوية.
3. جاءت العبارة "تعزّز المدارس توثيق إجراءات العمل التربوي والإداري إلكترونياً بما يسهم في حفظ الخبرات التنظيمية واستدامتها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٠٣) وبدرجة "مرتفعة"، مما يدل على اهتمام المدارس بتوثيق الإجراءات إلكترونياً بما يسهم في استدامة المعرفة التنظيمية.
4. جاءت العبارة "تحصل المعلمات على تدريب مستمر لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ واسترجاع المعلومات والخبرات السابقة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠٧) وانحراف معياري (٠,٩١٧) وبدرجة "مرتفعة"، مما يشير إلى اهتمام المدارس بتطوير مهارات المعلمات التقنية المرتبطة بحفظ المعلومات والمعرفة التنظيمية.
5. جاءت العبارة "تُستخدم نتائج البرامج التدريبية السابقة للمعلمات كمرجع لتطوير البرامج المستقبلية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤٥) وانحراف معياري (٠,٩٢٦) وبدرجة "مرتفعة"، وهو ما يعكس سعي المدارس للاستفادة من نتائج البرامج التدريبية السابقة في تطوير البرامج المستقبلية.

6. جاءت العبارة "توفر المدارس بنية تحتية تقنية (مثل الشبكات والأجهزة والبرمجيات التعليمية) لدعم حفظ المعرفة والخبرات السابقة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨٥) وانحراف معياري (١,١٨٢) وبدرجة "مرتفعة"، مما قد يشير إلى وجود تفاوت في مستوى توفر البنية التحتية التقنية بين المدارس الثانوية الحكومية.

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لأهمية الذاكرة التنظيمية في تعزيز استمرارية العمل المدرسي والمحافظة على الخبرات والمعارف المتراكمة، الأمر الذي يدفعها إلى تبني ممارسات تنظيمية وتقنية تسهم في حفظ المعلومات والاستفادة منها في تحسين الأداء التعليمي والإداري.

إجابة السؤال الثاني:

النتائج المُتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: **"ما درجة ممارسة بُعد التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتب ومستويات الاستجابة لعبارات بُعد التعلم التنظيمي. وقد جاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد التعلم التنظيمي مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تشجع المدارس المعلمات على المشاركة الفعالة في تبادل الخبرات والمهارات لتعزيز التبادل المعرفي.	٤,٣٨٦	٠,٧٤١	١	مرتفعة جداً
5	تدعم المدارس المبادرات التطويرية للمعلمات بما يعزز التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات داخل المؤسسة التعليمية.	٤,٢٨٥	٠,٧٤٥	٢	مرتفعة جداً
1	تستفيد المدارس من تجاربها السابقة في تحسين بيئتها الإدارية والتربوية.	٤,٢٥٦	٠,٧٩٨	٣	مرتفعة جداً
٤	توفر المدارس فرصاً مناسبة للمعلمات للتعلم والتطوير المهني لدعم كفاءتهن.	٤,٢٤٨	٠,٨١٣	٤	مرتفعة جداً
3	تستفيد المدارس من تجارب مدارس أخرى في تطوير جودة بيئتها التعليمية والتنظيمية.	٤,٢١٧	٠,٧٨٩	٥	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لبُعد التعلم التنظيمي	**٤,٢٧٨**	**٠,٦٩٢**	**مرتفعة جداً**	

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن درجة ممارسة بُعد التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة جاءت بدرجة "مرتفعة جداً"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد (٤,٢٧٨) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٢)، مما يدل على اهتمام المدارس بتعزيز التعلم المستمر وتبادل الخبرات والمعارف بين المعلمات بما يسهم في تطوير البيئة التعليمية والإدارية. واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥)، ودراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، والتي أظهرت جميعها تصدر بُعد التعلم التنظيمي لأبعاد المناعة التنظيمية. كما وتتفق مع دراسة Limon & Demirer (2021) التي أكدت أهمية القيادة الموزعة ومناخ المبادرة في تعزيز المناعة التنظيمية، ودراسة Opara & Ohunda (2023) التي أشارت إلى أهمية استثمار المعرفة في دعم المناعة التنظيمية. وقد يعكس هذا الاتفاق إدراك المؤسسات التعليمية لأهمية التعلم المستمر، وتشجيع المشاركة المعرفية، ودعم المبادرات التطويرية بوصفها ممارسات تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وفي المقابل، تختلف مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن مستوى المناعة التنظيمية أو بعض أبعادها جاء بدرجة متوسطة، مثل دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢)، ودراسة الشلالفة (٢٠٢٤). وتختلف جزئياً مع الدراسات التي لم يتصدر فيها بُعد التعلم التنظيمي المرتبة الأولى، مثل دراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥). وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات التعليمية والثقافات التنظيمية ومستوى التطوير المؤسسي، إضافة إلى تفاوت درجة تشجيع تبادل المعرفة والممارسات التطويرية.

وقد جاءت عبارات بُعد التعلم التنظيمي مرتبة على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة "تشجع المدارس المعلمات على المشاركة الفعالة في تبادل الخبرات والمهارات لتعزيز التبادل المعرفي"

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٨٦) وانحراف معياري (٠,٧٤١) وبدرجة "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى اهتمام المدارس بتعزيز ثقافة المشاركة المعرفية وتبادل الخبرات بين المعلمات.

2. جاءت العبارة "تدعم المدارس المبادرات التطويرية للمعلمات بما يعزز التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات داخل المؤسسة التعليمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٤٥) وبدرجة "مرتفعة جداً"، وهو ما يعكس حرص المدارس على تشجيع المبادرات التطويرية التي تسهم في تحسين الأداء التعليمي والتنظيمي.

3. جاءت العبارة "تستفيد المدارس من تجاربها السابقة في تحسين بيئتها الإدارية والتربوية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٩٨) وبدرجة "مرتفعة جداً"، مما يدل على سعي المدارس إلى الاستفادة من الخبرات السابقة في تطوير العمل المدرسي.

4. جاءت العبارة "توفر المدارس فرصاً مناسبة للمعلمات للتعلم والتطوير المهني لدعم كفاءتهن" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤٨) وانحراف معياري (٠,٨١٣) وبدرجة "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى اهتمام المدارس بتنمية القدرات المهنية للمعلمات ودعم فرص التعلم المستمر.

5. جاءت العبارة "تستفيد المدارس من تجارب مدارس أخرى في تطوير جودة بيئتها التعليمية والتنظيمية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١٧) وانحراف معياري (٠,٧٨٩) وبدرجة "مرتفعة جداً"، وهو ما يعكس انفتاح المدارس على التجارب الناجحة والاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي.

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لأهمية التعلم التنظيمي في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمل التربوي والإداري، الأمر الذي يدفعها إلى تبني ممارسات تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة والخبرات بين المعلمات داخل البيئة المدرسية.

إجابة السؤال الثالث

النتائج المُتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: **"ما درجة ممارسة بُعد الجينات التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتب ومستويات الاستجابة لعبارات بُعد الجينات التنظيمية. وقد جاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (11): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الجينات التنظيمية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات الجينات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٥	تعزّز المدارس جودة التعليم من خلال العمل الجماعي والتعاون بين المعلمات.	٤,٣٤٩	٠,٧٢٦	١	مرتفعة جداً
٤	يُطبق في المدارس نظام للمساءلة والرقابة يسهم في ضمان دقة الإجراءات التعليمية والإدارية.	٤,٢٦٢	٠,٧٥٧	٢	مرتفعة جداً
١	يسهم تطبيق منظومة المبادئ والقيم المهنية في تمكين المعلمات من تنفيذ الرؤية والخطط التعليمية بفعالية.	٤,٢٤٥	٠,٧٨١	٣	مرتفعة جداً
٢	تدار العمليات المدرسية ضمن منظومة تنظيمية متكاملة تعزّز التنسيق بين الأدوار والصلاحيات المختلفة.	٤,١٨٦	٠,٨٠٩	٤	مرتفعة
٣	تتمتع الهياكل التنظيمية للمدارس الثانوية بالمرونة التي تُمكّنها من الاستجابة الفعّالة للتغيرات والمتطلبات التعليمية.	٤,١١٣	٠,٨٦٩	٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبُعد الجينات التنظيمية	**٤,٢٣١**	**٠,٧٠٢**		**مرتفعة جداً**

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن درجة ممارسة بُعد الجينات التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة جاءت بدرجة "مرتفعة جداً"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد (٤,٢٣١) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٢)، مما يدل على اهتمام المدارس بتعزيز القيم التنظيمية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، ودعم العمل الجماعي بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وتتفق النتيجة الحالية، مع دراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة معوض وآخرون

(٢٠٢٥)، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الجينات التنظيمية وتصدرها لأبعاد المناعة التنظيمية، كما تتفق مع دراسة العدساني (٢٠٢٥) ودراسة التميمي والخضير (٢٠٢٥) في ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية. وقد يعكس ذلك اهتمام المدارس بتعزيز العمل الجماعي، وترسيخ القيم المهنية، وتفعيل أنظمة التنظيم والرقابة بما يدعم كفاءة الأداء المؤسسي. وفي المقابل، اختلفت مع دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢)، ودراسة الشلالفة (٢٠٢٤)، التي توصلت إلى أن مستوى المناعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف البيئات التعليمية والثقافات التنظيمية ومستوى المرونة والتنسيق الإداري بين المؤسسات التعليمية.

وقد جاءت عبارات بُعد الجينات التنظيمية مرتبة على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة "تعزّز المدارس جودة التعليم من خلال العمل الجماعي والتعاون بين المعلمات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤٩) وانحراف معياري (٠,٧٢٦) وبدرجة "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى اهتمام المدارس بتعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين المعلمات بما يسهم في تحسين جودة العملية التعليمية.
2. جاءت العبارة "يُطبق في المدارس نظام للمساءلة والرقابة يسهم في ضمان دقة الإجراءات التعليمية والإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٦٢) وانحراف معياري (٠,٧٥٧) وبدرجة "مرتفعة جداً"، وهو ما يعكس اهتمام المدارس بتطبيق نظم رقابية وتنظيمية تدعم دقة الإجراءات وكفاءة العمل الإداري والتعليمي.
3. جاءت العبارة "يسهم تطبيق منظومة المبادئ والقيم المهنية في تمكين المعلمات من تنفيذ الرؤية والخطط التعليمية بفعالية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤٥) وانحراف معياري (٠,٧٨١) وبدرجة "مرتفعة جداً"، مما يدل على اهتمام المدارس بترسيخ القيم والمبادئ المهنية التي تدعم تحقيق الأهداف التعليمية.
4. جاءت العبارة "تدار العمليات المدرسية ضمن منظومة تنظيمية متكاملة تعزّز التنسيق بين الأدوار والصلاحيات المختلفة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨٦) وانحراف معياري (٠,٨٠٩) وبدرجة "مرتفعة"، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من التنظيم والتنسيق بين مختلف الأدوار داخل البيئة المدرسية.
5. جاءت العبارة "تتمتع الهياكل التنظيمية للمدارس الثانوية بالمرونة التي تُمكّنها من الاستجابة الفعّالة للتغيرات والمتطلبات التعليمية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١١٣) وانحراف معياري (٠,٨٦٩) وبدرجة "مرتفعة"، وهو ما يعكس سعي المدارس إلى تطوير هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات التعليمية.

وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة ببناء بيئة تنظيمية قائمة على القيم المهنية والتنسيق المؤسسي والعمل الجماعي، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المدرسي ورفع قدرة المدارس على التعامل مع المتغيرات والتحديات التعليمية المختلفة.

إجابة السؤال الرابع:

النتائج المُتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: **"ما درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية المتخصصة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتب ومستويات الاستجابة لعبارات بُعد المناعة التنظيمية المتخصصة. وقد جاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (12): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد المناعة التنظيمية المتخصصة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات المناعة التنظيمية المتخصصة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	تفعّل القيادة المدرسية اللجان المتخصصة لتقويم الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المدرسة على تشخيص التحديات المهنية ومعالجتها.	٤,٢٨٢	٠,٧٨١	١	مرتفعة جداً

م	عبارات المناعة التنظيمية المتخصصة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	تُطبّق فرق الجودة إجراءات منظمة تسهم في الارتقاء بمستوى جودة العمل.	٤,١٥٨	٠,٨٠٥	٢	مرتفعة
٢	تطور الوحدات المتخصصة آليات العمل وفق المتغيرات الحديثة.	٤,١٠٤	٠,٨٦٢	٣	مرتفعة
١	تدعم الوحدات المتخصصة معالجة قضايا التعليم المستجدة بفاعلية.	٤,٠٧٩	٠,٨٨٣	٤	مرتفعة
الدرجة الكلية لبُعد المناعة التنظيمية المتخصصة		**٤,١٥٦**	**٠,٧٧٠**		**مرتفعة**

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية المتخصصة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة جاءت بدرجة "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد (٤,١٥٦) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٠)، مما يدل على اهتمام المدارس بتفعيل الأدوار واللجان المتخصصة بما يسهم في دعم جودة العمل المدرسي وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات التعليمية والتنظيمية. وتتفق هذه النتيجة، مع دراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥)، ودراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، التي أكدت ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. كما تتفق مع دراسة Obionu et al. (2025) التي أشارت إلى أهمية الإجراءات التنظيمية وإدارة الأزمات في تعزيز أداء المعلمين، وهو ما يعكس اهتمام المدارس بتفعيل اللجان المتخصصة وفرق الجودة وتطوير آليات العمل لمواجهة التحديات التعليمية والتنظيمية بكفاءة. وفي المقابل، تختلف النتيجة الحالية مع دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢)، ودراسة الشلالفة (٢٠٢٤)، التي توصلت إلى أن مستوى المناعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى تفاوت مستوى تفعيل الوحدات واللجان المتخصصة، واختلاف درجة التنظيم الإداري والدعم المؤسسي بين البيئات التعليمية المختلفة، إضافة إلى اختلاف قدرة المؤسسات التعليمية على تطوير آليات العمل وفق المتغيرات الحديثة.

وقد جاءت عبارات بُعد المناعة التنظيمية المتخصصة مرتبة على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة "تفعّل القيادة المدرسية اللجان المتخصصة لتقويم الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المدرسة على تشخيص التحديات المهنية ومعالجتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨٢) وانحراف معياري (٠,٧٨١) وبدرجة "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى اهتمام القيادات المدرسية بتفعيل اللجان المتخصصة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ومعالجة المشكلات المهنية بصورة فاعلة.
2. جاءت العبارة "تُطبّق فرق الجودة إجراءات منظمة تسهم في الارتقاء بمستوى جودة العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٥٨) وانحراف معياري (٠,٨٠٥) وبدرجة "مرتفعة"، وهو ما يعكس اهتمام المدارس بتطبيق إجراءات تنظيمية تسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي.
3. جاءت العبارة "تطور الوحدات المتخصصة آليات العمل وفق المتغيرات الحديثة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠٤) وانحراف معياري (٠,٨٦٢) وبدرجة "مرتفعة"، مما يدل على سعي المدارس إلى تطوير آليات العمل بما يتوافق مع المستجدات والمتغيرات الحديثة في البيئة التعليمية.
4. جاءت العبارة "تدعم الوحدات المتخصصة معالجة قضايا التعليم المستجدة بفاعلية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٧٩) وانحراف معياري (٠,٨٨٣) وبدرجة "مرتفعة"، مما يشير إلى اهتمام المدارس بدعم الوحدات المتخصصة في التعامل مع القضايا التعليمية المختلفة.

ويعزى ذلك إلى اهتمام المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بتعزيز الأدوار التنظيمية المتخصصة وتفعيل فرق العمل واللجان المهنية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المدرسي وتحسين القدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات التعليمية بصورة أكثر فاعلية وتنظيماً.

إجابة السؤال الخامس:

النتائج المُتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على: **"ما درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية المحيطية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتب ومستويات الاستجابة لعبارات بُعد المناعة التنظيمية المحيطية. وقد جاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (13): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد المناعة التنظيمية المحيطية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات المناعة التنظيمية المحيطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تدير القيادة المدرسية المستجدات في البيئة التعليمية بقدرة تكيفية تمكّن المدرسة من التفاعل الواعي مع معطيات البيئة الخارجية.	٤,٢٥١	٠,٧٨٢	١	مرتفعة جداً
٢	تحرص القيادة المدرسية على توطيد شراكات مؤسسية مستدامة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم مخرجاتها.	٤,٢١٤	٠,٨٢٣	٢	مرتفعة جداً
٤	تنمّي القيادة المدرسية قدرة المدرسة على التفاعل المؤسسي مع الجهات الخارجية، والاستفادة من مواردها وخبراتها لتعزيز فعالية العمليات التعليمية والإدارية.	٤,١٨٣	٠,٨١٨	٣	مرتفعة
٣	تتكيف المدارس مع التحديات البيئية من خلال آليات تنظيمية فاعلة.	٤,١٧٥	٠,٨٢٩	٤	مرتفعة
الدرجة الكلية لبُعد المناعة التنظيمية المحيطية		**٤,٢٠٦**	**٠,٧٦٠**		**مرتفعة**

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية المحيطية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة جاءت بدرجة "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد (٤,٢٠٦) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦٠)، مما يدل على اهتمام المدارس بالتفاعل مع البيئة الخارجية والتكيف مع المتغيرات التعليمية وبناء علاقات داعمة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة. وتتفق هذه النتيجة، مع دراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة ذاكر (٢٠٢٥)، ودراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة أبو برهم (٢٠٢٢)، التي أكدت ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية وقدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع المتغيرات الخارجية المختلفة، كما وتتفق مع دراسة Mat Zin et al. (2025) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية والمناخ التنظيمي، ودراسة Altıntaş & Özata (2025) التي أكدت أن المناعة التنظيمية تسهم في تعزيز الصحة التنظيمية والتكيف المؤسسي. وقد يعكس ذلك اهتمام المدارس ببناء شراكات مجتمعية، وتعزيز التفاعل مع الجهات الخارجية، الأمر الذي يساعدها على التعامل مع التحديات بمرونة وفاعلية. وفي المقابل، تختلف مع دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢)، ودراسة الشلالفة (٢٠٢٤)، التي توصلت إلى أن مستوى المناعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى تفاوت مستوى الدعم المؤسسي، ومدى قدرة المؤسسات التعليمية على بناء شراكات خارجية والتكيف مع المتغيرات المختلفة.

وقد جاءت عبارات بُعد المناعة التنظيمية المحيطية مرتبة على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة "تدير القيادة المدرسية المستجدات في البيئة التعليمية بقدرة تكيفية تمكّن المدرسة من التفاعل الواعي مع معطيات البيئة الخارجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥١) وانحراف معياري (٠,٧٨٢) وبدرجة "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى قدرة القيادات المدرسية على التكيف مع المستجدات التعليمية والتعامل معها بمرونة ووعي تنظيمي.
2. جاءت العبارة "تحرص القيادة المدرسية على توطيد شراكات مؤسسية مستدامة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم مخرجاتها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١٤) وانحراف معياري (٠,٨٢٣) وبدرجة "مرتفعة جداً"، وهو ما يعكس اهتمام المدارس ببناء شراكات مجتمعية داعمة للعملية التعليمية وتعزيز مخرجاتها.

3. جاءت العبارة "تنمّي القيادة المدرسية قدرة المدرسة على التفاعل المؤسسي مع الجهات الخارجية، والاستفادة من مواردها وخبراتها لتعزيز فعالية العمليات التعليمية والإدارية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨٣) وانحراف معياري (٠,٨١٨) وبدرجة "مرتفعة"، مما يدل على سعي المدارس إلى تعزيز التعاون المؤسسي والاستفادة من الخبرات والموارد الخارجية في تطوير العمل المدرسي.
4. جاءت العبارة "تتكيف المدارس مع التحديات البيئية من خلال آليات تنظيمية فاعلة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧٥) وانحراف معياري (٠,٨٢٩) وبدرجة "مرتفعة"، مما يشير إلى اهتمام المدارس بتطوير آليات تنظيمية تساعدها على التعامل مع التحديات والمتغيرات البيئية المختلفة.

ويعزى ذلك إلى اهتمام المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بتعزيز قدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية والتكيف مع التغيرات التعليمية والتنظيمية، إلى جانب سعيها لبناء شراكات مجتمعية داعمة تسهم في تحسين جودة العمل المدرسي وتعزيز فعالية العمليات التعليمية والإدارية.

إجابة السؤال السادس:

النتائج المُتعلقة بالسؤال السادس والذي ينص على: **"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية الحكومية حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟"**

أولاً: الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأكثر من عينتين مستقلتين، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (14): اختبار التباين الأحادي للفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	٢,٢٥٣	٢	١,١٢٦	٢,١٤٧	٠,١١٨
	داخل المجموعات	١٨٤,٦٨٠	٣٥٢	٠,٥٢٥		
	المجموع	١٨٦,٩٣٢	٣٥٤			
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	٠,٩٨٧	٢	٠,٤٩٤	١,٠٣٠	٠,٣٥٨
	داخل المجموعات	١٦٨,٦٣٦	٣٥٢	٠,٤٧٩		
	المجموع	١٦٩,٦٢٣	٣٥٤			
الجينات التنظيمية	بين المجموعات	٠,٩٧٤	٢	٠,٤٨٧	٠,٩٨٨	٠,٣٧٣
	داخل المجموعات	١٧٣,٤٤٥	٣٥٢	٠,٤٩٣		
	المجموع	١٧٤,٤١٩	٣٥٤			
المناعة التنظيمية المتخصصة	بين المجموعات	١,٨٩٧	٢	٠,٩٤٩	١,٦٠٥	٠,٢٠٢
	داخل المجموعات	٢٠٨,٠٦٧	٣٥٢	٠,٥٩١		
	المجموع	٢٠٩,٩٦٤	٣٥٤			
المناعة التنظيمية المحيطية	بين المجموعات	٠,٩٤٦	٢	٠,٤٧٣	٠,٨١٨	٠,٤٤٢
	داخل المجموعات	٢٠٣,٥٤٣	٣٥٢	٠,٥٧٨		
	المجموع	٢٠٤,٤٨٩	٣٥٤			
المناعة التنظيمية	**بين المجموعات**	**١,٢٩٥**	**٢**	**٠,٦٤٨**	**١,٣٧٢**	**٠,٢٥٥**
	داخل المجموعات	**١٦٦,١١٦**	**٣٥٢**	**٠,٤٧٢**		
	المجموع	**١٦٧,٤١٢**	**٣٥٤**			

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية الحكومية حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لبُعد الذاكرة التنظيمية (٠,١١٨)، ولبُعد التعلم التنظيمي (٠,٣٥٨)، ولبُعد الجينات التنظيمية

(٠,٣٧٣)، ولبُعد المناعة التنظيمية المتخصصة (٠,٢٠٢)، ولبُعد المناعة التنظيمية المحيطية (٠,٤٤٢)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية للمناعة التنظيمية (٠,٢٥٥)، وهي جميعها قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).

وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب في وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهن العلمية، مما قد يعكس تشابهاً في البيئة التنظيمية والإدارية التي تعمل ضمنها المعلمات، إضافة إلى توحّد الأنظمة والإجراءات والممارسات التنظيمية المطبقة داخل المدارس الثانوية الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة، مع دراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المناعة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي، مما يشير إلى وجود تقارب في إدراك العاملين لممارسات المناعة التنظيمية بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية. وقد يعكس هذا الاتفاق تشابه الأنظمة والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، وتوحّد البيئة الإدارية والمهنية. وفي المقابل، تختلف مع دراسة فلمبان (٢٠٢٥)، ودراسة العدساني (٢٠٢٥)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٢)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية، مثل النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمركز القيادي. وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئات التعليمية المختلفة، وتباين الأدوار الوظيفية والخصائص التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

ثانياً: الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأكثر من عينتين مستقلتين، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (15): اختبار التباين الأحادي للفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	٠,١٩٧	٣	٠,٠٦٦	٠,١٢٣	٠,٩٤٦
	داخل المجموعات	١٨٦,٧٣٦	٣٥١	٠,٥٣٢		
	المجموع	١٨٦,٩٣٢	٣٥٤			
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	٠,٣٥٠	٣	٠,١١٧	٠,٢٤٢	٠,٨٦٧
	داخل المجموعات	١٦٩,٢٧٣	٣٥١	٠,٤٨٢		
	المجموع	١٦٩,٦٢٣	٣٥٤			
الجينات التنظيمية	بين المجموعات	٠,٣٠٢	٣	٠,١٠١	٠,٢٠٣	٠,٨٩٤
	داخل المجموعات	١٧٤,١١٧	٣٥١	٠,٤٩٦		
	المجموع	١٧٤,٤١٩	٣٥٤			
المناعة التنظيمية المتخصصة	بين المجموعات	٠,١٢٧	٣	٠,٠٤٢	٠,٠٧١	٠,٩٧٥
	داخل المجموعات	٢٠٩,٨٣٧	٣٥١	٠,٥٩٨		
	المجموع	٢٠٩,٩٦٤	٣٥٤			
المناعة التنظيمية المحيطية	بين المجموعات	٠,١١٥	٣	٠,٠٣٨	٠,٠٦٦	٠,٩٧٨
	داخل المجموعات	٢٠٤,٣٧٤	٣٥١	٠,٥٨٢		
	المجموع	٢٠٤,٤٨٩	٣٥٤			
المناعة التنظيمية	**بين المجموعات**	**٠,١٢٥**	**٣**	**٠,٠٤٢**	**٠,٠٨٧**	**٠,٩٦٧**
	داخل المجموعات	**١٦٧,٢٨٧**	**٣٥١**	**٠,٤٧٧**		
	المجموع	**١٦٧,٤١٢**	**٣٥٤**			

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية الحكومية حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لبُعد الذاكرة التنظيمية (٠,٩٤٦)، ولبُعد التعلم التنظيمي (٠,٨٦٧)، ولبُعد الجينات التنظيمية (٠,٨٩٤)، ولبُعد المناعة التنظيمية المتخصصة (٠,٩٧٥)، ولبُعد المناعة التنظيمية المحيطية (٠,٩٧٨)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية للمناعة التنظيمية (٠,٩٦٧)، وهي جميعها قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).

وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب في وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بغض النظر عن اختلاف سنوات خبرتهن، مما قد يعكس تجانس الممارسات التنظيمية والإدارية داخل البيئة المدرسية، إضافة إلى تشابه الخبرات المهنية والمهام الوظيفية التي تمارسها المعلمات داخل المدارس الثانوية الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة، مع دراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥)، ودراسة البشري والحربي (٢٠٢٤)، اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لسنوات الخبرة، مما يشير إلى وجود درجة من التجانس في إدراك العاملين لممارسات المناعة التنظيمية بغض النظر عن اختلاف سنوات خبرتهم. وقد يعكس هذا الاتفاق توحّد الأنظمة والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، وتشابه طبيعة المهام والخبرات المهنية التي يمر بها العاملون في البيئة المدرسية. وفي المقابل، تختلف مع دراسة الشلالفة (٢٠٢٤)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، كما تختلف جزئياً مع دراسة معوض وآخرون (٢٠٢٥) التي أظهرت وجود فروق في النضج المؤسسي تعزى لسنوات الخبرة رغم عدم وجود فروق في المناعة التنظيمية. وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئات التعليمية، واختلاف مستوى الخبرات التراكمية، ومدى تأثير سنوات الخبرة في إدراك الممارسات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية المختلفة.

ملخص نتائج الدراسة الحالية

أولا: نتائج الدراسة في ضوء وصف العينة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، بنسبة بلغت (٨٧,٩%)، تليهن الحاصلات على درجة الماجستير بنسبة (٩,٩%)، ثم الدكتوراه بنسبة (٢,٣%). يعزى ذلك إلى تقارب وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهن العلمية، مما يعكس تشابه البيئة التنظيمية والإدارية ووحدة الأنظمة والإجراءات والممارسات المطبقة في هذه المدارس.
2. بينت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المعلمات ذوات الخبرة الطويلة (١٥ سنة فأكثر)، بنسبة بلغت (٥٩,٢%)، تليهن المعلمات اللاتي تراوحت سنوات خبرتهن من (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٣,٤%)، مما يشير إلى أن عينة الدراسة تتمتع بخبرات مهنية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى تشابه البيئة التنظيمية والإدارية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، الأمر الذي أسهم في تقارب تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهن.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة جاءت بدرجة "مرتفعة جداً"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناعة التنظيمية (٤,١٩٦). كما جاء بُعد "التعلم التنظيمي" في المرتبة الأولى، يليه بُعد "الجينات التنظيمية"، ثم بُعد "المناعة التنظيمية المحيطية"، ثم بُعد "المناعة التنظيمية المتخصصة"، في حين جاء بُعد "الذاكرة التنظيمية" في المرتبة الأخيرة رغم حصوله على درجة "مرتفعة". ويعزى ذلك إلى اهتمام المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بتعزيز بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والتطوير المستمر، إلى جانب سعيها إلى بناء منظومة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات التعليمية والإدارية، بما يسهم في دعم كفاءة الأداء المدرسي وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل البيئة التعليمية.

2. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة بُعد الذاكرة التنظيمية جاءت بدرجة "مرتفعة"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠٧)، حيث تصدرت عبارة "تُحدَّث قواعد حفظ البيانات والمعلومات التعليمية في المدارس الثانوية بصورة مستمرة ومنهجية" المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة "توفر المدارس بنية تحتية تقنية لدعم حفظ المعرفة والخبرات السابقة" في المرتبة الأخيرة. ويعزى إلى إدراك المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لأهمية الذاكرة التنظيمية في تعزيز استمرارية العمل المدرسي والمحافظة على الخبرات والمعارف المتراكمة، الأمر الذي يدفعها إلى تبني ممارسات تنظيمية وتقنية تسهم في حفظ المعلومات والاستفادة منها في تحسين الأداء التعليمي والإداري.

3. بينت النتائج أن درجة ممارسة بُعد التعلم التنظيمي جاءت بدرجة "مرتفعة جداً"، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٧٨)، حيث جاءت عبارة "تشجع المدارس المعلمات على المشاركة الفعالة في تبادل الخبرات والمهارات لتعزيز التبادل المعرفي" في المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة "تستفيد المدارس من تجارب مدارس أخرى في تطوير جودة بيئتها التعليمية والتنظيمية" في المرتبة الأخيرة رغم حصولها على درجة مرتفعة جداً. وتعزى إلى إدراك المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لأهمية التعلم التنظيمي في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمل التربوي والإداري، الأمر الذي يدفعها إلى تبني ممارسات تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة والخبرات بين المعلمات داخل البيئة المدرسية.

4. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة بُعد الجينات التنظيمية جاءت بدرجة "مرتفعة جداً"، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣١)، حيث جاءت عبارة "تعزّز المدارس جودة التعليم من خلال العمل الجماعي والتعاون بين المعلمات" في المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة "تتمتع الهياكل التنظيمية للمدارس الثانوية بالمرونة التي تُمكّنها من الاستجابة الفعّالة للتغيرات والمتطلبات التعليمية" في المرتبة الأخيرة. وتعزى إلى اهتمام المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة ببناء بيئة تنظيمية قائمة على القيم المهنية والتنسيق المؤسسي والعمل الجماعي، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المدرسي ورفع قدرة المدارس على التعامل مع المتغيرات والتحديات التعليمية المختلفة.

5. أوضحت النتائج أن درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية المتخصصة جاءت بدرجة "مرتفعة"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥٦)، حيث جاءت عبارة "تفعّل القيادة المدرسية اللجان المتخصصة لتقويم الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المدرسة على تشخيص التحديات المهنية ومعالجتها" في المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة "تدعم الوحدات المتخصصة معالجة قضايا التعليم المستجدة بفاعلية" في المرتبة الأخيرة. ويعزى ذلك إلى اهتمام المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بتعزيز الأدوار التنظيمية المتخصصة وتفعيل فرق العمل واللجان المهنية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المدرسي وتحسين القدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات التعليمية بصورة أكثر فاعلية وتنظيماً.

6. كشفت النتائج أن درجة ممارسة بُعد المناعة التنظيمية المحيطية جاءت بدرجة "مرتفعة"، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠٦)، حيث جاءت عبارة "تدير القيادة المدرسية المستجدات في البيئة التعليمية بقدرة تكيفية تمكّن المدرسة من التفاعل الواعي مع معطيات البيئة الخارجية" في المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة "تتكيف المدارس مع التحديات البيئية من خلال آليات تنظيمية فاعلة" في المرتبة الأخيرة. ويعزى ذلك إلى اهتمام المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بتعزيز قدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية والتكيف مع التغيرات التعليمية والتنظيمية، إلى جانب سعيها لبناء شراكات مجتمعية داعمة تسهم في تحسين جودة العمل المدرسي وتعزيز فعالية العمليات التعليمية والإدارية.

7. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية الحكومية حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزى ذلك إلى وجود تقارب في وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهن العلمية، مما قد يعكس تشابهاً في البيئة التنظيمية والإدارية التي تعمل ضمنها المعلمات، إضافة إلى توحّد الأنظمة والإجراءات والممارسات التنظيمية المطبقة داخل المدارس الثانوية الحكومية.

8. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية الحكومية حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزى ذلك إلى وجود تقارب في وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية

الحكومية بمدينة جدة بغض النظر عن اختلاف سنوات خبرتهن، مما قد يعكس تجانس الممارسات التنظيمية والإدارية داخل البيئة المدرسية، إضافة إلى تشابه الخبرات المهنية والمهام الوظيفية التي تمارسها المعلمات داخل المدارس الثانوية الحكومية.

التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تعرض الباحثة التوصيات وآليات تنفيذها فيما يلي:

1. تعزيز ممارسات التعلم التنظيمي داخل المدارس الثانوية الحكومية من خلال تشجيع تبادل الخبرات والمعارف بين المعلمات، وعقد اللقاءات المهنية وورش العمل التشاركية بصورة دورية؛ نظراً لحصول بُعد التعلم التنظيمي على أعلى متوسط حسابي بين أبعاد المناعة التنظيمية.
2. تطوير البنية التحتية التقنية في المدارس الثانوية الحكومية بما يدعم حفظ المعرفة والخبرات التنظيمية واسترجاعها بكفاءة، من خلال توفير الأنظمة الإلكترونية الحديثة وقواعد البيانات التعليمية؛ نظراً لأن عبارة توفير البنية التحتية التقنية جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن بُعد الذاكرة التنظيمية.
3. تعزيز توثيق الإجراءات والممارسات التعليمية والإدارية إلكترونياً، بما يسهم في حفظ الخبرات التنظيمية واستدامتها، ويعزز الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير العمل المدرسي.
4. دعم المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية الحكومية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وآليات العمل بما يمكّن المدارس من الاستجابة الفاعلة للتغيرات والمتطلبات التعليمية الحديثة؛ نظراً لانخفاض متوسط عبارة مرونة الهياكل التنظيمية مقارنة ببقية عبارات بُعد الجينات التنظيمية.
5. تفعيل دور اللجان والوحدات المتخصصة بصورة أكبر في معالجة القضايا التعليمية المستجدة، مع توفير الصلاحيات والإمكانات التي تساعدها على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية.
6. تعزيز الشراكات المؤسسية مع مؤسسات المجتمع المحلي والجهات التعليمية ذات العلاقة، بما يسهم في دعم البيئة المدرسية والاستفادة من الخبرات والموارد الخارجية في تطوير العمليات التعليمية والإدارية.
7. الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية للمعلمات في مجالات التقنية الحديثة وإدارة المعرفة والتطوير المؤسسي، بما يسهم في رفع كفاءة الممارسات التنظيمية وتعزيز المناعة التنظيمية داخل المدارس الثانوية الحكومية.
8. نشر ثقافة المناعة التنظيمية داخل البيئة المدرسية من خلال البرامج التوعوية واللقاءات المهنية، بما يعزز وعي القيادات المدرسية والمعلمات بأهمية الممارسات التنظيمية الداعمة للاستقرار والتطوير المؤسسي.

الدراسات المستقبلية أو المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع المناعة التنظيمية في البيئة التعليمية، ومن أبرزها ما يأتي:

1. إجراء دراسة حول أثر المناعة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي لدى المدارس الحكومية في المراحل التعليمية المختلفة بمدينة جدة.
2. إجراء دراسة تتناول العلاقة بين المناعة التنظيمية والقيادة التحويلية لدى القيادات المدرسية في البيئة التعليمية السعودية.
3. إجراء دراسة حول دور المناعة التنظيمية في تعزيز التكيف مع التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية الحكومية.
4. إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية في مستوى ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية.
5. دراسة أثر المناعة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى المعلمات في المدارس الحكومية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو برهم، محمد. (٢٠٢٢). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٧)، ١–٢٨.
- آل زاهر، علي، والشهراني، محمد. (٢٠٢٢). مؤشرات جودة الخدمات الطلابية بجامعة الملك خالد: دراسة ميدانية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٨(٢)، ١٢٠–١٣٩.
- البركة، باكيناز عزت. (٢٠٢٣). رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات بالتطبيق على جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٦(١٢)، ٥٥–٧٧.
- البشري، رناد، والحربي، حياة. (٢٠٢٤). درجة توفر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز في كلية التربية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والإداريات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٣٧)، ١٢٥–١٦٤.
- التميمي، فاطمة، والخضير، مرام. (٢٠٢٥). مجتمعات التعلم المهنية وعلاقتها بالمناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٥٥٧)، ٥١٠–٥٣٤.
- الجهني، سارة، والفطيماني، نورة، والعريفي، حصة. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتطوير خدمات إدارة شؤون الطلاب في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (١٠٥)، ١١–٢٩.
- الحساوي، ألاء، والصنات، الجوهرة. (٢٠٢٢). درجة جودة الخدمات الطلابية المقدمة في جامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، (٤٩)، ١٨٤–٢١٤.
- حسن، محمد بن علي. (٢٠٢٢). المناعة التنظيمية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. مجلة العلوم الإدارية، ١٤(٢)، ١١٥–١٣٨.
- الحضرمي، نوف. (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (٧٢)، ٣٠–٨٦.
- خلف الله، محمود، والأضم، مروة. (٢٠٢٥). استراتيجية مقترحة لتحسين جودة خدمات الإرشاد الوظيفي في الكليات التقنية. المجلة التربوية، ٣٩(١٥٥)، ٢٠١–٢٣٦.
- الدهشان، علا، وبدوي، محمود، وسمحان، منال. (٢٠٢٤). رؤية مقترحة لتطوير الخدمات الطلابية بجامعة المنوفية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية، ٣٩(١)، ٥٥٩–٦١٠.
- ذاكر، آمنة. (٢٠٢٥). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية بمنطقة عسير. مجلة كلية التربية، ٤١(١)، ٣١١–٣٢٥.
- الرويثي، حمدي، والشاعري، بدر. (٢٠٢٤). تصنيف وقياس التحديات التي تواجه قيادة شؤون الطلاب في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، ٤٠(١)، ٢٢٧–٢٦٦.
- شتا، أحمد عبد الله. (٢٠٢٣). المناعة التنظيمية كمدخل حديث لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة. مجلة البحوث الإدارية، ١٥(١)، ٧٧–١٠٢.
- الشلاحي، عبد الكريم. (٢٠٢٤). دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٤٠)، ٣٨٣–٤٠٦.
- الشلالفة، شادي. (٢٠٢٤). القيادة الرنانة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية والمناعة التنظيمية للمعلمين. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- الطيط، أحمد، والمحيميد، بدر. (٢٠٢٢). أثر جودة الخدمات على رضا الطلبة في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(٢)، ٩٣–١١٣.

- العتيبي، لفا. (٢٠٢١). مدى توافر الخدمات الأكاديمية اللازمة في كليات محافظة الدوادمي بجامعة شقراء في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، (١٥)، ٣٢١–٣٤١.
- العدساني، عبد الله. (٢٠٢٥). واقع المناعة التنظيمية في المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المديرين والوكلاء. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (٢٢)، ١٩٣–٢٢٢.
- عزازي، أحمد، وفراج، حشمت، والأشقر، أحمد. (٢٠٢٣). واقع جودة الخدمات الطلابية بجامعة الأزهر: دراسة ميدانية. مجلة التربية، (١٩٧)، الجزء الخامس، ٣٨٧–٤٣٠.
- العمري، وفاء، وآل عثمان، منال. (٢٠٢١). درجة تطبيق وكالة شؤون الطالبات بكلية العلوم والآداب بالنماص ـ جامعة بيشة لمعايير الهيئة الوطنية للجودة والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، ٣٧(٥)، ١٣٦–١٧٥.
- غميض، فاطمة، وعلي. (٢٠٢٤). التعليم التقني والتنمية المستدامة: الواقع والتحديات. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، ٢(٥)، ٢٤١–٢٥٣.
- فلمبان، سارة. (٢٠٢٥). أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (٣٨)، ١٠١–١٣٣.
- قباصة، رنا. (٢٠٢٣). درجة رضا طلبة كلية اقتصاد الزاوية بجامعة الزاوية عن الخدمات المقدمة لهم "من وجهة نظر الطلبة أنفسهم ."مجلة دلالات، (٩)، ١١٢–١٤١.
- القرني، سعد. (٢٠٢١). تحسين خدمات الإسكان الطلابي بجامعة أم القرى: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(٣٩)، ١٥٩–١٧٤.
- الكندري، عيسى. (٢٠١٨). درجة رضا الطلبة عن الخدمات الأكاديمية والإدارية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. مجلة الثقافة والتنمية، ١٨(١٢٤)، ٢٥٣–٢٩٢.
- المصري، نور. (٢٠٢٢). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، ٣٨(٩)، ٢٦٥–٢٩٠.
- المطيري، نورة، والصقر، عبد العزيز. (٢٠٢٤). مدى توافر معايير الجودة الشاملة في الخدمات الطلابية: دراسة ميدانية على عمادة شؤون الطلاب بالجامعات السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٤٣)، ٧٦١–٧٩٠.
- معوض، فاطمة، والبصير، فاطمة، وتهاني، والسمارة، هناء. (٢٠٢٥). المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٥(١٤)، ١٨٤–٢١٨.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (٢٠٢٥). رؤية تطوير منظومة التعليم والتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية. الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- الهويش، فاطمة، ومحجوب، سماح. (٢٠١٩). اتجاهات طلبة الجامعة نحو الخدمات التعليمية والطلابية المقدمة لهم. مجلة جامعة شقراء، (٩)، ١٦١–١٨٨.

المراجع الأجنبية:

- Altıntaş, M., & Özata, M. (2022). The relationship between organizational resilience and organizational health in educational institutions during the Covid-19 pandemic period. Inonu University Journal of the Faculty of Education, 23(2), 787–810. https://doi.org/10.17679/inuefd.1062251
- Assayah, A. M. (2020). Organizational immunity as a strategic approach to crisis management. International Journal of Management Studies, 27(3), 45–60.
- Birnbaum, R. (2020). Perceived leadership practices of student affairs professionals: An analysis of demographic factors (Doctoral dissertation, University of South Florida, United States). UMI No. 3482370.

- De Geus, A. (1997). The living company: Growth, learning and longevity in business. Harvard Business School Press.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2020). The European higher education area in 2020.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. Performance Improvement Quarterly, 21(4), 75–94. https://doi.org/10.1002/piq.20039
- Islam, M. A., & Bag, S. (2020). Assessing service quality in higher education: A study in Indian public universities.
- Japan Student Services Organization (JASSO). (2020). Result of an annual survey of international students in Japan 2019.
- Limon, I., Dilekçi, Ü., & Demirer, S. (2021). The mediating role of initiative climate on the relationship between distributed leadership and organizational resilience in schools. International Journal of Contemporary Educational Research, 8(1), 128–144. https://www.proquest.com/scholarly-journals/mediating-role-initiative-climate-on-relationship/docview/2540408953/se-2
- Liu, Q., Hu, H., & Guo, Y. (2020). Organizational quality specific immune maturity evaluation based on continuous interval number medium operator. Symmetry, 12(6), 918. https://doi.org/10.3390/sym12060918
- Long, V. (2018). In search of a break in the clouds: An ethnographic study of academic and student affairs cultures (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, United States). UMI No. 3414294.
- Mat Zin, N. I., Zainuddin, Z. N., Mohd Ayub, A. F., & Sulong, R. M. (2025). School organizational climate, resilience, and teachers' turnover intention in Malaysia. Indian Journal of Positive Psychology, 16(3), 386–392. https://www.proquest.com/scholarly-journals/school-organizational-climate-resilience-teachers/docview/3265517504/se-2
- Mohammed, L. F. A., Alan, M. I. T., Al-Msoodi, A. R., & Kadum, J. (2020). The effect of strategic agility dimensions in enhancing the immune system: A survey of opinions in the National Insurance Company. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(4).
- Obionu, U. A., Nnebedum, C., & Oshia, E. C. (2025). Principals' crisis management measures and organizational resilience as correlates of teachers' job performance in public secondary schools in Ebonyi State, Nigeria. International Journal of Premium Advanced Educational Research, 1(1), 44–53. https://ijpaer.org/index.php/IJPAER/article/view/22
- Opara, D., & Ohunda, D. O. (2023). Strategic deputization and organizational resilience of private secondary schools in Rivers State. BW Academic Journal, 9. https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1251
- Ruffalo Noel-Levitz. (2021). National student satisfaction and priorities report 2021.
- Seitova, M. (2024). Perceived service quality and student satisfaction. Frontiers in Education.

- Simmons, O. S. (2013). The corporate immune system: Governance from the inside out. University of Illinois Law Review, 2013(3), 1131–1170.
- Stankovska, G. (2024). Service quality and student satisfaction in higher education.
- Tarafdar, P. (2023). Effects of service quality on student satisfaction in South Asian higher education.
- Yusof, N. M., Asimiran, S., & Kadir, S. A. (2022). Student satisfaction of university service quality in Malaysia: A review. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 11(1), 677–688.
- Zakaria, N. H., Sulong, M., & Abdul Hamid, N. (2022). Student satisfaction on service quality: A study at Malaysian public university. ANP Journal of Social Science and Humanities.

الملحقات

إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية

المملكة العربية السعودية
إدارة الإيداع النظامي

مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library
www. kfnl.gov.sa

إفادة

الموضوع لم يتم بحثه

اسم مقدم الطلب	انهار محمد القرني
بريد مقدم الطلب	gori.m1713@gmail.com
التاريخ	1447/11/10
اسم الجامعة	جامعة الملك عبدالعزيز
الدرجة العلمية	ماجستير
موضوع البحث	درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة

الختم

مدير إدارة الإيداع النظامي
عبدالعزيز بن زيد الزير

الرجاء الضغط هنا لإبداء رأيك عن الخدمة المقدمة .. نأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبيان
للمزيد تفضل بزيارة بوابتنا الإلكترونية
For More Info, Navigate to our Portal

International Journal for Scientific Research (IJSR)
المجلة الدولية للبحوث العلمية
IJSR
Vol. (5), No. (8) August 2026 الإصدار (5)، العدد (8)

الملاحق

ملحق رقم (١): أداة الدراسة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك عبد العزيز
كلية التربية – قسم الإدارة التربوية
ماجستير الإدارة التربوية

جامعة الملك عبدالعزيز
كليـــــة التربيـــــة

استبانة

درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزتي المعلمة/ ..... حفظكِ الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

وبعد:

أفيدكِ بأن الباحثة تقوم بإجراء دراسة بعنوان:

"درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (الإدارة التربوية) بجامعة الملك عبدالعزيز.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لأبعاد المناعة التنظيمية، والمتمثلة في: (الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والجينات التنظيمية، والمناعة التنظيمية التخصصية، والمناعة التنظيمية المحيطية)، وذلك من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية الحكومية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة هذه الأبعاد في البيئة المدرسية، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس يُستخدم لقياس اتجاهات وآراء المبحوثات من خلال تحديد درجة المو افقة على العبارات وفق تدرج محدد.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، على النحو الآتي:

1. القسم الأول: يتضمن البيانات الديموغر افية للمعلمات، وهي: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
2. القسم الثاني: يتناول أبعاد المناعة التنظيمية في بيئة العمل المدرسية، وهي: (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الجينات التنظيمية، المناعة التنظيمية التخصصية، المناعة التنظيمية المحيطية).

ونظراً لما تتمتعين به من خبرة مهنية، تأمل الباحثة منكِ التكرم بالمشاركة في هذه الدراسة، والإجابة على فقرات الاستبانة بكل صدق وموضوعية، حيث إن مشاركتكم الصادقة تسهم في دعم نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها.

علماً بأن المعلومات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولا يتطلب هذا الاستبيان تدوين الاسم أو أي معلومات تعريفية.

سائلةً الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وتفضلي بقبول و افر الشكروالتقدير.

الباحثة: أنهار محمد القرني
الايميل: aalqarni0983@stu.kau.edu.sa

الجزء الأول:

م	البيانات الأولية / الديموغرافية:			
1	المؤهل العلمي:	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
2	سنوات الخبرة:	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المناعة التنظيمية

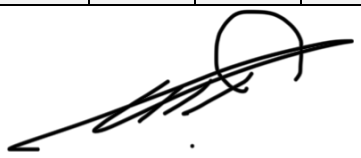
تعرف المناعة التنظيمية إجرائياً بأنها قدرة المدارس الحكومية على صيانة جاهزيتها المؤسسية واستدامة كفاءة أدائها في البيئة التعليمية، عبر توظيف الذاكرة التنظيمية في استبقاء الخبرات المتراكمة واستثمارها في ترشيد ممارساتها، وتشكيل التعلم التنظيمي بصورة مهنية عبر الارتكاز على الجينات التنظيمية كونها الإطار الحاكم للقيم والأنماط والسلوكيات المؤسسية، مستعينة بالتفاعل الواعي للفرق المدرسية المتخصصة في معالجة شتى القضايا الداخلية والخارجية.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد المناعة التنظيمية (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الجينات التنظيمية، المناعة التنظيمية التخصصية، المناعة التنظيمية المحيطية) في المدارس الحكومية في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟

البعد الأول: الذاكرة التنظيمية

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تُحدَّث قواعد حفظ البيانات والمعلومات التعليمية في المدارس الثانوية بصورة مستمرة ومنهجية.					
2	تستفيد المدارس من الخبرات والدروس المستخلصة من تجارب سابقة عند مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات.					
3	توفر المدارس بنية تحتية تقنية (مثل الشبكات والأجهزة والبرمجيات التعليمية) لدعم حفظ المعرفة والخبرات السابقة.					
4	تُستخدم نتائج البرامج التدريبية السابقة للمعلمات كمرجع لتطوير البرامج المستقبلية.					
5	تعزّز المدارس توثيق إجراءات العمل التربوي والإداري إلكترونياً بما يسهم في حفظ الخبرات التنظيمية واستدامتها.					

6	تحصل المعلمات على تدريب مستمر لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، في حفظ واسترجاع المعلومات والخبرات السابقة.					
البُعد الثاني: التعلم التنظيمي						
7	تستفيد المدارس من تجاربها السابقة في تحسين بيئتها الإدارية والتربوية.					
8	تشجع المدارس المعلمات على المشاركة الفعالة في تبادل الخبرات والمهارات لتعزيز التبادل المعرفي.					
9	تستفيد المدارس من تجارب مدارس أخرى في تطوير جودة بيئتها التعليمية والتنظيمية.					
10	توفر المدارس فرصاً مناسبة للمعلمات للتعلم والتطوير المهني لدعم كفاءتهن.					
11	تمكّن المدارس المبادرات التطويرية للمعلمات بما يعزز التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات داخل المؤسسة التعليمية.					
البُعد الثالث: الجينات التنظيمية						
12	يسهم تطبيق منظومة المبادئ والقيم المهنية في تمكين المعلمات من تنفيذ الرؤية والخطط التعليمية بفعالية.					
13	تدار العمليات المدرسية ضمن منظومة تنظيمية متكاملة تعزّز التنسيق بين الأدوار والصلاحيات المختلفة.					
14	تتمتع الهياكل التنظيمية للمدارس الثانوية بالمرونة التي تُمكّنها من الاستجابة الفعّالة للتغيرات والمتطلبات التعليمية.					
15	يُطبق في المدارس نظام للمساءلة والرقابة يساهم في ضمان دقة الإجراءات التعليمية والإدارية.					
16	تعزّز المدارس جودة التعليم من خلال العمل الجماعي والتعاون بين المعلمات.					
البُعد الرابع: المناعة التنظيمية المتخصصة						
17	تدعم الوحدات المتخصصة معالجة قضايا التعليم المستجدة بفاعلية.					
18	تطور الوحدات المتخصصة آليات العمل وفق المتغيرات الحديثة.					
19	تُطبّق فرق الجودة إجراءات منظمة تسهم في الارتقاء بمستوى جودة العمل.					



20	تفعّل القيادة المدرسية اللجان المتخصصة لتقويم الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المدرسة على تشخيص التحديات المهنية ومعالجتها بكفاءة.					
البُعد الخامس: المناعة التنظيمية المحيطية						
21	تدير القيادة المدرسية المستجدات في البيئة التعليمية بقدرة تكيفية تمكن المدرسة من التفاعل الواعي مع معطيات البيئة الخارجية.					
22	تحرص القيادة المدرسية على توطيد شراكات مؤسسية مستدامة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم مخرجاتها.					
23	تتكيف المدارس مع التحديات البيئية من خلال آليات تنظيمية فاعلة.					
24	تنمي القيادة المدرسية قدرة المدرسة على التفاعل المؤسسي مع الجهات الخارجية والاستفادة من مواردها وخبراتها لتعزيز فعالية العمليات التعليمية والإدارية.					