

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

د. نصر إدريس سرير *

قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية التربية ، جامعة سرت ، ليبيا

n.sareer@su.edu.ly

تاريخ الارسال 2026/4/12 تاريخ القبول 2026/5/25

The Impact of Organizational Immunity on Enhancing Strategic Orientation among Academic Leaders at Mohammed Bin Ali Al-Senussi University under Conditions of Environmental Uncertainty

Abstract:

This study aimed to investigate the effect of organizational immunity on enhancing strategic orientation among academic leaders at Mohamed Ben Ali Al-Senussi University under varying levels of environmental uncertainty. The study adopted the descriptive-analytical method and was conducted on a sample of academic leaders at the university. A questionnaire was used as the primary data collection instrument, comprising (49) items distributed across three main domains. The study reached several findings, most notably that the availability level of organizational immunity dimensions and strategic orientation was high, while environmental uncertainty achieved a moderate level. The findings also revealed a statistically significant effect of the environmental uncertainty variable on the relationship between organizational immunity and strategic orientation.

Keywords: Organizational Immunity — Strategic Orientation — Environmental Uncertainty

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات مختلفة من اللاتأكد البيئي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة من القيادات الأكاديمية بالجامعة. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت من (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان أبرزها أن مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي كان مرتفعاً، في حين حقق اللاتأكد البيئي مستوى متوسطاً. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير اللاتأكد البيئي على العلاقة بين المناعة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية – التوجه الاستراتيجي – اللاتأكد البيئي.

المقدمة.

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم تحديات بيئية متصاعدة دفعتها إلى تبني مفاهيم نظرية حديثة في مقدمتها مفهوم المناعة التنظيمية المستوحى من النظام البيولوجي، الذي يفترض أن للمنظمات دورة حياة مماثلة للكائنات الحية تتضمن جهازاً مناعياً فطرياً يعكس هويتها وثقافتها، ونظماً مكتسباً يتجسد في الذاكرة والتعلم التنظيمي. وتعمل هذه النظم مجتمعة بوصفها آليات دفاعية متكاملة على حماية التنظيم من المخاطر والتهديدات الخارجية وتوفر له حصانة في مواجهة التقلبات البيئية المحيطة، بل يمكن أن ترتقي إلى مستوى الميزة التنافسية حين تتسم بالقوة والفاعلية مقارنةً بالمنافسين، مما يُعزز قدرة هذه المنظمات على الصمود والتفوق في بيئات الأعمال ذات الطبيعة شديدة التعقيد والتغير.

وفي هذا السياق، تُعرف المناعة التنظيمية بأنها مجموعة من الضوابط والإجراءات التي تضعها المنظمة ضمن هياكلها التنظيمية، لتعمل كمصدات وقائية تحمي مواردها البشرية والمادية من المخاطر والأزمات التي قد تعيقها عن تحقيق أهدافها.

(ميرو، 2022: 31)

وبما أن القدرة على الوصول إلى البيانات والمعلومات تُعدُّ ركيزةً أساسيةً لتطوير الأداء التنظيمي، فإن تحديات البيئة الخارجية المتزايدة، ولا سيما ما تتسم به من تعقيدٍ وعدم يقين، تفرض قيوداً على هذه القدرة. ومن هذا المنطلق، بات لزاماً على الإدارات

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

العليا وصنّاع القرار استيعاب طبيعة البيئة المحيطة بعمق، لضمان صياغة توجهات استراتيجية فعّالة تتسجم مع متطلباتها. ويتطلب ذلك دراسة البيئة وتحليلها منهجياً، من حيث مدى تجانس الأطراف المؤثرة (المباشرة وغير المباشرة) ومستوى ديناميكية البيئة وسرعة تغيرها، بما يُمكن المنظمات من تحديد التوجهات الاستراتيجية التي تكفل لها أداء دورها على النحو الأمثل. (الشوابكة، 2013 : 4)

ويُعد التوجه الاستراتيجي بمثابة خارطة طريق شاملة للمنظمة، إذ يُحدد معالم رؤيتها ورسالتها ويحلل بيئتها الداخلية والخارجية، ويضع الأهداف وآليات تحقيقها، ويُسهّم هذا التوجه في تمكين الإدارة العليا من إدراك غايات المنظمة بوضوح وتحديد نطاق أنشطتها الخارجية وفهم احتياجات المستفيدين، فضلاً عن استيعاب البيئة الداخلية والهيكل التنظيمي والسياسات المعتمدة والأطر الفلسفية الحاكمة لصنع القرار، مما يجعله أداةً استراتيجية محورية تربط بين التخطيط والتنفيذ وتُعزز القدرة التنافسية للمنظمة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة. (الدهدار، 2013: 208).

فالتوجه الاستراتيجي خياراً جوهرياً لبناء قدرات ديناميكية تمكن المنظمة من مواجهة متغيرات البيئة، وتحديد المسار الأمثل لتحقيق أهدافها والتفوق على منافسيها. كما يساعد هذا التوجه المنظمة على إدراك هويتها، وغاياتها، ومجالات نشاطها، والفئات المستفيدة من مخرجاتها سواء خدمية أو سلعية، مما يدفعها نحو تحقيق الإبداع والمبادرة في استثمار الفرص ومواجهة التحديات.

مشكلة الدراسة :

يُمثّل اللاتأكد البيئي أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الجامعة، إذ تتعامل مع قوى بيئية متداخلة تتسم بتفاوت درجات التعقيد وتسارع التغير وعدم الاستقرار، ويتولد هذا اللاتأكد عادتاً من نقص البيانات والمعلومات الدقيقة حول متغيرات البيئة الخارجية. ويدفع ذلك الجامعات للبحث عن منهجيات مرنة وأساليب تحليلية مبتكرة تُتيح لها القدرة على فهم واستيعاب تأثيرات العوامل الخارجية دون الإخلال بفهمها، سعياً إلى إيجاد صيغ توازنية تكفل لها التعامل بكفاءة وفعالية مع محيطها بما يحقق أهدافها على المستويات التعليمية والبحثية والمجتمعية.

وتواجه الجامعات اليوم تحديات جسيمة في ظل تسارع المتغيرات البيئية المدفوعة بالتطور التكنولوجي وتحولات سوق العمل واحتدام المنافسة والصراعات الجيوسياسية، مما أفضى إلى تصاعد حالة اللاتأكد البيئي وفرض عليها ضرورة

إجراء تغييرات هيكلية جذرية في نظمها وعملياتها. ويتحدد مستوى هذا اللاتأكد بناءً على عاملين محوريين متشابكين؛ أولهما التعقيد البيئي الذي يعكس عدد العوامل المؤثرة ودرجة الترابط بينها، وثانيهما الاستقرار البيئي الذي يرتبط عكسياً بمعدل تغير تلك العوامل، بحيث يتصاعد اللاتأكد كلما ارتفع التعقيد وتراجع الاستقرار، في حين تغدو البيئات الأبسط والأكثر استقراراً أيسر في التوقع والتعامل معها. (عبد اللطيف، 2021: 4).

و غالباً ما يتناول التقييم البيئي الاستراتيجي في الجامعات المشروعات كبرى والبرامج طويلة الأجل، مما يثير حالة من عدم اليقين بشأن الآثار المحتملة للقرارات الاستراتيجية. كما تنسم تنبؤات هذا التقييم بمستويات عالية من عدم التأكد، وهو ما يستدعي التعامل مع هذه المعطيات بكثير من الحذر والتروي.

و ضمن هذه المعطيات تعمل المؤسسات الجامعية في ليبيا، ومن بينها جامعة محمد بن علي السنوسي، في ظل بيئة تنسم بالتقلبات التنظيمية والإدارية، وضعف الاستقرار المؤسسي، وتعدد التحديات الأكاديمية. ورغم ما تمتلكه الجامعة من موارد بشرية مؤهلة، فإن قدرتها على تحقيق التوجه الاستراتيجي الفعال يعتمد على مدى توافر عناصر المناعة التنظيمية لديها، كالتعلم، والذاكرة، والجينات التنظيمية. ومن هنا تبرز مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية:

1- ما مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية (التعليم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

2- ما مستوى التوجه الاستراتيجي السائد في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

3- ما مستوى اللاتأكد البيئي السائد في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

4- ما أثر للمناعة التنظيمية بأبعادها على تعزيز التوجه الاستراتيجي في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

5- هل يتغير مستوى أثر المناعة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي باختلاف مستوى اللاتأكد البيئي؟ 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المناعة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية للقيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي من حيث (النوع، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق عدد من الأهداف وهي:

- 1- التعرف على أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي.
- 2- التعرف على مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية (الجينات التنظيمية، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، في جامعة محمد بن علي السنوسي.
- 3- التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي السائد لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي.
- 4- التعرف على مستوى اللاتأكد البيئي السائد في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- 5- استقصاء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر المناعة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية للقيادات الأكاديمية (النوع، الوظيفة، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تحليلها لأثر أبعاد المناعة التنظيمية على تعزيز التوجه الاستراتيجي بجامعة محمد بن علي السنوسي، وذلك في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي. حيث تُعد نظم المناعة التنظيمية خط الدفاع الرئيسي لمواجهة هذا اللاتأكد، مما يساعد متخذي القرار الاستراتيجي بالجامعة على تحديد التوجه الاستراتيجي وفق أبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية). إضافة إلى ذلك يمكن تضمين النقاط التالية لتعزيز أهمية الدراسة ومنها:

- 1- توجيه أنظار متخذي القرار في الجامعات الليبية إلى أهمية تعزيز نظم المناعة التنظيمية لما لها من دور في مواجهة تقلبات البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها هذه الجامعات.

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

2- توضح العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي في التعليم الجامعي في ظل اللاتأكد البيئي، مما يتيح للجامعات الاستفادة من هذه العلاقة لتحديد مساراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام دراسات أخرى تتناول موضوع المناعة التنظيمية وأثرها على متغيرات أخرى، وذلك نظراً لندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع وخصوصاً ضمن مرحلة اللاتأكد البيئي.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: المناعة التنظيمية.
- المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي.
- المتغير الوسيط: اللاتأكد البيئي.
- المتغيرات الضابطة: (النوع، الوظيفة، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية وهي: المناعة التنظيمية، والتوجه الاستراتيجي، واللاتأكد البيئي.

الحدود البشرية: تكونت الحدود البشرية للدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي، وشملت هذه القيادات: عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، ورؤساء المكاتب بالكليات.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على جامعة محمد بن علي السنوسي.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال فصل الخريف الدراسي 2025 - 2026.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي قائم على الأسلوب الكمي.

أداة البحث: استبانة موجهة إلى القيادات الأكاديمية (العمداء، رؤساء الأقسام العلمية، رؤساء المكاتب بالكليات).

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1- **المناعة التنظيمية:** يشير مفهوم المناعة التنظيمية إلى "مجموعة القوى والعمليات التنظيمية التي تعمل على حماية المنظمة من التهديدات الخارجية والداخلية، وتحافظ على استقرارها واستمراريتها من خلال التكيف مع التحديات والتهديدات في البيئة التنظيمية". (عثمان، هلال، 2025: 522).

وُعرِّف المناعة التنظيمية إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على حماية نفسها من التهديدات الداخلية والخارجية، عبر منع الأزمات الداخلية، والتقليل من آثار الأزمات الخارجية، ومحاربة المخاطر التنظيمية على مختلف المستويات الإدارية. وتُقاس من خلال ثلاثة أبعاد: التعليم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجيئات التنظيمية.

2- **التوجه الاستراتيجي:** هو الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، أي أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشرة عملية إنجازها. (الدهدار، 2013: 217).

كما يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه خيار عملي يتم عن طريقه توجيه السلوكيات والاستراتيجيات نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تخصيص الموارد (البشرية، والمادية، والمعلوماتية) نحو تحقيق الرؤية والهدف الاستراتيجي للمنظمة. (دانوك، 2023 : 605)

3- **اللاتأكد البيئي :** هو نقص المعلومات المتعلقة بالعوامل البيئية المرتبطة بحالة اتخاذ قرارات معينة، دون معرفة مخرجات أي قرار محدد. (السعيد، موسى، 2018 : 84). كما يشير عدم التأكد البيئي " إلى معدل التغيير في عوامل البيئة الخارجية وتعدد تلك العوامل التي تعمل في كنفها المؤسسات، ففي البيئة البسيطة وشبه المستقرة نسبياً تتخفف درجة عدم التأكد البيئي أمام متخذ القرار " (التميمي، الخشالي، 2007: 3).

ويمثل اللاتأكد البيئي في هذه الدراسة الظروف البيئية التي تعيشها جامعة محمد بن علي السنوسي والتي تتسم بالتنوع والتعقيد وزيادة حدة المنافسة والتغيرات المستمرة والفجائية في متطلبات سوق العمل ومستويات الاعداد الاكاديمي والبحثي وجودة العمليات والمخرجات والتي تمثل مجتمعة بيئة ضاغطة على الجامعة ويتم قياسه من خلال البعدين التاليين: (بن سديرة، مواس، 2016)

الحركية: وتشير إلى صعوبة التنبؤ بالتغيير في العوامل البيئية، وعدم القدرة على التنبؤ بالإبداعات وبحركات المنافسين في بيئة التعليم الجامعي محلياً و دولياً.
العداية: وتشير إلى التهديد المحتمل الذي قد تواجهه جامعة محمد بن علي السنوسي والمتمثل في ضعف الموارد والنقص في المعلومات عن الجامعات المنافسة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الشوابكة (2013) هدفت إلى التعرف على أثر اللاتأكد البيئي في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني الأردنية، مستعينةً بالمنهج التحليلي وبالاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت (83) مفردة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في (3) مؤسسات مختارة من أصل (92) مؤسسة تمثل المجتمع الكلي للدراسة. تضمنت الاستبانة (26) فقرة، وقد انتهت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني الأردنية، مما يؤكد أن درجة الغموض وعدم القدرة على التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية تُمثل محددًا جوهرياً في رسم التوجهات الاستراتيجية وتجديدها.

2- دراسة السعيد وموسى (2018) هدفت هذه الدراسة لتحديد درجة عدم اليقين البيئي التي تواجهها الدوائر الحكومية في محافظة بابل العراقية عند تبني متطلبات التقييم البيئي الاستراتيجي، معتمدة على الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (191) مفردة من المختصين في (6) دوائر حكومية مختارة قصدياً. تضمنت الاستبانة (42) فقرة موزعة على محورَي الدراسة، وقد خلصت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم اليقين البيئي على المستويين الاستراتيجي والهيكل معاً، غير أن هذا الأثر يتباين من بُعد لآخر، مما يُشير إلى أن تأثير البيئة الخارجية في عمليات التقييم الاستراتيجي ليس أثراً واحداً بل يتشكّل وفق طبيعة كل بُعد ومستوى تعقيده.

3- دراسة أحمد (2024) هدفت إلى تحديد مستوى المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، ومستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات المصرية الخاصة، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، مستعينةً بالمنهج الوصفي التحليلي وبالاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (371) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في (20) جامعة خاصة بالقاهرة الكبرى. وتضمنت الاستبانة (60) فقرة موزعة على بُعدي الدراسة، وخلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناعة التنظيمية الكلية وأبعاد الصحة التنظيمية، مما يُعزز التوجه نحو توظيف أبعاد المناعة التنظيمية لتحسين مستوى الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

4- دراسة إبراهيم (2019) هدفت للكشف عن أثر عدم التأكد البيئي في جودة القرارات التوجيهية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداةً لجمع البيانات،

وقد طبقت على عينة بلغت (100) مفردة من شاغلي الوظائف القيادية في (16) شركة تأمين أجنبية عاملة في مصر. وشملت الاستبانة (30) فقرة موزعة بين محوري عدم التأكد البيئي وجودة القرار التوجيهي، وقد خلصت إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في جودة القرارات التوجيهية ، مما يؤكد أن درجة الغموض البيئي المحيط بالمنظمة تُمثل متغيراً لا يمكن إغفاله عند دراسة عمليات صنع القرار الاستراتيجي.

5- دراسة علوان (2015) هدفت معرفة مدى استجابة استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المنة التنظيمية من منظور اللاتأكد البيئي، مستعينةً بالمنهج المختلط الذي يجمع بين المناهج الكمية والنوعية لتحقيق أهدافها. تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات العراقية بإجمالي (160) فرداً، وقد سُحبت منه عينة طبقية عشوائية بلغت (114) مفردة. تم الاعتماد على استبانة مؤلفة من (92) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وقد خلصت إلى أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة يُدركون المتغيرات الثلاثة على المستويين الكلي والنوعي، غير أن درجة هذا الإدراك تتباين حسب كل منظمة، مما يعكس تأثير السياق التنظيمي في تشكيل الإدراك بهذه المتغيرات.

6- دراسة دانوك وآخرون (2023) هدفت للكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي في تفعيل الأداء الريادي للمنظمات، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت (52) مفردة من القيادات الإدارية في معمل إسمنت كركوك. تكونت الاستبانة من (60) فقرة موزعة على بُعدين هما التوجه الاستراتيجي والأداء الريادي، وقد خلصت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات أثر معنوي بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ومجموعة مقومات الأداء الريادي، مما يؤكد الطبيعة التكاملية لهذه الأبعاد وانسجامها مع التصورات العلمية المعتمدة في هذا الحقل المعرفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تكشف المراجعة التحليلية للدراسات السابقة عن ثلاثة أنساق منهجية متميزة؛ يتمثل أولها في نسق التحليل البيئي المباشر الذي اعتمده دراستا الشوابكة (2013) وهانم إبراهيم (2019) اللتان ركزتا على قياس أثر اللاتأكد البيئي في متغيرات استراتيجية، دون أن توليا اهتماماً كافياً لدور المتغيرات التنظيمية الوسيطة والمعدّلة. ويتمثل ثانيها

"أثر المنة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

في نسق التحليل التنظيمي الداخلي الذي تبنته دراستا محمد حسين (2024) ودانوك وآخرون (2023)، اللتان اهتمتا بالآليات التنظيمية الداخلية ومخرجاتها مع إغفال تأثيرات البيئة الخارجية. أما ثالثها فهو النسق التكاملي الذي سعت إليه دراستا بشرى علوان (2015) والسعيدى وموسى (2018) بالجمع بين المتغيرات البيئية والتنظيمية في إطار تحليلي واحد. وقد اعتمدت غالبية هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وهو المنهج ذاته الذي تعتمده الدراسة الحالية. وتتميز هذه الأخيرة بتقديم نموذج تكاملي يختبر أثر المنة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي بالتفاعل مع اللاتأكد البيئي وسيطاً في بيئة جامعية ليبية، متجاوزةً بذلك قصور الدراسات السابقة التي اقتصرت على المستوى الوظيفي دون الارتقاء إلى مستوى التحليل الاستراتيجي الكلي للمنظمة، مما يمنحها أصالة تطبيقية وإسهاماً معرفياً متميزاً.

الإطار النظري

أولاً المنة التنظيمية:

يُعد ديجوس (Degus, 1997) أول من أشار إلى مصطلح "نظم منة الشركات" في أدبيات إدارة الأعمال، مؤظفاً إياه في سياق ضيق ركز فيه على ثقافة المؤسسات. وقد دعا ديجوس إلى النظر للمنظمات بوصفها كائنات حية قادرة على التكيف والتفاعل مع بيئتها لمواجهة التهديدات وضمان البقاء. وتُعرّف نظم المنة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على صدّ الهجمات التي يشنّها الأفراد غير الموالين بالكامل لها، إذ يعمل هذا النظام على تحصين المنظمة ضد المتسللين الخارجيين، وطرد العناصر غير المرغوب فيها، ومعالجة الآثار السلبية المترتبة على وجودهم. (علاونة، سنية: 2024، 153)

بينما يرى (Bhattarai, 2016: 116) أن المنة التنظيمية نظام داخلي من الكيانات الفاعلة في المنظمة والتي تستطيع التنبؤ بالمتغيرات غير المرغوبة فيها داخل المنظمة والعمل على مقاومتها وتهدف إلى منع وصول الدخلاء إلى إنجازات المنظمة الحالية. كما يرى (النقيرة، 2021: 236) أن فوائد المنة التنظيمية تتلخص بعدة نقاط:

- 1- تجنب الأخطار البيئية وزيادة قدرة المنظمة الدفاعية.
- 2- زيادة قدرة المنظمة على التصدي للأزمات.

3- القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة معمقة للبيئة الخارجية. تمثل المناعة التنظيمية استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية، حيث تعمل على حماية الكيان الإداري من أي مخاطر تهدد بقائه أو تمنعه من ممارسة أدائه بصورة صحيحة، وهي تعني نظاماً متكاملًا من السياسات والإجراءات والآليات الإدارية التي تساعد المنظمة على التكيف الفعال مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة – التعامل مع الأزمات بطريقة فعالة- حماية الكيان الإداري وتقليل المخاطر الداخلية والخارجية- القدرة على تقديم منتجات مبتكرة. ومن خلال ما سبق فإن توفر المناعة التنظيمية في الجامعات يكون له دور هام في الحد من الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية، كما أنها ستوجه القيادات الأكاديمية إلى عدم التسرع عند اتخاذ القرارات ، وستنمي روح المسؤولية الذاتية لدى العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية مما يسهم في ميزتها التنافسية ويعزز استقرارها على المدى الطويل.

وقد قسم الباحثون نظم المناعة التنظيمية إلى نظامين:

الأول: النظام الفطري. والذي يعمل كردة فعل مباشرة عند تعرض المنظمة لأي تهديد .
الثاني النظام التكيفي: و الذي يعمل بشكل مرن ومستمر من اجل إعادة المنظمة لوضعها المستقر عند التعامل مع الأخطار المتوقعة.

أهمية المناعة التنظيمية: (بن يامة، 2025: 4)

- 1- التكيف مع المتغيرات بما يمكن المنظمة من مواجهة بيئة العمل الديناميكية وغيره المستقرة.
- 2- تعزيز الكفاءة من خلال تضمين استمرارية الأداء العالي وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر.
- 3- إدارة الأزمات من خلا آليات التي تتيحها للتعامل مع الكوارث والتحديات بأسلوب منهجي.
- 4- دعم قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الاجل.

أهداف المناعة التنظيمية:

وتتجلى أهداف المناعة التنظيمية فيما يأتي: (احمد 2025: 261).

- 1- تحسين قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات في الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
 - 2- تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات التكنولوجية المتسارعة في التعليم العالي.
 - 3- زيادة قدرة الجامعات على التعافي من الازمات والحفاظ على استمرارية العمليات الأكاديمية والبحثية.
 - 4- تحسين القدرة التنافسية للجامعات على المستوى المحلي والدولي.
 - 5- تعزيز الاستدامة للجامعات من خلال التعامل الفعال مع التقلبات في التمويل الحكومي والخاص.
 - 6- تعزيز الذكاء التنظيمي والقدرات التحليلية من خلال تطوير نظم معلومات لرصد البيئة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.
 - 7- تطوير التجديد التنظيمي وتعزيز القدرة عليه.
- أبعاد المناعة التنظيمية:**

تشير المراجعة المعمقة للدراسات والأبحاث حول المناعة التنظيمية إلى وجود تباين في تحديد أبعادها بشكل دقيق باختلاف الباحثين ومناهجهم . ومع ذلك، فإن هناك شبه توافق حول ثلاثة أبعاد رئيسية والتي تشمل:

- التعلم التنظيمي.

يُعرّف التعلم التنظيمي بوصفه عملية واعي متطورة بالمشكلات التنظيمية وتشخيصها ومعالجتها بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة (Simon, 1969) ، وتقوم في جوهرها على كشف الأخطاء وتصحيحها واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (الكبيسي، 2005: 90). وتتجلى هذه العملية في تفاعل ديناميكي بين الأفراد والجماعات لتبادل الخبرات وتحسين القدرة الكلية للمنظمة والتكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية (Curado, 2006) ، مما يجعل التعلم التنظيمي ركيزةً استراتيجية لتعزيز السلوكيات والقيم المؤسسية وتمكين المنظمة من مواجهة المستجدات بفاعلية.

- الذاكرة التنظيمية.

ترى أوليفرا (Olivera, 2000) الذاكرة التنظيمية بوصفها مخزوناً تراكمياً للخبرات والمعارف المخزنة في عقول الأفراد وثقافة المنظمة، قابلاً للاسترجاع لدعم صنع

القرار، كما يرى والش وأنجسون (Walsh & Ungson, 1991) أنها تقنية للاحتفاظ بالمعلومات واكتسابها واسترجاعها عبر ستة مستودعات تخزينية تشمل الأفراد والثقافة والتحويل والهياكل والعلوم البيئية والمحفوظات الخارجية. وتتجلى أهمية الذاكرة التنظيمية في كونها مستودعاً للممارسات السابقة يُعين المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية واتخاذ قراراتها بفاعلية، فيما يُفرض غيابها إلى ما يُعرف بـ"الزهايمر التنظيمي" الذي يُضعف الكفاءة المؤسسية ويُعيق التراكم المعرفي (أوبرهم، 2022 : 8).

- الحمض النووي التنظيمي

يُعرف الحمض النووي التنظيمي بوصفه مصطلحاً مجازياً يُجسد مجموعة القيم والرؤى والعوامل الأساسية التي تحدد شخصية المنظمة وتُفسر أداءها وتُميّزها عن غيرها. (Morgan, 1998:95)، وهو بمثابة البصمة الخاصة التي تمنح المنظمة قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة (عبدالمجيد، 2016: 35). ويتألف هذا الحمض من أربعة مكونات جوهرية متشابكة هي الهيكل التنظيمي بمستوياته وخطوط اتصاله، وتنظيم تدفق المعلومات ودورها في دعم القرارات، وحقوق اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات، وآليات التحفيز والمكافآت المباشرة وغير المباشرة. وتتضافر هذه المكونات معاً لتشكل أداة تنظيمية محورية تحدد قدرة المنظمة على الإنجاز وتُرسخ هويتها المؤسسية المتميزة.

ثانياً اللاتأكد البيئي:

يُمثل اللاتأكد البيئي أحد أبرز المفاهيم في الدراسات القائمة على النظرية السياقية، وقد تعددت تعريفاته في الأدبيات الإدارية. فقد عرّفته ميلكن (Milliken, 1987) بأنه محدودية قدرة الفرد على التنبؤ بالأحداث بدقة، فيما ذهب كاريمي وآخرون (Karimi et al., 2001) إلى أنه فقدان المعلومات والعجز عن التنبؤ ببيئة المنظمة نتيجة نقص المعلومات أو صعوبة التمييز بين البيانات الملائمة وغيرها. وأضاف مايلز وسنو (Miles & Snow, 1978) أنه يعكس نقص المعلومات البيئية مما يُعسر تقييم نتائج القرارات، في حين ربطه سكوت (Scott, 1992) بالغموض المحيط بعناصر بيئة الأعمال المؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة. وتتقاطع هذه التعريفات في أن اللاتأكد البيئي يُجسد الفجوة بين المعلومات المتاحة للإدارة والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة إزاء التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية والتشريعية

والاجتماعية، مما يُعيق اختيار الاستجابات المناسبة ويجعله متغيراً شرطياً محورياً في تحليل السلوك الاستراتيجي للمنظمات.، وينتج هذا اللاتأكد عن ثلاثة عوامل رئيسية (بن سدير، 2016: 43)

1. تعقيد البيئة: ويتمثل في كثرة وتنوع العوامل المؤثرة.
 2. ديناميكية البيئة: وتتمثل في سرعة وتواتر التغيرات.
 3. غموض المعلومات: ويتمثل في عدم وضوح العلاقات بين السبب والنتيجة.
- وبالتالي فإن اللاتأكد البيئي هو الفرق بين مستوى المعرفة المطلوب لاتخاذ قرار وبين مستوى المعرفة المتوفر فعلياً عن البيئة الخارجية، مما يمنع حساب الاحتمالات الموضوعية للنتائج بدقة". وغالباً ما يرتبط ارتفاع حالة عدم التأكد البيئي باستمرارية التغيرات وشدة المنافسة، مما يجعل تنبؤ المنظمات بالتغيرات البيئية المحتملة أمراً بالغ الصعوبة. وتفرض هذه المستويات من عدم التأكد ضغوطاً متزايدة على الإدارات، مما يحتم عليها الاستجابة للتحديات والتكيف معها بفاعلية. (Lin,2006)
- أنواع اللاتأكد:**

يُعد اللاتأكد البيئي سمة جوهرية في عمليات تحليل وإدارة النظم المختلفة، نظراً لما تتسم به طبيعة هذه النظم من تعقيد وديناميكية وترابط مع العوامل البشرية والمادية. وتؤكد الأدبيات العلمية أن تصنيف أنواع هذا اللاتأكد يساعد في اختيار أدوات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي الأكثر ملاءمة للتعامل مع مصادره المتعددة، حيث يُصنف اللاتأكد البيئي عادةً إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: (بلل، 2021: 54).

- **اللاتأكد الاستراتيجي:** هو ذلك نوع من عدم اليقين الذي يستوجب على المديرين متابعته شخصياً؛ نظراً لتأثيره المباشر على دقة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتمثل هذا اللاتأكد في التهديدات والفرص الناشئة التي قد تنسف الافتراضات التي تستند إليها استراتيجية العمل الحالية. ومن سماته أنه غير قابل للتنبؤ، إذ يظهر فجأة مع مرور الوقت؛ مما يدفع المديرين إلى إعادة النظر في كيفية هيكله أعمالهم لضمان تحقيق رؤيتهم الاستراتيجية. كما يمكن تعريفه بأنه حالة من عدم اليقين الملموسة في القطاعات ذات الأهمية الاستراتيجية.

- **اللاتأكد الهيكلي:** ويشير هذا المفهوم إلى حالة عدم اليقين الناجمة عن التغييرات الجوهرية في أساليب العمل الداخلية للمنظمة، والتي ترتبط غالباً بعمليات إعادة الهيكلة التنظيمية. فخلال هذه العمليات، يتم دمج وحدات العمل وتعديل قواعد العمل

والمهام، مما يثير مستوى من الغموض حول العلاقات التنظيمية. ويتجلى هذا النوع من اللاتأكد في عدة جوانب، منها: عدم وضوح تسلسل السلطة والمسؤولية، وحجم المساهمة الفعلية لكل وحدة، ومآلات وحدات الأعمال بعد إعادة هيكلتها، فضلاً عن تأثير نقل وتدوير العاملين وإعادة توصيف الوظائف.

-**اللاتأكد الوظيفي:** يُشير اللاتأكد الوظيفي إلى حالة عدم اليقين المتصلة بالأمن الوظيفي وفرص الترقى والتغيرات في الأدوار المهنية، ويتقشى هذا المفهوم في المنظمات المتعثرة التي تشهد تحولات هيكلية وتقنية وسياسات تقليص للعمالة تُؤد شعوراً متصاعداً بعدم الأمان لدى العاملين. وتتشعب آثاره السلبية لتطال مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة المؤسسية، فضلاً عن ارتفاع معدلات دوران العمالة وضغط المهمة، إذ يُفسي شعور العاملين بفقدان السيطرة إلى تصاعد القلق والتوتر وانخفاض مستوى الأداء. ويُعدّ هذا النوع من اللاتأكد الناجم عن بيئة عمل ديناميكية متقلبة أحد المسببات الرئيسية للإرهاق النفسي المؤسسي. (طه، 2007 :

(111)

أبعاد عدم التأكد البيئي :

أولت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع اللاتأكد البيئي اهتماماً متزايداً بتحليل الأبعاد والخصائص البيئية التي تشكل دوراً محورياً في تحديد تأثير البيئة على طبيعة عمل المنظمات وأدوارها؛ إذ تختلف البيئات فيما بينها تبعاً لمستوى التغير الحاصل فيها، فضلاً عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح داخلها، وقد حُدد بُعدان للبيئة يُسهمان في قياس درجة عدم التأكد البيئي وهما: (التميمي، الخشالي، 2007: 9)

1- التعقيد البيئي: يشير إلى مجموعة العوامل التي ترتبط بها المؤسسة بشكل مباشر ومدى تباينها؛ فكلما زاد عدد هذه العوامل وازدادت درجة عدم تجانسها، وارتفعت بالتالي حدة تعقيد بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة حالة اللاتأكد.

2- التغيير البيئي: يتعلق بمعدل تغير وتبدل العوامل البيئية التي تتعامل معها المنظمة بصفة مباشرة؛ فكلما تسارعت وتيرة هذه التغيرات، زادت حالة اللاتأكد البيئي لدى المنظمة.

بينما تحدد ميلكن (Milliken, 1987) هذه الأبعاد الرئيسية في الآتي:

- اللاتأكد الحالة :عدم معرفة كيفية تغير البيئة.
- اللاتأكد التأثير :عدم معرفة كيف سيؤثر هذا التغير على المنظمة.

• اللاتأكد الاستجابة: عدم معرفة الخيارات المناسبة للرد على هذا التأثير.

درجات اللاتأكد البيئي:

تمثل حالة اللاتأكد البيئي عائقاً أمام مهام المنظمات المختلفة؛ إذ أدى تفاعل عناصر البيئة التي تعمل ضمنها هذه المنظمات إلى نشوء درجات متفاوتة من حالات اللاتأكد البيئي، مما يفرض عليها اليوم ضرورة تبني آليات للتكيف مع هذه الحالة أو الحد من آثارها. ويمكن تصنيف بيئة المنظمة وفق بُعدين رئيسيين؛ هما: درجة التعقيد (المتمثلة في عدد العناصر ومدى تجانسها)، ودرجة الثبات (المتمثلة في معدل التغيير وإمكانية التنبؤ به). وينتج عن هذين البعدين أربعة أنماط بيئية تتباين في مستويات عدم التأكد، وهي: (غول فرحات، 2010: 5)

1- البيئة البسيطة -الثابتة: تتميز هذه البيئة بانخفاض مستويات عدم التأكد؛ نظراً لقلة العناصر البيئية المتشابهة واستقرارها القابل للتوقع عبر الزمن. ومثال ذلك وحدة الشؤون الطلابية في الجامعة، التي تتركز مهامها في إجراءات التسجيل الروتينية؛ إذ تتكرر المهام ذاتها (كتسجيل المواد ودفع الرسوم) وفق جدول زمني ثابت كل فصل دراسي، مع محدودية تنوع الجهات الخارجية المرتبطة بها.

2- البيئة المعقدة -الثابتة: تتسم هذه البيئة بدرجة متوسطة من عدم التأكد، (عدم تأكد منخفض باعتدال) وذلك لاحتوائها على عدد من العناصر البيئية المتباينة التي تتغير بشكل تدريجي ومتوقع، مما يتيح إمكانية التنبؤ بها. ومثال ذلك الكليات الجامعية ذات التخصصات المتعددة التي تتفاعل مع جهات متنوعة، مثل وزارة التعليم ومركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وسوق العمل، إلا أنها تظل محكومة بأنظمة وإجراءات أكاديمية مستقرة نسبياً، مع تغييرات بطيئة ومتوقعة في المناهج وسياسات القبول.

3- البيئة البسيطة -المتغيرة: تتميز هذه البيئة بدرجة عالية نسبياً من اللاتأكد البيئي؛ نظراً لقلة عدد العناصر المكونة لها، مع اتسامها بتغيرات متسارعة ومتقطعة يصعب التنبؤ بها. ومثال ذلك البرامج التعليمية لتصميم الألعاب الرقمية في الكليات التقنية، التي تعتمد على تقنيات وأذواق تتغير بسرعة كبيرة، رغم محدودية الشركاء الرئيسيين من شركات البرمجيات؛ إذ تُطرح أدوات التصميم بشكل مفاجئ مما يستدعي تغيير المنهج الدراسي بالكامل كل فصلين دراسيين.

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

4- البيئة المعقدة -المتغيرة: تُمثل هذه البيئة أعلى درجات اللاتأكد البيئي؛ نظراً لاحتوائها على عدد كبير من العناصر غير المتجانسة التي تتسم بالتغير السريع وغير المتوقع. ومن أمثلة ذلك مراكز الأبحاث المتعلقة بالكفاء الاصطناعي في الجامعات العريقة، التي تتفاعل مع قطاعات متنوعة كالصحة والصناعة والمال والمواصلات، وتواجه سباقاً عالمياً في التقنيات الناشئة، بالإضافة إلى التغيرات المفاجئة في التشريعات والسياسات الأخلاقية ومصادر التمويل، وظهور شركات ناشئة ونماذج علمية جديدة بوتيرة متسارعة. والجدول التالي يوضح درجات عدم التأكد البيئي مقارنة بحركية البيئة المحيطة بالمنظمة.

الجدول رقم (1) يوضح مصفوفة عدم التأكد البيئي

بيئة ساكنة تتسم بدرجة منخفضة من عدم التأكد البيئي، حيث تتوفر فيها متغيرات عديدة لكنها تتغير ببطء.	بيئة ساكنة تتسم بمستوى منخفض جداً من اللاتأكد البيئي، حيث تتميز بقلّة المتغيرات وببطء حركتها.
بيئة ديناميكية تتسم بدرجة عالية من اللاتأكد البيئي؛ نظراً لتعدد المتغيرات وسرعة تغيرها.	بيئة شبه ديناميكية تتسم بدرجة عالية من اللاتأكد البيئي، حيث يقل عدد المتغيرات فيها لكنها سريعة التغير.

المصدر : (الصيرفي، 2007: 147)

يُستخلص مما سبق وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة عدم التأكد البيئي ومعدل التعقيد والتغير في متغيرات البيئة المحيطة؛ فكلما زاد هذا المعدل، ارتفعت درجة اللاتأكد البيئي، مما يفرض على المنظمة ضرورة تبني استراتيجيات للتكيف مع هذه المتغيرات.

قياس اللاتأكد البيئي:

لا يُعد قياس اللاتأكد البيئي أمراً جديداً؛ فقد ركّز عدد من الباحثين على أهميته لكونه يؤثر بشكل مباشر في فاعلية اتخاذ القرارات داخل المنظمات، وقد حدّد (Miller & Friesen, 1983: 221) أبعاد قياس اللاتأكد البيئي في بُعدين رئيسيين هما:

1- بُعد الحركية : حيث يدل هذا المفهوم على درجة صعوبة التنبؤ بتغير عوامل البيئة وعدم القدرة على التنبؤ بالإبداعات وبتحرك المنافسين والعملاء في بيئة المنظمات ويمكن النظر إلى الحركية من خلال بُعدين هما (اللاتنبوء – التغير) حيث بين (Jones, 2007: 63) بأن الحركية البيئية تمثل درجة تغير القوى على نحو سريع في

بيئتي الأعمال العامة والخاصة ، بمعنى أن هناك تغييراً دائماً في بيئة الأعمال والاختلاف هو مقدار ودرجة تلك الحركية والتغير بين مختلف المنظمات وبيئتها.

2- بُعد العدائية: حيث تكون العدائية على شكل سلوكيات غير متوقعة تضر بمصالح المنظمة وسمعتها لدى الأطراف المتعاملة معها سواءً أكانت تلك الأطراف داخلية أو خارجية، إن العدائية في البيئة تتضمن الكثير من الأساليب التي لا يمكن استثنائها (كتعددية الأهداف، والسيطرة الطبقية، مقاومة العاملين وسعيهم من أجل الحصول على الموارد) الأمر الذي يؤدي إلى عدم الثقة وإيجاد صراعات تمتد لتصل إلى متخذي القرار.

وسائل التقليل من عدم التأكد البيئي:

يُعد اللاتأكد البيئي من أهم التحديات الخارجية التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، مما يجعله أولوية استراتيجية؛ حيث يؤدي عدم توفر المعلومات والبيانات حول متغيرات البيئة وعناصرها المختلفة إلى صعوبات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، لا سيما وأن معظم هذه القرارات تُتخذ في ظل حالة من اللاتأكد البيئي. وللتخفيف من وطأة آثار هذه التحديات، يتم اللجوء إلى مجموعة من الأدوات التي يمكن استعراضها فيما يلي: (الشيخ ، 2010 :19)

1- تحليل الحساسية: يتم من خلال دراسة إمكانية تقييم التباين في مخرجات المنظمة، كماً ونوعاً، وردّ ذلك إلى مصادر التباين المختلفة، مع تقييم النتائج في ظل فرضيات متعددة.

2- نظرية نظم دعم القرار : تعتمد نظرية نُظم دعم القرار على بناء قاعدة بيانات معرفية ونماذج تنبؤية؛ بهدف تزويد المديرين وصنّاع القرار بالمعلومات وفق منهجية علائقية تستخدم تقنية المنطق الضبابي، وذلك للوصول بدقة إلى حالات مشابهة للقرار الحالي.

3- تحسين الاتصالات : تحسين الاتصالات: يتم ذلك عبر تأسيس قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف المعنية بتبادل المعلومات، مما يقلل من حالات اللاتأكد البيئي..

4- تعزيز مجموعة البيانات الأساسية: يتم ذلك من خلال التركيز على المجالات التي تعاني من نقص في المعلومات أو عدم كفايتها، والعمل على إنشاء مجموعات بيانات جديدة لإثرائها.

- 5- المراقبة: وتتم عبر متابعة التغيرات في مكونات وعوامل البيئة وعناصرها أولاً بأول، وتطوير نماذج تنبؤ بالتحركات المستقبلية، مثل نماذج السلاسل الزمنية.
- 6- البحث والتطوير: يتم من خلال تبني خطط استراتيجية بعيدة المدى لاستشراف المستقبل وتوقع أحداثه، استناداً إلى دراسات تطبيقية وقواعد علمية ونماذج إحصائية متقدمة.
- 7- سيناريو الحالة الأسوأ: ويتضمن وضع تصورات لاحتمالات الأحداث المستقبلية مع التركيز على أسوأ السيناريوهات المحتملة، وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

ثالثاً التوجه الاستراتيجي :

يُعدّ التوجه الاستراتيجي ركيزةً محوريةً في إدارة المنظمات، إذ يُمثّل النهج الذي تتبناه لضمان استمراريتها وتعزيز مكانتها التنافسية، ويعمل آليةً توجيهية ترسم مسارها المستقبلي وترتبط أهدافها الاستراتيجية بسياساتها وإجراءاتها التنفيذية بما يكفل عملها بوصفها كياناً متناسقاً ومتكاملاً. وقد تعددت تعريفاته في الأدبيات الإدارية تبعاً لتنوع الرؤى البحثية، فعرفه (الشمري، 2021: 264) بأنه عملية توجيه أفراد المنظمة نحو تحقيق مزايا تنافسية من خلال نشر المعلومات وتخصيص الموارد اللازمة لدعم هذا التوجه. وتتقاطع هذه التعريفات في أن التوجه الاستراتيجي يُجسّد خطةً متكاملة تُرسّخ استقرار المنظمة وتجدد صورتها الذهنية وتدعم عمليات اتخاذ القرار على مختلف المستويات التنظيمية في ظل رؤية طويلة الأجل.

كما عرفه هاينز (Hynes, 2009) "بأنه الكيفية التي تُنجز بها الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية لتعزيز العناصر الإيجابية، بما يضمن تحقيق كفاءة وفعالية العمليات في المنظمة، مع العمل على الحدّ من التأثيرات السلبية المحيطة بها، من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق تلك الأهداف"

. وفي هذا السياق، يُمثّل التوجه الاستراتيجي المسار العام الذي تختاره المنظمة لتحقيق غاياتها، في ظل ظروف البيئة الخارجية التي تعمل فيها ومواردها المتاحة ضمن حدود إمكاناتها (مقرش، 2015: 75).

أهمية التوجه الاستراتيجي:

يمكن إيجاز أهمية التوجه الاستراتيجي في النقاط الآتية: (دانوك وآخرون، 2022: 506).

- 1- توضيح الأهداف وتحديد ملامح المسار المستقبلي للمنظمة.
- 2- تعزيز التنسيق بين جهود المنظمة؛ لكونه محوراً أساسياً لتحقيق التواصل الفعال بين جميع مكوناتها.
- 3- الإسهام في تحديد الهوية التنظيمية، وفهم دورة حياة المنتج، وتخطيط السيناريوهات، ودعم الميزة التنافسية لكسب الأعمال، وتوجيه برامج السوق في ظل المخاطر المحتملة.
- 4- تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية.
- 5- مساعدة المديرين في بلورة رؤية استراتيجية بعيدة المدى.
- 6- تعزيز التميز المالي وتطوير الأداء الكلي للمنظمة على المدى البعيد.
- 7- معالجة القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة ووضع الحلول المناسبة لها.
- 8- إعداد وتنفيذ استراتيجيات تضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف المستفيدة.

المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي:

يستند التوجه الاستراتيجي إلى مجموعة من المتغيرات الجوهرية التي تشكل قاعدته النظرية والتطبيقية، وتعمل بوصفها مسارات مرجعية تُصمم على أساسها الحركة الاستراتيجية للمنظمة في حاضرها ومستقبلها. وفيما يلي تفصيل لهذه المظاهر وفقاً لما أورده (أبو نجم، 2018: 8-9):

1- الفلسفة الإدارية للمنظمة:

تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية توجه الإدارة في صياغة الاستراتيجيات والسياسات، وهي: الفلسفة المرتبطة بالبُعد المعرفي (المعرفة والقدرة على توظيفها)، والفلسفة المرتبطة بالبُعد السياسي (توزيع السلطة والمسؤولية)، والفلسفة المرتبطة بالموقع الجغرافي (الحيز المكاني وأثره على تعزيز الميزة التنافسية).

2- التوجه المنظمي:

هناك تكامل جوهري بين طبيعة التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوصفه إطاراً توجيهياً وبين دلالة الاستراتيجية كما يدركها ويفسروها المديرون، وقد تتباين هذه الدلالات وفق التصورات التالية: أنها أداة لتحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، ووسيلة لمواجهة الغموض وعدم التأكيد البيئي مستقبلاً، وذات استجابة ديناميكية للتغيرات الطارئة، مع إدراك أنه لا توجد استراتيجية واحدة تصلح لمواجهة كافة المواقف والمساقات.

3- عناصر العملية الاستراتيجية:

تتضمن عملية التوجه الاستراتيجي منظومة من الخطوات المنهجية المترابطة تبدأ بصياغة رسالة المنظمة المتضمنة غرضها وفلسفتها وغاياتها، ثم تطوير ملفها الذاتي لتقييم هويتها وقدراتها الداخلية، وتحليل بيئتها الداخلية لتشخيص نقاط القوة والضعف، وبيئتها الخارجية بمكوناتها العامة والخاصة لرصد الفرص والتهديدات. وتنتقل بعدها إلى تحليل الخيارات الاستراتيجية عبر مصفوفة SWOT لمطابقة العناصر الداخلية والخارجية، واختيار الأهداف بعيدة المدى ووضع آليات تحقيقها، ومواءمتها مع الأهداف التشغيلية قصيرة المدى. ثم تأتي مرحلة التنفيذ عبر تخصيص الموارد ومقابلة المهام بالهيكل والكوادر والتقنيات وأنظمة الحوافز، لتختتم بمتابعة التقييم المستمر وتوظيف مخرجاته مدخلات لقرارات استراتيجية مستقبلية، مما يجعل هذه العملية دورة متكاملة ومتجددة.

4- الحركة الاستراتيجية:

ويُستدل على وجود التوجه الاستراتيجي من خلال قدرة المدراء توظيف تفكيرهم الاستراتيجي لفهم حركية المنظمات وأثرها في تحديد وصياغة الخطة الاستراتيجية. وتكمن أهمية هذه الحركية في كونها مرتكزاً أساسياً لفهم أبعاد العملية الاستراتيجية وخطواتها، حيث يبرز دور التوجه الاستراتيجي في وصف هذه الحركية من خلال العمل على تقليل هامش الخطأ في تقدير المواقف التي تواجهها المنظمة، وتخفيض تكاليف التغيير وتذليل الصعوبات والمعوقات التي تعترضه، مع ضرورة تحقيق التوازن بين الإنفاق المترتب على التغيير والتحديات المصاحبة له، وضمان التكيف الاستراتيجي استجابةً لزيادة التعقيد البيئي وتقلباته.

5- المجالات التنظيمية:

يرتبط التوجه الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالمجالات الأساسية لنشاط المنظمة، ولذا ينبغي على الإدارة العليا التركيز على هذه المجالات وتضمينها عند صياغة غاياتها وأهدافها الاستراتيجية؛ وتشمل هذه المجالات على سبيل المثال لا حصر: معدلات الربحية، ودرجة الكفاءة، ومعدلات النمو، وحقوق المساهمين، وحسن استخدام وإدارة الموارد، ومساهمات الموارد البشرية، ونشاطات الخدمة المجتمعية، وقيادة السوق والابتكار التقني، وسياسة البقاء وضمان الاستمرارية المؤسسية، بالإضافة إلى تلبية احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية اللازمة للإدارة العليا.

6- مدخل الاختيار:

يستخدم هذا المدخل لتحديد حجم القدرة الاستراتيجية للمنظمة، إذ يركز التوجه الاستراتيجي غالباً على الإجابة عن تساولين جوهريين هما: ما الأنشطة التي ينبغي للمنظمة ممارستها؟ وما أسلوب العمل الذي ستتبناه؟ وتمثل الإجابة عن هذين التساولين الأساس للقدرة على الاختيار، والتي تُوجّه عملية انتقاء أسلوب التحليل والخطط والبرامج والقرارات والممارسات؛ مما يضمن للمنظمة الوصول لتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة ذات طبيعة متغيرة وديناميكية.

أنواع التوجه الاستراتيجي:

حدد مورغان وآخرون (Morgan et al., 2009) أنواع التوجه الاستراتيجي التي يمكن لمنظمات الأعمال تبنيها في الآتي:

- 1- التوجه الاستراتيجي العدائي: ويرتبط ببطء تكيف المنظمات مع البيئة المحيطة بها.
- 2- التوجه الاستراتيجي التحليلي: وهو دمج بين استراتيجيتي التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة.
- 3- التوجه الاستراتيجي الدفاعي: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية المكانة التسويقية للمنظمة.
- 4- التوجه الاستراتيجي المستقبلي: وهو مستوى جاهزية المنظمة واستعدادها لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية.
- 5- التوجه الاستراتيجي الاستباقي: يمثل السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد، وهو المبادرة التي تتبناها المنظمة.
- 6- المخاطرة: تُعرف بأنها معدل الخسائر والأرباح التي قد تجنيها المنظمة نتيجة سلوك معين.

مستويات التوجه الاستراتيجي:

يتفق المختصون في مجال الإدارة الاستراتيجية على وجود ثلاثة مستويات رئيسية للتوجه الاستراتيجي لأي منظمة كانت، ويمثل كل واحد من هذه المستويات لبنة أساسية لما يسبقه، لتشكل مجتمعةً إطاراً فكرياً عملياً هرامياً متكاملًا ينقل المنظمة من مرحلة التصور إلى مرحلة التنفيذ. وهذه المستويات هي:

المستوى الأول: الرؤية الاستراتيجية .

لا تقتصر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة على أنها مجرد هدف، بل هي بوصلة ترشد حركة المنظمة ككل وتحدد معالم اتجاهها العام؛ فهي تشكل توصيفاً استشرافياً لمستقبل المنظمة، يستند إلى الخبرات التراكمية لقادتها في مواجهة تحديات التحولات العالمية المتسارعة في المجالات المختلفة سواء الاقتصادية، أو السياسية، أو الثقافية، أو التقنية، بما ينسجم مع إمكانات المنظمة وقدراتها. وبالتالي يمكن القول إن الرؤية الاستراتيجية تؤدي وظيفة مزدوجة: تشخيصية تحليلية تعكس واقع الأوضاع الراهنة، وتوجيهية استشرافية ترسم ملامح المستقبل المنشود. كما تتسم الرؤية الفاعلة بالشمولية والتكامل؛ إذ تغطي كافة أنشطة المنظمة بما يضمن التنسيق والترابط بين مكوناتها، مما يمكن المنظمة من ضبط واقعها الراهن وتأمين مساراتها المستقبلية في بيئة تنافسية. (Thompson & Strickland, 1996, p 46)

2- المستوى الثاني : رسالة المنظمة.

تُعرف رسالة المنظمة بأنها بيان موجز يوضح مبرر وجودها ويجسد أهدافها وغاياتها الاستراتيجية بأسلوب يسهل تذكره. وتعمل هذه الرسالة كبوصلة إرشادية للإدارة والموظفين عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل المنظمة ونشاطها، وعادة ما تصدر عن أعلى المستويات الإدارية لتعكس نموذج العمل المستهدف. وتتمثل وظائفها الأساسية في: توجيه الجهود الترويجية عبر صياغة رسائل إعلانية تبرز نقاط قوة المنظمة، تعزيز الالتزام الداخلي بنقل رؤية الإدارة العليا وتوجهاتها تحفيز الأداء بتشكيل مرجع يلهم العاملين ويرفع كفاءتهم، وتقويم الأداء كمعيار لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. ولضمان فاعلية الرسالة، يجب صياغتها بناءً على معايير تشمل: تاريخ المنظمة وتطورها، قدراتها التنافسية، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً. (الكرخي، 2014 : 149-151)

3- المستوى الثالث: الأهداف الاستراتيجية.

تُمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر استثمار مواردها المتاحة وفق آجال زمنية متعددة، وتتسم بجملة من الخصائص أبرزها الوضوح وقابلية القياس والتحقق والارتباط بإطار زمني محدد وبخطط تنفيذية واضحة (أبونجم، 2018). وتندرج هذه الأهداف ضمن منظومة التوجه الاستراتيجي

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

التي تتألف من ثلاثة مستويات متكاملة ومترابطة تبدأ بالرؤية بوصفها توجهاً فلسفياً بعيد المدى، ثم تنتقل إلى الرسالة بوصفها توجهاً وظيفياً تعريفاً، وصولاً إلى الأهداف بوصفها توجهاً عملياً قابلاً للقياس. ويسهم هذا التسلسل الهرمي في تحويل التوجه الاستراتيجي إلى ممارسات تنفيذية ملموسة تُعزز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة متغيرة ومعقدة.

إجراءات الدراسة:

مجتمع الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي، وهي دراسة تحليلية طبقت على القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، ورؤساء مكاتب الجودة وأعضاء هيئة التدريس والدراسات العليا والتعاون الدولي بالكليات، خلال فصل الخريف للعام الجامعي 2026/2025، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (2) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

ت	الصفة	العدد
1.	عمداء الكليات	9
2.	رؤساء الأقسام العلمية.	35
3.	رؤساء المكاتب بالكليات	34
	المجموع	78

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل في توزيع أداة الدراسة، غير أن تحديات عدم الاستجابة واعتذار بعض الأفراد أسفروا عن استرداد (63) استمارة قابلة للتحليل، تمثل ما نسبته (81%) من المجتمع الأصلي، وقد جرى التعامل معها إحصائياً بوصفها عينة عشوائية بسيطة ذات تمثيل مرتفع. ويستند هذا الإجراء إلى مرجعيات علمية راسخة، إذ يرى (أندير، 2024: 20) أن العينة التي تقل عن (95%) من المجتمع الأصلي تُعدّ عينة عشوائية ممثلة متى استهدفت جميع عناصر المجتمع دون استثناء وتوافرت فيها شروط العشوائية. ويتوافق هذا مع ما أكده (Biemer & Lyberg (2003 من أن الوحدات المستجيبة عند غياب الاستجابة الكاملة تُشكّل عينة فعلية، وما ذهب إليه (Dillman, Smyth &

Christian (2014) من ضرورة اعتبار البيانات الناتجة عينة حين يتعذر الحصول على ردود جميع الوحدات المستهدفة. وبناءً على ذلك، فإن هذه العينة تتمتع بموثوقية إحصائية وتمثيل ملائم يدعم صحة النتائج والاستنتاجات المترتبة عليها. **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وقد تضمنت أربعة أقسام: الأول للبيانات الأولية (النوع، الوظيفة، سنوات الخبرة)، والثاني لقياس المنة التنظيمية بثلاثة أبعاد (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الجينات التنظيمية) بواقع 18 فقرة، والثالث للتوجه الاستراتيجي بـ 21 فقرة، والرابع للاتأكد البيئي ببعديه (الحركية والعنصرية) بواقع 10 فقرات. وقد خضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات وكانت نتائجها مقبولة، مما أكد صلاحيتها للتطبيق. وفقاً لما يلي:

صدق الأداة: وقد تم الاعتماد على صدق الاتساق البنائي، من خلال معرفة مدى اتساق كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم حساب الاتساق البنائي، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون، وجاءت القيم كما يلي.

جدول رقم (3): يبين معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات أداة القياس مع الدرجة الكلية له.

ت	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات	الدالة الإحصائية
1.	المنة التنظيمية	18	0.884	* 0.000
2.	التوجه الاستراتيجي	21	0.916	* 0.000
3.	اللاتأكد البيئي	10	0.835	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات أداة القياس مع الدرجة الكلية للاستبانة، حيث يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أن قيمة معامل الارتباط لمجال المنة التنظيمية قد بلغت (0.884)، وهي قيمة عالية تشير إلى وجود علاقة قوية وطردية بين هذا المجال والدرجة الكلية للأداة (الاستبانة)، مما يدل على أن الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بينما كانت قيمة معامل الارتباط لمجال التوجه الاستراتيجي هي (0.916)، وهي أعلى قيمة في الجدول، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين هذا المجال والدرجة الكلية، ويؤكد وجود دلالة إحصائية للارتباط. في حين سجلت قيمة معامل الارتباط لمجال اللاتأكد البيئي

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي".

(0.835)، وهي قيمة عالية ومقبولة، وتدل على وجود علاقة قوية بين هذا المجال والدرجة الكلية للأداة، مما يؤكد الدلالة الإحصائية للارتباط. **ثبات الأداة:** وللتحقق من ثبات أداة القياس (الاستبانة)، تم استخدام الأسلوب الإحصائي ألفا كرونباخ، وقد جاءت النتائج كما يلي:
جدول (4): يبين قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة.

ت	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1.	المناعة التنظيمية	18	0.936
2.	التوجه الاستراتيجي	21	0.959
3.	اللاتأكد البيئي	10	0.782
4.	الكلية	49	0.901

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق رقم (4) أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في لجميع متغيرات الدراسة، وكذلك فقد جاءت قيمة معامل الثبات الكلية تساوي (0.901 %)، وهي قيمة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، وتشير هذه القيمة إلى تماسك داخلي مرتفع جداً بين فقرات مقياس، مما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابلة للتطبيق.

عرض وتحليل النتائج

1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: والذي ينص على ما مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية (التعليم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

الجدول رقم (5) يبين الإحصاءات الوصفية لمجال المناعة التنظيمية

البُعد	العدد الكلي	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
التعلم	62	2.00	5.00	3.9758	.56123
الذاكرة	62	2.00	5.00	3.7742	.77183
الجينات	62	1.00	5.00	3.7661	.77204
المناعة ككل	62	2.00	5.00	3.9194	.64778

تُشير نتائج الجدول السابق لمتغير المناعة التنظيمية إلى أن بُعد التعلم التنظيمي جاء الأعلى متوسطاً والأقل تشتتاً بين الأبعاد الثلاثة، إذ بلغ متوسطه (3.97) بانحراف معياري (0.561)، مما يعكس توافقاً واضحاً بين المبحوثين على امتلاك قدرات تعلم تنظيمي جيدة تُمثل أقوى مكونات المناعة التنظيمية لديهم. في حين تقارب بُعدا الذاكرة

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

التنظيمية والحمض النووي التنظيمي في متوسطيهما (3.77 و 3.76 على التوالي) وانحرافهما المعياري (0.772)، وهو تشابه لافت قد يُعزى إلى التقارب النسبي في طبيعة فقرات كلا البُعدين، فيما يُشير الانحراف المعياري المرتفع نسبياً إلى تباين أوسع في آراء المبحوثين حولهما مقارنةً ببُعد التعلم. وعلى مستوى المتغير ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام للمناعة التنظيمية (3.92) من أصل (5) درجات بانحراف معياري (0.648)، مما يُشير إلى مستوى مرتفع نسبياً يتجاوز الوسط النظري (3.0)، مع تجانس ملحوظ في آراء المبحوثين يعكسه انخفاض قيمة الانحراف المعياري الكلي.

2- **النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:** والذي ينص على ما مستوى التوجه الاستراتيجي السائد في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

الجدول رقم (6) يبين الإحصاءات الوصفية لمجال التوجه الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط	الحد الاعلى	الحد الادنى	العدد الكلي	المجال
.66391	3.8387	5.00	1.00	62	التوجه الاستراتيجي

يتضح أن المتوسط الحسابي = (3.84) من 5 درجات هذا المستوى مرتفع نسبياً، إذ يتجاوز الوسط النظري (3.0) بواقع 0.84 درجة. كما بلغ الانحراف المعياري = 0.664 - وهي قيمة متوسطة إلى منخفضة، تشير إلى وجود تجانس معقول في آراء المبحوثين حول التوجه الاستراتيجي، دون تباين كبير جداً. وبالتالي فإن مجال التوجه الاستراتيجي يظهر مستوى مرتفعاً ومتجانساً نسبياً لدى أفراد عينة الدراسة،

3- **النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:** والذي ينص على ما مستوى اللاتأكد البيئي السائد في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

الجدول رقم (7) يبين الإحصاءات الوصفية لمجال اللاتأكد البيئي

الانحراف المعياري	المتوسط	الحد الاعلى	الحد الادنى	العدد الكلي	البُعد
.74998	3.2823	4.50	1.00	62	العدائية
.73087	3.6371	5.00	1.00	62	الحركية
.70373	3.3871	4.50	1.00	62	اللاتأكد ككل

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

يلاحظ ان بُعد العدائية (3.28) وبتنحراف معياري (749.) أقل الأبعاد وسطياً، لكنه لا يزال فوق التوسط النظري (3.0)، مما يعني أن البيئة توصف بأنها تنافسية وقاسية إلى حد متوسط، وليست عدائية بشدة. إما بُعد الحركية (3.64) وانحراف معياري (730.) حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن البيئة المحيطة تتميز بتغير سريع وديناميكية عالية بدرجة مرتفعة نسبياً. هذا هو أكثر أبعاد اللاتأكد وضوحاً في العينة. وللتعرف على الواقع الكلي لإدراك العينة لمستوى مجالات الدراسة، تم حساب الدرجة الكلية لكل مجال وهي: (المناعة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي، اللاتأكد البيئي) وذلك من خلال تجميع إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بكل مجال، ومن ثم استخراج القيمة الكلية للأداة ككل، وقد تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسط العام لكل بُعد مقارنة بالمتوسط الفرضي المناظر له، وقد تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري وكذلك الأهمية النسبية وفترة الثقة لكل بُعد، وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (8) لواقع مستوى مجالات الدراسة والدرجة الكلية

مستوى استجابات لأفراد العينة حسب كل مجال	الاحصاءات			اختبار T		95% فترة الثقة حول متوسط المقياس		مستوى التوفر	
	المتوسط الافتراضي	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة الاختبار	الدلالة الاحصائية	الحد الادنى		الحد الاعلى
مجال المناعة التنظيمية	3	3.919 4	.64778	78.3 %	11.1 8	0.001	3.75 5	4.08 4	مرتفع
مجال التوجه الاستراتيجي	3	3.838 7	.66391	76.7 %	9.95	0.001	3.67 0	4.00 7	مرتفع
مجال اللاتأكد البيئي	3	3.387 1	.70373	67.7 %	4.33	0.001	3.20 8	3.56 6	متوسط
الدرجة الكلية	5	3.776	0.5211 3	75.5 %	11.2	0.001	3.91	3.64	مرتفع

"أثر المنة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

مستوى استجابات أفراد العينة حسب كل مجال	الاحصاءات			اختبار T		95% فترة الثقة حول متوسط المقياس		مستوى استجابات أفراد العينة حسب كل مجال
	المتوسط الاقتراض ي	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	قيمة الاختبار	الدلالة الاحصائية	الحد الادنى	الحد الاعلى	
لمستوى استجابات عينة الدراسة								

* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تكشف نتائج الواردة بالجدول السابق أن الأهمية النسبية لمتغير المنة التنظيمية احتل المرتبة الأولى بنسبة تحقق بلغت (78.4%) من الدرجة القصوى، يليها التوجه الاستراتيجي بفارق ضئيل (76.8%)، ثم اللاتأكد البيئي بمستوى متوسط إلى مرتفع (67.7%). ويُعدّ هذا الترتيب منطقياً من الناحية النظرية، إذ تُمثّل المنة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي قدرات داخلية تسعى المنظمات إلى تعزيزها، في حين يُجسد اللاتأكد البيئي ظرفاً خارجياً لا تملك المنظمة سيطرة مباشرة عليه. وعلى مستوى الأداة ككل، بلغت الأهمية النسبية الإجمالية للمتغيرات الثلاثة مجتمعةً (75.52%)، مما يُشير إلى مستوى مرتفع من الاتجاه الإيجابي لدى أفراد العينة نحو هذه المتغيرات، وإلى أن تصوراتهم العامة حول منظومة المنة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي واللاتأكد البيئي جاءت إيجابية ومرتفعة نسبياً.

4- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: والذي ينص على ما أثر للمنة التنظيمية بأبعادها على تعزيز التوجه الاستراتيجي في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

الجدول رقم (9) يبين تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والوسيط مع المتغير التابع

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

النموذج	R	مربع R	مربع معدل R	الخطأ المعياري للتقدير
1	$0.720^{>a</sup>$.518	.501	.46879

المتنبات: (ثابت)، اللاتأكد، المناعة a.

يُظهر الجدول السابق النموذج نتائج تحليل الانحدار الذي يتضمن متغيرين مستقل ووسيط، هما المناعة واللاتأكد. تشير قيمة $R = 0.720$ إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين والمتغير التابع (التوجه). أما قيمة R مربع = 0.518 فتعني أن النموذج يفسر حوالي 51.8% من التباين الكلي في المتغير التابع، وهي نسبة جيدة في الكثير من البحوث الاجتماعية والإدارية. قيمة R مربع المعدل = 0.501 أقل قليلاً لأنها تأخذ في الاعتبار عدد المتنبات وحجم العينة، مما يعطي تقديراً أكثر تحفظاً لقدرة النموذج على التعميم.

الخطأ المعياري للتقدير (0.46879) هو مقياس لمتوسط بعد القيم الفعلية عن القيم المتوقعة من النموذج؛ وكلما صغرت هذه القيمة دلّ ذلك على دقة أعلى للنموذج في التنبؤ. بشكل عام، النموذج مقبول ويمتلك قوة تفسيرية متوسطة، لكن هناك نحو 50% من التباين لا يزال غير مفسر وقد يعزى إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

الجدول رقم (10) لنتائج تحليل التباين—(ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
1	الانحدار	13.921	2	6.961	31.674
	البواقي	12.966	59	.220	
	المجموع	26.887	61		

يختبر جدول السابق تحليل التباين الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي الذي يتنبأ بـ التوجه باستخدام متغيري اللاتأكد و المناعة. قيمة $F = 31.674$ كبيرة نسبياً مقارنة بدرجات الحرية (2, 59). وقيمة (Sig. = 0.000 أقل من 0.001) تعني أن النموذج ككل دال إحصائياً عند أي مستوى دلالة تقليدي (0.05 أو 0.01). بمعنى آخر، يمكن القول بثقة أن وجود المتغيرين (المناعة واللاتأكد) معاً يساهم بشكل معنوي في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع (التوجه)، وأن النموذج أفضل من مجرد استخدام المتوسط العام كتنبؤ. بينما كان مجموع المربعات للانحدار (13.921) أكبر

"أثر المنة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

من مجموع مربعات البواقي (12.966) لكنهما متقاربان، مما يشير إلى أن النموذج يفسر جزءاً لا بأس به من التباين الكلي (26.887)، وهذه النتيجة تتفق مع قيمة $R^2 = 0.518$ التي ظهرت في الجدول السابق.

5- النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس: والذي ينص على هل يتغير مستوى أثر المنة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي باختلاف مستوى اللاتأكد البيئي؟
الجدول رقم (11) يبين نتائج اختبار معاملات الانحدار — (Coefficients)

النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	t	قيمة Sig		
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	(التوجه)	.569	.420	1.357	.180	
	المنة	.622	.096	6.490	.000	
	اللاتأكد	.245	.088	2.774	.007	

تُظهر نتائج تحليل معاملات الانحدار أن كلاً من المنة التنظيمية واللاتأكد البيئي يُسهمان إسهاماً موجباً ودالاً إحصائياً في التنبؤ بالتوجه الاستراتيجي وفق المعادلة الآتية: التوجه = $0.569 + 0.622 \times (\text{المنة}) + 0.245 \times (\text{اللاتأكد})$. وتكشف المعاملات المعيارية (Beta) عن تفوق المنة التنظيمية في القدرة التفسيرية ($\beta = 0.607$) مقارنةً باللاتأكد البيئي ($\beta = 0.260$)، مما يُرسّخها بوصفها المتنبئ الأقوى بالتوجه الاستراتيجي. ويؤكد ذلك مستوى دلالة المنة التنظيمية ($\text{Sig.} = 0.000$) واللاتأكد البيئي ($\text{Sig.} = 0.007$)، مما يعني أن إسهام كلا المتغيرين حقيقي ومعمد إحصائياً، ويمكن البناء عليه في استخلاص التوصيات وتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

6- النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس: والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المنة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي ضمن مستويات من اللاتأكد البيئي تُعزى إلى متغيرات (النوع، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

1- حسب النوع:

"أثر المكافحة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

الجدول رقم (12) يبين نتائج اختبار الفروق بين مجالات الدراسة وفقاً لمتغير النوع.

الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	النوع	المتغير
.09453	.59035	3.9872	39	ذكر	المكافحة
.15316	.73452	3.8043	23	انثى	
.10978	.68555	3.8718	39	ذكر	التوجه
.13272	.63650	3.7826	23	انثى	
.11315	.70663	3.3590	39	ذكر	اللاتأكد
.14846	.71198	3.4348	23	انثى	

تبين النتائج الواردة بالجدول السابق المتعلقة بتأثير المكافحة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي ضمن مستويات من اللاتأكد البيئي تُعزى إلى لمتغير النوع عن فروق ظاهرية محدودة بين الجنسين في المتوسطات الحسابية. ففي متغير المكافحة التنظيمية جاء متوسط الذكور (3.99) أعلى من متوسط الإناث (3.80) مع تباين أوسع في استجابات الإناث (0.73 مقابل 0.59)، وفي متغير التوجه الاستراتيجي تقاربت المتوسطات بين الجنسين (3.87 و 3.78 على التوالي) مع تماثل شبه تام في الانحراف المعياري يعكس تجانس التوزيعين. أما متغير اللاتأكد البيئي فجاء في الاتجاه المعاكس إذ سجلت الإناث متوسطاً أعلى طفيفاً (3.43 مقابل 3.36) مع تطابق في الانحراف المعياري (0.71) بين الفئتين. وتجدر الإشارة إلى أن تقديرات الذكور تتمتع بدقة أعلى نظراً لكبر حجم عينتهم (39 مقابل 23)، وللبت في دلالة هذه الفروق إحصائياً أُجري اختبار t للعينتين المستقلتين الذي نتج عنه نتائج في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13) يبين نتائج اختبار تحديد الفروق بين مجالات الدراسة وفقاً لمتغير النوع

مستوى الثقة		اختبار t لتساوي المتوسطات						اختبار ليفين	المتغير
الأعلى	الأدنى	الخطأ المعياري	متوسط الفرق	ثنائي الطرف	df	t	Sig.	F	
-	.17009	.18283	.287	60	1.075	.032	4.834	تساوي التباينات مفترض	المكافحة
-	.17998	.18283	.316	38.703	1.016			تساوي التباينات غير مفترض	
-	.17562	.08919	.613	60	.508	.611	.262	تساوي	التوجه

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

.26210								التباينات مفترض	
-	.17224	.08919	.607	49.095	.518			تساوي التباينات غير مفترض	
-	.18629	.07581	.686	60	-.407	.993	.000	تساوي التباينات مفترض	اللاتأكد
-	.18666	.07581	.687	45.998	-.406			تساوي التباينات غير مفترض	

تُفصح نتائج اختبار t للعينتين المستقلتين عن غياب تام للفروق الدالة إحصائياً بين الذكور والإناث في متغيرات الدراسة. ففي متغير المناعة التنظيمية أشار اختبار ليفين إلى عدم تساوي التباينات (F 4.834) (Sig. = 0.032) مما استوجب اعتماد صف التباينات غير المتساوية، وأسفر عن قيمة (t (1.016) بمستوى دلالة = Sig. = 0.316) يتجاوز الحد المعتمد. وفي متغير التوجه الاستراتيجي دلّ اختبار ليفين على تساوي التباينات (Sig. = 0.611) وجاءت قيمة (t (0.508) بمستوى دلالة = Sig. = 0.613) بعيداً عن حد الدلالة. وفي متغير اللاتأكد البيئي بلغت قيمة t المحسوبة (-0.407) بمستوى دلالة (Sig. = 0.686) مع تساوي شبه تام في التباينات (Sig. = 0.993). وتتقاطع هذه النتائج مجتمعةً في دلالة واحدة مفادها أن متغير النوع لا يُمثل متغيراً مؤثراً في تشكيل مستويات التأثير بين المناعة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي ضمن مستويات اللاتأكد البيئي، مما يُعزز افتراض التكافؤ بين الجنسين في هذه الأبعاد التنظيمية.

2- حسب الوظيفة:

الجدول رقم (14) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين مجالات الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير	
0.016	4.437	1.673	2	3.346	بين المجموعات	المناعة التنظيمية
		0.377	59	22.250	داخل المجموعات	
			61	25.597	المجموع	
0.087	2.548	1.069	2	2.138	بين المجموعات	التوجه
		0.419	59	24.749	داخل المجموعات	

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

			61	26.887	المجموع	
0.149	1.964	0.943	2	1.885	بين المجموعات	اللاتأكد
		0.480	59	28.324	داخل المجموعات	
			61	30.210	المجموع	

يكشف تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن متغير المناعة التنظيمية هو المتغير الوحيد الذي أظهرت فيه الفئات الوظيفية الثلاث فروقاً ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (4.437) بمستوى دلالة (Sig. = 0.016) أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن التباين بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري المكاتب في هذا المتغير يعكس فرقاً حقيقياً لا يُعزى إلى الصدفة العشوائية. في المقابل، لم يُسجل متغير التوجه الاستراتيجي فروقاً دالة إحصائية بين الفئات الوظيفية إذ بلغت قيمة F (2.548) بمستوى دلالة (Sig. = 0.087)، وعلى المنوال ذاته جاء متغير اللاتأكد البيئي بقيمة F (1.964) ومستوى دلالة (Sig. = 0.149)، مما يُثبت تجانس الفئات الوظيفية وتكافؤها في هذين المتغيرين. وتتسق هذه النتائج مع ما كشفه تحليل التباين وفق متغير الخبرة، مما يُرسخ النظر إلى المناعة التنظيمية بوصفها بنيةً ديناميكية تتشكّل بفعل السياق المهني والوظيفي وتستوجب اهتماماً مؤسسياً مدروساً.

الجدول رقم (15) يبين نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وفقاً للمسمى الوظيفي

الحد الأعلى %95	الحد الأدنى %95	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفرق (I-J)	الوظيفة (J)	الوظيفة (I)	المتغير
—	—	0.797	0.241	-0.163	رئيس قسم	عميد كلية	المناعة التنظيمية
—	—	0.389	0.259	0.359	مدير مكتب	رئيس قسم	
—	—	0.797	0.241	0.163	عميد كلية	مدير مكتب	
—	—	0.016	0.175	0.521*	مدير مكتب	مدير مكتب	
—	—	0.389	0.259	-0.359	عميد كلية	مدير مكتب	
—	—	0.016	0.175	-0.521*	رئيس قسم	مدير مكتب	

*الفرق دال إحصائياً عند مستوى 0.05

تكشف نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية أن مصدر التباين الدال في متغير المناعة التنظيمية يتمركز حصراً في الفرق بين رؤساء الأقسام ومديري المكاتب، إذ بلغ متوسط الفرق بينهما (0.521) لصالح رؤساء الأقسام بمستوى دلالة (Sig. = 0.016) يقل عن الحد المعتمد، في حين جاءت المقارنتان الأخريان بين عمداء

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

الكليات ورؤساء الأقسام (Sig. = 0.797) ، وبين عمداء الكليات ومديري المكاتب (Sig. = 0.389) خاليتين من أي فروق دالة إحصائية، مما يُثبت تجانس هذه الفئات فيما بينها. ويمكن تفسير تميز رؤساء الأقسام في ضوء الطبيعة الأكاديمية والقيادية لمهامهم التي تستلزم مرونة تنظيمية أعلى، في حين قد تُؤد الطبيعة الإجرائية لمهام مديري الإدارات قيوداً تُضعف مناعتهم التنظيمية، وهو ما يستوجب توجيه برامج تطوير مؤسسية مدروسة نحو هذه الفئة تحديداً.

3- حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (16) يبين تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير	
0.012	4.726	1.767	2	3.535	بين المجموعات	المناعة التنظيمية
		0.374	59	22.062	داخل المجموعات	
			61	25.597	المجموع	
0.187	1,728	0.744	2	1.488	بين المجموعات	التوجه الاستراتيجي
		0,430	59	25.399	داخل المجموعات	
			61	26.887	المجموع	
0.396	0.942	0.467	2	0.935	بين المجموعات	اللاتأكد البيئي
		0.496	59	29.275	داخل المجموعات	
			61	30.210	المجموع	

تكشف نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن المناعة التنظيمية هي المتغير الوحيد الذي أظهر فروقاً دالة إحصائية بين المجموعات، إذ بلغت قيمة (F 4.726) بمستوى دلالة (Sig. = 0.012) أقل من الحد المعتمد، في حين جاء كل من التوجه الاستراتيجي (F 1.728) ، (Sig. 0.187) واللاتأكد البيئي (F 0.94) ، Sig. (0.396) بعيدين عن حد الدلالة مما يُثبت تجانس المجموعات وتكافؤها فيهما. وتحمل هذه النتيجة دلالةً مهمة إذ تُبرز المناعة التنظيمية بوصفها المتغير الأكثر

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

استجابةً للاختلافات بين المجموعات، مما يستدعي التعمق في تحليل مصادر هذا التباين عبر اختبارات المقارنات البعدية.

الجدول رقم (17) يبين نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وفقاً لسنوات الخبرة

الحد الأعلى %95	الحد الأدنى %95	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفرق (I-J)	الخبرة (J)	الخبرة (1)	المتغير
1.008	0.056	0.025	0.190	0.532	من 10 إلى 20	أقل من 10	المناعة التنظيمية
0.902	-0.099	0.141	0.199	0.402	أكبر من 20		
-0.056	-1.008	0.025	0.190	-0.532	أقل من 10	من 10 إلى 20	
0.451	0.713	0.853	0.232	-0.131	أكبر من 20		
0.099	-0.902	0.141	0.199	-0.402	أقل من 10	أكبر من 20	
0.713	-0.451	0.853	0.232	0.131	من 10 إلى 20		

*الفرق دال إحصائياً عند مستوى 0.05

تكشف نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية أن مصدر التباين الدال في متغير المناعة التنظيمية يتمركز حصراً في الفرق بين فئة الخبرة الأقل من 10 سنوات وفئة الخبرة من 10 إلى 20 سنة، إذ بلغ متوسط الفرق بينهما (0.532) لصالح الفئة الأقل خبرة بمستوى دلالة (Sig. = 0.025) يقل عن الحد المعتمد، في حين جاءت المقارنتان الأخريان — بين الأقل من 10 سنوات والأكبر من 20 سنة (Sig. = 0.141) ، وبين فئتي 10-20 سنة والأكبر من 20 سنة — (Sig. = 0.853) بعيدتين عن حد الدلالة الإحصائية مما يُثبت تجانس هذه الفئات فيما بينها. وقد تُفسر هذه النتيجة في ضوء ما تتسم به المراحل المبكرة من الحياة المهنية من حيوية ومرونة وانفتاح على التكيف، في حين قد تُؤد المراحل المتوسطة ضغوطاً تنظيمية متراكمة تُضعف نسبياً من مستوى المناعة، وهو ما يستحق مزيداً من البحث في دراسات لاحقة.

ملخص النتائج:

- 1- جاء مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجيئات التنظيمية) في جامعة محمد بن علي السنوسي مرتفعاً، بمتوسط (3.9194) وأهمية نسبية (78.3%)، كما حقق بُعد التعلم التنظيمي المستوى الأعلى بين الأبعاد الثلاثة، إذ بلغ متوسطه (3.97).
- 2- حقق مجال التوجه الاستراتيجي السائد في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مستوى مرتفعاً، بمتوسط (3.8387) وأهمية نسبية بلغت (76.7%).
- 3- جاء مستوى اللاتأكد البيئي السائد في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية متوسطاً، حيث حقق متوسط (3.3871) وأهمية نسبية (67.7%)، في حين جاء بُعد الحركة الأعلى بمتوسط بلغ (3.64) مقارنةً ببُعد العدائية.
- 4- بيّنت نتائج الدراسة وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية لمتغيري المناعة التنظيمية واللاتأكد البيئي على متغير التوجه الاستراتيجي في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- 5- أوضحت نتائج الدراسة وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية لمتغير اللاتأكد البيئي على مستوى العلاقة بين المناعة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.
- 6- بيّنت نتائج الدراسة أن متغير النوع لا يُمثل متغيراً مؤثراً في تشكيل مستويات التأثير بين المناعة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي ضمن مستويات اللاتأكد البيئي.
- 7- بيّنت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة على مستويات التأثير بين المناعة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي ضمن مستويات اللاتأكد البيئي لمصلحة رؤساء الأقسام العلمية.
- 9- بيّنت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على مستويات التأثير بين المناعة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي ضمن مستويات اللاتأكد البيئي لمصلحة أصحاب الخبرة الأقل من 10 سنوات.

التوصيات:

- 1- العمل على تطوير آليات التعلم المؤسسي المستمر وتشجيع تبادل المعرفة بين الأقسام الأكاديمية بوصفه الركيزة الأقوى في منظومة المناعة التنظيمية.

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

- 2- مراجعة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعات بصورة دورية مع إشراك جميع القيادات الأكاديمية في صياغتها لضمان وضوحها وقابليتها للتطبيق.
- 3- العمل على إنشاء نظام للإنذار مبكر على مستوى الجامعات اللببية لرصد التغيرات البيئية الخارجية وبناء خطط طوارئ مرنة للتعامل مع المتغيرات الطارئة.
- 4- تعزيز دور رؤساء الأقسام العلمية في اللجان الاستراتيجية ومنحهم صلاحيات أوسع لتفعيل سياسات المناعة التنظيمية في أقسامهم

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

قائمة المراجع :

- 1- إبراهيم، هانم إبراهيم محمد. (2019). أثر عدم التأكد البيئي على جودة القرارات التوجيهية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 12، 421-455.
- 2- أبوهرم، محمد إبراهيم أحمد. (2022). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(7).
- 3- أبونجم، ميرنا. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير. الجامعة السورية الافتراضية.
- 4- أحمد، محمد حسين صلاح. (2024). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة النفسية بالجامعات المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 25، العدد 1، 249-292.
- 5- اندير، جمال محمد. (2024). الإحصاء والاحتمالات. دار الوليد للنشر والتوزيع.
- 6- بشرى، محمد علوان. (2025). استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللاتأكد البيئي، أطروحة دكتوراه. جامعة كربلاء، كلية إدارة الأعمال.
- 7- بلل، صديق بلل إبراهيم. (2021). عدم التأكد البيئي كمتغير معدل بين التوجه الريادي والأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 8، 59-80.
- 8- بن سدير، أمنة. (2016). أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير. جامعة 8 مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

"أثر المناعة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

- 9- بن يامة، شهر زاد. (2025). دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة لعينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية تارقي وان تيميزي — إيليزي، رسالة ماجستير. المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار.
- 10- التميمي، زياد فاضل، والخشالي، شاكر جاراالله (2007). أثر عدم التأكد في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الدوائية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 3، العدد 1، 23-1.
- 11 - دنوك، أحمد عبد الله، وآخرون. (2022). التوجه الاستراتيجي مدخلا لتفعيل الأداء الريادي للمنظمات. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 60، العدد 1، 501-520.
- 12- الدهدار، مروان حمودة. (2013). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية*، العدد 21، 202-244.
- 13- السعيد، يعرب عدنان، وموسى، سيف صاحب. (2018). أثر اللاتأكد في تبني المتطلبات العامة للتقييم البيئي الاستراتيجي: دراسة استطلاعية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 25، العدد 111، 78-103.
- 14- الشمري، محمد عوض. (2021). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التوجه الاستراتيجي: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في جامعة كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 27، العدد 7.
- 15- الشوابكة، محمد سالم عيسى. (2013). أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد التوجه الاستراتيجي، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال.
- 16- الشيخ يحيى، بسمة وليد سليم. (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
- 17- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2007). السلوك الإداري. دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر والتوزيع.
- 18- طه، طارق. (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- 19- عبد الباري، أشرف السيد، وصابر، عماد عبد الخالق. (2013). دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على قطاع البترول. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد (4).
- 20- عبد اللطيف، عمار. (2021). أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية والدور المعدل لعدم اليقين البيئي، رسالة ماجستير. المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق.
- 21- عبد المجيد، عثمان رياض. (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيا إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.

"أثر المنة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

- 22- عثمان، منى شعبان، وهلال، محمد سعيد. (2025). المنة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة التربوية*، العدد45، 495-650.
- 23- علاونة، سفيان، وسنية، محمد. (2024). أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المنة التنظيمية: دراسة ميدانية. *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 12، العدد2، -146 169.
- 24- غول، فرحات. (2010). حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة. *الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*، 1-25.
- 25- الكبيسي، عامر خضير. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. *المكتب الجامعي الحديث*.
- 26- الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. منشورات وزارة الثقافة والفنون.
- 27- مقرش، فوزية. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر.
- 28- ميرو، شير زاد طه. (2022). تأثير المنة التنظيمية في الحد من السلوك المنحرف. *مجلة جامعة دهوك*، المجلد 25، العدد1. 307-325.
- 29- النقيرة، أحمد محمود محمد. (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المنة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد 2، العدد2.
- المراجع الأجنبية:**

- Biemer, P. P., & Lyberg, L. E. (2003). Introduction to survey quality.
- 1- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, Wiley. phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method (4th ed.). Wiley.
- 2- Hynes, N. (2009). Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships. *Technological Forecasting and Social Change*, 76.
- 3-Lin, Z. (2006). Environmental determination or organizational design: An exploration of organizational decision making under environmental uncertainty. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 14(4), 438–453.
- 4- Morgan, G. (1998). *Images of organization*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation,

"أثر المنة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بن علي السنوسي في ظل مستويات من اللاتأكد البيئي."

marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909–920.

5- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1996). *Strategic management: Concepts and cases* (9th ed.). Irwin McGraw-Hill.