



## الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية

دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية  
إعداد

د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي د. بهاء الدين مسعد مسعد محمد

مدرس إدارة الأعمال أستاذ مساعد إدارة الأعمال

المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام

dr.almahallawy@gmail.com bahaa.mosaad@iams.edu.eg

د. دعاء محمد صبري محمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنوفية

doaamsabry@hotmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم؛ محمد، بهاء الدين مسعد مسعد؛ محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٢٥). الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ٣٠٥-٣٧٤.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي؛ د. بهاء الدين مسعد سعد محمد؛ د. دعاء محمد صبري محمد

## الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية

دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية

د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي؛ د. بهاء الدين مسعد سعد محمد؛ د. دعاء محمد صبري محمد

### المستخلص:

هدف البحث بشكل أساسي إلى دراسة الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية. وتم التطبيق على عينة قوامها (٣٣٣) مفردة من السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والعاملين الإداريين بالجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية.

وأوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، واتضح أن أبعاد نظم المناعة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الصحة التنظيمية تتمثل في التعلم التنظيمي يليها الذاكرة التنظيمية وأخيراً الجينات التنظيمية. كذلك أوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي، كما اتضح أن أبعاد نظم المناعة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الذكاء التنظيمي تتمثل في الجينات التنظيمية يليها التعلم التنظيمي وأخيراً الذاكرة التنظيمية. وأيضاً أوضحت نتائج البحث أنه يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية، كما اتضح أن أبعاد الذكاء التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الصحة التنظيمية تتمثل في الرؤيا الاستراتيجية يليها نشر المعرفة يليها ضغط الأداء يليها التوافق والتطابق يليها الرغبة في التغيير يليها العطاء وأخيراً المصير المشترك. وأخيراً أوضحت نتائج البحث أن الذكاء التنظيمي له تأثير وسيط إيجابي بشكل جزئي على العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق.

وأوصى البحث بضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين وتنمية أبعاد نظم المناعة التنظيمية، وذلك من خلال الآتي: (التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال اعتماد سياسة تفويض الصلاحيات التي تتوافق مع طبيعة الوظائف وتساعد على إنجاز مهام العمل، إعادة النظر في آلية توزيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الإداريين على الهيكل التنظيمي بحيث يتناسب ذلك التوزيع مع الاحتياج الفعلي والمهام المطلوبة حسب كل وحدة في الهيكل التنظيمي). وكذلك ضرورة وجود الدعم لزيادة مستوى الذكاء التنظيمي وتعزيز الصحة التنظيمية، وذلك من خلال: (توفير برامج التدريب والتأهيل لجميع العاملين بالجامعات لتنمية الذكاء التنظيمي، وتبنى أدوات إدارية وتنظيمية حديثة وفعالة مثل مواقع التواصل الإجتماعي تمكن من التواصل بين إدارة الجامعة وجميع العاملين والمشاركة في إتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد البيئي وتحقيق الاستقرار حسب ما تتيحه البيئة من فرص وتهديدات، ووضوح الأهداف والاهتمام بالمعنويات وزيادة مستوى التماسك التنظيمي).

**الكلمات المفتاحية:** نظم المناعة التنظيمية، الذكاء التنظيمي، الصحة التنظيمية، الجامعات الخاصة، جمهورية مصر العربية.

## مقدمة:

تواجه كافة المنظمات العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات البيئية الديناميكية، حيث لم تعد المنظمات بمأمن من المخاطر التي تحيط بها، ولم يعد من الممكن التنبؤ بجميع التغيرات، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تدمير نظام الدفاع في المنظمات، مما يؤثر سلباً على مستويات الأداء. وتعتبر المناعة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الآليات والعمليات التي يتم تطويرها لحماية المنظمات من خلال تحديد وإزالة التهديدات التي تعرض قيم ومبادئ المنظمة للانهايار أو الركود التنظيمي. وكلما كان نظام المناعة في المنظمات أقوى، كلما انعكس ذلك على استدامتها وبقائها لفترة أطول في العمل، حيث تتمثل الوظيفة الرئيسية لهذا النظام في التمييز بين العوامل الداخلية والخارجية لتعزيز قدرة المنظمة على مقاومة المخاطر، والتكيف والتعامل مع الأزمات أو المخاطر البيئية. كما أن مناعة المنظمات لا تعني أن المنظمة تستمر طوال دورة حياتها التنظيمية في تقديم منتج أو خدمة واحدة، بل يجب أن تستجيب للتقلبات والمتطلبات المتجددة التي تفرضها بيئة العمل (Ameen & Mhaibes, 2024).

وتعد المناعة التنظيمية من أهم الوسائل التي يجب على المنظمات أن تتبناها والتي تنظر إلى المنظمات على أنها كائنات حية مثل الإنسان تحتاج إلى مناعة تجعلها قادرة على النمو والبقاء من خلال توافر مجموعة من المقومات ممثلة في التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية والتي تساعد على جعل المنظمات صحية من خلال الوصول إلى مستويات من الصحة التنظيمية تخلق بيئة أكثر صحة ونشطة. وفعالة وقادرة على خلق الإبداع والتغيير (Taher et al., 2024).

وعلى الجانب الآخر يعتبر الذكاء التنظيمي واحداً من الشروط الأساسية للنجاح التنظيمي ويساعد المنظمات لتحقيق مهامها (Fahami et al., 2013). ويرى (Razavi et al., 2012) أن تحسين الذكاء التنظيمي مرغوب فيه دائماً، ومزايا هذا التحسين في المنظمات لا تعد ولا تحصى، وبوجوده سوف تكسب المنظمات المزيد من النجاح في المدى القصير، وسوف يكون لديها رؤية أفضل للنمو والبقاء والاستمرار، وعلى المدى البعيد سوف تعزز معنويات الموظفين وسيجد جميع الأفراد فرص أكثر ملائمة للنجاح والتنمية الشخصية، فالمنظمات الذكية تكسب المزيد من الثروة، ليس هذه الثروة اقتصادية فقط، ولكنها أيضاً تحصل على إمكانيات جميع الأفراد داخل المنظمة.

ويُعد مصطلح الصحة التنظيمية من المصطلحات الحديثة في الفكر الإداري؛ حيث يعني بها أن التنظيم الصحي هو التنظيم الذي تعمل فيه عمليات العمل على تعزيز والحفاظ على حالة من الرفاهية الجسدية والعقلية والاجتماعية الكاملة لدى الموظفين لديها، وترجم كذلك إلى كفاءة وأداء عمل متفوقين. لكي تكون أي منظمة صحية، تحتاج المنظمة إلى تعزيز مكان عمل صحي بين موظفيها مما يمكن أن يساعد المنظمة على النمو والحفاظ على نفسها في هذه البيئة الديناميكية (Singh, 2022).

وبناءً على ما سبق يحاول الباحثين في هذا البحث التعرف على الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، في محاولة لوضع تصور واضح لهذا الدور، واستكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا الإطار، والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على قطاع الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية.

## أولاً: الإطار النظري للبحث:

### ١- نظم المناعة التنظيمية (Organizational Immunity):

يعمل الجهاز المناعي التنظيمي بشكل مشابه للوظيفة الفسيولوجية للجهاز المناعي في جسم الإنسان، والذي يحدد المكونات الداخلية وغير الداخلية للتنوع البيولوجي للمنتجات والخدمات مع تنوع في قدرة الأجسام المضادة على التكيف ومنع إفراسات البيئة الضارة (Mahmood & Al-Jader, 2021).

كما أن المنظمة عبارة عن نظام متكامل، وهي جزء من نظام أكبر، ألا وهو البيئة الخارجية. ويتكون نظام المناعة التنظيمية من مجموعة من المكونات التي تتحد لمحاربة الأفكار "الفيروسية" في بيئة العمل والمخاطر التنظيمية التي تتعرض لها بنية المنظمة. لذا، تحاول المكونات بشكل جماعي أو فردي تحديد الفيروس البيئي، وكيفية القضاء عليه، وتوليد ذاكرة مناعة تنظيمية داخل جسم المنظمة للتعرف على هذا "الفيروس" والاستجابة له في المستقبل، فضلاً عن تطوير أساليب دفاعية ضد السلوكيات السلبية الدخيلة على المنظمة. كما أن المناعة التنظيمية هي جانب نفسي سلبي للأفراد. لذا، فإن المناعة التنظيمية التي يمكن إنشاؤها داخل ثقافة المنظمة تعد مصدراً مهماً لمعالجة الفساد والقضاء عليه (Abbas, 2019). كما يساعد نظام المناعة التنظيمية المنظمة في قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية (Jianguang, 2012).

وتوصف المناعة التنظيمية بأنها قدرة الشركة على حماية نفسها والدفاع عنها، سواء من خلال منع أو التغلب على نقاط الضعف والتهديدات، وإزالتها وتجنبها عن طريق منع تطورها أو إيقاف تأثيرها، أو إزالتها وتجنبها عن طريق منع آثارها (Farncombe, 2014).

وتُعرف المناعة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من القوى التنظيمية المصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية للحفاظ على المنظمة والحفاظ على الاستدامة واستمرارية العمل (Fairuz, 2017).

كما أن نظام المناعة التنظيمية هو أحد الأنظمة "الذكية" داخل المنظمة ويشتمل على مجموعة معقدة من العمليات المصممة للحفاظ على المنظمة من العدوى والأفكار السلبية والتهديدات، وذلك من خلال مجموعة من العمليات والإجراءات المتمثلة في التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية (Abbas, 2019).

ونظم المناعة التنظيمية هي بمثابة مجموعة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي تعتمد على مجموعة من الأفراد والعمليات من أجل تكوين حاجز منيع يحمي المنظمة من الخروج عن المسار المطلوب لتحقيق الأهداف سواء كان هذا الانحراف نتيجة أسباب داخلية أو خارجية (النقيرة، ٢٠٢١).

ويمكن القول أن نظم المناعة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على بناء جهاز دفاع منيع للتعامل مع التهديدات والمخاطر أو التقليل من آثارها، وذلك من خلال مجموعة من العمليات والإجراءات المتمثلة في التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية (المنسي، ٢٠٢٤).

وتختلف أبعاد المناعة التنظيمية باختلاف الباحثين وعقليتهم الفكرية وأهدافهم العملية والجدول رقم (١) يوضح أبعاد نظم المناعة التنظيمية تبعاً لإختلاف فلسفة مقدميها التي يسعون إلى تحقيقها.

جدول (١):

آراء الباحثين في أبعاد نظم المناعة التنظيمية

الدراسة	الأبعاد	التعلم التنظيمي	الذاكرة التنظيمية	الجينات التنظيمية	الإدراك المناعي	الدفاع المناعي	الاستقرار	الرقابة
Abbas, 2019		√	√	√				
عيد، ٢٠٢١			√		√	√	√	√
النقيرة، ٢٠٢١		√	√	√				
Mahmood & Al-Jader, 2021		√	√	√				
Al-Badayneh, 2021		√	√	√				
Hmood & Hasan, 2022		√	√	√				
Ahmed, 2022			√		√	√	√	√
Majeed & Lafta, 2022		√	√	√				
Hashem, 2023		√	√	√				
المنسي، ٢٠٢٤		√	√	√				
Ameen & Mhaibes, 2024		√	√	√				

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

اتضح من الجدول رقم (١) أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية لنظم المناعة التنظيمية قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وقد اعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد وهي (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية). وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أ- التعلم التنظيمي:

يشير التعلم التنظيمي إلى الوعي المتنامي بالمشاكل التنظيمية والنجاح في تحديدها وعلاجها من قبل العاملين في المنظمة والذي ينعكس على أداء ومخرجات المنظمة، كذلك يعبر عن كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تبذل من أجل تنمية المعارف داخل المنظمة من خلال الحصول على البيانات والمعلومات، وتوزيعها، وتفسيرها، وتحويلها إلى معارف جديدة تُحفظ في الذاكرة الخاصة بالمنظمة (Ameen & Mhaibes, 2024).

إن التعلم التنظيمي وسيلة مهمة المساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة عملها التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير بوصفه عملية متعددة المستويات لاكتساب المعرفة من أجل التحسين المستمر، ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التعلم التنظيمي الأول التعلم التكيفي الذي يركز على الاستفادة من أفكار وممارسات الآخرين بغرض التكيف مع البيئة المتغيرة، والثاني التعلم التوليدي الذي يركز على تكوين أفكار ابتكارية وتعلم مهارات جديدة لمواكبة التطورات البيئية المستمرة (Mahmood & Al-Jader, 2021).

### ب- الذاكرة التنظيمية:

تشمل الذاكرة التنظيمية استحضار المعرفة السابقة المؤرشفة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة بذكاء واستخدامها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وبناء المزايا التنافسية المستدامة. والذاكرة التنظيمية تشبه العقل البشري حيث تستدعي المنظمة تجاربها السابقة في التعامل الفعال مع المواقف الحالية والتخطيط للمستقبل في ضوء المعرفة السابقة (Assayah, 2020) وتصنف الذاكرة التنظيمية إلى معلومات صلبة وناعمة ونقص بالمعلومات الصلبة المعلومات التي تسجل على الوثائق والملفات وتتجسد في إجراءات العمل والروتين وغير ذلك. أما المعلومات الناعمة فتشمل المعلومات المخزنة في أذهان أفراد المنظمة وفيما يتعلق باسترجاع المعلومات فإنه يعتمد على توفر المعلومات المخزنة ومستوى الاسترجاع ويعتمد توفر المعلومات على سهولة العثور على المعلومات وتكرار استخدامها. علماً بأن هناك مستويين لاسترجاع المعلومات وهما على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة (Mahmood & Al-Jader, 2021).

### ج- الجينات التنظيمية:

يطلق على الجينات التنظيمية الحمض النووي للمنظمة وأيضاً علم الوراثة التنظيمية، حيث يرجع الفضل في وضع الحمض النووي للمنظمات لشركة بوز ألن هاملتون (Booz Allen Hamilton)، بهدف منح المنظمات وسيلة سهلة لتحديد ومعالجة الصعوبات التي تعوقها، وتُعرف بأنها مجموعة من العناصر والعوامل التي تحدد خصائص محددة تساهم من خلال تفاعلها وتكاملها مع بعضها البعض في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة (Amina & Maymon, 2017; Mahmood & Al-Jader, 2021).

وعرفها (سعد & إبراهيم، ٢٠٢٢) بأنها نظام يعمل على إكتشاف المنظمة بتحديد مواطن القوة الخفية وكشف نقاط الضعف بحيث يمكن للمديرين تركيز الجهود على تعزيز ما يعمل في المؤسسة وتعديل ما لا يعمل أسلوب أو طريقة لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتعوقها عن أداء أعمالها وكيف يمكن التغلب على تلك الصعوبات.

## ٢- الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence):

يُعرف الذكاء التنظيمي بأنه مزيج من المهارات والمعرفة المستخدمة لأداء أنشطة المنظمات باستخدام الأصول الملموسة وغير الملموسة للمنظمة (Jung, 2009).

ويمكن تعريف الذكاء التنظيمي بأنه الإدارة الكاملة لقطاع الأعمال، فضلاً عن ذكاء السياسات المعمول بها. ويعكس الذكاء التنظيمي طرق تعزيز تلقي المعرفة الضمنية والصريحة بشكل متبادل ويعمل على زيادة التفاعل الإجمالي للمنظمة بهدف تحقيق نتائج في الوقت المناسب (Marjani & Soheilipour, 2012).

تم تعريف الذكاء التنظيمي على أنه المعاملات التي تحدد مستويات النشاط التنظيمي لاتخاذ القرار. كمفهوم نظري، الذكاء التنظيمي مهم جداً في النظرية التنظيمية. تعريفها هو المهارة الفكرية والقدرة على حل القضايا ذات الصلة. وينصب التركيز على توحيد القدرات البشرية والعملية للاستجابة للمشاكل. إن قدرة الشركة على إنتاج المعرفة واستخدامها من خلال تطبيقها تكتيكياً على

حالة/سوق ما هي الذكاء التنظيمي. يوضح التحقيق في الذكاء التنظيمي القدرة الفكرية للمنظمة بأكملها، لذلك نقوم بحساب ذكاء الأفراد من خلال حاصل الذكاء (IQ). وهو نفس معدل الذكاء ولكنه يستخدم في مجال الأعمال باعتباره حاصل الذكاء التنظيمي (Shabbir et al., 2016). الذكاء التنظيمي هو مجموعة من القدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي يمتلكها الفرد ويستخدمها في أشياء يصعب على فرد آخر التعامل معها (Sadq & Othman, 2019).

ويُعرف أيضاً بأنه موهبة وقدرة المنظمة على تحريك قوتها العقلية وتركيز قوة العقل في تحقيق أهدافها المؤسسية (Dumitrache & Rotaru, 2022).

ويحاول الذكاء التنظيمي جمع البيانات وإنتاج المعرفة والأداء بكفاءة وفقاً للمعرفة التي تم إنشاؤها (Magala et al., 2007)، تهدف نظرية الذكاء التنظيمي إلى اكتشاف نقاط الضعف والقوة في المنظمة وتقديم التكتيكات المطلوبة لمساعدة الأداء التنظيمي من خلال تقييم الحالة الاستخباراتية للأعمال (Bahrami et al., 2016). لذلك، يتناول الذكاء التنظيمي إجراء تحويل (البيانات إلى معرفة والمعرفة إلى أداء) لتحقيق الميزة التنظيمية، وتعزيز المستجديات وإنتاج المعرفة ومشاركتها (Keshavarz et al., 2018).

يتضمن الذكاء التنظيمي تطوير الرؤى باستخدام الاستدلال واسترجاع المعرفة السابقة للمساعدة في الوعي والتصرف باستخدام التفسيرات المثبتة (Edelman & van Knippenberg, 2018). ويشير إلى طريقة لتحويل البيانات إلى معرفة والمعرفة إلى عمل من أجل التحسين التنظيمي (Miao et al., 2018). كما تتناول أيضاً قدرة الشركة على جمع البيانات والأداء بكفاءة وإنتاج المعرفة وفقاً للمعرفة المنتجة (Saber & Ekhtiyari, 2019). لقد تم الحديث في أعمال سابقة عن أن الذكاء التنظيمي يعتمد على شبكة منظمة من المحللين المحترفين الذين يستخدمون قدراتهم العملية ومعرفتهم وخبراتهم الفردية لدعم عملية صنع القرار وإجراءات صنع القرار (De Angelis, 2013) وهذه هي الطريقة التي يتم بها ذلك اثنان لديهما اتصال مع بعضهما البعض (Keshavarz et al., 2018).

وتختلف أبعاد الذكاء التنظيمي باختلاف الباحثين وعقليتهم الفكرية وأهدافهم العملية والجدول رقم (٢) يوضح أبعاد الذكاء التنظيمي تبعاً لإختلاف فلسفة مقدميها التي يسعون إلى تحقيقها.

جدول (٢):

آراء الباحثين في أبعاد الذكاء التنظيمي

الدراسة	الأبعاد	الرؤية الاستراتيجية	المصير المشترك	الرغبة في التغيير	العطاء	التوافق والتطابق	نشر المعرفة	ضغط الأداء	القيادة
	Matin, 2010	√	√	√	√	√	√	√	√
	Gholami & Safae, 2012	√	√	√	√	√	√	√	√
	Jonbeshi et al., 2012	√	√	√	√	√	√	√	√
	Marjani & Soheilipour, 2012	√	√	√	√	√	√	√	√
	Maleki et al., 2012	√	√	√	√	√	√	√	√
	عبد السلام، ٢٠١٦	√	√	√	√	√	√	√	√
	قاسم & كنعان، ٢٠١٩	√	√	√	√	√	√	√	√
	العباسي، ٢٠٢٠	√	√	√	√	√	√	√	√
	Dumitrache & Rotaru, 2022	√	√	√	√	√	√	√	√
	عربي & الخطيب، ٢٠٢٤	√	√	√	√	√	√	√	√
	كامل، ٢٠٢٤	√	√	√	√	√	√	√	√
	Ramakrishnan et al., 2024	√	√	√	√	√	√	√	√

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

اتضح من الجدول رقم (٢) أن هناك سبعة أبعاد رئيسية للذكاء التنظيمي قد شككت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وقد اعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد وهي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، العطاء، التوافق والتطابق، نشر المعرفة، ضغط الأداء). وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد (Matin, 2010) (Gholami & Safae, 2012) (عبد السلام، ٢٠١٦) (عربي & الخطيب، ٢٠٢٤) (Ramakrishnan et al., 2024) (Dumitrache & Rotaru, 2022):

أ- الرؤية الاستراتيجية:

وتعنى القدرة على تجهيز المنظمة لتحقيق الأهداف، فكل منظمة تحتاج لرؤية لتسير على نهجها تتضمن الأهداف والمبادئ التنظيمية والتعرف على القدرات المتاحة لإنجاز الأهداف.

ب- المصير المشترك:

ويعني إمتلاك هدف مشترك والتعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق الأهداف، مما يعني توحيد جميع العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق الرؤية المشتركة، ويحدث هذا عندما يتولد لدى العاملين الإحساس بوجود هدف جماعي وتفهم الفرد مدى أهميه المساهمات الفردية التي تساعد في نجاح المنظمة ككل.

ج- الرغبة في التغيير:

المنظمة الذكيه هي تلك المنظمة التي يتوافر بها التغيير ويقصد به إمتلاك المنظمة الإمكانيات (البشرية، والتنظيمية) المرنة وأن تكون المنظمة أكثر تقبلاً للتغيرات البيئية.

د- العطاء:

ويعنى استعداد العاملين لبذل جهود تتجاوز الجهود المطلوبة منهم لأنهم يدركون أن نجاحهم يتم من خلال نجاح المنظمة ككل ولهذا يرغبون في تحقيق نجاح المنظمة.



#### هـ- التوافق والتطابق:

ويعني إزالة التناقضات وتوجيه طاقة العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فلا بد على الأفراد داخل المنظمة تنظيم أنفسهم وتوحيد جهودهم نحو مهمة محددة والعمل على تقسيم الواجبات والمسئوليات ككل.

#### و- نشر المعرفة:

تعتمد المنظمات بصوره كبيره على المعرفة التي اكتسبتها وخبراتها والحكم والإحساس المشترك لأعضائها بعمليات تحقق الكفاءة، واعتمادها على "ثروه من المعلومات التشغيلية التي تتدفق خلال هيكلها، فالصراع من أجل البقاء في ظل بيئة معقدة تعتمد بصوره كبيره على المعرفة التي تمتلكها المنظمة، فالقدرة على خلق ونقل وتنظيم وتبادل وتطبيق المعرفة أصبح مطلباً أساسياً للبقاء في ظل بيئة معقدة.

#### ز- ضغط الأداء:

يكون لضغط الأداء التأثير الأكبر عندما يلقي الأداء المتوقع القبول من أعضاء المنظمة باعتباره مجموعه من الضغوط التي يضعها الشخص لنفسه وأولويات متفق عليها بين القائد والمرووس من أجل تحقيق النجاح المشترك للمنظمة.

### ٣- الصحة التنظيمية (Organizational Health):

الصحة التنظيمية هي واحدة من الاستعارات المجازية التي تَرَدُّ كثيرًا في الأدب المتعلق بالإدارة والسلوك التنظيمي، وهذه الاستعارات مثل "عضوية" و "ميكانيكية" وغيرها ترتبط بالاتجاهات المختلفة للفكر الإداري، وهي توضح كثيرًا من قيم الإداريين وأنماطهم (سالم، ٢٠٠٧).

ويرى (Pourrajab, et al., 2011) بأنها هيمنة عقلية مستعارة من علم النفس، والتي تعتبر المنظمة مثل الكائن الحي، يَمُرُّ بمراحل عُمُرِيَّة متنوعة مثل: التوازن، والصحة، والمرض انتهاءً بالموت؛ ونتيجة لذلك فإن المنظمة يمكن أن تكون صحيَّة وغير صحيَّة.

وعرَّفها كل من (Sivapragasam & Raya, 2013) بأنها جزء لا يتجزأ من المنظمة؛ حيث تهدف إلى تحقيق التميُّز من خلال خلق بيئة عمل مناسبة للموظفين من أجل تفعيل إمكانياتهم التي تُسهم إيجابًا في تحقيق أهداف المنظمة.

وعرَّفها (Hong, et al., 2014) بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وخلق التوازن والانسجام بين أعضاء المنظمة؛ من أجل تحقيق أهدافها.

وأوضح كل من (Xenidis & Theocharous, 2014) أن الصحة التنظيمية تعد أحد أدوات تقييم المنظمة، فهي تمثل الوضع البدني والعقلي والاجتماعي المُعافي الخالي من وجود الأمراض والإعاقة.

وذكر (Hasani et al., 2015) أن الصحة التنظيمية هي المنظمات التي لها القابلية على مقابلة وإدراك وإزالة العوائق التي تقف في طريق تطوُّرها، بالإضافة إلى تميُّزها بالمرونة والقدرة على الاستعمال الأفضل للموارد المتاحة وتوجيهها نحو حل المشكلات.

كما أوضحت (Russell, 2017) أن الصحة التنظيمية عبارة عن نهج شامل مرتبط بالالتزام التنظيمي والفردي والبيئي، الذي يضمن وجود بيئة عمل مُحفزة وثقافة صحية لدى الكيان التنظيمي راسخة.

وتركز المنظمة الصحية على قدرتها على العمل بشكل مثالي، والتكيف مع التغييرات، والحفاظ على بيئة عمل إيجابية (Afolashade et al., 2024).

وتعد الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، جانباً بالغ الأهمية يؤثر بشكل مباشر على أدائها العام وفعاليتها واستدامتها (Hernandez & Zamora, 2018). تشمل الصحة التنظيمية جوانب مثل رضا أعضاء هيئة التدريس، ومشاركة الطلاب، والكفاءة الإدارية، والاستقرار المالي، والسمعة الأكاديمية (Ali et al., 2016). لتحقيق الصحة التنظيمية واستدامتها، تحتاج الجامعات إلى الوفاء بمهمتها المتمثلة في تقديم التعليم الجيد، وإجراء البحوث، وتقديم الخدمة المجتمعية باعتبارها ركائز المعرفة والابتكار (Suyudi & Putra, 2022).

وتختلف أبعاد الصحة التنظيمية باختلاف الباحثين وعقليتهم الفكرية وأهدافهم العملية والجدول رقم (٣) يوضح أبعاد الصحة التنظيمية تبعاً لإختلاف فلسفة مقدميها التي يسعون إلى تحقيقها.

### جدول (٣):

#### آراء الباحثين في أبعاد الصحة التنظيمية

الأبعاد الدراسة	وضوح الأهداف	الروح المعنوية	الاعتبارية والتقدير	تسخير الموارد	التكيف	حل المشكلات	التماسك التنظيمي	فعالية الاتصالات	الإبداعية	الثقة التنظيمية	الاستقلالية السلطة	توازن
النعيمات & الحوامدة، ٢٠١١	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
الحري، ٢٠١٩	√	√		√			√	√	√	√	√	
Lee & Jang, 2020	√	√	√	√	√	√	√					
Lupsa et al., 2020	√	√	√	√	√	√	√					
زيدان، ٢٠٢١	√	√	√	√	√	√	√					
Tahan & Al- Hindawy, 2021	√	√	√	√	√	√	√	√			√	√
Singh, 2022	√	√	√	√	√	√	√	√				
إسماعيل، ٢٠٢٢	√	√		√	√		√	√	√		√	√
المطيري، ٢٠٢٣	√	√		√		√		√				
سلام، ٢٠٢٣	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
أحمد، ٢٠٢٣	√	√	√	√	√	√	√					
أحمد، ٢٠٢٤	√	√		√	√	√	√	√			√	√

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

اتضح من الجدول رقم (٣) أن هناك سبعة أبعاد رئيسية للصحة التنظيمية قد تم الاتفاق عليها من الباحثين وقد اعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد وهي (وضوح الأهداف، التكيف، الروح المعنوية، الاعتبارية والتقدير، حل المشكلات، تسخير الموارد، التماسك التنظيمي). ويمكن توضيح أبعاد الصحة التنظيمية على النحو الآتي (Hoy et al., 1991) (النعيمات & الحوامدة، ٢٠١١) (Talaee & Shahtalebi, 2014) (الحربي، ٢٠١٩) (زيدان، ٢٠٢١) (أحمد، ٢٠٢٤):

#### أ- التكيف:

وُثني قدرة المنظمة على التعامل مع بيئتها الخارجية بنجاح، والحفاظ على استمراريته الداخلية، عند تعرضها لضغوط من البيئة الخارجية، وحماية العاملين من مطالب المجتمع والعملاء غير المنطقية.

فهي تشير إلى المدى الذي تكون فيه المنظمة قادرة على تحديد وجهتها تحديداً سليماً وبيادية عن المتغيرات البيئية التي قد تؤثر على اتجاهها وألا تكون مجرد مستجيبة استجابة سلبية للمثيرات البيئية التي تحيط بها، وأن تكون هذه الاستقلالية منسجمة مع المتطلبات التي تحتاجها المنظمة.

#### ب- وضوح الأهداف:

ويُقصد بهذا البُعد مدى توجه القائد نحو العمل والإنجاز وتحقيق المهمات من خلال توضيح توقعات العمل ومستويات الأداء المطلوب إنجازه، وترسيخ أنماط محددة للأداء، والاتصال، وصنع القرار.

وهذا البُعد يشير إلى المدى الذي يتمتع به الموظفون بأن الأهداف التنظيمية لديهم واضحة، بحيث يشكل هذا الوضوح قدرة ودفعة على الإنجاز لديهم، بالإضافة إلى قبولهم لها وسعيهم لتحقيقها، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقق ويمكن الوصول إليها وتحقيقها بمعنى أن تكون أهدافاً ذكية.

#### ج- الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية هي شعور نفسي بالارتياح من قبل الفرد نتيجة إلى انتمائه إلى جماعة عمل محددة و متماسكة، والمشاعر هي مسألة ذاتية يُستدل عليها من خلال سلوك الفرد؛ لأن الروح المعنوية الخاصة بمجموعة من المرؤوسين هي ظاهرة غير ملموسة لا يمكن اكتشافها إلا من خلال بعض الظواهر الدالة أو المُعبّرة عنها.

وبمعنى آخر فهي شعور العاملين في المنظمة بالانفتاح والود، والانتماء والثقة، وحب العمل، والاحترام، والتعاون بين العاملين، وشعورهم بالافتخار لمنظمتهم، فضلاً عن افتخارهم بإنجاز الأعمال المكلفين بها، وتُبرز المعنويات من خلال ما يمنحه القائد من ثقة وموثوقية في العاملين وفي نفس الوقت إحساس العاملين بإنجاز أعمالهم.

#### د- الاعتبارية والتقدير:

وهي قدرة القائد على كسب تقدير العاملين من خلال ما يمنحه من مناقشات إيجابية معهم وتلمس احتياجاتهم وميولهم؛ لتحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وتظهر الاعتبارية في الشخصية للقائد لكونه داعماً وحميماً ويتحمل المسؤولية لرعاية العاملين، ومتقبلاً لاقتراحاتهم.

#### هـ- حل المشكلات:

وهو قدرة القائد على توجيه وتشجيع تبني الحلول للمشكلات التنظيمية مع التأثير في أعمال الآخرين وإقناعهم الحصول على قدر أكبر من التقدير؛ لتفادي الصعوبات التي تواجهها منظمته، ويبرز تأثير القائد من خلال تأثيره الأكثر فاعلية وقناعتته مع الإدارة العليا، وفي نفس الوقت يسيطر باستقلالية في الفكر والعمل، ناهيك عن تأثيره الفعال في رؤوسيه من العاملين.

#### و- دعم (تسخير) الموارد:

وهذا البُعد يُعتبر الركيزة التي تكفل للمنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من أجل إحداث التطور والنجاح، ويجب معرفة أن وضع الخطط وفقاً لأهداف محددة لا بد من تهيئة البيئة المحيطة بالمنظمة، وتوفير كافة الوسائل أو الموارد سواء اقتصادية أو تدريبية أو تعليمية للعنصر البشري، الذي يُعتبر بمثابة الأساس لعملية التنظيم والتطوير.

كذلك يُعبر هذا البُعد عن نسبة الموارد المستخدمة في العمل، ويتم توزيع العمل داخل المنظمة بطريقة أكثر فعالية حسب الموارد المتاحة، وأن هناك ترابط وثيق بين المطالب والاحتياجات، وأن الموارد تنقسم لموارد بشرية ومادية.

#### ز- التماسك التنظيمي:

ويشير هذا البُعد إلى مدى ارتباط العاملين معاً وارتباطهم بالقادة وبالمنظمة التي يعملون فيها، ومدى التعاون والاحترام القائم على المحبة فيما بينهم.

ونجاح المنظمات يعتمد على العلاقات الصحية بين جماعات العمل بها، وفي المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية يحترم الأفراد بعضهم البعض ويحرصون على أنفسهم ومنظمتهم وتسودهم علاقات الثقة المتينة، دائماً يقولون الحقيقة ويلتقون عند هدف منشود ويحافظون على التوازن السليم والصحي بين مناخ العمل وحياتهم خارج العمل.

#### ثانياً: الدراسات السابقة وبناء فروض البحث:

قام الباحثين بتقسيم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث إلى سبعة محاور تتمثل في الآتي:

- ١- الدراسات التي تناولت نظم المناعة التنظيمية.
- ٢- الدراسات التي تناولت الذكاء التنظيمي.
- ٣- الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية.
- ٤- الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية.
- ٥- الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي.
- ٦- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية.
- ٧- توسيط الذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية.

## المحور الأول:- الدراسات التي تناولت نظم المناعة التنظيمية:

هدفت دراسة (Ameen & Mhaibes, 2024) إلى بيان دور التجديد الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية من خلال آليات التجديد الاستراتيجي المتمثلة بـ (الإنعاش، التجديد، المغامرة، وإعادة الهيكلة). وتم التطبيق على عينة قوامها (٣٣٠) مفردة من العاملين بمقر وزارة التربية العراقية.

وكان من أهم استنتاجات الدراسة وجود تأثير واضح وهام للتجديد الاستراتيجي في بناء وتصميم الجهاز المناعي للمنظمات. وأن جميع أبعاد التجديد الاستراتيجي تؤثر على جميع أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة في (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي).

وهدفت دراسة (المنسي، ٢٠٢٤) إلى اختبار أثر المناعة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، ومشاركة المعرفة بوصفها متغيراً معديلاً على الرقابة التنظيمية. وتم التطبيق على عينة قوامها (٣٠١) مفردة من العاملين في البنوك التجارية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) في الرقابة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة في الرقابة التنظيمية، وكشفت النتائج أيضاً عن معنوية التأثير المعدل لسلوك مشاركة المعرفة على العلاقة بين المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية، إذ تضح أنه في ظل توافر مستوى مرتفع من سلوك مشاركة المعرفة لدى المديرين بالبنوك موضع التطبيق يصبح التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية في الرقابة التنظيمية أكثر قوة وأهمية.

هدفت دراسة (البنوي وآخرون، ٢٠٢٤) إلى قياس العلاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية التي تمثلت في (الذاكرة الإجرائية – والذاكرة الشخصية للأفراد – والذاكرة التكنولوجية – والأرشيف) ومستويات التعلم التنظيمي) التعلم على الفرد، التعلم على مستوى الجماعة، التعلم على مستوى المنظمة)، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٥٥) العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذاكرة الإجرائية، والذاكرة الشخصية للأفراد، والأرشيف وكلا من مستويات التعلم التنظيمي، في حين تبين عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين الذاكرة التكنولوجية وأى من مستويات التعلم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الذاكرة الإجرائية في الجامعات موضع التطبيق مما يسهم في تنشيط ذاكرة العاملين، وبالتالي يسهم في زيادة فعالية مستويات التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى أهمية تحسين البنية التكنولوجية لقواعد ونظم معلومات الذاكرة التنظيمية مما يجعلها أكثر كفاءة، وتحفيز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، حيث التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضاً فلا يمكن إهمال أى مستوى.

وهدفت دراسة (Hashem, 2023) إلى تقييم أثر مشاركة المعرفة التسويقية في تحقيق المناعة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية باستخدام منهجية كمية. وتم التطبيق على ٥٣ مدير تسويق يعملون في ٥٣ شركة صناعية أردنية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة التسويقية تؤثر في بناء المناعة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية. وترتبط فائدة مشاركة المعرفة التسويقية في تحقيق المناعة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية بالمؤهلات الأكاديمية لمديري التسويق.

وهدفت دراسة (Majeed & Lafta, 2022) إلى تشخيص أثر أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة بالجانب التنظيمي (الذاكرة التنظيمية، والجيئات التنظيمية، والتعلم التنظيمي) في تعزيز أبعاد القدرات الاستراتيجية للشركة المتمثلة بـ (القدرات التسويقية، والقدرات الإدارية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات الإبداعية). كما يحاول البحث سرد تلك الأبعاد حسب ترتيب الأولويات. وقد تم التطبيق على (٥٥) مسؤولاً على المستويات الإدارية (العليا، والمتوسطة، والدنيا) بشركة التأمين العامة العراقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المناعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة تؤثر على القدرات الاستراتيجية للشركة بشكل كبير. حيث جاء ترتيب أبعاد المناعة التنظيمية تنازلياً كما يلي (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجيئات التنظيمية). ومع ذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المشاركين لمتغيرات البحث تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الإداري، سنوات الخدمة).

وسعت دراسة (Ahmed, 2022) إلى دراسة فعالية القدرات التنظيمية كأسلوب لتعزيز عمل الجهاز المناعي التنظيمي. وتم التطبيق على عينة قوامها (١٥٠) مفردة من العاملين في إحدى شركات التأمين العراقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين القدرات التنظيمية ووظائف الجهاز المناعي التنظيمي (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي). وأنه يجب على إدارة شركة التأمين العراقية الاهتمام بزيادة برامج تدريب العاملين من خلال ورش العمل التدريبية المتعلقة بموضوعات المنظمة والسلوك التنظيمي، بما في ذلك القدرات التنظيمية ووظائف الجهاز المناعي التنظيمي.

هدفت دراسة (Hmood & Hasan, 2022) إلى توضيح وتحليل العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي. وتم التطبيق على (٢٣٠) مفردة من العاملين في البنوك الحكومية والخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى أن للمناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) دور إيجابي في تعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام المرن، التأثير على العميل، كفاءة المشروع، الاستعداد للمستقبل، البيئة المضطربة، الاستراتيجية المجازفة، النجاح التجاري، سرعة الاستجابة) في البنوك الحكومية والخاصة.

وسعت دراسة (Al-Badayneh, 2021) إلى التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية وتم التطبيق على عينة قوامها (١٦٠) مفردة من المديرين والعاملين بإدارة الإنتاج والجودة والتخطيط في (١٣) شركة من شركات تصنيع الأغذية الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة للوعي الاستراتيجي ولنظم المناعة التنظيمية في الشركات المبحوثة كانت ذات مستوى مرتفع، وأن هناك أثر معنوي قوي للوعي الاستراتيجي في نظم المناعة التنظيمية. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة الداعمة لمفهوم المناعة التنظيمية بين الإدارة العليا والموظفين، وضرورة العمل بالوعي الاستراتيجي لما له من أثر كبير في تعزيز المناعة التنظيمية وقدرتها على تحويل المعرفة إلى ممارسات تطبيقية، بالإضافة إلى الاهتمام بالوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وتنميته وتعزيزه لدى شركات تصنيع الأغذية الأردنية.

وسعت دراسة (Mahmood & Al-Jader, 2021) إلى معرفة أثر الاستقامة التنظيمية على نظم المناعة التنظيمية، وتم التطبيق على (٢٢٠) مفردة من العاملين في وزارة التخطيط بمدينة بغداد بالعراق. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين الاستقامة التنظيمية ونظم المناعة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (عيد، ٢٠٢١) إلى تحديد دور النضج المؤسسي في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية. وتم التطبيق على البنوك التجارية المصرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن النضج المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (قدرة المنظمة وحدثها، ذكاء المنظمة من أجل المعرفة، مرونة المنظمة، وبراعة المنظمة وقدرتها) وسيط مؤثر في العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) وتحقيق المناعة التنظيمية المتمثلة في (إدراك وتصور المناعة، الدفاع عن المناعة، ذاكرة المناعة التنظيمية، وظيفة الاستقرار، وظيفة التحكم والرقابة).

وهدفت دراسة (النقيرة، ٢٠٢١) إلى التعرف على الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على (٢٧٠) مفردة من المديرين بالإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات، وتنتمي الشركات إلى أربع قطاعات هي: (الحديد والصلب، الغزل والنسيج، الأغذية والمشروبات، الكيماويات).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المناعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) والأداء التنظيمي بمعامل تفسير ٧٦٪، وكذلك وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والإبتكار بمعامل تفسير ٤١٪، كما أن تبين وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي بتوسيط الابتكار التنظيمي وفقا لمؤشرات جودة التوافق والمطابقة.

وهدفت دراسة (Abbas, 2019) إلى اختبار العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والوقاية من الفساد الإداري والمالي في العراق، وقد تم التطبيق على عينة قوامها (١٦١) مفردة من العاملين في المديرية العامة للتربية في كربلاء.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود وظيفة الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد نظم المناعة التنظيمية، بالإضافة إلى ضعف علاقات التأثير لعدد من أبعاد المناعة التنظيمية، لذا فقد قدمت عدة توصيات لمعالجة هذه المشكلة، وبالمثل يجب على المنظمة أيضاً تطوير استراتيجيات لتطوير مناعتها التنظيمية ومكافحة الفساد الإداري والمالي. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل وظائف جهاز المناعة التنظيمية لتمكينه من مواجهة المخاطر التنظيمية ومحاولة الوقاية من الفساد الإداري والمالي والوصول إلى الآليات التي يمكن من خلالها تطوير المناعة التنظيمية.

## المحور الثاني:- الدراسات التي تناولت الذكاء التنظيمي:

هدفت دراسة (Ramakrishnan et al., 2024) إلى دراسة الدور الوسيط للضغوط المهنية في معالجة الفجوة المفقودة بين سمات الذكاء التنظيمي وجودة الخدمات الحكومية الرقمية. تم التطبيق على ٣٩٤ مفردة من مقدمي الخدمات في الوكالات الحكومية الفيدرالية الماليزيين.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإجهاد المهني يتوسط العلاقة بين سمات الذكاء التنظيمي وجودة الخدمة الرقمية. إن سمات الذكاء التنظيمي الموجهة للموظفين هي فقط التي تظهر تأثيراً غير مباشر على جودة الخدمة الحكومية الرقمية.

وسعت دراسة (كامل، ٢٠٢٤) إلى تحديد دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتم التطبيق على عينة قوامها (٣٢٢) مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الذكاء التنظيمي تتوافر بدرجة متوسطة لدى مجتمع البحث، كما أن درجة انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى مجتمع البحث تعتبر منخفضة، كذلك اتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

واستهدفت داسة (عربي & الخطيب، ٢٠٢٤) إلى هدفت الدراسة إلى قياس تأثير قدرات البيئة التنظيمية الذكية "الذكاء التنظيمي" علي تحقيق متطلبات التحول نحو ركائز الجيل الرابع من الصناعة، وتم التطبيق لى عينة قوامها (٣٥٧) مفرد من العاملين في مصنع مصر للألومنيوم بمدينة نجع حمادي.

وتوصلت الدراسة وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً بين قدرات الذكاء التنظيمي وتحقيق متطلبات التحول إلى الجيل الرابع من الصناعة في مصنع مصر للألومنيوم.

وسعت دراسة (قاسم & كنعان، ٢٠١٩) إلى دراسة مدى توافر أبعاد الذكاء التنظيمي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، ودراسة طبيعة وقوة العلاقة التي تربط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يتوافر الذكاء التنظيمي في الشركات المدروسة بتقييم جيد، كما توجد علاقة طردية موجبة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء، ويوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء التنظيمي على الأداء في الشركات موضع التطبيق.

وهدفت دراسة (عبد السلام، ٢٠١٦) تحديد مدى التباين بين آراء العاملين (الإداريين، والفنيين) بمستشفيات جامعة المنصورة فيما يتعلق بتوافر كل من أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، وحب التغيير، والعطاء، والتوافق والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، والثقة في المشرف المباشر، والثقة في الإدارة العليا)، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية، وتحديد تأثير أبعاد الذكاء التنظيمي على أبعاد الثقة التنظيمية، وتم التطبيق على عينة قوامها (٣٨٢) من العاملين (الإداريين، والفنيين) في مستشفيات جامعة المنصورة.



وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين بين آراء العاملين (الاداريين، والفنيين) بمستشفيات جامعة المنصورة فيما يتعلق بتوافر كل من الذكاء التنظيمي والثقة التنظيمية، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية، ويوجد تأثير لأبعاد الذكاء التنظيمي على أبعاد الثقة التنظيمية، ومن أهم توصيات الدراسة الحرص على إظهار القدوة الحسنة من حيث الكفاءة والالتزام بالقيم الأخلاقية، وضرورة وجود الدعم من الإدارة العليا لتطبيق الذكاء التنظيمي والثقة التنظيمية، ثم يتم البدء في التطبيق من الإدارة العليا ومن ثم الإدارة الوسطى ثم الإدارة التشغيلية.

في حين سعت دراسة (Jonbeshi et al., 2012) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والذي تتمثل أبعاده في (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والتغير، والبقاء، والتوافق والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) والتمكين بين أعضاء هيئة التدريس من جامعة آزاد الإسلامية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي والتمكين وأن الذكاء التنظيمي يمكن من التنبؤ بمستوى التمكين، وعلاوة على ذلك هناك ارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد التمكين.

وهدفت دراسة (Marjan & Soheilipour, 2012) إلى بيان طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والذي تتمثل أبعاده في (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والتغير، والبقاء، والتوافق والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) وأداء العاملين. وتم التطبيق على عينة قوامها (١١٥) مفردة من العاملين في الشركة الوطنية للبترول فرع إيران والصين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وأداء العاملين.

واستهدفت دراسة (Maleki et al, 2012) التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والذي تتمثل أبعاده في (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والتغير، والبقاء، والتوافق والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) وسلوك المواطن التنظيمية. وتم التطبيق على عينة قوامها (٨٣) مفردة من العاملين في الإدارة الرياضية والشبابية في محافظة غلستان بإيران.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، كانت لجميع مكونات الذكاء التنظيمي علاقة إيجابية قوية بسلوك المواطن التنظيمية. ومن بين مكونات سلوك المواطن التنظيمية، كانت أعلى الارتباطات مرتبطة بالإيثار والفضيلة.

### المحور الثالث:- الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية:

هدفت دراسة (Taher et al., 2024) إلى قياس الأسس الأساسية للصحة التنظيمية في الشركة العامة للمنتجات البترولية وبيان مدى تواجدها أو عدم وجودها داخل الشركة محل التحقيق. وتم التطبيق على عينة مكونة من ٩٧ موظفاً من الشركة العامة للمنتجات البترولية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المقومات الأساسية للصحة التنظيمية موجودة في الشركة العامة للمنتجات البترولية، إلا أنها لم تصل إلى مستويات عالية يمكن تسميتها بالصحة التنظيمية. ويمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة معلومات مهمة حول تأثير مكونات الصحة التنظيمية الأساسية على المستوى العام للشركات وخاصة الشركة العامة للمنتجات البترولية ودورها البارز في ريادتها في تعزيز المناخ التنظيمي بمناخ صحي خالي من الضغوط. بيئة تساهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي.

هدفت دراسة (سلام، ٢٠٢٣) تحديد طبيعة العلاقة بين الصحة التنظيمية التي تتمثل في (وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، المعنويات، التكيف، الاستخدام الأمثل للموارد، توازن السلطة، التماسك، ملائمة الاتصالات، الإبداعية، حل المشكلات، الاستقلالية) والاستغراق الوظيفي في ظل توسيط الحد من ضغوط العمل التنظيمية والمتمثلة في (الهيكلة التنظيمية، الرواتب والأجور والحوافز، تقييم الأداء، التكنولوجيا، أهداف المنظمة، المشاركة في اتخاذ القرار)، وتم التطبيق على عينة قوامها ٣٧٦ من العاملين بقطاع المعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصحة التنظيمية على ضغوط العمل التنظيمية وهناك تأثير لأبعاد الصحة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي وهناك تأثير للحد من ضغوط العمل التنظيمية على الاستغراق الوظيفي كما أن ضغوط العمل التنظيمية توسطت العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

وهدفت دراسة (المطيري، ٢٠٢٣) إلى معرفة دور الصحة التنظيمية في تخطيط المسار الوظيفي، والوقوف على مدى وجود اختلافات بين آراء فئات الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية حول تخطيط المسار الوظيفي. تم التطبيق على العاملين في الوظائف الإدارية بجامعة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام بنسبة مرتفعة بالصحة التنظيمية، بجامعة الكويت. وأن قوة تخطيط المسار الوظيفي بجامعة الكويت كانت بدرجة مرتفعة، وذلك من وجهة نظر العاملين. وأن هناك ارتباط بين جميع أبعاد متغير (الصحة التنظيمية)، وأبعاد تخطيط المسار الوظيفي، وأن هناك أثر جوهري للصحة التنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي في جامعة الكويت، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات جوهريّة بين آراء عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) حول قوة تخطيط المسار الوظيفي بجامعة الكويت.

وهدفت دراسة (أحمد، ٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية كمتغير مُعدّل للعلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والمعرفة التنظيمية في الهيئة المصرية العامة للبترول والوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للمساهمة في رفع مستوى المعرفة التنظيمية بالهيئة محل الدراسة ووضع الأسس اللازمة لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية وكذلك المساهمة في توفير الصحة التنظيمية بالهيئة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية في الهيئة المصرية العامة للبترول، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن غالبية الآراء تتجه نحو الموافقة. كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك درجة اهتمام ضعيفة بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن غالبية الآراء تتجه نحو الموافقة. وأخيراً توصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد المعرفة التنظيمية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن غالبية الآراء تتجه نحو الموافقة.

هدفت دراسة (Singh, 2022) إلى دراسة العوامل التي تتوسط وتعديل العلاقة بين التمكين النفسي والصحة التنظيمية. على وجه التحديد، ومن المفترض أن يكون الارتباط بالعمل وسيطاً في العلاقة بين التمكين النفسي والصحة التنظيمية والتواصل التنظيمي لتخفيف العلاقة بين التمكين النفسي والارتباط بالعمل. وتم جمع البيانات من ٥٢٤ عالماً ينتمون إلى ١٠ مختبرات تابعة لمنظمة CSIR وهي منظمة هندية للبحث والتطوير.

وتوصلت الدراسة إلى أن الارتباط بالعمل يتوسط العلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي والصحة التنظيمية، كما أن الاتصال والتواصل التنظيمي يخفف من تأثير التمكين النفسي على الارتباط بالعمل. وكشفت نتائج الوساطة الخاضعة للإشراف أن الوساطة في الارتباط بالعمل تمت إدارتها من خلال الاتصال التنظيمي، بحيث أصبح تأثير الوساطة في الارتباط بالعمل أقوى في المستويات الأعلى من الاتصال.

وهدفت دراسة (Singh & Jha, 2022) إلى فهم العلاقة السببية ثنائية الاتجاه (السببية العادية والعكسية) بين رفاية الموظف والصحة التنظيمية، والتي تركز على الأسس الدقيقة للنظرية المؤسسية. وتم جمع البيانات النوعية، وكذلك البيانات الكمية، من مختبرات مختلفة تابعة لمجلس البحوث العلمية والصناعية وهي منظمة هندية للبحث والتطوير.

وأظهرت النتائج وجود علاقة تكافلية بين رفاية الموظفين والصحة التنظيمية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصحة التنظيمية ورفاهية الموظفين، أما التأثير العكسي فقد وجد أنه غير معنوي. وهذا يدل على أنه عندما تكون الصحة التنظيمية جيدة، فإن صحة الموظفين ستكون جيدة أيضاً ولكن ليس العكس.

أن الصحة ليست حالة ثابتة، وبالتالي، في أي وقت من الأوقات، لا يمكن أن يكون لرفاهية الموظف علاقة إيجابية بالصحة التنظيمية. تساعد مشاركة الموظفين على تعزيز الصحة التنظيمية، في حين أن الإرهاق يمكن أن يعيق الصحة التنظيمية إذا لم يتم تخفيفه بشكل صحيح.

وهدفت دراسة (Ye et al., 2022) إلى تحديد دور الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة نحو الصحة التنظيمية في تعزيز أداء الموظفين في العمل وذلك في ظل الدور الوسيط للرفاهية النفسية والثقة لدى الموظفين. وتم التطبيق على العاملين في قطاع المنسوجات في الصين.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة نحو الصحة التنظيمية تعزز بشكل إيجابي الرفاهية النفسية للموظفين والثقة وومن ثم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. علاوة على ذلك، اتضح أن الرفاهية النفسية والثقة لدى الموظفين تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة نحو الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

وهدفت دراسة (Lupsa et al., 2020) إلى معرفة دور رأس المال النفسي كمورد شخصي، والعدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية) كمورد سياقي، في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال الارتباط بالعمل. وتم التطبيق على عينة مكونة من ١٩٣ عاملاً اجتماعياً رومانياً من الشبكة الوطنية لاختبار نموذجين هيكلين.

وتوصلت الدراسة إلى أن الارتباط بالعمل يتوسط جزئياً في العلاقة بين رأس المال النفسي والصحة التنظيمية، وأن الارتباط بالعمل يتوسط تماماً العلاقة بين العدالة التنظيمية والصحة التنظيمية.

وسعت دراسة (Lee & Jang, 2020) إلى التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على الصحة التنظيمية وزيادة دوران العمالة. وتم التطبيق على عينه مكونه من ٢٥٢ مفردة من الممرضات العاملات في أربعة مستشفيات من الدرجة الثالثة بكوريا الجنوبية.

وتوصلت الدراسة إلى أن للتعب والضغوط الوظيفية آثار مباشرة على الصحة التنظيمية، وكان للثقافة التنظيمية آثار غير مباشرة على الصحة التنظيمية. كما كان للثقافة التنظيمية تأثيرات غير مباشرة على نية الدوران الوظيفي من خلال الضغط الوظيفي والإرهاق.

واستهدفت دراسة (Singh, 2018) دراسة العلاقة بين كل من (تمكين العاملين، نظم الاتصالات الإدارية) والصحة التنظيمية في ظل وجود رفاهية العاملين كمتغير وسيط. وتم التطبيق على العاملين بالمنظمات الهندية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين (تمكين العاملين، نظم الاتصالات الإدارية) والصحة التنظيمية. وأن رفاهية العاملين لها دور إيجابي وسلبى على الصحة التنظيمية.

#### **المحور الرابع:- الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية:**

هدفت دراسة (أحمد، ٢٠٢٤) إلى التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى المناعة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) وبالتالي معرفة مستواه بشكل سليم بغرض تحسينه، والتعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى الصحة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في: (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، توازن السلطة، استغلال الموارد، التماسك أو الانتماء، الروح المعنوية، الاستقلالية، الإبداع، التكيف، حل المشكلات) وبالتالي معرفة مستواها بشكل سليم بغرض تحسينها، والتوصل لمعرفة طبيعة العلاقة بين إجمالي أبعاد المناعة التنظيمية وإجمالي أبعاد الصحة التنظيمية – إن وجدت- بالجامعات الخاصة في مصر، وتقديم المقترحات وسبل العلاج لتعزيز مستوى المناعة التنظيمية وصولاً لزيادة مستوى الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر. وتم التطبيق على عينة قوامها (٣٧٠) مفردة من السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة في مصر.

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

وهدفت دراسة (Al-Tahan & Al-Hindawy, 2021) إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية في تقوية الجهاز المناعي التنظيمي، وتم التطبيق على (١٠٧) مفردة من الأطباء العاملين في مستشفى الإمام زين العابدين التخصصي بالعراق.

وتوصلت الدراسة إلى أن الصحة التنظيمية تساهم في تحسين مستوى الجهاز المناعي التنظيمي المتمثل في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي).

وهدفت دراسة (زيدان، ٢٠٢١) إلى التعرف على مدى توافر القيادة التحويلية ونظم المناعة التنظيمية وتحقيق الصحة التنظيمية. وتم التطبيق على ٣٦٠ مفردة من العاملين بمقرات وزارة العدل بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد القيادة التحويلية، وأن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد نظم المناعة التنظيمية، كما أن هناك توافر بدرجة متوسطة لأبعاد الصحة التنظيمية. وقد بيّنت النتائج إلى أن هناك علاقة جوهرية بين أبعاد القيادة التحويلية ونظم المناعة التنظيمية، وأن هناك علاقة جوهرية بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية وتحقيق الصحة التنظيمية، كما أن هناك علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية وتحقيق الصحة التنظيمية من خلال نظم المناعة التنظيمية. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الاهتمام بمواطن القوة في القيادة التحويلية ونظم المناعة التنظيمية وتحقيق الصحة التنظيمية.

هدفت دراسة (Liu et al., 2016) إلى تعزيز المناعة والصحة التنظيمية الخاصة بجودة المنظمة. مع استخدام احترام الذات التنظيمي للموظفين وإدراك الهوية الداخلية للموظفين كمتغيرات وسيطة. وتم التطبيق على (٢٦٧) مفردة من كبار المديرين، والمديرين المتوسطين، ومديري الخط الأول، وموظفي مؤسسات التصنيع.

وتوصلت الدراسة إلى أن احترام الذات التنظيمي للموظفين، وإدراك الهوية الداخلية للموظفين ومراقبة الجودة والذاكرة التنظيمية تعزز بشكل قوي المناعة والصحة التنظيمية.

واسترشاداً لما سبق تم صياغة الفرض الأول للبحث وذلك على النحو الآتي:

**الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية بأبعادها والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق.**

**المحور الخامس:- الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي:**

هدفت دراسة (محمد، ٢٠٢٤) إلى قياس وتحليل أثر الذكاء التنظيمي لدى جامعة جنوب الوادي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، وتم التطبيق على ٣٨٠ موظف إداري بجامعة جنوب الوادي المصرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء التنظيمي بجامعة جنوب الوادي يؤثر كمتغير وسيط على العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذكاء التنظيمي للجامعة وتقويته والاستفادة منه لرفع مستوى الإبداع التنظيمي لديها من خلال استغلال موارد الجامعة لزيادة ميزانية الجامعة واستغلالها في سد العجز في المهارات التكنولوجية.

وهدفت دراسة (Soltani et al., 2020) إلى دراسة تأثير كل من التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، وأنظمة التعلم الإلكتروني على الذكاء التنظيمي. وتم التطبيق على ٢٩٠ موظفًا في إدارة الضرائب في شرق أذربيجان، إيران.

وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة التعلم الإلكتروني أثرت بشكل إيجابي على الذكاء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهروا أن تأثير إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الذكاء التنظيمي مهم في زيادة الذكاء التنظيمي.

وسعت دراسة (العياشي، ٢٠٢٠) إلى معرفة نوع وقوة العلاقة التبادلية بين أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة للتغيير، روح العطاء، المواءمة والتناغم) وأبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية). وتم التطبيق على عينة قوامها (٢٧٠) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية العامة في محافظة البحيرة بمصر.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد التعلم التنظيمي باستثناء بعد الرغبة للتغيير مع (اكتساب المعلومات، نشر المعلومات)، وبعد المواءمة والتناغم مع (اكتساب المعلومات). كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء التنظيمي على أبعاد التعلم التنظيمي باستثناء بعد الرغبة للتغيير على أبعاد التعلم التنظيمي، وبعد روح العطاء على اكتساب المعلومات، وبعد المواءمة والتناغم على (اكتساب المعلومات، الذاكرة التنظيمية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على أبعاد الذكاء التنظيمي باستثناء بعد اكتساب المعلومات على (الرغبة للتغيير، المواءمة والتناغم)، وبعد نشر المعلومات على (الرغبة للتغيير)، وبعد تفسير المعلومات على أبعاد الذكاء التنظيمي، وبعد الذاكرة التنظيمية على (روح العطاء، المواءمة والتناغم).

وهدفت دراسة (Bahrami et al., 2016) إلى دراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية. وتم التطبيق على ٣٧٠ مفردة من الطاقم الإداري والطبي في أربعة مستشفيات تعليمية في مدينة يزد، بإيران في عام ٢٠١٥م.

وتوصلت الدراسة أن التعلم التنظيمي يعمل كوسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية. كما أن التعلم التنظيمي له علاقة معنوية بالرشاقة التنظيمية. أن تحسين قدرات التعلم التنظيمي يمكن أن يؤثر على مرونة المنظمة وهو أمر بالغ الأهمية لبقائها.

واسترشاداً لما سبق تم صياغة الفرض الثاني للبحث وذلك على النحو الآتي:

**الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية بأبعادها والذكاء التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق.**

**المحور السادس:- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية:**

هدفت دراسة (Sokhtsarai, 2019) إلى التحقق في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية وأداء العاملين في شبكة الرعاية الصحية في محافظة جولستان. وتم التطبيق على عينة قوامها (٣٦٤) مفردة من موظفي شبكة الصحة والعلاج في محافظة غولستان بإيران.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية طردية بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية وأداء العاملين في شبكة الصحة والعلاج. أي أنه بزيادة الذكاء التنظيمي تزداد الصحة التنظيمية ويتحسن أداء العاملين.

وهدفت دراسة (Bavarsad et al., 2014) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والذكاء الروحي مع الصحة التنظيمية. وتم التطبيق على عينة قوامها (١٧٢) مفردة من العاملين في منظمة الضمان الاجتماعي في مدينة الأهواز بإيران. وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من الذكاء الهيكلي والذكاء التنظيمي لهما تأثير كبير على صحة المنظمة.

واسترشاداً لما سبق تم صياغة الفرض الثالث للبحث وذلك على النحو الآتي:

**الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية بأبعادها والذكاء التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق.**

**المحور السابع:- توسط الذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية:**

استعرض الباحثين عدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أوضحت أهمية متغيرات البحث " نظم المناعة التنظيمية، الذكاء التنظيمي، والصحة التنظيمية "، إذ تم التطرق لكل متغيرين بشكل مرتبط، وكانت النتيجة كالتالي:

- وجود ارتباط طردي بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نظم المناعة التنظيمية على الصحة التنظيمية.
- وجود ارتباط طردي بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نظم المناعة التنظيمية على الذكاء التنظيمي.
- وجود ارتباط طردي بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء التنظيمي على الصحة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، وما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين نظم المناعة التنظيمية، والذكاء التنظيمي، والصحة التنظيمية، واعتماداً على الفروض السابقة، يفترض الباحثين وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية عند إدخال المتغير الوسيط "الذكاء التنظيمي" في مجتمع لم تنطرق له الدراسات السابقة، ألا وهو الجامعات الخاصة المصرية، وفي ضوء ما سبق، فقد أمكن صياغة الفرض الرابع للبحث على النحو التالي:

**الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للذكاء التنظيمي بأبعاده في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق.**

**التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض أهم الدراسات التي توصل إليها الباحثين والمرتبطة بموضوعات البحث الحالي. وبمراجعة نتائج تلك الدراسات يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات الخاصة بجوانب الإتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية كما يلي:

### ➤ أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض للدراسات السابقة، يتضح أنها تتشابه مع البحث الحالي في تناول موضوع الذكاء التنظيمي وكذلك موضوع نظم المناعة التنظيمية وموضوع تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمات والقطاعات المختلفة. وقد أكدت معظم الدراسات على ضرورة الاهتمام بدراسة هذه الموضوعات واعتبرتها من العوامل الهامة المؤثرة على أداء وفاعلية المنظمات والعاملين بها.

■ تناولت الدراسات السابقة نظم المناعة التنظيمية في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى سواء كانت بصفة مستقلة أو تابعة في العديد من المجالات التطبيقية والقطاعات المختلفة، وأهم هذه المتغيرات ومجالاتها التطبيقية: التجديد الاستراتيجي ومشاركة المعرفة والرشاقة التنظيمية والقدرات التنظيمية والاستراتيجية والوعي والنجاح الاستراتيجي والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي والاستقامة التنظيمية والنضج المؤسسي. كما اتضح أن هناك تقارب واتفق بين الدراسات من حيث دراسة مجموعة من العناصر التي تعبر عن ممارسات إدارية مؤثرة في نظم المناعة التنظيمية، وهي: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية).

■ هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء التنظيمي في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى أهمها: الضغوط المهنية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والأداء التنظيمي والثقة التنظيمية والتمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما اتضح أن هناك تقارب واتفق بين الدراسات من حيث دراسة مجموعة من العناصر التي تعبر عن ممارسات إدارية مؤثرة في الذكاء التنظيمي، وهي: (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، العطاء، التوافق والتطابق، نشر المعرفة، ضغط الأداء).

■ هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت الصحة التنظيمية في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى أهمها: الاستغراق الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي ونظم معلومات الموارد البشرية والمعرفة التنظيمية والتمكين النفسي ورفاهية الموظفين ومعدل دوران العاملين وتعزيز الأداء التنظيمي. كما اتضح أن الدراسات السابقة حددت أن هناك سبعة أبعاد للصحة التنظيمية، وهي: (التكيف، وضوح الأهداف، الروح المعنوية، الاعتبارية والتقدير، حل المشكلات، تسخير الموارد، التماسك التنظيمي).

### ➤ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات وتشارك الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستقصاء كأداة للدراسة. لذا تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للبحث. وفي بناء أداة البحث وتكوين الاستقصاء وتم الاعتماد على المراجع والكتب التي ركزت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور البحث، وفي اختيار منهج البحث والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات. كما تم الاستفادة منها في مناقشة نتائج البحث، لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.



### ➤ أوجه الإختلاف (الفجوة البحثية):

يتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية المتمثلة في الآتي:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة قد تم تطبيقها في منظمات أعمال خدمية، وكذلك المنظمات الصناعية والمنظمات التجارية بينما يتضح وجود ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت أثر عوامل البحث نظم المناعة التنظيمية، الذكاء التنظيمي، والصحة التنظيمية) في قطاع الجامعات.
- القصور في تناول العلاقة والأثر بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي في الجامعات على وجه الخصوص.
- القصور في تناول العلاقة والأثر بين نظم المناعة التنظيمية وتعزيز الصحة التنظيمية في الجامعات مجال التطبيق على وجه الخصوص.
- عدم تناول العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للبحث وتناول علاقة نظم المناعة التنظيمية وتعزيز الصحة التنظيمية من خلال الذكاء التنظيمي في المنظمات والمؤسسات والقطاعات المختلفة وفي المستشفيات على وجه الخصوص.

لذا، فإن البحث الحالي يعالج هذا القصور من خلال تناول موضوع نظم المناعة التنظيمية وموضوع الذكاء التنظيمي ودورهما في تعزيز الصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة بجمهورية مصر العربية.

### ثالثاً: مشكلة البحث:

بناء على نتائج مراجعة الدراسات السابقة توصل الباحثين إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية وهو ما سعى البحث الحالي نحو تحقيقه، وللتأكد من وجود المشكلة بأبعادها المختلفة على المستوى التطبيقي، فقد أجرى الباحثين دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (٥٠ مفردة) من العاملين (أعضاء هيئة التدريس، الهيئة المعاونة، الإداريين) بالجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية وبالأخص (جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، جامعة مصر الدولية، جامعة النهضة، وجامعة فاروس) كما هي موضحة بالجدول رقم (٤)، وتوصل من خلالها إلى النتائج التالية:

جدول (٤): عينة الدراسة الاستطلاعية

الجامعة	عدد العاملين
أعضاء هيئة التدريس	٢٥
الهيئة المعاونة	١٣
الإداريين	١٢
الإجمالي	٥٠

المصدر: من إعداد الباحثين.

ويبين الجدول رقم (٥) النسب المئوية لنتائج الحوار المفتوح فيما يخص إلمام العاملين بالموضوع موضع التطبيق ومتغيراته:

جدول (٥):

نتائج الحوار المفتوح فيما يخص إمام العاملين بالموضوع موضع التطبيق

المتغيرات	العبارات	العينة	موافق		غير موافق	
			العدد	%	العدد	%
نظم المناعة التنظيمية	تستفيد إدارة الجامعة من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقاً.	٥٠	١٠	٢٠	٤٠	٨٠
	تحتفظ إدارة الجامعة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.	٥٠	١٥	٣٠	٣٥	٧٠
	تتبنى إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي المرن.	٥٠	٨	١٦	٤٢	٨٤
الذكاء التنظيمي	تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين على المشاركة في وضع رؤية الجامعة.	٥٠	٥	١٠	٤٥	٩٠
	يشارك العاملون إدارة الجامعة في إتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة.	٥٠	١٢	٢٤	٣٨	٧٦
	تحرص إدارة الجامعة على تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد في العمل.	٥٠	٣٥	٧٠	١٥	٣٠
	تحافظ إدارة الجامعة على ثقافة داعمة للتغيير بين العاملين.	٥٠	٤	٨	٤٦	٩٢
	تحرص إدارة الجامعة على إزالة معوقات الأداء التي تواجه العاملين.	٥٠	٨	١٦	٤٢	٨٤
	تشجع إدارة الجامعة العاملين على نشر ما يمتلكونه من معارف وخبرات إلى زملائهم داخل الجامعة.	٥٠	١٥	٣٠	٣٥	٧٠
	يفهم العاملون على جميع المستويات المسؤوليات المنوطة بهم.	٥٠	٣٠	٦٠	٢٠	٤٠
الصحة التنظيمية	يتمكن العاملون في الجامعة من تحقيق الأهداف الموضوعية لهم.	٥٠	٢٠	٤٠	٣٠	٦٠
	تُحافظ القيادة الإدارية على معايير محددة لأداء الأعمال في الجامعة.	٥٠	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
	يسود الجامعة مناخ إيجابي داعم.	٥٠	٣٠	٦٠	٢٠	٤٠
	تتعامل القيادة الإدارية مع العاملين باحترام.	٥٠	٣٠	٦٠	٢٠	٤٠
	القيادة الإدارية في الجامعة قادرة على إحداث التغيير.	٥٠	٣٥	٧٠	١٥	٣٠
	تتوافر للعاملين الموارد المناسبة من "مكاتب مجهزة، أجهزة كمبيوتر، انترنت، نظم إدارية تقنية" تمكنهم من القيام بعملهم بفعالية.	٥٠	٣٨	٧٦	١٢	٢٤
	تحرص القيادة الإدارية على تطبيق كل ما يُسهم تقوية التماسك التنظيمي بين العاملين.	٥٠	١٥	٣٠	٣٥	٧٠

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسة الاستطلاعية.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحثين والمعلومات التي تم الحصول عليها، ومن خلال مجموعة الأسئلة التي وجهها الباحثين للسادة العاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة، فقد توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في وجود نظم المناعة التنظيمية وعدم وجود منهجية واضحة للذكاء التنظيمي مما يؤدي إلى عدم تعزيز الصحة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

- ١- انخفاض إدراك العاملين بالجامعات موضع التطبيق بمفهوم نظم المناعة التنظيمية بنسبة تتراوح ما بين (٧٠٪ - ٨٤٪)؛ حيث أوضح:
- ٨٠٪ من المستقصى منهم أن إدارة الجامعة لا تستفيد من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقاً.
  - ٧٠٪ من المستقصى منهم أن إدارة الجامعة لا تحتفظ بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.
  - ٨٤٪ من المستقصى منهم يرون أن الجامعة لا تتبنى الهيكل التنظيمي المرن.
- ٢- انخفاض مستوى الذكاء التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق بنسبة تتراوح ما بين (٣٠٪ - ٩٠٪)؛ حيث أوضح:
- ٩٠٪ من المستقصى منهم يرون أن إدارة الجامعة لا تحرص على تدريب العاملين على المشاركة في وضع رؤية الجامعة.
  - ٧٦٪ من المستقصى منهم أكدوا أن إدارة الجامعة لا تشاركهم في إتخاذ القرارات.
  - ٨٤٪ من المستقصى منهم يرون أن الجامعة لا تساعد على إزالة معوقات الأداء التي تواجههم.
  - ٩٢٪ من المستقصى منهم يرون أن إدارة الجامعة لا تحافظ على ثقافة داعمة للتغيير بين العاملين.
  - ٣٠٪ من المستقصى منهم يرون أن إدارة الجامعة لا تحرص على تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد في العمل.
  - ٧٠٪ من المستقصى منهم يرون أن إدارة الجامعة لا تشجعهم على نشر ما يمتلكونه من معارف وخبرات إلى زملائهم داخل الجامعة.
  - ٤٠٪ من المستقصى منهم لا يفهمون المسؤوليات المنوطة بهم.
- ٣- انخفاض مستوى الذكاء التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق بنسبة تتراوح ما بين (٢٠٪ - ٨٠٪)؛ حيث أوضح:
- ٦٠٪ من المستقصى منهم يرون أنهم لا يتمكنون من تحقيق الأهداف الموضوعية لهم.
  - ٢٠٪ من المستقصى منهم يرون أن القيادة الإدارية بالجامعة تُحافظ على معايير محددة لأداء الأعمال.
  - ٤٠٪ من المستقصى منهم يرون أن مناخ العمل بالجامعة لا يسوده الدعم والإيجابية.
  - ٤٠٪ من المستقصى منهم يرون أن القيادة الإدارية لا تتعامل معهم باحترام.
  - ٣٠٪ من المستقصى منهم يرون أن القيادة الإدارية في الجامعة غير قادرة على إحداث التغيير.
  - ٢٤٪ من المستقصى منهم يرون أنه لا تتوافر لهم الموارد المناسبة التي تمكنهم من القيام بعملهم بفعالية.
  - ٧٠٪ من المستقصى منهم يرون أن القيادة الإدارية لا تساعد العاملين على تحقيق التماسك التنظيمي.
- بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي توصل إليها الباحث، فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤل الرئيسي الآتي:

هناك ضعف في مستوى الصحة التنظيمية والذي قد يرجع إلى قصور في تطبيق مفهوم نظم المناعة التنظيمية وفي نقص مستوى الذكاء التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق.

وينبثق من مشكلة البحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما طبيعة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق؟
- ٢- ما طبيعة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق؟
- ٤- ما تأثير الذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق؟

#### رابعاً:- أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي إلى دراسة الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية. وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد طبيعة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق.
- ٤- قياس تأثير الذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق.

#### خامساً:- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، فإنه تم صياغة فروض البحث في صورة فروض الإثبات وبالتالي يمكن صياغة الفروض كالاتي:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية بأبعدها والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق.

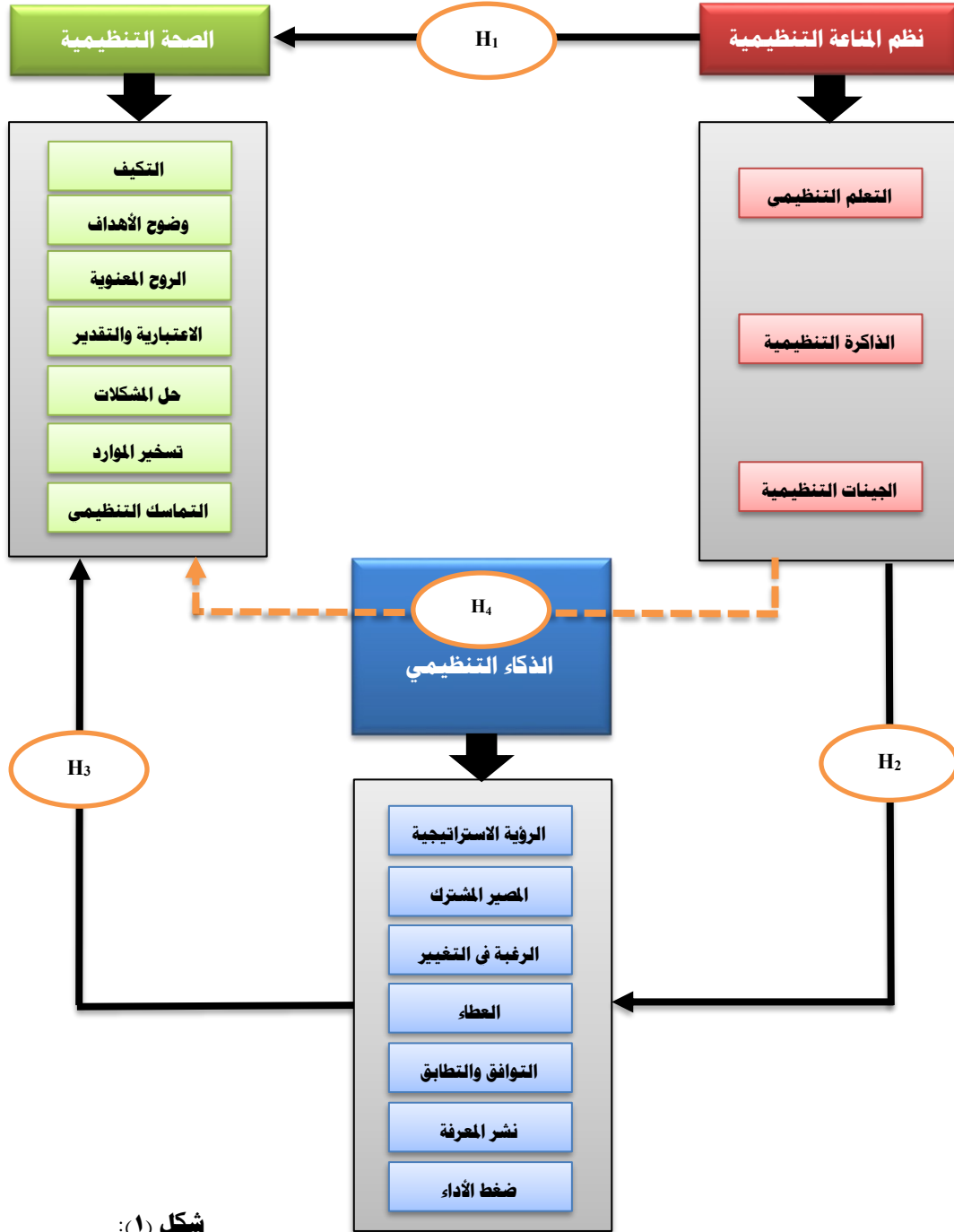
**الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية بأبعدها والذكاء التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق.

**الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي بأبعده والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق.

**الفرض الرابع:** يوجد تأثير معنوي للذكاء التنظيمي بأبعده في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق.

سادساً:- هيكل متغيرات البحث:

ويمكن توضيح فروض ومتغيرات البحث من خلال النموذج الموضح في الشكل رقم (١):



شكل (١):

هيكل متغيرات البحث

## سابعاً:- أهمية البحث:

### ١- الأهمية العلمية:

تقديم إطار فكري لنظم المناة التنظيمية وأهميته وكذلك التعرف على مفهوم الصحة التنظيمية والذكاء التنظيمي وإلقاء الضوء على العلاقات بين نظم المناة التنظيمية والذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية.

### ٢- الأهمية التطبيقية:

- أهمية البحث في العلاقة بالموضوع ذاته وبمجال الدراسة التطبيقية وتأثيراته المتزايدة في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة حيث أن تطور الوعي بنظم المناة التنظيمية دفع إلى حيز التفكير والاهتمام بالذكاء التنظيمي والوصول من خلالهما إلى تعزيز الصحة التنظيمية وتأثيرهم الجوهري في الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية.
- مساهمة البحث في عملية تعميق رؤية إدارة الجامعات الخاصة موضع التطبيق لدور المتغير المستقل (نظم المناة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي) في التعزيز من المتغير التابع (الصحة التنظيمية).
- تلعب الجامعات الخاصة المصرية دوراً هاماً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهامها في تخريج الموارد البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة، وتعد الجامعات الخاصة المصرية من أهم مؤسسات وجهات التعليم في جمهورية مصر العربية التي تهتم بجودة التعليم، والبحث والابتكار، والرؤية العلمية، وبسمعتها الأكاديمية، وارتباطها بسوق العمل.
- وتحقق الجامعات الخاصة المصرية مجموعة من الأهداف تدرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي: التعليم وإعداد القوى البشرية، والبحث العلمي، إضافة إلى خدمة المجتمع. وتعتبر الجامعات الخاصة المصرية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة بها، فهي من شارك في صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أدوات التي تسهم في صنع قيادته الإدارية والفنية والمهنية والسياسية والفكرية. وبالتالي تعد خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعات الخاصة المصرية بما تمتلكه من بيئة تعليمية مناسبة، وأعضاء هيئة تدريس فاعلين ومتميزين، وكليات وتخصصات عديدة ومتنوعة.
- تحرص الجامعات الخاصة المصرية على تأهيل الطلاب والطالبات من أجل إعداد خريجين قادرين بجدارة على المنافسة في سوق العمل، من خلال تسليحهم بالتعليم الذي يُلبّي المعايير الدولية. حيث يحصل الخريجون على فرصة الانخراط داخل بيئة أكاديمية وبحثية فريدة من نوعها تتميز بشراكات مجتمعية فعالة. كما تُنمّي لدى المتعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته، وتُنمّي لديهم الرغبة الجادة في البحث عن المعرفة وتحدي الواقع واستمرار المستقبل في إطار منهج علمي دقيق يراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع، وبالتالي فإنه يمكن الجامعات الخاصة المصرية خدمة المجتمع عن طريق الإسهام في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات، والاتفاقيات والشراكات التي تسهم في تعزيز هذا الجانب. ولدى الجامعات الخاصة المصرية عدد كبير من المساهمات في مجال البحث والابتكار. بهذا تصل الجامعات الخاصة المصرية بالمجتمع إلى الرقي والتقدم، الأمر الذي يجعل المجتمع دائم الازدهار والنمو، ومواكباً لتطورات العصر. كما أن الجامعة بما تقدمه من كفاءات مدربة تعتبر عاملاً من عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

## ثامناً:- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

### ١- نظم المناة التنظيمية (المتغير المستقل):

اعتمد الباحثين في قياس متغير نظم المناة التنظيمية محل البحث على المقياس الذي وضعه (Ameen & Mhaibes, 2024) و (Mahmood & Al-Jader, 2021)، وقد تم إيضاح عبارات نظم المناة التنظيمية وأبعادها الثلاثة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

### ٢- الذكاء التنظيمي (المتغير الوسيط):

اعتمد الباحثين في قياس متغير الذكاء التنظيمي محل البحث على المقياس الذي وضعه (Ramakrishnan et al., 2024) و (عيد السلام، ٢٠١٦)، وقد تم إيضاح عبارات الذكاء التنظيمي وأبعاده السبعة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

### ٣- الصحة التنظيمية (المتغير التابع):

اعتمد الباحث في قياس متغير الصحة التنظيمية محل البحث على المقياس الذي وضعه (زيدان، ٢٠٢١) و (أحمد، ٢٠٢٤) وقد تم إيضاح عبارات الصحة التنظيمية وأبعادها السبعة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

## تاسعاً:- منهج البحث:

### ١- فلسفة البحث:

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي Descriptive method باعتباره المنهج الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من ظروف واقعية والوضوح التام في أساليب جمع البيانات الأولية، وعدم التحكم في محيط البحث، وتم ذلك من خلال الدراسة الميدانية، حيث قام الباحثين بجمع البيانات عن متغيرات البحث، ثم إخضاع البيانات المجمعة لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة وذلك لتحقيق أهداف البحث. واختبار صحة فروضه. وبالنسبة لفلسفة البحث، اعتمد الباحثين بشكل أساسي على الفلسفة الوضعية Positivism أو ما يطلق عليها أيضاً الفلسفة الحتمية Deterministic philosophy والتي تركز على النظريات المشيدة وتطبيقها ميدانياً لمتغيرات البحث، حيث إن الفلسفة الوضعية تهتم بالتركيز على ملاحظات قابلة للقياس الكمي يتم تحليلها إحصائياً.

### ٢- مجتمع وعينة البحث:

#### أ- مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في جميع الإدارات والسادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية التي مر على تشغيلها أكثر من خمس سنوات والبالغ عددها (٢٠) جامعة خاصة طبقاً للتقرير الإحصائي لمجلس الجامعات الخاصة والأهلية في تاريخ ١٢/٥/٢٠٢٤م، كما هو موضح في الجدول رقم (٦)، كما يبلغ عدد العاملين جميع الإدارات وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة المصرية (١٤٢٩٤) طبقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والإحصائيات المستمدة من مجلس الجامعات الخاصة والأهلية، والبيانات المستمدة من الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي للمؤمن عليهم، العدد الثالث من النشرة الدورية (٢٠٢٣م/٢٠٢٤م)، الإدارة العاملة بمركز المعلومات والتوثيق، وأيضاً وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها وفقاً لما ورد من بعض الجامعات الخاصة المصرية.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٦، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٥)

د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي؛ د. بهاء الدين مسعد سعد محمد؛ د. دعاء محمد صبري محمد

جدول (٦):

بيان أسماء الجامعات وأعداد العاملين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة

م	أسم الجامعة	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	العاملين والإداريين
١	جامعة ٦ أكتوبر	٣٣٨	٥٥٣
٢	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٩٧٠	١٦٢٥
٣	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	١٥٢	٣٥٨
٤	جامعة مصر الدولية	٣٦١	٦١٥
٥	الجامعة الألمانية في مصر	١٥٤	١٥٤
٦	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	٢٨٨	٥٧١
٧	جامعة الأهرام الكندية	٣٢٢	٥٥٥
٨	الجامعة البريطانية في مصر	١٣٤	٤٦٠
٩	جامعة سيناء	٣٠٦	٥٤٩
١٠	جامعة المستقبل	٢٨٠	٤٣٦
١١	جامعة فاروس	٤١٥	٩٨٩
١٢	جامعة النهضة	٣٥٨	٥٨٣
١٣	الجامعة المصرية الروسية	٣٢٠	٥٣٩
١٤	جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا	١١٨	١٩٣
١٥	جامعة هليوبوليس	٨١	١٤٧
١٦	جامعة دراية	٥٩	٩٧
١٧	جامعة بدر بالقاهرة	١٦٦	٣٨٤
١٨	جامعة الجيزة الجديدة	٣٥	٥٧
١٩	جامعة حورس	١٣٦	٣٦٢
٢٠	الجامعة المصرية الصينية	٣١	٤٣
<b>الإجمالي</b>		<b>٥٠٢٤</b>	<b>٩٢٧٠</b>
		<b>١٤٢٩٤</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من التامينات الاجتماعية وتقارير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإحصائيات مجلس الجامعات الخاصة والأهلية، وبيانات صرحت بها بعض الجامعات الخاصة.

ب- عينة البحث:

نظرًا لكون حجم المجتمع وعامل الوقت والتكلفة، سوق يقتصر الباحثين على بعض الجامعات الخاصة المصرية التي سيتم جمع البيانات الأولية منها لتشمل الجامعات الخاصة في القاهرة الكبرى والأقاليم وهي: (جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، جامعة مصر الدولية) لتمثل القاهرة الكبرى و



(جامعة النهضة، جامعة فاروس) لتمثل الأقاليم، كما هو موضع بالجدول رقم (٧). وقد قام الباحثين باختيار جامعات بعينها نظراً لأنها تعتبر كبريات الجامعات الخاصة المصرية، من حيث:

- أكبر الجامعات من حيث رأس المال وعدد كلياتها النظرية والعملية.
- أكبر الجامعات من حيث عدد العاملين.
- أكبر الجامعات من حيث عدد السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- أكبر الجامعات من حيث عدد الطلاب والخريجين.

جدول (٧):

بيان بأسماء الجامعات وأعداد العاملين الإداريين وأعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق

الجامعة	أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	أعداد العاملين الإداريين
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٩٧٠	١٦٢٥
جامعة مصر الدولية	٣٦١	٦١٥
جامعة فاروس	٤١٥	٩٨٩
جامعة النهضة	٣٥٨	٥٨٣
الإجمالي	٢١٠٤	٣٨١٢
	٥٩١٦	

المصدر: من إعداد الباحثين.

### ج- حجم عينة البحث:

يمكن الاعتماد على المعادلة التالية في تحديد حجم عينة البحث، حيث نظراً لضخامة حجم المجتمع ولصعوبة الحصر الشامل لدراسة جميع مفردات مجتمع البحث، ولقيود الوقت والتكلفة فإنه تقرر الاعتماد على أسلوب العينات وفق المعادلة التالية في حالة معلومية مجتمع البحث وبمعلومية نسبة توافر الخاصية موضع التطبيق وذلك كما يلي:

جدول (٨): حجم عينة البحث

حجم العينة	$n = \frac{N * (Z)^2 (\sigma)^2}{N * (e)^2 + (\sigma * Z)^2}$				
	e	$\sigma$	Z	N	N للعاملين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم
	٠,٠٥	٠,٥	١,٩٦	؟	٥٩١٦
عينة العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	$361 \text{ مفردة} = \frac{0,5^2 \times 1,96^2 \times 5916}{0,5^2 \times 1,96^2 + 0,05^2 \times 5916}$				

وبناءً على معادلة تحديد حجم عينة البحث فإنه يمكن توزيع حجم العينة وفقاً لأعداد أعضاء التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجامعات موضع التطبيق، كما تم توزيع العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بجميع المستويات الإدارية في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة واستخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقيّة لتمثيل كل جامعة من الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٩):

جدول (٩): توزيع حجم عينة البحث من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في جميع المستويات الإدارية) في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق

الجامعة	عدد مفردات مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	النسبة المئوية	عدد مفردات العينة	النسبة المئوية	عدد مفردات مجتمع البحث من العاملين الإداريين	النسبة المئوية	عدد مفردات العينة
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٩٧٠	%٤٦,١	٦٠	%٤٢,٦	١٦٢٥	٩٨	
جامعة مصر الدولية	٣٦١	%١٧,٢	٢٢	%١٦,١	٦١٥	٣٧	
جامعة فاروس	٤١٥	%١٩,٧	٢٦	%٢٦	٩٨٩	٦٠	
جامعة النهضة	٣٥٨	%١٧	٢٢	%١٥,٣	٥٨٣	٣٦	
الإجمالي	٢١٠٤	%١٠٠	١٣٠	%١٠٠	٣٨١٢	٢٣١	

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### د- نوع وإجراءات العينة:

بالنسبة لنوع عينة البحث فقد تم تقسيم هذه العينة إلى طبقات التجانس بينهما من حيث بعض خصائص مفرداته، وبالتالي تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات (أعضاء هيئة التدريس، الهيئة المعاونة، الإداريين) بما يحقق التجانس بين مفردات كل طبقة (إدريس، ٢٠١٤)، وبناءً على ذلك تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقيّة الممثلة لمجتمع البحث موضع التطبيق.

#### ٥- معدل الاستجابة على قوائم الاستقصاء:

بعد جمع ومراجعة البيانات اللازمة للبحث، أمكن للباحثين توضيح نسب الاستجابة للعينة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين الإداريين في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، ولك كما هو موضح في الجدول رقم (١٠):

جدول (١٠): معدل الاستجابة من (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الإداريين) في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق علي الاستقصاء

الجامعة	الفئة	وحدة المعاينة	أعداد العاملين مجتمع البحث	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصحيحة	معدل الاستجابة
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا		أعضاء هيئة التدريس	٩٧٠	٦٠	٥٨	٢	٥٦	٪٩٧
		الهيئة المعاونة						
		العاملين بجميع المستويات الإدارية	١٦٢٥	٩٨	٨٧	٢	٨٥	٪٨٩
جامعة مصر الدولية		أعضاء هيئة التدريس	٣٦١	٢٢	٢٢	٢	٢٠	٪١٠٠
		الهيئة المعاونة						
		العاملين بجميع المستويات الإدارية	٦١٥	٣٧	٣٥	١	٣٤	٪٩٥
جامعة فاروس		أعضاء هيئة التدريس	٤١٥	٢٦	٢٥	٢	٢٣	٪٩٦
		الهيئة المعاونة						
		العاملين بجميع المستويات الإدارية	٩٨٩	٦٠	٦٠	٢	٥٨	٪١٠٠
جامعة النهضة		أعضاء هيئة التدريس	٣٥٨	٢٢	٢٢	—	٢٢	٪١٠٠
		الهيئة المعاونة						
		العاملين بجميع المستويات الإدارية	٥٨٣	٣٦	٣٤	٢	٣٥	٪٩٤
		الإجمالي	٥٩١٦	٣٦١	٣٤٥	١٢	٣٣٣	٪٩٦

المصدر: من اعداد الباحثين

من الجدول رقم (١٠) يتضح، أن عدد القوائم المستلمة والتي تمكن الباحثين من تجميعها بلغت ٣٤٥ استمارة استقصاء بنسبة ٩٦٪ وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس تمثيل البيانات واختبار التحليل الإحصائي، وتم استبعاد عدد ١٢ قائمة استقصاء إما لعدم الثقة في إجابات البعض أو عدم اكتمال البيانات للبعض الآخر، ومن ثم بلغت القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي ٣٣٣ قائمة من عينة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في المستويات الإدارية في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق.

## عاشراً: أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثين على أسلوبين في جمع بيانات البحث وهما:

### ١- البيانات الثانوية ومصادرها هي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات البحث والتقارير.
- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- الإنترنت.

### ٢- البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية، والتي تم توفيرها من خلال استمارة الاستقصاء التي تم استخدامها لهذا البحث، والتي تم توزيعها على عينة البحث، كما تم إجراء اختبار المصادقية والاعتمادية لقائمة الاستقصاء من خلال قياس معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ)، وذلك بغرض التأكد من صلاحية المقياس وقدرته على قياس المتغيرات وذلك لتحديد مدى صحة المقاييس المستخدمة وللتأكد من مدى صحة فروض البحث، وبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

## حادي عشر:- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحثين باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج البحث وهي:

### ١- برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v25).

### ٢- المقاييس الإحصائية الوصفية وهي:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان البحث.
- المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لمعرفة اتجاه آراء عينة البحث.

### ٣- الأساليب الإحصائية الاستدلالية وهي:

- اختبار كروسكال ويلز لقياس مدي الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين.
- معامل الارتباط البسيط لبيرسون لاختبار مدى طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات البحث..
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من صحة فروض البحث.
- اختبار تحليل المسار باستخدام (SPSS AMOS).

## ثاني عشر: الدراسة الميدانية:

### ١- اختبارات الصدق والثبات:

#### أ- التحقق من مستوي الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم.

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته علي قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم، ومعامل الثبات المركب للتأكد من مدي ترابط عبارات كل مقياس، ويوضح جدول رقم (١١) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب أكبر من ٠,٧٠، وهو ما يدل علي ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية (Hair et al.,2010).

جدول (١١): نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

م	العبارة	المعاملات المعيارية
<b>المتغير المستقل: نظم المناعة التنظيمية</b>		
<b>التعلم التنظيمي:</b>		
١	تستفيد إدارة الجامعة من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقاً.	٠,٧٠٢
٢	تعقد إدارة الجامعة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات والمشكلات لإيجاد الحلول لها.	٠,٧٥١
٣	تعمل إدارة الجامعة على تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.	٠,٧٩٥
٤	تسهل إدارة الجامعة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة.	٠,٧٤٣
٥	تحلل إدارة الجامعة أساليب الجامعات المنافسة للاستفادة من خبراتها.	٠,٧٩٣
٦	تشجع إدارة الجامعة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الجامعة.	٠,٧٥١
<b>نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعث التعلم التنظيمي : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٥٧ ، معامل الثبات المركب = ٠,٧٨٤ ، ومتوسط التباين ٠,٦٩٥</b>		
<b>الذاكرة التنظيمية:</b>		
٧	تمتلك إدارة الجامعة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	٠,٧٨٤
٨	توظف إدارة الجامعة ذاكرتها عند اتخاذ القرارات.	٠,٧٨٧
٩	تحفظ إدارة الجامعة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.	٠,٨٨٩
١٠	تستعين إدارة الجامعة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث.	٠,٧٨٤
١١	تسترجع إدارة الجامعة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات التي قد تحدث في خطط العمل.	٠,٧٢٤
١٢	تجري إدارة الجامعة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الجامعة.	٠,٧٥٤
<b>نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعث الذاكرة التنظيمية : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٥٩ ، معامل الثبات المركب = ٠,٧٨٣ ، ومتوسط التباين ٠,٦٥٤</b>		
<b>الجينات التنظيمية:</b>		
١٣	تتبنى إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي المرن.	٠,٧١١
١٤	توائم إدارة الجامعة بين العمليات الداخلية والخارجية.	٠,٧٩٥
١٥	تُرسخ إدارة الجامعة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.	٠,٧٤٣
١٦	تؤكد إدارة الجامعة على موثوقية المعلومات.	٠,٧١٥
١٧	تُمكن إدارة الجامعة المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات.	٠,٧٠٢
١٨	تتبنى إدارة الجامعة منهج الإدارة بالاستثناء	٠,٧٤٥

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٦، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٥)

د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي؛ د. بهاء الدين مسعد سعد محمد؛ د. دعاء محمد صبري محمد

نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعء الجينات التنظيمية : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٠٥ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٥٥ ، ومتوسط التباين ٠,٧٠٢	
<b>المتغير الوسيط: الذكاء التنظيمي</b>	
<b>الرؤية الاستراتيجية:</b>	
١	تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين على المشاركة في وضع رؤية الجامعة. ٠,٨٨٠
٢	تحرص إدارة الجامعة على التغلب على المعوقات التي تحول دون تقديم خدمة مقبولة. ٠,٧١٨
٣	تحرص إدارة الجامعة على استغلال الفرص المتاحة لتحسين الخدمة. ٠,٧٦٥
٤	تحرص إدارة الجامعة على استغلال نقاط القوة الخاصة بالجامعة لتحسين الخدمة. ٠,٧٤١
٥	تحرص إدارة الجامعة على التغلب على نقاط الضعف التي تحول دون تقديم خدمة مقبولة. ٠,٧٩٥
٦	تسمح إدارة الجامعة للعاملين بتقديم تصورهم عن مستقبل الجامعة. ٠,٧٦١
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعء الرؤية الاستراتيجية : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٤٩ ، معامل الثبات المركب = ٠,٧٨٥ ، ومتوسط التباين ٠,٦٥٨	
<b>المصير المشترك:</b>	
٧	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في وضع خطط الجامعة. ٠,٧٥٣
٨	يفهم العاملون بالجامعة الأهداف الأساسية من وجودها. ٠,٧٩٠
٩	تحرص إدارة الجامعة على أن تتعاون الأقسام مع بعضها داخل الجامعة. ٠,٧٨٠
١٠	يشعر العاملون بالانتماء للجامعة. ٠,٨٠١
١١	يشارك العاملون إدارة الجامعة في إتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة. ٠,٧٧٥
١٢	يؤمن العاملون بنجاح الجامعة في تقديم خدمة متميزة. ٠,٦٨٤
١٣	يحرص المديرون على العلاقات التعاونية بين العاملين. ٠,٧٩٣
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعء المصير المشترك : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٦١ ، معامل الثبات المركب = ٠,٧٨١ ، ومتوسط التباين ٠,٦٥٢	
<b>العطاء:</b>	
١٤	تحرص إدارة الجامعة سنوياً على إعادة التفكير في جودة الخدمة المقدمة. ٠,٧٩٤
١٥	يضع العاملون مصلحة المنظمة أمام أعينهم. ٠,٧٧٣
١٦	تشعر بالفخر لأنك عضو بالجامعة. ٠,٧٩٢
١٧	يبذل العاملون جهوداً إضافية في العمل. ٠,٨٠٦
١٨	أشعر بإمكانية حصولي علي فرص الترقى بالمستقبل داخل الجامعة. ٠,٧٤٦
١٩	تحرص إدارة الجامعة على تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد في العمل. ٠,٨٤٤
٢٠	يعتبر المديرون بالجامعة قدوة في الإلتزام. ٠,٧٦٤
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعء العطاء : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٦٢ ، معامل الثبات المركب = ٠,٧٨٢ ، ومتوسط التباين ٠,٦٢٨	
<b>الرغبة في التغيير:</b>	
٢١	يأخذ المديرون بعين الاعتبار خطط الجامعة السابقة عند وضع خطط للمستقبل. ٠,٧٩٥
٢٢	تشجع إدارة الجامعة تقديم أفكار جديدة. ٠,٧٧٥

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٦، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٥)

د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي؛ د. بهاء الدين مسعد سعد محمد؛ د. دعاء محمد صبري محمد

٢٣	تشجع إدارة الجامعة العاملين للتوصل إلى طرق أفضل لإنجاز عملهم.	٠,٧٩٤
٢٤	تحافظ إدارة الجامعة على ثقافة داعمة للتغيير بين العاملين.	٠,٨٠٨
٢٥	تحرص إدارة الجامعة على تسهيل إجراءات العمل داخل المستشفى.	٠,٧٤٩
٢٦	لا يجد المديرون بالجامعة حرج في الاعتراف بأخطائهم.	٠,٨٤٦
٢٧	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مناخ العمل الداعم للتغيير.	٠,٧٥١
<b>نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعده الرغبة في التغيير : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٨٨ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٠٣ ، ومتوسط التباين ٠,٦٦٥</b>		
<b>التوافق والتطابق:</b>		
٢٨	أرى أن الهيكل الإداري بالجامعة يتناسب مع إجراءات العمل بها.	٠,٧١٣
٢٩	تحرص إدارة الجامعة على تقديم الدعم للعاملين لإنجاز العمل المطلوب.	٠,٧٤٨
٣٠	تحرص إدارة الجامعة على إزالة معوقات الأداء التي تواجه العاملين.	٠,٧٥٧
٣١	تساعد أنظمة المعلومات بالجامعة العاملين على أداء عملهم.	٠,٧٣٤
٣٢	تساعد أنظمة المعلومات بالجامعة على خلق قيمة للخدمة المقدمة للمريض.	٠,٨١٤
٣٣	تضع الإدارة قواعد واضحة لتوزيع المسؤوليات بين العاملين.	٠,٧١١
٣٤	تتعاون الأقسام والإدارات لتوحيد الجهود مع بعضها البعض لتقليل الصراع.	٠,٨٣٤
<b>نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعده التوافق والتطابق : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٨٣ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨١٢ ، ومتوسط التباين ٠,٦٧٧</b>		
<b>نشر المعرفة:</b>		
٣٥	تشجع الجامعة عمليات الإتصال بين مختلف الأفراد.	٠,٧٧٤
٣٦	تشجع الجامعة عمليات التفاعل بين مختلف الأقسام.	٠,٧٩٥
٣٧	أشعر بالرضا عند نشر ما أملكه من معارف وخبرات إلى من يحتاجونها داخل الجامعة.	٠,٨٨٩
٣٨	أدرك تماما أهمية تبادل معارفي مع الآخرين داخل الجامعة.	٠,٨٤٤
٣٩	تتوافر المساعدة من جهات متخصصة بالجامعة لتفسير المعارف المتاحة عند الحاجة.	٠,٧٦٠
٤٠	أجد سهولة في الوصول إلى المعلومات أو المعرفة التي أحتاجها بسرعة.	٠,٧٧١
٤١	أستطيع الحصول على عدة معارف أو معلومات في نفس الوقت من مصادر مختلفة.	٠,٨٨٧
٤٢	توفر المنظمة الوسائل التي تساعد على التعلم من المعارف والخبرات المتاحة.	٠,٧٩٣
<b>نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعده نشر المعرفة : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٨٣ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨١٢ ، ومتوسط التباين ٠,٦٧٧</b>		
<b>ضغط الأداء:</b>		
٤٢	يفهم العاملين على جميع المستويات والمسؤوليات المنوطة بهم.	٠,٧٧٦
٤٤	تحرص إدارة الجامعة على أن توضح للعاملين المساهمات المتوقعة منهم.	٠,٧٩٩
٤٥	يحرص المديرون على حل مشاكل الأداء التي تواجه العاملين.	٠,٨٨٣
٤٦	تحرص إدارة الجامعة على أن يتولى المناصب القيادية ذو الكفاءة.	٠,٨٤٨
٤٧	تحرص إدارة الجامعة على إطلاع العاملين على تقاريرهم حول الأداء.	٠,٧٦٤
٤٨	يشعر العاملون بإسهامهم في نجاح الجامعة.	٠,٧٧٥

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٦، ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٥)

د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي؛ د. بهاء الدين مسعد سعد محمد؛ د. دعاء محمد صبري محمد

٤٩	يعتقد العاملین أنهم يحصلون علي أجر مناسب مقابل عملهم.	٠,٨٤٢
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعء ضغط الاداء : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٦٢ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨١٤ ، ومتوسط التباين ٠,٦٨٩		
<b>المتغير التابع: الصحة التنظيمية</b>		
<b>التكيف:</b>		
١	يتمكن العاملین في الجامعة من تحقيق الأهداف الموضوعية لهم.	٠,٩٠٣
٢	تُكرم الجامعة العاملین الموهوبين في أعمالهم.	٠,٧٨٤
٣	تُقوم مخرجات الجامعة بشكل دائم.	٠,٧٨٢
٤	يُجري تطوير الأهداف التنظيمية بشكل مستمر وفقاً للتغيرات البيئية.	٠,٧٢٤
٥	تقديم خدمة متميزة من أولويات الجامعة.	٠,٧٦١
٦	تُرحب وتحرص إدارة الجامعة للاستفادة من أي رقابة خارجية على أعمالها.	٠,٧٣٥
٧	يُجري تطبيق نظام مُسألة فعلي.	٠,٧٢٢
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعء التكيف : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٦٢ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨١٤ ، ومتوسط التباين ٠,٦٨٩		
<b>وضوح الأهداف:</b>		
٨	تطلب القيادة الإدارية من المديرين التقيد بالأنظمة المتبعة.	٠,٧٨١
٩	يتم التواصل بين المستويات المختلفة بالجامعة بمصداقية.	٠,٧٧٩
١٠	تُحافظ القيادة الإدارية على معايير محددة لأداء الأعمال في الجامعة.	٠,٧٢١
١١	تتصف سياسات العمل بالإنصاف في توزيع الأعمال.	٠,٧٥٨
١٢	تتم إجراءات العمل بشكل مُبسط وبالسرية المطلوبة.	٠,٧٣٢
١٣	يُعاني العاملین من ضغوط العمل وعدم وضوح الأهداف.	٠,٧٧٦
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعء وضوح الاهداف : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٨١ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٠٢ ، ومتوسط التباين ٠,٦٩٩		
<b>الروح المعنوية:</b>		
١٤	يسود الجامعة مناخ إيجابي داعم.	٠,٧٦٢
١٥	يُتمنى العاملین الانتقال للعمل بجامعات أخرى.	٠,٧٨٣
١٦	يسود بين العاملین مظاهر الانعزال والعلاقات غير الودية.	٠,٨٧٧
١٧	يسود بين العاملین الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة.	٠,٨٣٢
١٨	يتميز العاملین في الجامعة بالولاء العميق لها.	٠,٧٤٨
١٩	يفتخر العاملین لانتسابهم للعمل بالجامعة.	٠,٧٥٩
٢٠	تبذل القيادة الإدارية جهدها لتلبية حاجات العاملین.	٠,٨٤٢
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعء الروح المعنوية : جميع المعاملات معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٨٩ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٢٢ ، ومتوسط التباين ٠,٦٩١		
<b>الاعتبارية والتقدير:</b>		
٢١	تتعامل القيادة الإدارية مع العاملین باحترام.	٠,٨٧٧



المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٦، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٥)

د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي؛ د. بهاء الدين مسعد سعد محمد؛ د. دعاء محمد صبري محمد

٢٢	تعتبر القيادات الإدارية العاملين كزملاء يجمعهم مكان واحد.	٠,٨٥٩
٢٣	يتم مشاركة العاملين في القرارات المؤثرة في عملهم.	٠,٧٨٧
٢٤	هناك ثقة متبادلة بين العاملين وإدارة الجامعة.	٠,٨٥٦
٢٥	يتم تشجيع العاملين على حل المشكلات كفريق عمل.	٠,٩٠١
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبعدها الاعتبارية والتقدير: جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٥٨، معامل الثبات المركب = ٠,٨٨٢، ومتوسط التباين ٠,٧٠٧		
<b>حل المشكلات:</b>		
٢٦	تمتلك القيادات الإدارية المقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	٠,٨٦٩
٢٧	القيادة الإدارية في الشركة قادرة على إحداث التغيير.	٠,٨٤٨
٢٨	تعتمد القيادة الإدارية بالجامعة على القرارات الفردية.	٠,٧٩٨
٢٩	تحرص القيادة الإدارية على فتح قنوات التواصل مع العاملين.	٠,٨٤٨
٣٠	تتفهم القيادة الإدارية وجهات نظر العاملين.	٠,٩٠٣
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعدها حل المشكلات: جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٠٨، معامل الثبات المركب = ٠,٨١٨، ومتوسط التباين ٠,٦٦٩		
<b>تسخير الموارد:</b>		
٣١	تتوافر للعاملين الموارد المناسبة من "مكاتب مجهزة، أجهزة كمبيوتر، انترنت، نظم إدارية تقنية" تمكنهم من القيام بعملهم بفعالية.	٠,٧٥٢
٣٢	هناك ما يكفي من العمالة لإنجاز أعمال الشركة.	٠,٨٠٤
٣٣	تُوفر الجامعة دورات تدريبية للعاملين بشكل مستمر.	٠,٩٠٥
٣٤	تقوم القيادات الإدارية باستخدام الموارد بشكل فعال.	٠,٨٥٨
٣٥	يستطيع العاملون الحصول على التجهيزات والأدوات القرطاسية المكتبية التي تلزمهم داخل مكاتبهم بسهولة.	٠,٧٨٧
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعدها تسخير الموارد: جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٨٠، معامل الثبات المركب = ٠,٧٨٨، ومتوسط التباين ٠,٦٥٧		
<b>التماسك التنظيمي:</b>		
٣٦	تتميز بيئة الجامعة التنظيمية بحسن التنظيم.	٠,٧٨٨
٣٧	يستطيع العاملون تحقيق الأهداف التي وضعت لهم بشكل منظم ومبسر.	٠,٧١٢
٣٨	تحرص القيادة الإدارية على تطبيق كل ما يُسهم تقوية التماسك التنظيمي بين العاملين.	٠,٨٣٤
٣٩	يسود جو من الاحترام والتقدير بين العاملين بالجامعة.	٠,٧٣٤
نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعدها التماسك التنظيمي: جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٧٦٥، معامل الثبات المركب = ٠,٨٢١، ومتوسط التباين ٠,٦٦٧		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ب- تقييم صدق المقاييس:

اعتمد الباحثين في اختبار الصدق علي مايلي:

- صدق المحتوى: وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء، سواء من الناحية العملية أو التطبيقية، وللتأكد من صدق المحتوى تم عرض الاستقصاء علي عدد من أساتذة إدارة الاعمال في كليات التجارة ، فضلاً عن عرضها علي ٤٥ عضو من هيئة التدريس وروعت ملاحظاتهم علي بعض الألفاظ والعبارات بقائمة الاستقصاء، ومن ثم عدلت بناء علي تلك الملاحظات.
  - صدق التقارب: يشير صدق التقارب إلي مدي تقارب عبارات المقياس وتوافق بعضها مع بعض عند قياس البعد أو المتغير نفسه، كما يشير إلي أن المقاييس المرتبطة نظرياً يجب أن تكون مرتبطة في الواقع العملي، ويتم ذلك من خلال التحقق من قيم معاملات التشعب أو المعاملات المعيارية التي يجب أن لا تقل عن ٠,٧٠، وكذلك قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير يجب أن تكون أكبر من ٠,٥٠، للدلالة علي أن عبارات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق التقارب وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي ، كما يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted لكل متغير أكبر من ٠,٥٠ (Hair et al.,2010). ويشير الجدول رقم (١١) الي أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من ٠,٧٠، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوي معنوية ٠,٠٥، كما ان قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من ٠,٥٠، للدلالة علي أن عبارات أداة البحث المستخدمة في قياس متغيرات البحث تتصف بصدق التقارب وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي.
  - صدق التمايز: وذلك لقياس التباعد أو عدم تشابه المتغيرات بين المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من متغيرات البحث، وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حساب صدق التمايز عن طريق معامل Fornell- Larcker الذي يتم حسابة من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج AVE حيث يجب أن يكون قيمة معامل Fornell- Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى في الصفوف والأعمدة، وبدل ذلك علي أن أداة الدراسة تتصف بصدق التمايز، كما يؤكد علي عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين متغيرات البحث.
- ٢- التحليل الوصفي:

قام الباحثين بإجراء تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام SPSS V.23، ويظهر الجدول رقم (١٢) قيم كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، لمتغيرات البحث من وجهة نظر العاملين بالجامعات الخاصة موضع التطبيق.

جدول (١٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التعلم التنظيمي.	٣,١٤	٠,٥٥	٠,١٨
الذاكرة التنظيمية.	٣,١٣	٠,٤٧	٠,١٥
الجينات التنظيمية.	٣,١٠	٠,٦٢	٠,٢٠
إجمالي متغير نظم المناعة التنظيمية	٣,١٢	٠,٥٤	٠,١٧
التكيف.	٣,٠٩	٠,٦٢	٠,٢٠
وضوح الأهداف.	٣,٠٣	٠,٤٨	٠,١٦
الروح المعنوية.	٣,١٤	٠,٤٦	٠,١٥
الاعتبارية والتقدير.	٣,٠١	٠,٥٥	٠,١٨
حل المشكلات.	٣,١٦	٠,٦١	٠,١٩
تسخير الموارد.	٣,١٢	٠,٥٦	٠,١٨
التماسك التنظيمي.	٣,١٣	٠,٥٣	٠,١٧
إجمالي متغير الصحة التنظيمية	٣,٠٩	٠,٥٤	٠,١٧
الرؤية الاستراتيجية.	٣,١٤	٠,٧٦	٠,٢٤
المصير المشترك.	٢,١٠	٠,٨١	٠,٣٨
الرغبة في التغيير.	٣,٠١	٠,٩٣	٠,٣١
العطاء.	٣,١٢	٠,٤٦	٠,١٥
التوافق والتطابق.	٣,١٣	٠,٥٥	٠,١٨
نشر المعرفة.	٣,١٤	٠,٦٢	٠,٢٠
ضغط الأداء.	٣,٢١	٠,٥٤	٠,١٧
إجمالي متغير الذكاء التنظيمي	٣,١١	٠,٦٧	٠,٢٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- أن الوسط الحسابي لنظم المناعة التنظيمية وأبعادها الثلاثة أقرب من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (٠,٥٤)، ويعني ذلك أن نظم المناعة التنظيمية متوسطة في الجامعات الخاصة موضع التطبيق من وجهة نظر العاملون بها، أما عن ترتيب الأبعاد الثلاثة لنظم المناعة التنظيمية وفقاً لإجابات المستقضي منهم فقد جاء بعد الذاكرة التنظيمية يليه بعد التعلم التنظيمي، وأخيراً الجينات التنظيمية، وذلك وفقاً لمعامل الاختلاف (٠,١٥، ٠,١٨، ٠,٢٠).
- أن الوسط الحسابي للصحة التنظيمية وأبعادها السبعة أقرب من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٩) وانحراف معياري (٠,٥٤)، ويعني ذلك أن مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة موضع التطبيق متوسط من وجهة نظر العاملون

بها، أما عن ترتيب الأبعاد السبعة للصحة التنظيمية وفقاً لإجابات المستقضي منهم فقد جاء بعد الروح المعنوية يليه بعد وضوح الأهداف، بعد التماسك التنظيمي، بعد تسخير المواد، بعد الاعتبارية والتقدير، بعد حل المشكلات، وأخير بعد التكيف، وذلك وفقاً لمعامل الاختلاف (٠,١٥، ٠,١٦، ٠,١٧، ٠,١٨، ٠,١٨، ٠,١٨، ٠,١٩، ٠,٢٠).

■ أن الوسط الحسابي للذكاء التنظيمي وأبعاده السبع أقرب من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١١) وانحراف معياري (٠,٦٧)، ويعني ذلك أن الذكاء التنظيمي متوسط في الجامعات الخاصة موضع التطبيق من وجهة نظر العاملون بها، أما عن ترتيب الأبعاد السبعة للذكاء التنظيمي وفقاً لإجابات المستقضي منهم فقد جاء بعد العطاء، يليه بعد ضغط الأداء، بعد التوافق والتطابق، بعد نشر المعرفة، بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الرغبة في التغيير، وأخيراً بعد المصير المشترك، وذلك وفقاً لمعامل الاختلاف (٠,١٥، ٠,١٧، ٠,١٨، ٠,٢٠، ٠,٢٤، ٠,٣١).

### ٣- نتائج الدراسة الميدانية:

#### أ- العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الأول للبحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية من وجه نظر العاملين بالجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، واختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص علي وجود تأثير معنوي لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها علي الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق.

ولتحقيق ذلك، فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية من خلال جدول رقم (١٣).

جدول (١٣): معاملات الارتباط بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية

في الجامعات الخاصة المصرية

٤	٣	٢	١	المتغيرات
			٠,٨٣٢	التعلم التنظيمي
		٠,٧٠٣	**٠,٦٩٥	الذاكرة التنظيمية
	٠,٦٨٥	**٠,٦٧٨	**٠,٦٤٣	الجيئات التنظيمية
٠,٦٨٧	**٠,٦٨٤	**٠,٥٩٢	**٠,٧٦٨	الصحة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معاملات ارتباط معنوية عند مستوي معنوية ١٪

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE)

**يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:**

- أن معاملات الارتباط بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية تتراوح بين (٠,٥٩٢) و(٠,٧٦٨) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوي معنوية ١٪.
  - يوجد ارتباط معنوي بين جميع أبعاد نظم المناعة التنظيمية عند مستوي معنوية ١٪ الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد نظم المناعة التنظيمية في الجامعات الخاصة موضع التطبيق من جانب، كما يوجد اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس المناعة التنظيمية من جانب آخر.
  - يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية (٠,٧٦٨)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية (٠,٥٩٢)، وبلغ معامل الارتباط بين الجينات التنظيمية كأحد أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية (٠,٦٨٤).
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، إلا أن تأثير أبعاد نظم المناعة التنظيمية علي الصحة التنظيمية سوف يتضح من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد، علي النحو التالي:

جدول (١٤): أثر نظم المناعة التنظيمية علي الصحة التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار المعياري (بيتا $\beta$ )	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التعلم التنظيمي	٠,٤٤٧	٠,٧٥٨	٠,٥٧٤
الذاكرة التنظيمية	٠,٤٣٧	٠,٦٨٥	٠,٤٦٩
الجينات التنظيمية	٠,٤٣٥	٠,٧٧٤	٠,٥٩٩
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٧٢٣	
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,٥٢	
قيمة ف المحسوبة		٦٣,٧	
درجات الحرية		٣٥٨,٢	
مستوي الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- ولقد تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد نظم المناعة التنظيمية علي الصحة التنظيمية بصورة إجمالية، ومن خلال جدول رقم (١٤) يتضح ما يلي:**
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية من وجه نظر العاملين في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٧٢٣) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.

- أن مستوي نظم المناعة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي (٠,٥٢) وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي الصحة التنظيمية للعاملين في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد نظم المناعة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي الصحة التنظيمية تتمثل في التعلم التنظيمي (٠,٤٤٧)، الذاكرة التنظيمية (٠,٤٣٧)، الجينات التنظيمية (٠,٤٣٥) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين الصحة التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الأول للبحث الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية بأبعادها والصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق " وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية ومستوي الصحة التنظيمية، كما تقرر قبول جميع أبعاد نظم المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) كمتغيرات مسنقة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين مستوي الصحة التنظيمية كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١ .

#### ب- العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني للبحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي من وجه نظر العاملين بالجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على وجود تأثير معنوي لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها على الذكاء التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق.

ولتحقيق ذلك، فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي من خلال جدول رقم (١٥) التالي.

جدول (١٥): معاملات الارتباط بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي في الجامعات الخاصة المصرية

المتغيرات	١	٢	٣	٤
التعلم التنظيمي	٠,٨٤٥			
الذاكرة التنظيمية	**٠,٦٨٣	٠,٨٥٨		
الجينات التنظيمية	**٠,٦٥٦	**٠,٦٩١	٠,٨٦٨	
الذكاء التنظيمي	**٠,٧٤٩	**٠,٦٩٣	**٠,٧٨٥	٠,٧٠٣

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معاملات ارتباط معنوية عند مستوي معنوية ١٪

ملحوظة : القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE)

**يتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:**

- أن معاملات الارتباط بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي تتراوح بين (٠,٦٩٣) و(٠,٧٨٥) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوي معنوية ١٪.
- يوجد ارتباط معنوي بين جميع أبعاد نظم المناعة التنظيمية عند مستوي معنوية ١٪ الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد نظم المناعة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق من جانب، كما يوجد اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس المناعة التنظيمية من جانب آخر.
- يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي كأحد أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي (٠,٧٤٩)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي (٠,٦٩٣)، وبلغ معامل الارتباط بين الجينات التنظيمية كأحد أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي (٠,٧٨٥).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي، إلا أن تأثير أبعاد نظم المناعة التنظيمية على الذكاء التنظيمي سوف يتضح من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد، على النحو التالي:

جدول رقم (١٦): أثر أبعاد نظم المناعة التنظيمية على الذكاء التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار المعياري (بيتا $\beta$ )	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التعلم التنظيمي	٠,٣٨٥	٠,٧٦٨	٠,٥٨٩
الذاكرة التنظيمية	٠,٣١٣	٠,٥٩٤	٠,٣٥٣
الجينات التنظيمية	٠,٤٢٩	٠,٦٨٥	٠,٤٦٩
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٦٨٣	
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,٤٦٦	
قيمة ف المحسوبة		٦٢,٨	
درجات الحرية		٣٥٧,٣	
مستوي الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ولقد تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد المناعة التنظيمية على الذكاء التنظيمي بصورة إجمالية، ومن خلال جدول رقم (١٦) يتضح ما يلي:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي من وجه نظر العاملين في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٦٨٣) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوي نظم المناعة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي (٠,٤٧) وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي الذكاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد نظم المناة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي الذكاء التنظيمي تتمثل في الجينات التنظيمية (٠,٤٢٩)، التعلم التنظيمي (٠,٣٨٥)، الذاكرة التنظيمية (٠,٣١٣) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين الذكاء التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم ، فقد تقرر قبول الفرض الثاني للبحث الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناة التنظيمية بأبعادها والذكاء التنظيمي بالجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق " وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهريّة عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار ( ف ) بين أبعاد نظم المناة التنظيمية ومستوي الذكاء التنظيمي، كما تقرر قبول جميع أبعاد المناة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين مستوي الذكاء التنظيمي كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١ .

### ج- العلاقة بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الثالث للبحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية من وجه نظر العاملين بالجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، واختبار صحة الفرض الثالث من فروض البحث والذي ينص علي وجود تأثير معنوي للذكاء التنظيمي بأبعاده علي الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق.

ولتحقيق ذلك، فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية من خلال جدول رقم (١٧) التالي.

جدول (١٧): معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الرؤية الاستراتيجية	٠,٨٧٤							
المصير المشترك	** ٠,٦٣٧	٠,٨٩٨						
الرغبة في التغيير	** ٠,٥٥٤	** ٠,٥٤٣	٠,٨٦٨					
العطاء	** ٠,٧٣٢	** ٠,٥٤١	** ٠,٧٣٦	٠,٨٣٩				
التوافق والتطابق	** ٠,٦٩٤	** ٠,٧٦٤	** ٠,٦٥٤	** ٠,٧٧٥	٠,٨٨٨			
نشر المعرفة	** ٠,٧٥٦	** ٠,٧٧٣	** ٠,٦٩٦	** ٠,٦٣٦	** ٠,٧٢٥	٠,٨٥٤		
ضغط الأداء	** ٠,٧٤٥	** ٠,٧٦٥	** ٠,٥٥٨	** ٠,٦٣٤	** ٠,٥٣٢	** ٠,٧٥٦	٠,٧٧٤	
الصحة التنظيمية	** ٠,٧٥٣	** ٠,٧٣٢	** ٠,٥٦٨	** ٠,٦٤٣	** ٠,٥٧٠	** ٠,٦٥٤	** ٠,٦٥١	٠,٨٢٢

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معاملات ارتباط معنوية عند مستوي معنوية ١٪ .

ملحوظة : القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE)



يتضح من الجدول رقم (١٧) ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية تتراوح بين (٠,٥٦٨) و(٠,٧٥٣) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية ١٪.
- يوجد ارتباط معنوي بين جميع أبعاد الذكاء التنظيمي عند مستوى معنوية ١٪ الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد الذكاء التنظيمي في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق من جانب، كما يوجد اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس الذكاء التنظيمي من جانب آخر.
- يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية (٠,٧٥٣)، بينما بلغ معامل الارتباط بين المصير المشترك كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية (٠,٧٣٢)، وبلغ معامل الارتباط بين الرغبة في التغيير كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية (٠,٥٦٨)، وبلغ معامل الارتباط بين العطاء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية (٠,٦٤٣)، وبلغ معامل الارتباط بين التوافق والتطابق كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية (٠,٥٧٠)، وبلغ معامل الارتباط بين نشر المعرفة كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية (٠,٦٥٤)، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين ضغط الأداء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية (٠,٦٥١).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية، إلا أن تأثير أبعاد الذكاء التنظيمي على الصحة التنظيمية سوف يتضح من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (١٨)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٨): أثر أبعاد الذكاء التنظيمي على الصحة التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار المعياري (بيتا $\beta$ )	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الرؤية الاستراتيجية	٠,٣٨٥	٠,٧٤٥	٠,٥٥٥
المصير المشترك	٠,٢٧٨	٠,٧٥٦	٠,٥٧٢
الرغبة في التغيير	٠,٣١٥	٠,٥٨٤	٠,٣٤١
العطاء	٠,٢٨٩	٠,٦٢٥	٠,٣٩١
التوافق والتطابق	٠,٣٤٨	٠,٥٣٤	٠,٢٨٥
نشر المعرفة	٠,٣٦٥	٠,٦١٩	٠,٣٨٣
ضغط الأداء	٠,٣٦٢	٠,٦٨٤	٠,٤٦٩
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٦٥٠	
معامل التحديد في النموذج $R^2$		٠,٤٢٣	
قيمة ف المحسوبة		٦٤,٩	
درجات الحرية		٣٥٩,٢	
مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ولقد تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد الذكاء التنظيمي على الصحة التنظيمية بصورة إجمالية، ومن خلال جدول رقم (١٨) يتضح ما يلي:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية من وجه نظر العاملين في الجامعات المصرية موضع التطبيق، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٦٥٠) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوي الذكاء التنظيمي يمكن أن يفسر حوالي (٠,٤٢) وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي الصحة التنظيمية للعاملين في الجامعات المصرية الخاصة موضع التطبيق.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الذكاء التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي الصحة التنظيمية تتمثل في الرؤيا الاستراتيجية (٠,٣٨٥)، نشر المعرفة (٠,٣٦٥)، ضغط الأداء (٠,٣٦٢)، التوافق والتطابق (٠,٣٤٨)، الرغبة في التغيير (٠,٣١٥)، العطاء (٠,٢٨٩)، المصير المشترك (٠,٢٧٨)، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين الصحة التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الثالث للبحث الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي بأبعاده والصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق " وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد الذكاء التنظيمي ومستوي الصحة التنظيمية، كما تقرر قبول جميع أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، العطاء، التوافق والتطابق، نشر المعرفة، ضغط الأداء) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين مستوي الصحة التنظيمية كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١.

د- دور الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية:

#### (١) إختبار سوبل Sobel Test :

تعتبر دراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال المتغير الوسيط من الموضوعات الأكثر إنتشاراً في الدراسات الاجتماعية، ويستخدم اختبار سوبل لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل (نظم المناعة التنظيمية) على المتغير التابع (الصحة التنظيمية) في ظل وجود المتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (١٩):

جدول (١٩): نتائج اختبار Sobel Test

القيمة	مؤشر اختبار جودة النموذج
٠,٩٤٣	Effect Degree
٠,٠١٩٢	Standard Error
٤,٤٥٧	The Value of Calculated Z
١,٩٦	The Value of Calculated Z
٠,٠٠٠	P Value

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويمكن الحصول علي نتيجة اختبار سوبل من خلال المعادلة التالية:

$$z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$$

ويشير الرمز (Z) الي قيمة الاختبار فإذا كانت قيمتها أكبر من ١,٩٦ فإن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر حقيقي، حيث (a) معامل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط وأن (b) تمثل معامل الانحدار للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، وأن (s<sub>a</sub>) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (s<sub>b</sub>) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، ومن خلال التحليل السابق يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشر لنموذج الدراسة الأول وأن المسار هو:

نظم المناعة التنظيمية ← الذكاء التنظيمي ← الصحة التنظيمية

أي أن الذكاء التنظيمي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، حيث يتضح ذلك من خلال نموذج الوساطة وذلك علي النحو التالي:

#### (٢) نموذج الوساطة الجزئية Partially Mediation Model :

يمكن توضيح مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية وذلك من خلال الجدول رقم (٢٠):

جدول (٢٠): مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٥,٠٠٥	أكبر من ٥
٢	P.Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٩٤٥	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٠٣	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩١١	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩٢٦	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٨٢	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٧٤	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٢٤	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٢٢	أقل من ٠,١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول رقم (٢٠) يتضح أن النتائج تشير إلى أن قيمة (كا ٢/ درجات الحرية) والتي بلغت ٥,٠٠٥ وهي أكبر من (٥) وأن قيمة p معنوية، ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة مؤشر جودة العلاقة (GFI) ٠,٨٤٥ وكذلك مؤشر المطابقة المعياري (NFI) ٠,٩٠٣ ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٠,٩١١ ومؤشر المطابقة النسبي (RFI) ٠,٩٢٦، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ٠,٩٨٢ ومؤشر توكر لويس (TLI) ٠,٩٧٤، ومؤشر الجزر التربيعي للبقايا (RMR) ٠,٠٢٤، ومؤشر الجزر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA) ٠,٠٢٢ .

وتؤكد المؤشرات السابقة وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية كمتغير مستقل والصحة التنظيمية كمتغير تابع من خلال الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط.

(٣) تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية من خلال الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط:

يمكن توضيح نتائج نموذج AMOS, Version 23 نحو تأثير الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية من خلال الجدول رقم (٢١):

جدول (٢١): تأثير الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية

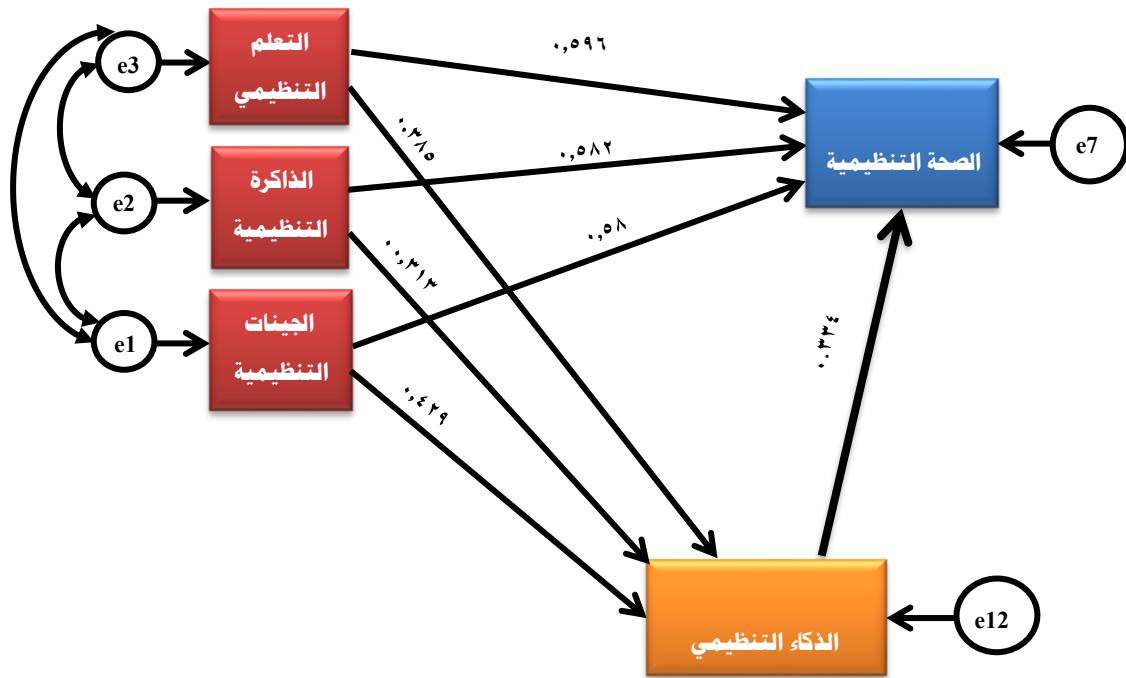
المتغير التابع	المتغير المستقل	الارتباط الكلي	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلي	مستوي الدلالة	مستوي المعنوية
الذكاء التنظيمي	التعلم التنظيمي	٠,٧٤٩	٠,٤٦٦	٠,٣٨٥	٠,٣٨٥	-	٠,٣٨٥	**٠,٠٠٠	معنوي
	الذاكرة التنظيمية	٠,٦٩٣		٠,٣١٣	٠,٣١٣	-	٠,٣١٣	*٠,٠٠٤	معنوي
	الجينات التنظيمية	٠,٧٨٥		٠,٤٢٩	٠,٤٢٩	-	٠,٤٢٩	**٠,٠٠٠	معنوي
الصحة التنظيمية	التعلم التنظيمي	٠,٧٦٨	٠,٥٢١	٠,٤٤٧	٠,٤٤٧	٠,١٤٩	٠,٥٩٦	*٠,٠٠٣	معنوي
	الذاكرة التنظيمية	٠,٥٩٢		٠,٤٣٧	٠,٤٣٧	٠,١٤٥	٠,٥٨٢	*٠,٠٠١	معنوي
	الجينات التنظيمية	٠,٦٨٤		٠,٤٣٥	٠,٤٣٥	٠,١٤٥	٠,٥٨	**٠,٠٠٠	معنوي
	الذكاء التنظيمي	٠,٦٥٠		٠,٣٣٤	٠,٣٣٤	-	٠,٣٣٤	*٠,٠٢١	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٢١) يتضح ما يلي:

- يوجد درجة توافق بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، وأن معاملات الانحدار مرتفعة المعنوية الأمر الذي يؤكد علي أن الذكاء التنظيمي له تأثير وسيط بشكل جزئي علي العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات المصرية موضع التطبيق.
- أن التأثير المباشر لأبعاد نظم المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) علي الصحة التنظيمية بلغ (٠,٤٤٧، ٠,٤٣٧، ٠,٤٣٥) علي التوالي وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠١ كما بلغ تأثير الذكاء علي الصحة التنظيمية ٠,٤٢٣ وهو تأثير معنوي عند مستوي معنوية ٠,٠٥.
- لقد دعم وجود الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات المصرية موضع التطبيق من تأثير أبعاد نظم المناعة التنظيمية كمتغيرات مستقلة علي الصحة التنظيمية كمتغير تابع، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية عند مستوي

٠,٠٥, ٠,٠١ حيث نجد أن التأثير المباشر لأبعاد نظم المناعة التنظيمية هي (بعد التعلم التنظيمي حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٧٧، بعد الذاكرة التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٣٧، وبعد الجينات التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٣٥) وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلى ٠,٥٩٦، ٠,٥٨٢، ٠,٥٨، عند مستوي معنوية ٠,٠١ .  
ويمكن توضيح العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية من خلال الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط باستخدام برنامج AMOS, Version23 وذلك من خلال الشكل رقم (٢):



شكل (٢):

النموذج المقترح للعلاقة بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية والذكاء التنظيمي كمتغير وسيط

كما تم الحصول علي مؤشرات معنويه النموذج المقترح مع النموذج المفترض من مخرجات التحليل الإحصائي من خلا مؤشرات الجدول رقم (٢٢):

جدول رقم (٢٢):

مؤشرات جودة النموذج للذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٤,٠٠٥	أكبر من ٥
٢	Value .P	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٩٤٥	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٦٦	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩١٥	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩٢٨	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٨٥	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٩٠	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠١٢	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٤٥	أقل ٠,١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد الذكاء التنظيمي ، حيث أن نتائج مؤشرات جودة النموذج جميعها جيدة ومقبولة، وعليه فإن ذلك يدل على توافق أفضل، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الرابع القائل "يوجد تأثير معنوي غير مباشر للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، ورفض فرض العدم الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، حيث أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد نظم المناعة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في النموذج المقترح وذلك لوجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بينها وبين الصحة التنظيمية في ظل وجود الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥.

### ثالث عشر:- مناقشة نتائج البحث:

#### ١- النتائج المتعلقة بمدى توافر متغيرات البحث في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق:

- أن الوسط الحسابي لنظم لمناعة التنظيمية وأبعادها الثلاثة أقترب من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك أن نظم المناعة التنظيمية متوسطة في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق من وجهة نظر العاملون بها.
- أن الوسط الحسابي للصحة التنظيمية وأبعادها السبعة أقتربت من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك أن الصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية متوسطة.
- أن الوسط الحسابي للذكاء التنظيمي وأبعاده السبع أقترب من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك أن الذكاء التنظيمي متوسط في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق من وجهة نظر العاملون بها.

#### ٢- النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (نظم المناعة التنظيمية) والمتغير التابع (الصحة التنظيمية):

- أن معاملات الارتباط بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية تتراوح بين (٠,٥٩٢) و (٠,٧٦٨) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوي معنوية ١٪.
- يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية (٠,٧٦٨)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية (٠,٥٩٢)، وبلغ معامل الارتباط بين الجينات التنظيمية كأحد أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية (٠,٦٨٤).
- وجود ارتباط طردي متوسط بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، ووجود أثر معنوي للمتغير المستقل (نظم المناعة التنظيمية) بأبعاده علي المتغير التابع (الصحة التنظيمية).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (أحمد، ٢٠٢٤) و (Al-Tahan & Al-

Hindawy, 2021) و (زيدان، ٢٠٢١) في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد نظم المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) على إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية (التكيف، وضوح الأهداف، الروح المعنوية، الاعتبارية والتقدير، حل المشكلات، تسخير الموارد، التماسك التنظيمي) بالجامعات الخاصة في مصر، بمعنى أنه في حالة زيادة درجة الاهتمام برفع مستوى المناعة التنظيمية تزداد الفرصة المتوقعة لتعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر. وأن تعزيز الصحة التنظيمية يساهم في تحسين مستوى الجهاز المناعي التنظيمي المتمثل في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية).

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية من وجه نظر العاملين في الجامعات المصرية موضع التطبيق، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٧٢٣) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوي نظم المناعة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي (٠,٥٢) وفقاً لمعامل التحديد) من التباين

- الكلية في مستوى الصحة التنظيمية للعاملين في الجامعات المصرية موضع التطبيق.
- تتمثل أبعاد المناعة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الصحة التنظيمية تتمثل في التعلم التنظيمي (٠,٤٤٧)، الذاكرة التنظيمية (٠,٤٣٧)، الجينات التنظيمية (٠,٤٣٥) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين الصحة التنظيمية.
  - **٣- النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (نظم المناعة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي):**
  - أن معاملات الارتباط بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي تتراوح بين (٠,٦٩٣) و (٠,٧٨٥) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية ١٪.
  - هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي كأحد أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي (٠,٧٤٩)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي (٠,٦٩٣)، وبلغ معامل الارتباط بين الجينات التنظيمية كأحد أبعاد نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي (٠,٧٨٥).
  - وجود ارتباط طردي متوسط بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي في الجامعات المصرية موضع التطبيق، ووجود أثر معنوي للمتغير المستقل (نظم المناعة التنظيمية) على المتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (محمد، ٢٠٢٤) و (Soltani et al., 2020) و (العباسي، ٢٠٢٠) و (Bahrami et al., 2016) في أن هناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابية متبادلة بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية المتمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) والذكاء التنظيمي.

- أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي من وجه نظر العاملين في الجامعات المصرية موضع التطبيق، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٦٨٣) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوى نظم المناعة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي (٠,٤٧) وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلية في مستوى الذكاء التنظيمي للعاملين في الجامعات المصرية موضع التطبيق.
- أن أبعاد نظم المناعة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الذكاء التنظيمي تتمثل في الجينات التنظيمية بقيمة (٠,٤٢٩)، يليها التعلم التنظيمي بقيمة (٠,٣٨٥)، وأخيراً الذاكرة التنظيمية بقيمة (٠,٣١٣) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين الذكاء التنظيمي.
- **٤- النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي) والمتغير التابع (الصحة التنظيمية):**
- أن معاملات الارتباط بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية تتراوح بين (٠,٥٦٨) و (٠,٧٥٣) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية ١٪.
- يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في



- 
- 
- التغيير، العطاء، التوافق والتطابق، نشر المعرفة، ضغط الأداء) والصحة التنظيمية (٠,٧٥٣، ٠,٧٣٢، ٠,٥٦٨، ٠,٦٤٣، ٠,٥٧٠، ٠,٦٥٤، ٠,٦٥١) على التوالي.
  - وجود ارتباط طردي بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق، ووجود أثر معنوي لمتغير الذكاء التنظيمي على متغير الصحة التنظيمية.
  - وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Sokhtsaraei, 2019) و (Bavarsad et al., 2014) في أن الذكاء التنظيمي له علاقة طردية موجبة بالصحة التنظيمية، كذلك
  - أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية من وجه نظر العاملين في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق ، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٦٥٠) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
  - أن مستوى الذكاء التنظيمي يمكن أن يفسر حوالي (٠,٤٢) وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الصحة التنظيمية للعاملين في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق.
  - أن مستوى الذكاء التنظيمي يمكن أن يفسر حوالي (٠,٤٢) وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الصحة التنظيمية للعاملين في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق.
  - أن أبعاد الذكاء التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الصحة التنظيمية تتمثل في الرؤيا الاستراتيجية (٠,٣٨٥) ، نشر المعرفة (٠,٣٦٥) ، ضغط الأداء (٠,٣٦٢) ، التوافق والتطابق (٠,٣٤٨) ، الرغبة في التغيير (٠,٣١٥) ، العطاء (٠,٢٨٩) ، المصير المشترك (٠,٢٧٨) ، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين الصحة التنظيمية.
  - ٥- **النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (نظم المناعة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي) والمتغير التابع (الصحة التنظيمية):**
  - أن الذكاء التنظيمي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، نظراً لوجود علاقة تأثير مباشرة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية وقد دعم الذكاء التنظيمي هذه العلاقة.
  - وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية كمتغير مستقل والصحة التنظيمية كمتغير تابع من خلال الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط.
  - وجود درجة توافق بين أبعاد نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، وأن معاملات الإنحدار مرتفعة المعنوية الأمر الذي يؤكد على أن الذكاء التنظيمي له تأثير وسيط بشكل جزئي على العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية موضع التطبيق.
  - التأثير المباشر لأبعاد نظم المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) على الصحة التنظيمية بلغت (٠,٤٧٧، ٠,٤٣٧، ٠,٤٣٥) على التوالي وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ كما بلغ تأثير الذكاء على الصحة التنظيمية ٠,٤٢٣ وهو تأثير معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
  - يوجد تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية عند مستوى (٠,٠١، ٠,٠٥) حيث نجد أن التأثير المباشر لأبعاد نظم المناعة التنظيمية هي (بعد التعلم التنظيمي حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٧٧، بعد الذاكرة التنظيمية حيث بلغت

قيمة بيتا ٠,٤٣٧، وبعد الجينات التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٣٥) وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلى (٠,٥٩٦، ٠,٥٨٢، ٠,٥٨) عند مستوي معنوية ٠,٠١ وذلك عند وجود الذكاء التنظيمي في هذه العلاقة كمتغير وسيط.

#### رابع عشر:- توصيات البحث:

١- نظراً لما أشارت إليه نتائج البحث الحالي من وجود أثر معنوي إيجابي لنظم المناعة التنظيمية على الصحة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق، فإن ذلك يتطلب من إدارة هذه الجامعات ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين وتنمية أبعاد نظم المناعة التنظيمية، ويُقترح أن تركز تلك الجهود على الآتي:

أ- توجية الدعم الكافي من قبل إدارة الجامعات نحو نشر ثقافة التعلم التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق، وذلك من خلال:

- بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للتعلم تشجع تبادل المعارف التنظيمية، وتتيح الفرص أمام نمو وتراكم المعارف والخبرات الشخصية والتنظيمية، وتمنح منسوبها المساحة الكافية لاتخاذ المبادرة، وتؤمن بأهمية التعلم من الأخطاء.
  - تعزيز الهياكل التنظيمية الأفقية التي تسمح بمشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية، والتي تساعد على انسيابية المعرفة وانتقالها بين كافة المستويات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات.
  - التوسع في بناء فرق عمل متنوعة الخبرات والمعارف، وإعطائها كافة سبل التمكين، بما يجعلها قادرة على إبداع طرق جديدة في إنجاز العمل، وحل مشكلاته، وتسمح بتوفير فرص التشارك المعرفي بين أعضائها.
  - تعزيز امتلاك جميع العاملين قيم المبادرة، والاعتراف بالأخطاء والتعلم منها، بما يساعد على الاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلم، ويتيح الفرص أمامهم لتقديم طرق إبداعية في أداء العمل، ويساعدهم في إبداع المعرفة التنظيمية.
  - تشجيع العاملين على الانخراط في الشبكات المهنية والأكاديمية المتاحة إلكترونياً، بما يمكنهم من التعرف على الجديد في مجالهم المهني، بما ينعكس على مستوى التمكن المعرفي لديهم.
- ب- التركيز على تحسين قدرة الذاكرة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق للقيام بالأدوار المتوقعة منها، وذلك من خلال الآتي:

- تدعيم ذاكرة الجامعات وتحديثها من خلال بناء مستودعات وقواعد المعرفة على كافة المستويات الأكاديمية والإدارية، وتطوير المستودعات القائمة بشكل مستمر للتمكن من استخدام تلك المعارف وقت الحاجة إليها.
- تسجيل كافة المعلومات، والعمل على تحديثها، وتخزينها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات الفعالة، وذلك من خلال استغلال مستودعات المعرفة التوثيق كافة المعلومات عن بيئة وسوق العمل، وتوثيق كافة التطورات في البيئة التنافسية.
- توفير برامج التدريب والتأهيل لجميع العاملين بالجامعات لرفع مستوى كفاءتهم في استخدام نظم الذاكرة التنظيمية، وتوفير الندوات وورش العمل لبناء الاتجاهات الإيجابية نحو المشاركة في تحديث وتطوير الذاكرة التنظيمية.

- ج- إلزام الجامعات موضع التطبيق بدعم الجينات التنظيمية لها، وذلك من خلال الآتي:
- التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال اعتماد سياسة تفويض الصلاحيات التي تتوافق مع طبيعة الوظائف وتساعد على إنجاز مهام العمل، وتحسن من سرعة الاستجابة لطلبات المتعاملين مع التأكيد على ضرورة توافر أنظمة للمساءلة وتحمل المسؤولية.
  - إعادة النظر في آلية توزيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين الإداريين على الهيكل التنظيمي بحيث يتناسب ذلك التوزيع مع الاحتياج الفعلي والمهام المطلوبة حسب كل وحدة في الهيكل التنظيمي.
  - العمل على تقديم المعلومات بشكل واضح، وبطريقة مناسبة تمكن من الاعتماد عليها، وجعلها قابلة للاستخدام الكفاء، وذلك من خلال تدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على طرق وأساليب التعامل مع قواعد البيانات المختلفة.
- ٢ - انطلاقاً مما أشارت إليه نتائج البحث من معنوية تأثير الذكاء التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، فإن الأمر يقتضي من الجامعات موضع التطبيق ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو تعزيز مستوى الذكاء التنظيمي، ويُقترح أن تركز تلك الجهود على الآتي:
- ضرورة وجود الدعم لتطبيق الذكاء التنظيمي حيث يتم البدء في التطبيق من الإدارة العليا ومن ثم الإدارة الوسطى ثم الإدارة الدنيا.
  - توفير برامج التدريب والتأهيل لجميع العاملين بالجامعات لتنمية الذكاء التنظيمي مثل (كيفية حل المشكلات، والإدارة الإستراتيجية)، وأن يتم متابعة نتائج التدريب للذكاء التنظيمي على المستويات.
  - ضرورة تبنى أدوات إدارية وتنظيمية حديثة وفعالة مثل (مواقع التواصل الاجتماعي) تمكن من التواصل بين إدارة الجامعة وجميع العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد البيئي وتحقيق الاستقرار حسب ما تتيحه البيئة من فرص وتهديدات.
  - تمكين جميع العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في صياغة إستراتيجية الجامعة، وتحفيزهم لإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
  - مشاركة جميع العاملين في عملية صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم مما يرفع من روحهم المعنوية، وتحسين مستويات الأداء، وتطوير أدائهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
  - التعامل بشفافية وإتاحة المعلومات والمعرفة لجميع المستويات التنظيمية، وتوفير المعلومات المطلوبة بشكل يضمن كفايتها وصدقها ودقتها وإنسائها بسهولة حتى يستطيع العاملين بناء توقعات مستقبلية قادرة على إشباع حاجاتهم ورغبتهم.
  - التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بأداء العمل ومحاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير.

### خامس عشر:- محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على دراسة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة المصرية، مع بيان الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وتم إعداد عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- ١- تركزت الدراسة التطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية التي مر على تاريخ تشغيلها أكثر من خمس سنوات دون التطرق للجامعات الحكومية المصرية والجامعات الأهلية وفروع الجامعات الأجنبية والجامعات الخاصة حديثة التشغيل، ومن ثم يُقترح إجراء مزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل باقي الجامعات الأخرى، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات مثل قطاع الاتصالات، وقطاع التشييد البناء، وقطاع الصحة.
- ٢- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضه على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين الإداريين بالجامعات موضع التطبيق وذلك خلال فترة زمنية محددة من بداية شهر مايو ٢٠٢٤م إلى منتصف شهر أغسطس ٢٠٢٤م، ومن ثم تبقى هذه الدراسة معتمدة بشكل رئيسي على وجهات نظر هؤلاء المستقصى منهم بتلك الجامعات، ومن ثم يقترح إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة (Longitudinal Research) لمزيد من التوضيح والفهم لطبيعة العلاقات المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات التي تضمنها البحث.
- ٣- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في نظم المناعة التنظيمية، والذكاء التنظيمي، الصحة التنظيمية، ومن ثم يقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث لتشمل دراسة بعض المتغيرات الوسيطة التفاعلية الأخرى مثل الدعم التنظيمي، والرشاقة التنظيمية، كذلك يمكن دراسة تأثير العلاقة التفاعلية بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي على بعض المتغيرات التابعة مثل الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والأداء المستدام، والتميز التنظيمي، والأداء التنظيمي.

## قائمة المراجع:

### أولاً:- المراجع العربية:

- أحمد، عبد القادر عبد المنعم (٢٠٢٣)، الصحة التنظيمية كمتغير مُعدّل للعلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والمعرفة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- أحمد، محمد حسين (٢٠٢٤)، دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد ٢٥، العدد ١، ص ٢٤٩ - ٢٩٢.
- البنوي، مها و محمد، طارق و بيومي، إيمان (٢٠٢٤)، العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٤٦، العدد ٢، ص ٨٥٦-٨٨٦.
- الحربي، لولوه بنت سعد الفريدي (٢٠١٩)، درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية: جامعة بنها، كلية التربية، المجلد ٣٠، العدد ١١٧، ص ١-٣٢.
- زيدان، محمد إبراهيم (٢٠٢١)، نُظْم المناعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سالم، مها كامل (٢٠٠٧)، أنموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- سعد، بهاء الدين مسعد و إبراهيم، شيماء (٢٠٢٢)، الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد ٢٣، العدد ٤، ص ١-٦٥.
- سلام، أسامة محمد (٢٠٢٣)، الدور الوسيط للحد من ضغوط العمل في العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، الجزء الأول، العدد الثالث، ص ١١٧ - ١٧٥.
- العباسي، إيناس محمد (٢٠٢٠)، العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد ٦، العدد ١٠، ص ٢٥٧-٣٠٣.
- عبد السلام، أحمد يوسف (٢٠١٦)، العلاقة بين الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عربي، محمود و الخطيب، نهى (٢٠٢٤)، تأثير قدرات البيئة التنظيمية الذكية "الذكاء التنظيمي" على تحقيق متطلبات التحول نحو ركائز الجيل الرابع من الصناعة، دراسة تطبيقية على العاملين بمصنع الألومنيوم، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، الجزء ٢، العدد ٣، ص ٥٢٣-٦٠٨.

- عيد، أيمن عادل (٢٠٢١)، دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد ١٢، العدد ٢، ص ١-٤٤.
- قاسم، سامر وكنعان، علي (٢٠١٩)، دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، المجلد ٤١، العدد ٢، ص ٣١٥-٣٣٥.
- كامل، حاتم حسين (٢٠٢٤)، دور الذكاء الاصطناعي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية، *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، المجلد ٤، العدد ٣، ص ٤٦١ - ٩٣٩.
- محمد، دعاء رمضان (٢٠٢٤)، أثر الذكاء التنظيمي لدى جامعة جنوب الوادي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد ٢٥، العدد ١، ص ٤٨٩ - ٥٥٥.
- المطيري، فواز متعب (٢٠٢٣)، دور الصحة التنظيمية في تخطيط المسار الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- المنسي، محمود عبد العزيز (٢٠٢٤)، أثر المناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور المعدل لمشاركة المعرفة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد ٤٨، العدد ٢، ص ٤٨-٩٠.
- النعيمات، معتصم مهدي أبو شتال والحوامة، نضال صالح (٢٠١١)، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، *مجلة أبحاث اليرموك- سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، عمادة الدراسات العليا، جامعة اليرموك، الأردن، الجزء ٢، العدد ٢٧، ص ١-٥٢.
- النقيرة، أحمد محمود (٢٠٢١)، الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٢، العدد ٢، الجزء ٣، ص ٢٢٩-٢٧٥.

#### ثانياً:- المراجع الأجنبية:

- Abbas, A. A. (2019). Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), 262-289.
- Abdul-Majeed, O. R. (2016). The effect of organizational immune systems on crisis management strategies: testing the mediating role of strategic information systems: A field study on Jordanian food industry companies [Doctoral dissertation, Middle East University Jordan].
- Afolashade, I. S., Jimoh, A. M., Raji, N. A., Fowowe-Ogunmilugba, B. J., Oduola, O. Z., & Adewuyi, H. O. (2024). Emotional intelligence, job

---

---

satisfaction, reward system and organizational commitment among workers. *ASEAN Journal of Economic and Economic Education*, 3(1), 45-60.

- Ahmed, J. S. (2022). Organizational capabilities and their role in enhancing of the organizational immune system Analytical study in the Iraqi insurance company. *Muthanna Journal of Administrative & Economics Sciences*, 12(1).
- Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International review of management and marketing*, 11(2), 47-58.
- Albrecht, K. (2003). *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Ali, F., Zhou, Y., Hussain, K., Nair, P. K., and Ragavan, N. A. (2016). Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities. *Quality Assurance in Education*, 24(1), 70–94.
- Al-Tahan, R. S. H., and Al-Hindawy, Z. A. U. A. (2021). The effect of organizational health on strengthening organizational immune systems: An exploratory study of the opinions of a sample of doctors in Imam Zain Al-Abidin “be upon him” hospital in the holy city of Karbala. *Journal of Statistics and Management Systems*, 24(4), 809-815
- Ameen, M. A and Mhaibes, H. A. (2024). The role of strategic Renewal in organizational immunity-analytical research in the Iraqi Ministry of Education. *Eximia*, 13, 282-294.
- asani, K., Sheikhesmaeili, S., & Aeini, T. (2015). The survey of cybernetic management and its relation to organizational health. *Systemic Practice and Action Research*, 28, 229-254.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.

- 
- 
- Bavarsad, B., Ahmadi, R., Rahimi, F., & Zamani, S. (2014). A study of the effect of organizational intelligence and spiritual intelligence on organizational health. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, 3(4), 317-327.
  - De Angelis, C. T. (2013). A knowledge management and organizational intelligence model for public administration. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807-819.
  - Dumitrache, D. A., & Rotaru, F. (2022). The Role of Human Resources Capital In Increasing Organizational Intelligence. *Management Strategies Journal*, 56(2), 91-97.
  - Edelman, P., & van Knippenberg, D. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 592-607.
  - Fahami, M., Dehkordi, M., & Mahzounieh, A.(2013). Organizational Intelligence In Faculty Members of Shahrekord Selected Universities. *Interscience Management Review*, 3(1), pp.1-5.
  - Fairuz, Khudair Ali. (2017). The effect of Work Engagement in enhance the organizational immune system "Applied Study in Najaf Cement Plant", *magazine of college Administration & Economics for economic & administration & financial studies*, 9(4), 414-445.
  - Farncombe, J. (2014), The nature of organizational immune systems: Practical emetics.
  - Gholami, S., & Safaee, S. (2012). The realtionship between the organizational intelegence and the performance of managers. *Journal of educational and instructional studies in the world*, 2(2), 155-165.
  - Hashem, T. (2023). The Role of Marketing Knowledge Sharing in Building Organizational Immunity. In *European Conference on Knowledge Management*, 24(1), pp. 533-540).
  - Hernandez, R., and Zamora, R. (2018). The relationship between organizational health and student achievement in high poverty schools. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(11), 56-76.
  - Hilton Brown, E. (1997). Improving organizational health by addressing organizational trauma. *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), 175-178.



- 
- 
- Hmood, S. J and Hasan, H. s. (2022). Analyzing the relationship between Organizational immune systems and strategic success of Iraqi's public and private sector banks. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 12(1).
  - Hong, k. & Law, l. & Toner, A. (2014). Organizational Health: A Study of a Malaysian Private Higher Learning Institution. *International Journal of Business and Society*, 15(2).
  - Huang, .J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 230-240.
  - Jianguang, Z. (2012). Demsptere-Shafer Evidence Theory in Enterprise Immunity Evaluation. *Systems Engineering Procedia*, 4, 477-48.
  - Jonbeshi, A., Jafarian, R., Hosseinzadeh, A., Amini, A., and Ghanbari, A (2012). Relationship between the organizational intelligence and empowerment of Faculty of Islamic Azad University, Marvdasht Campus, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 673-679.
  - Jung, Y. (2009). An approach to organizational intelligence management (a framework for analyzing organizational intelligence within the construction process).
  - Keshavarz, H., Esmaili Givi, M. R., & Shekari, M. R. (2018). Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers. *Data Technologies and Applications*, 52(1), 2-15.
  - kgün, A. E., Byrne, J., & Keskin, H. (2007). Organizational intelligence: a structuration view. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 272-289.
  - L ee, E., & Jang, I. (2020). Nurses' fatigue, job stress, organizational culture, and turnover intention: A culture–work–health model. *Western journal of nursing research*, 42(2), 108-116.
  - Liu, Q., Duan, L., Yang, W., Wang, S., & Shi, L. (2016). Relationships among prerequisite variables, organizational quality immunity and health. *International Journal of Simulation--Systems, Science & Technology*, 17(14), 1-1.
  - Lupsa, D., Baci, L., & Virga, D. (2020). Psychological capital, organizational justice and health: The mediating role of work engagement. *Personnel Review*, 49(1), 87-103.
  - Mahmood, Z. K., & Adel–Al-Jader, S. (2021). Organizational Virtuosity and their Impact in Organizational Immune System:

---

---

Analytical Research. REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, 11(3), 771-784.

- Mahmood, Z. K., & Adel–Al-Jader, S. (2021). Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(6), 3961-3973.
- Majeed, O. R., & Lafta, B. S. (2022). The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company. *International Journal of Health Sciences*, 6(S6), 7016–7035.
- Maleki, R., Bahrololoum, H & Hasani, A (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in Sport Organizations (Case Study: Sport and Youth Administration of Golestan Province). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(4), 67-76.
- Marjani, A. B., & Soheilipour, M. (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht. *International journal of business and social science*, 3(4).152-158.
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Hamidizadeh, A., & Karimi, F. H. (2010). Studying status of organizational intelligence in selected public offices of Qom. *European Journal of Social Sciences*, 14(4), 613-620.
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S., & Pollack, J. M. (2018). Emotional intelligence and entrepreneurial intentions: An exploratory meta-analysis. *Career Development International*, 23(5), 497-51.
- Pourrajab, M., Mahdinezhad, M., Bijandi, M. S., Basri, R., & Nazari, K. (2011). Educational administrators' performance and organizational health: Key factors for sustainable development in high schools. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(5), 397.
- Pourrajab, M., Mahdinezhad, M., Nazari, K., & Bijandi, M. S. (2011). Performance of Educational Administrators and the Organizational Health in Iranian High Schools. In *International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR* (Vol. 10, pp. 347-351.
- Ramakrishnan, S., Wong, M. S., Chit, M. M., & Mutum, D. S. (2024). The mediating role of occupational stress: a missing link between organisational intelligence traits and digital government service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(2), 532-558.

- 
- 
- Razavi, H. R. ; Niaki E. S. ; Emamgholizadeh, S. & Esmaeilpour, E. (2012). The Study of the Relationship between Organizational Intelligence and the Productivity of Human Resources (A Study about Kaach. Lobon, Haraz, and Baaz Companies Located in Amol-Mazandaran). *World of Sciences Journal*, 1(6), 11-19.
  - Russell, M. B. (2017). Understanding employee wellness among non-supervisory, front-line employees in three Maryland industries: A focus group study. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 109(1).
  - Saberi, M. K., & Ekhtiyari, F. (2019). Usage, captures, mentions, social media and citations of LIS highly cited papers: an altmetrics study. *Performance Measurement and Metrics*, 20(1), 37-47.
  - Sethi, M., Iqbal, H., & Rauf, M. O. (2013). Relationship between perceived organizational justice and the employees job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(1), 100-117.
  - Shabbir, M. Q., Khalid, W., & Ali, M. H. (2016). Organizational intelligence and employee performance: the mediating role of distributive justice. *Information Management and Business Review*, 8(5), 39-4.
  - Shmad, B. S., Sadq, Z. M., Othman, B., & Saeed, V. S. (2019). The impact of the quality of work life on organizational intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 931-946.
  - Simmons, O. S. (2013). The corporate immune system: Governance from the inside out. *U. Ill. L. Rev.*, 1131.
  - Singh, A. (2022). Linking empowerment, engagement, communication and organizational health: Moderated mediation model. *Management Research Review*, 45(2), 261-280.
  - Singh, A., & Jha, S. (2018). Exploring employee well-being as underlying mechanism in organizational health: Indian R&D. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(3), 287-311.
  - Singh, A., & Jha, S. (2022). Relationship between employee well-being and organizational health: symbiotic or independent?. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 231-249.
  - Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2013). Organizational Health: Knowledge Based Sectoral Employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(4).
  - Sokhtsarai, Z. (2019). The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Health and Performance of Healthcare Network Staff in Golestan Province. *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(02), 7-12.

- 
- 
- Soltani, Z., Zareie, B., Rajabiun, L., & Agha Mohseni Fashami, A. (2020). The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence. *Kybernetes*, 49(10), 2455-2474.
  - Ssayah, A. A. M. (2020). Organizational Immunity and its Effect on Strategic Technological Change Options A Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-10.
  - Suyudi, M., and Putra, W. H. (2022). Implementation of islamic education based on religious moderation through tri dharma activities at islamic religious college. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(1), 189–202.
  - Taher, M. H., Muhsen, N. A., & Hameed, L. M. (2024). Organizational health between theory and practice field research in the General Company for Petroleum Products. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 17(2), i-xii.
  - Taher, M. H., Muhsen, N. A., & Hameed, L. M. (2024). Organizational health between theory and practice field research in the General Company for Petroleum Products. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 17(2), 1-12.
  - Talae, M. A., & Shahtalebi, B. (2014). The relationship between organizational health and organizational maturity among educational organizations. *J Appl Environ Biol Sci*, 4(2), 191-200.
  - Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering*, 85, 562-570.
  - Ye, M., Chen, Y., Liu, Y., & Li, X. (2022). Impact of organizational health-oriented strategies on employees' job performance, perceived medical mistrust as a moderator: A COVID-19 perception-based view. *Frontiers in Public Health*, 10, 946946
  - Yücel, A., Doğanalp, B., Kaya, Ş. D., Prof, A., & Yücel, A. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. *Mediterranean journal of social sciences*, 4(10), 781-788.

---

---

## **The Mediating Role of Organizational Intelligence in the Relationship Between Organizational Immunity Systems and Organizational Health**

### **An Applied Study on Private Universities in the Arab Republic of Egypt**

#### **Abstract:**

The purpose of this research is to study the mediating role of organizational intelligence in the relationship between organizational Immunity systems and organizational health. The study was applied to a sample of (333) faculty members, their assistants, and administrative workers in private universities in the Arab Republic of Egypt

The research results showed that there is a positive correlation with moderate statistical significance between organizational immunity systems and organizational health. It became clear that the dimensions of organizational immunity systems that most explain the difference in the level of organizational health are organizational learning, followed by organizational memory, and finally organizational genes. The research results also showed that there is a positive correlation with statistical significance between organizational immunity systems and organizational intelligence. It also became clear that the dimensions of organizational immunity systems that most explain the difference in the level of organizational intelligence are organizational genes, followed by organizational learning, and finally organizational memory. The research results also showed that there is a positive correlation with statistical significance between the dimensions of organizational intelligence and organizational health. It also became clear that the dimensions of organizational intelligence that most explain the difference in the level of organizational health are strategic vision, followed by knowledge dissemination, followed by performance pressure, followed by compatibility and conformity, followed by the desire for change, followed by giving, and finally the common destiny. Finally, the research results showed that organizational intelligence has a partially positive mediating effect on the relationship between organizational immunity systems and organizational health in the Egyptian private universities under application.

The study recommended the need to pay more attention to improving and developing the dimensions of organizational immunity systems, through the following: (balancing between centralization and decentralization by adopting a policy of delegating powers that are consistent with the nature of jobs and help accomplish work tasks, reviewing the mechanism for distributing faculty members, their assistants and administrative workers on the organizational structure so that this distribution is consistent with the actual need and tasks required according to each unit in the organizational structure). As well as the need for

support to increase the level of organizational intelligence and enhance organizational health, through: (providing training and qualification programs for all university employees to develop organizational intelligence, and adopting modern and effective administrative and organizational tools such as social networking sites that enable communication between the university administration and all employees and participation in decision-making in the event of environmental uncertainty and achieving stability according to the opportunities and threats provided by the environment, clarity of goals and attention to morale and increasing the level of organizational cohesion).

**Keywords:** Organizational Immunity Systems, Organizational intelligence, Organizational Health, Private Universities, Arab Republic of Egypt.