



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٥) العدد (١٤) مايو ٢٠٢٥م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبدالرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية

العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشتون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية

الأساسية- الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية-

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقات والتأهيل

لشتون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-

جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية-

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- ميسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنوي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت
أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق
أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر
أ.د. أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
أ.د. سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً
أ.د. فريخ عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية
أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
- 2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
- 3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
- 4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
- 5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجتمعات التعلم المهنية لدى مُعلّمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، أ. محمد ضيف الله الغامدي، أ.د عبدالله بن ضيف الله الحارثي.....	41-1
2	متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس مقرر الحاسوب في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. عائشة أحمد نايف عويهان.....	72-42
3	التفكير الأخلاقي وعلاقته بالاتجاه نحو الغش في الاختبارات الجامعية، أ. أريج إبراهيم محمد المسيعدين؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	110-73
4	إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. نور هاني ماضي قموه؛ أ.د عدنان عبد السلام العضيلة.....	150-111
5	الممول القرائية لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها في سلطنة عمان، أ. خلود بنت خميس بن مرارش البوسعيدية.....	183-151
6	المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، أ.د فاطمة عبدالمنعم معوض؛ أ. فاطمة محمد البصير؛ أ. تهاني عبدالعالي الحربي؛ أ. هناء مساعد السماره	218-184
7	واقع ممارسة المعلمين في سلطنة عمان أنشطة الكلام النوعية لتطوير مهارة المحادثة لدى متعلمي اللغة العربية من الناطقين بغيرها في المستوى المبتدئ، أ. حصّة بنت عبدالله بن سعيد البادية.....	248-219
8	أثر القصة المصورة باستخدام التصميم الجرافيكي على اتجاهات المراهقات نحو قضية الشذوذ الجنسي، د. ساندي بنت فاروق كردي؛ أ. أسيل بنت صالح إيشان صوفي.....	290-249
9	واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، أ. نواف بن مطلق بن عيد الحربي.....	321-291
10	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني إبراهيم العلي.....	348-322

الصفحة	العنوان	م
379-349	دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض، أ. إيناس سعد السيف؛ أ. منيرة محمد الشريف؛ أ. منى عبد العزيز الشهيل؛ أ. نورة ناصر الشبانان؛ د. نورة عبد الله الجبرين.....	11
408-380	تصورات معلمي شرقي القدس حول تطوير مهارات التعليم المستقبلية في ضوء رؤية التعليم 2030، أ. نرمن حسين أبوساره.....	12
433-409	الأنماط التعليمية لدى معلمي العلوم في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، أ. بشرى الدريدي؛ أ.د أحمد عودة القرارة.....	13
468-434	معوقات الاعتماد الأكاديمي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، أ. محمد بن عبد الله الجميلي؛ د. عمر بن محمد باداود.....	14
505-469	الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة رياض الخبراء وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، أ. صالح بن راشد مفلح الحربي؛ د. صالح بن علي يعن الله القرني.....	15
526-506	The effect of Using Gamification on Student's speaking skills, Dr. Raed Mohammad, Prof. Hanan Sobhi Abdullah Obaid, Dr. Nihaya Al-Washahi, Dr. Khier Masalha.....	16
565-527	How Does Parental Involvement Improve Inclusiveness Within a Special Education Context?, Afra Almutairi.....	17

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعيتن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم

أ. فاطمة محمد البصير

باحثة ماجستير في الإدارة التربوية-جامعة القصيم

أ. هناء مساعد السمارة

باحثة ماجستير في الإدارة التربوية-جامعة القصيم

أ.د فاطمة عبدالمنعم معوض

أستاذ الإدارة التربوية -جامعة القصيم

أ. تهماني عبدالعالي الحربي*

باحثة ماجستير في الإدارة التربوية-جامعة القصيم

*Tahani.ii4u22@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/5/12

قبول النشر: 2025/4/22

استلام البحث: 2025/3/16

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن العلاقة بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي، واعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة البحث من (110) معلمات. وتوصلت نتائج البحث إلى أن تطبيق المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة جاء بدرجة مرتفعة، وكانت أبعاد المناعة التنظيمية على الترتيب (بعد الحمض النووي التنظيمي، ثم بعد التعلم التنظيمي، وأخيراً بعد الذاكرة التنظيمية)، كما جاء مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة بدرجة مرتفعة، وكانت أبعاد النضج المؤسسي على الترتيب (بعد تحسين العمليات الإدارية، ثم بعد تطوير بيئة العمل، وأخيراً بعد تقييم وتطوير الأداء). كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح المعلمات ذوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات. وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية- النضج المؤسسي- المدارس الثانوية الحكومية.

Organizational Immunity and Its Relationship with Institutional Maturity in Public Secondary Schools in Qassim region

Prof. Dr. Fatima Abdel Moneim Moawad

Prof. of Educational Administration - Qassim University

Fatima Muhammad Al-Basir

Master's researcher in Educational Administration - Qassim University

Tahani Abdul Ali Al-Harbi *

Master's researcher in Educational Administration - Qassim University

Hanaa Mesaad Al-Samara's

Master's researcher in Educational Administration - Qassim University

*Tahani.ii4u22@gmail.com

Received: 10/3/2025

Accepted: 22/4/2025

Published: 12/5/2025

Abstract: The research aimed to identify the degree of application of organizational immunity and the level of achieving institutional maturity in government secondary schools in the city of Buraidah in the Qassim region from the point of view of female teachers, and to reveal the existence of a relationship between organizational immunity and institutional maturity. The research adopted the descriptive correlational approach and the questionnaire as its tool. The research sample consisted of (110) female teachers. The research results showed that the degree of implementation of organizational immunity in government secondary schools in Buraidah city was high, and the dimensions of organizational immunity were, in order (the organizational DNA, then the organizational learning, and finally the organizational memory). The level of achieving institutional maturity in government secondary schools in Buraidah city was also high, and the dimensions of institutional maturity were, in order (the administrative processes improvement, then the work environment development, and finally the performance evaluation and development). The results also showed that there were no statistically significant differences in the degree of implementation of organizational immunity in government secondary schools attributed to the variables (academic qualification, years of experience), and no statistically significant differences in the level of achieving institutional maturity in government secondary schools attributed to the variable (academic qualification), while statistically significant differences were found in the level of achieving institutional maturity in government secondary schools according to the variable (years of experience) in favor of female teachers with more than 10 years of experience. The study showed a statistically significant positive correlation at the significance level (0.01) between organizational immunity and institutional maturity.

Keywords: organizational immunity-institutional maturity-public secondary schools.

مقدمة

تحتاج المؤسسات التعليمية المعاصرة في ظل ما يفرضه العصر الحديث من تحديات وتطورات متلاحقة إلى إعادة هيكلة وتطوير السياسات المتبعة من قبل القيادات التعليمية، لاستيعاب تحديات العصر واحتواء الفرص والإيجابيات من أجل تحقيق أهدافها، لذلك بدأت المؤسسات التعليمية تهتم بتطبيق نظم المناعة التنظيمية للوصول إلى حمايتها من المخاطر وتفعيل قدرتها في التكيف مع التطورات والتغيرات المتلاحقة.

وتعتبر المناعة التنظيمية عن قدرة المؤسسة على حماية نفسها والتصدي للأخطار البيئية التي تواجهها، من خلال مجموعة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع وظائف ومفاصل المؤسسة لحمايتها ضد أي خطر أو تهديد يمكن أن يواجه المؤسسة عن طريق معرفة وتحديد العوامل التي كانت السبب في هذه التهديدات والأخطار، والعمل على التصدي لها والقضاء عليها لكي تحافظ المؤسسة على وجودها وبقائها واستمراريتها (محمد والعيسوي، 2021، 112).

وتشير المناعة التنظيمية إلى النظام الذي يعمل داخل المؤسسة لمواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية بفاعلية، وتشبه هذه الأنظمة المناعة الحيوية في الكائنات الحية، حيث تهدف إلى حماية الهيكل التنظيمي وضمان استمراريتها ونجاحه في بيئة متغيرة، وتُعد المناعة التنظيمية من المفاهيم الشاملة في مجال إدارة الأعمال، وقد تنوعت التعريفات والتفسيرات المرتبطة بها، وتشمل هذه المناعة مجموعة من الأنظمة التي تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتهديدات، وتهدف إلى ضمان استمرارية العمل وتحقيق النجاح على المدى الطويل (طالبي وكربوش، 2024، 21).

وقد ساهمت المناعة التنظيمية في تعزيز نضج مؤسسات التعليم، حيث ساهم التعليم التنظيمي وما يشمل من ممارسات الالتزام الإداري بالتعلم والانفتاح والتجريب والتفكير المنهجي والحوار ونقل المعرفة ودمجها والتفاعل مع البيئة الخارجية إلى تحسين الأداء، كما ساهمت الذاكرة التنظيمية من تعزيز نضج المؤسسة التعليمية وتحسين قدرتها على استخدام المعرفة، وكذلك الجينات التنظيمية التي تشمل الهيكل التنظيمي، وثقافة تبادل المعلومات، وحقوق اتخاذ القرار، ونظام الحوافز التي تميز المؤسسة عن الآخرين من تعزيز صورة المؤسسة التعليمية وزيادة نضجها وتميزها (Yahya et al., 2024, 91- 92).

ويهدف النضج المؤسسي إلى أن تصبح المؤسسة التعليمية منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لكافة قدراتها، ويؤكد النضج المؤسسي على ضرورة أن تتصف النظم التعليمية بالمرونة في بنيتها ومساراتها كمطلب ضروري لاستيعاب التغيرات الكبرى، والمواءمة مع التوجهات الجديدة والمؤثرة على كافة المجالات، ومواجهة الحاجات المتجددة لسوق العمل، ومشكلات الاقتصاد ومطالب الحياة الاجتماعية والثقافية (حباكة، 2022، 321).

ويتضح النضج في المدارس بتعزيز الابتكار التربوي والاستثمار المستمر في البنية التحتية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة التعليمية، مثل إدخال تقنيات جديدة أو تغيير المناهج، مما يساعد المدرسة على الحفاظ على نضجها المؤسسي من خلال التحديث المستمر للعمليات التعليمية، وبناء شراكات قوية لتوفير فرص تطوير المدارس، وتبادل المعرفة بين المعلمين والإداريين؛ مما يعزز التعاون والتفاعل بين جميع الأطراف المعنية، وهذا التعاون يسهم في تحسين الجودة التعليمية واتخاذ قرارات مستنيرة تدعم تطور المدرسة (Bushuyev et al., 2024, 117).

إن المناعة التنظيمية ومدى قوتها فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي والحمض النووي التنظيمي والذاكرة التنظيمية، قد تُمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق معدلات مرتفعة من النضج المؤسسي على مستوى العمليات الإدارية وتطوير الأداء وبيئة العمل، في ظل بيئات عمل متغيرة وتطورات متلاحقة للمعرفة والتكنولوجيا، وتوجهات ومداخل إدارية حديثة تستوعب تلك التطورات.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية بالملكة العربية السعودية بعض التحديات والتطورات التي تتطلب احتوائها والتكيف معها، ويتحقق ذلك بتقوية المناعة التنظيمية للمؤسسات التعليمية وزيادة وعي القيادات التعليمية بأهمية تطبيق أبعادها، حتى تكون قادرة على التصدي للتحديات والتدخل المبكر في الوقاية من المخاطر والأزمات. وفي هذا السياق أشارت دراسة الشمري والعمرى (2023) إلى ضعف بعض القيادات التعليمية بالمدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية في إدارة الأزمات والمخاطر، نتيجة ضعف الوعي بأهمية إدارة الأزمات والاستعداد والتصدي لها، كما أشارت دراسة حموة والذبياني (2017) إلى وجود بعض المشكلات الإدارية المؤثرة على نضج وتطور المدارس الثانوية على المستوى البشري والتقني.

وتوصلت بعض الدراسات السابقة حديثاً ومنها (التميمي والخضير، 2025 & الشلاحي، 2024) إلى أن مستوى المناعة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالملكة العربية السعودية كان بدرجة مرتفعة. وتبدو أهمية تطبيق المناعة التنظيمية في الحفاظ على صحة المؤسسة التعليمية، وتمكينها من التعرف على المخاطر والتهديدات المحتملة، وبهذا يمكن تحقيق توازن داخلي ومنع اتخاذ قرارات عشوائية قد تتعارض مع المعايير والسياسات الداخلية للمؤسسة، كما يؤدي وجود معوقات تواجه أداء نظم المناعة التنظيمية إلى خلل وتدهور في الأداء التنظيمي (الحضرمي، 2022، 42). وفي ذات السياق أوضح شتا (2023) أن المناعة التنظيمية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على ربط جميع مكونات هيكلها التنظيمي وبرامجها وسياساتها المتنوعة من خلال إنشاء قاعدة معلومات متكاملة، مما يسهل استشعار التغيرات والتهديدات بسرعة أكبر، وبالتالي بناء مناعة تنظيمية قادرة على التكيف مع التحديات.

وعلى الجانب الآخر أوضحت دراسات كل من (Garcia.2023)، (Bushusov et al.2024)، (Clapham,2024)، أن النضج المؤسسي له دور فعال في تحسين العمليات والحوكمة في المدارس وفعالية اتخاذ القرار، وأن ارتفاع النضج

المؤسسي يعزز بقاءها في عصر الثورة الرقمية، ومديري المدارس لهم الدور المهم في تحقيق النضج المؤسسي من خلال التزامهم بتوجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها، وترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة، وتنمية الموظفين وتوفير فرص للتعليم المستمر. وأكد (Dorrer , Boyarskaya (2020 أن انخفاض مستويات النضج المؤسسي في المدارس يؤثر سلباً على قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة التعليم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتتضح أهمية تطبيق المناعة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية وصولاً لتحقيق مستويات مرتفعة من النضج المؤسسي، وبالتالي بناء نظم المناعة التنظيمية لوقاية المؤسسة من المخاطر والتحديات، لذلك تبلور مشكلة البحث الحالي في دراسة طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي من خلال الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
4. هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة؟

أهداف البحث:

- التعرف على درجة تطبيق المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.
- التعرف على مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.
- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.

أهمية البحث:

أهمية الدراسة الحالية في تقديم رؤى وإستراتيجيات جديدة وإطار عام حول تأثير المناعة التنظيمية على النضج المؤسسي ومدى الارتباط بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي، بما يساهم في فاعلية المؤسسات التعليمية، وتوجيه السياسات التعليمية وتوفير نتائج وتوصيات إجرائية قد تفيد صنّاع القرار التربوي والقيادات التعليمية في

تحسين وتطوير العمل المدرسي، بما يعزز تطبيق أبعاد النضج المؤسسي وتقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس في التعامل مع هذه الاتجاهات الإدارية والتنظيمية الحديثة.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة المناعة التنظيمية بأبعادها (التعليم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي، الذاكرة التنظيمية)، وعلاقتها بالنضج المؤسسي بأبعاده (تحسين العمليات الإدارية، تقييم وتطوير الأداء، تطوير بيئة العمل).
- الحدود البشرية: تضمنت بعض معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.
- الحدود المكانية: اقتصر على مدينة بريدة بمنطقة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1446هـ.

المصطلحات الإجرائية للبحث:

■ المناعة التنظيمية: Organizational Immunity

يمكن تعريف المناعة التنظيمية إجرائيًا بأنها: "مدخل تنظيمي يشمل مجموعة من العمليات والضوابط والإستراتيجيات الوقائية التي تقوم بها المؤسسة التعليمية، حفاظًا على كيانها وديمومتها من المخاطر والأزمات، وذلك من خلال التعلم التنظيمي والتواصل الفكري وتطوير مهارات العاملين الداعمة لرفع كفاءتهم الوظيفية، وتعزيز الحمض النووي التنظيمي للمؤسسة ودعم ثقافتها وهويتها وترسيخ قيمها، والاحتفاظ بذاكرة تنظيمية قوية من المعرفة والخبرات وتوظيفها في اتخاذ القرارات.

■ النضج المؤسسي: Institutional maturity

يمكن تعريف النضج المؤسسي إجرائيًا بأنه: "قدرة المؤسسات التعليمية على إدارة عملياتها بفاعلية وجودة سياساتها وهيكلها ومواردها، وتطبيق أفضل الممارسات وصولًا إلى كفاءة الأداء المؤسسي وتنمية القدرات التنافسية والتحول نحو التكنولوجيا والابتكار واستثمار الفرص، من خلال تحسين العمليات الإدارية، وتقييم وتطوير الأداء، وتطوير بيئة عمل جاذبة محفزة للأداء المتميز.

الخلفية النظرية للبحث:

المبحث الأول: المناعة التنظيمية

يستخدم مصطلح المناعة في العلوم الطبية ويعبر عن قدرة جسم الإنسان على مقاومة الأضرار الناتجة عن الفيروسات والجراثيم والمخاطر والأمراض التي قد يتعرض لها بين الحين والآخر، وتختلف مناعة الجسم من فرد لآخر، ومن هنا قام علماء الإدارة بربط علم إدارة الأعمال بمختلف العلوم الطبيعية للاستفادة منها، لذلك تم

استخدام هذا المصطلح الطبي في سياق المنظمات، حيث تُعد المنظمة كائنًا حيًا يتأثر استقراره وقوته بمدى فعالية جهازه المناعي (عيد، 2021: 4).

وتتوافق كل مرحلة اقتصادية جديدة مع مفاهيم إدارية تتماشى مع التطورات الحاصلة، ومن بين هذه المفاهيم تبرز نظم المناعة التنظيمية التي تهدف إلى حماية الكيان الإداري من التهديدات التي قد تؤثر على أدائه، وتعد هذه النظم بمثابة "جدار الحماية" الذي يمنح المؤسسة حصانة ضد المخاطر الخارجية، وإذا كانت مناعة المؤسسة التعليمية أقوى من منافسها، فإن فرصها في تحقيق التفوق تزداد، ويعد العاملون في المؤسسة العنصر الأساسي في هذه المناعة، حيث يتعاملون مع أي تهديدات أو مشكلات قد تؤثر على سير العمل (شتا، 2023: 259).

وبالتالي يتعين على المؤسسات تعزيز مناعتها التنظيمية من خلال إنشاء شبكة متكاملة من السياسات والثقافات داخل هياكلها، وهذا الأمر يساهم في حماية المؤسسة التعليمية من المخاطر التي قد تؤثر سلبًا عليها، كما يجب تقييم نقاط القوة والضعف لتكون قادرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترض طريقها نحو التطوير، وتشمل المناعة التنظيمية الوقاية من المخاطر الداخلية، وتعزيز المرونة، والبحث عن حلول مبتكرة، وينبغي وضع آليات للتنبؤ بالتغيرات الخارجية مما يساعد في التصدي للتهديدات، كما يجب تشجيع السلوك الإيجابي بين الموظفين وتجنب اتخاذ قرارات متسارعة تعارض مع المعايير الداخلية (الحضرمي، 2022: 33).

وتعتمد المناعة التنظيمية على مجموعة من العوامل، منها الثقافة التنظيمية القوية، والقيادة الفعالة، والقدرة على التعلم من الأزمات، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليل المستمر للمخاطر، ومن خلال تعزيز هذه المناعة، تتمكن المؤسسات من تحقيق مرونة أكبر، مما يساعدها على الابتكار والتطور في بيئة تنافسية متغيرة.

1- مفهوم المناعة التنظيمية:

تتعدد تعريفات المناعة التنظيمية، فقد عرفها الطراونة (2021: 9-10) بأنها: "القدرة على التعامل مع المناعة التنظيمية من خلال منع انخفاض مستوى المناعة التنظيمية ومنع حدوث مسبباتها إذا كانت ضمن البيئة الداخلية للجامعة، ومقاومة التهديدات الخارجية". كما عرف النقيرة (2021: 238) المناعة التنظيمية بأنها: "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". وعرفها ميرو (2022: 310) بأنها: "الإجراءات والضوابط التي تضعها إدارة المنظمة في هياكلها الداخلية، وذلك لتمثل مصدات الوقاية لما قد تتعرض له ومواردها البشرية والمادية من مخاطر وأزمات تنظيمية يمكن أن تسبب للمنظمة الكثير من المشاكل التي قد تخرجها عن تحقيق أهدافها". في حين عرف أبو برهم (2022: 5) المناعة التنظيمية بأنها: "نظام عمل متكامل يستهدف تسخير الإمكانيات والجهود المتاحة للحفاظ على استقرار وأمن المدارس الثانوية، وحمايتها من التهديدات والمخاطر، وزيادة قدرتها على مواجهة التهديدات المتوقعة وغير المتوقعة، ووضع آليات لضمان استمراريتها واستدامتها بما يحقق أهدافها في المنافسة وتقديم الخدمات".

كما أوضح الحضرمي (2022: 37) أن المناعة التنظيمية هي "كافة التدابير اللازمة، والإجراءات الاحترازية التي تقوم بها الإدارة لبناء مناعة تنظيمية طبيعية ومكتسبة ناجمة من المعطيات الحالية، والخبرات السابقة المخزنة بذاكرتها التنظيمية، وخصائصها المتفردة التي تسهم في تحقيق أهدافها ومبادراتها، وتحل كافة معضلاتها التنظيمية"، وأشار (Saeed, 2025: 55) في تعريفه للمناعة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على الحفاظ على الاستقرار والفعالية أثناء التغيير أو عدم اليقين أو الإجهاد ومقاومة الضغوط الخارجية والتغيرات الداخلية". وعرف (Amin , Mhaibe 2024: 32) المناعة التنظيمية بأنها: "مجموعة من الإجراءات والسياسات والبرامج التنظيمية التي تهدف إلى التصدي للتهديدات والمخاطر الخارجية، وذلك لحماية المنظمة وضمان استمرارية أعمالها، من خلال استجابة أنظمتها أو أفرادها أو ثقافتها بشكل فعال".

لقد ركزت تعريفات المناعة التنظيمية على حماية المؤسسة التعليمية من التهديدات والمخاطر الداخلية والخارجية، والتكيف مع التغيرات البيئية لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال مجموعة من الآليات والسياسات والإجراءات التي تساعد المؤسسة على تجنب الأزمات أو التعامل معها بفعالية، مما يعزز استقرار أوضاع المؤسسة وقدرتها على النمو والابتكار.

2- أهمية المناعة التنظيمية:

يحظى أسلوب المناعة التنظيمية باهتمام متزايد نظراً لقدرتها على حماية المؤسسات التعليمية ووقايتها من المخاطر الداخلية والخارجية، وتوجيه القيادات نحو اتخاذ القرارات الملائمة، ويوضح دياب (2023: 228) أهمية المناعة التنظيمية في القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال تحليل شامل للبيئة الخارجية، وتجنب المخاطر البيئية وتعزيز قدرة المؤسسة التعليمية على الدفاع خاصة في ظل التغيرات المناخية، وتعزيز قدرة المدرسة على مواجهة الأزمات، وزيادة المرونة وتقديم حلول مبتكرة، مع توفير الحماية من المخاطر الداخلية، وتوجيه سلوك العاملين نحو تحمل المسؤولية وتعزيز الانتماء للمدرسة، وتطوير آليات جديدة تساعد في التنبؤ بالبيئة الخارجية، ودعم صناع القرار في الكشف المبكر عن المخاطر والتهديدات.

وتتضح أهمية المناعة التنظيمية في كونها نظاماً متكاملاً يسعى إلى تعزيز جودة الحياة الوظيفية، فهي تركز على إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات الحديثة، وتساهم في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، مما يقلل من مقاومتهم للتغيير، كما تعمل على القضاء على السلوكيات التي تتعارض مع تقاليد وقيم المؤسسة، مما يساهم في الحفاظ على سمعتها وتحقيق النزاهة الإدارية (بدوي والعيسوي، 2023: 27).

بالإضافة إلى أهمية المناعة التنظيمية في بناء جهاز دفاع قوي للمنظمة لمواجهة المخاطر التي قد تهدد استمراريته أو تؤثر على أدائها، والتي قد تنشأ من البيئة الداخلية للمنظمة أو من بيئتها الخارجية، وبالتالي يجب مواجهتها من خلال إستراتيجيات دفاعية منهجية تشمل وسائل الإقناع أو الردع، كما تخلق للمنظمة دفاعات متعددة

للتعامل مع أي تهديد سواء كان داخلياً أو خارجياً؛ حيث تعد الدفاعات هي المقاومة التي تتبناها المنظمة للحفاظ على استقرارها وفعاليتها (Alshawabkeh, 2021)

ويتضح مما سبق أن المناعة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في استدامة المؤسسة التعليمية ونجاحها، حيث تساعد على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات وإدارة الأزمات المختلفة، مع مراعاة توفير قدر مناسب من المرونة وتهيئة بيئة تنظيمية جاذبة للتعليم والتطوير الإداري والمهني واتخاذ القرارات المناسبة.

3- أبعاد المناعة التنظيمية:

تتضمن المناعة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والممارسات التي تُمكن القيادات التعليمية من بناء جهاز مناعي قوي للمؤسسة التعليمية، مما يجعلها قادرة على مواجهة العقبات وتجنب التحديات والمخاطر، لضمان استمرارية نجاح المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية والتكيف والتوافق مع التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية. وتوضح الأبعاد التي اعتمدها البحث الحالي فيما يلي:

أ. التعلم التنظيمي: Organizational learning

العملية التي تسعى المؤسسة التعليمية من خلالها إلى تنمية التواصل الفكري والمعرفي وإكساب العاملين المعارف الجديدة وتمكينهم ورفع كفاءتهم، بهدف تحقيق الاندماج الوظيفي وزيادة الإنتاجية ودعم الإبداع وتحسين القدرة التنظيمية للمؤسسة وأدائها المستقبلي.

ب. الذاكرة التنظيمية: organizational memory

أي قدرة المؤسسة التعليمية على تجميع وتخزين المعلومات والأفكار والمعارف والخبرات المتراكمة (بنك معلومات) على مستويات الذاكرة الفردية والجماعية والمؤسسية، وتبادلها بين العاملين واستدعائها وتوظيفها من أجل صنع قرارات فعالة وتجنب المشكلات والتحديات المتوقعة.

ج. الحمض النووي التنظيمي: Organizational DNA

يعبر عن هوية المؤسسة التعليمية وثقافتها التنظيمية ورؤيتها وقيمها، وطريقة العمل وإجراءاته ونتائجه، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق صورة ذهنية مرغوبة ومكانة متميزة لدى جميع أعضائها والمستفيدين وأصحاب المصلحة.

المبحث الثاني: النضج المؤسسي:

إن مصطلح النضج أكثر عمومية على الرغم من أنه يحظى باعتراف عالمي، إلا أنه يرتبط بشكل كبير بالتكيف والتحسين المستمر والقدرة على البقاء، ويُعد النضج قيمة اجتماعية إيجابية، ويشمل الظواهر التي قد تتغير أو تتطور، والوصول إلى مرحلة النضج يعتمد على امتلاك قدرات معينة وتطوير المهارات، بالإضافة إلى التحلي بسمات محددة، كما يشير إلى الاستعداد لأداء مهام معينة، ويعكس أيضاً عملية النضج التي تتطور مع مرور الوقت (عيد، 2021: 4).

ويتطلب الأمر أن يصل الأداء المؤسسي إلى مرحلة من النضج تجعله أقل تأثراً بالتغيرات والتطورات التنظيمية والاجتماعية والثقافية وغيرها، وعندما يتحقق ذلك يصبح بإمكان المؤسسات المبادرة بتنظيم برامج تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة يمكن تطبيقها في مؤسسات أخرى على الصعيدين القومي والدولي، لذلك فإن الوصول إلى النضج المؤسسي أصبح أمراً حيوياً لتطوير المؤسسات وجعلها مسؤولة عن تحقيق النجاحات في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية، بما يخدم المصالح المحلية ويدعم الأهداف الوطنية على المستويين القومي والدولي (حسين، 2022).

وبناء عليه فإن النضج المؤسسي هو التحسين المنهجي المستمر للمهارات والعمليات داخل المنظمة بهدف تحقيق إنتاجية أعلى وتحسين الأداء في مختلف المجالات، حيث يمثل النضج درجة تعريف العملية المؤسسية وإدارتها وقياسها، والتحكم بها بشكل فعال، كما يمكن اعتباره امتداداً للجهود المبذولة لتحسين العمليات داخل المنظمة، ويتم العمل على تحديدها بوضوح وإدارتها بشكل صحيح، مع التحكم الكامل في تنفيذها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة (Kucińska-Landwójtowicz, 2024: 62).

والنضج المؤسسي عنصر أساسي لنجاح المؤسسة التعليمية، ويتطلب تحقيقه هياكل تنظيمية واضحة، وعمليات تشغيلية فعالة، وثقافة تنظيمية داعمة للنمو والتطوير، والقدرة على تحسين الأداء من خلال التعلم الجماعي وتعزيز المعرفة التنظيمية، والاستفادة من التكنولوجيا، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية.

1- مفهوم النضج المؤسسي:

يشهد العالم تحولات غير مسبوقه وتتسارع التطورات بشكل غير متوقع، وتدفع هذه التغيرات المؤسسات إلى السعي لمواكبتها لضمان استمراريته ونموها، وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تبني إستراتيجيات وسياسات تعزز استعدادها لمواجهة تحديات المستقبل، وقد أصبح التركيز على النضج المؤسسي والاستشراف أمراً حيوياً لتحسين أداء المؤسسات بهدف تقليص الفجوة بين مستويات الأداء المختلفة، مما يساعدها على تحقيق النجاح والتميز في ظل البيئة المتغيرة (عبده، 2024). وقد تعددت تعريفات الباحثين والمتخصصين للنضج المؤسسي، ومنها تعريف حباكة (2022: 325-326) الذي عرفه بأنه: "العملية التي تتكامل فيها قدرات الأفراد في المدرسة الثانوية وتتوافق فيها الأنشطة والعمليات والممارسات المؤسسية، وتتكامل مع بعضها بعضاً من جهة، ومع سياساتها وأهدافها من جهة أخرى، وتهدف إلى تحقيق إطار عمل يتسم بالتحسين المستمر".

كما عرف (Azadmanesh et al. 2024: 170) النضج المؤسسي بأنه: "قدرة المؤسسة على تحسين هياكلها وآليات عملها لزيادة كفاءتها ومرونتها في استخدام المعرفة والموارد، ويشمل ذلك تطوير نظام مؤسسي يعمل وفق معايير واضحة وقواعد مرنة، مما يعزز استجابة المؤسسة للتغيرات المستقبلية ويحسن الأداء العام ويزيد من الاستدامة". في حين عرف حسين (2022: 313) النضج المؤسسي بأنه: "حالة تطور متدرجة ومستمرة تسعى لاستدامة النجاح المؤسسي من خلال عمل مخطط يهدف إلى تحسين المستوى المؤسسي للجامعات". وأوضح (Azadmanesh et al.,)

(2024:170) أن النضج المؤسسي يشير إلى: "قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات والتكيف مع التغييرات والتحسين المستمر".

ويرتكز مفهوم النضج المؤسسي على مدى مستوى التقدم الذي تحققه المؤسسة التعليمية في ضوء معايير وآليات محددة، من أجل تحسين أدائها على إدارة عملياتها وتحقيق أهدافها، ونضج المؤسسة نتاج قدرتها على التنافسية والابتكار والتحول التقني والتعلم المستمر وتحسين الأداء، واستثمار مواردها وتكيفها مع التغييرات المستقبلية.

2- أهمية النضج المؤسسي:

يحدد النضج المؤسسي قدرة المؤسسة على التكيف بفعالية مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار، حيث تتيح المؤسسة الناضجة إدارة التغيير بكفاءة، مما يمكنها من التكيف بسرعة مع التقنيات الجديدة ومتطلبات السوق المتجددة، وهذا يمنحها القدرة على البقاء مرنة ومستجيبة للاضطرابات والفرص الناشئة، كما يعزز النضج المؤسسي التوافق الإستراتيجي بين أهداف المؤسسة ومبادراتها وقدراتها التشغيلية ومواردها، ويسمح بالاستفادة المثلى من الاستثمارات في التقنيات الحديثة وتخصيص الموارد بشكل أفضل لتحقيق أهداف العمل، بالإضافة إلى أنه يعزز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر (Chakir , Mnouni, 2024: 300).

ويعد النضج المؤسسي أداة أساسية في تقييم القدرة الحالية للمؤسسات، مما يساعدها على إجراء التغييرات والتحسينات اللازمة لتحقيق أداء أفضل، ويرتبط النضج المؤسسي بمجموعة من المهارات والعوامل مثل الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين وأسلوب القيادة والإدارة والكفاءة وغيرها، مما يساهم في تلبية احتياجات المؤسسات من خلال توفير نماذج وإستراتيجيات تنظيمية أكثر فعالية وتطوراً (Yavarzadeh et al., 2015: 319).

وأوضح (Stachowiak , Pawłyszyn (2021:15) أن النضج المؤسسي يساعد في توجيه المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح، حيث يساهم في تنظيم الجهود وتوزيعها بشكل متوازن لتحقيق سمات محددة من النضج، ويساعد النضج المؤسسي في توفير الأساس لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات والتحديات مما يعزز من مناعتها التنظيمية، ويمكن للمؤسسة أن تحدد المستوى الذي وصلت إليه من خلال النضج، بالإضافة إلى التعرف على نقاط ضعفها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والنضج المؤسسي أداة قيمة للتعلم فهو يستخدم لتمثيل المعلومات حول حالة المؤسسة ومساعدتها في نقل المفاهيم الأساسية للنضج إلى الموظفين، ويعد نموذج النضج نموذجاً قابلاً للتطوير، ويمكن استخدامه لقياس نضج السمة الفردية أو المؤسسة ككل. ويمكن تحديد أهمية النضج المؤسسي ومبررات تطبيق أبعاده وآليات العمل به في المؤسسات التعليمية في النقاط التالية:

- توفير إطار عمل شامل متكامل في إدارة المؤسسة التعليمية يُساهم في تحسين عملياتها الإدارية وهيكلها وتعزيز ثقافتها التنظيمية ونظم المعلومات والتقنية.

- ترسيخ مفاهيم التفكير الإستراتيجي والمنظمة المتعلمة والمنظمة الذكية وثقافة التعاون وفرق العمل، وتدعيم قيم الولاء والانتماء وزيادة الدافعية وجودة حياة العمل.
- تطبيق أفضل الممارسات وأساليب القيادة والاتصال، وتبني الفكر المنظومي بالمؤسسة وزيادة التفاعل والترابط بين الموارد والعمليات لتجويد النتائج وتطويرها.
- استدامة التحسين والتطوير والتعلم التنظيمي من خلال التخطيط والتقييم المستمر للأداء وتلبية متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي ودعم الحوكمة والشفافية، والتكيف مع التغيرات والتطورات الإدارية والتربوية والعلمية والتكنولوجية.

3- أبعاد النضج المؤسسي:

من الجدير بالذكر أن المؤسسة التعليمية الناضجة هي تلك المؤسسة التي تشبعت بعوامل القوة والقمة، ورسخت لديها حالة من النمو والارتقاء من خلال فعالية السياسات والأنظمة، والإدارة وعملياتها، والموارد البشرية ورفع كفاءتها، وتحسين مخرجاتها، ونوعية وجودة حياة العمل، وتتضح أبعاد النضج المؤسسي التي اعتمدها البحث الحالي فيما يلي:

- أ. تحسين العمليات الإدارية: Improving administrative processes تتضمن قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية، من خلال التشريعات والهياكل والعلاقات الفعالة، وإعداد الخطط والبرامج واستثمار الموارد ومعالجة المشكلات ومواجهة التحديات وتطوير الأساليب والتقنيات والإستراتيجيات الداعمة للتميز المؤسسي.
- ب. تقييم وتطوير الأداء: Evaluating and developing performance يمثل تقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بصفة دورية المحك الرئيسي في تعزيز الأداء الفعال، ويدعم توظيف نتائج التقييم إعداد خطط لتحسين الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطويرهم معرفياً ومهنياً، وتوزيع المهام والمسؤوليات وتوفير الصلاحيات ونظم الحوافز والترقيات بحسب القدرات والكفاءات، ورفع الإنتاجية والفاعلية التنظيمية.
- ج. تطوير بيئة العمل: Developing the work environment يمكن تطوير بيئة العمل من خلال دعم الجوانب الاجتماعية والظروف المادية والعلاقات الإنسانية والثقة التنظيمية والاتصال الفعال، وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي وإدارة الصراع والخلافات، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة، وتوظيف التكنولوجيا في إنجاز المهام وتوفير بيئة جاذبة للإبداع والابتكار، مما يساهم في رفع مستوى الدافعية والتماثل الوظيفي والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

ويمكن القول إن المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي مفهومان مترابطان، يتحقق من خلالهما تزايد قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف والتطور، فكلما زاد مستوى النضج المؤسسي من خلال تحسين العمليات الإدارية، والتقييم والتطوير المستمر للأداء، وتوفير بيئة مناسبة للعمل والإنجاز، كلما زادت القوة الوقائية للمؤسسة التعليمية

واكتسبت مناعتها التنظيمية على تجاوز الأزمات ومواجهة التحديات والمخاطر المحتملة، من خلال القدرة التشغيلية والممارسات الإدارية الفاعلة والخطط والإستراتيجية البناءة.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وبناء إطارها النظري وتحديد منهجها.

1- دراسات تناولت المناعة التنظيمية:

أجرى التميمي والخضير (2025) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى المناعة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والمناعة التنظيمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة واشتملت عينة الدراسة على (366) معلماً من معلمي المدارس الحكومية بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية، وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع للمناعة التنظيمية في أبعاده على الترتيب التالي: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية)، ووجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً بين مجتمعات التعليم المهنية ومستوى المناعة التنظيمية.

في حين هدفت دراسة الشلاحي (2024) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمناعة التنظيمية، واشتملت عينة الدراسة على (101) من مديري مدارس المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للمناعة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع، وجاءت الأبعاد بحسب ترتيبها (الجينات التنظيمية، يليه التعلم التنظيمي، ثم الذاكرة التنظيمية).

وجاءت دراسة الشلالفة (2024) للتعرف على مستوى المناعة التنظيمية في المدارس، واشتملت عينة الدراسة على (555) معلماً، و(15) مديراً بمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدولة فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المختلط، وشملت أدوات الدراسة الاستبانة، وقد توصلت النتائج إلى وجود مستوى متوسط للمناعة التنظيمية في كل من بُعد التعلم التنظيمي، وبُعد الذاكرة التنظيمية، وبُعد الجينات التنظيمية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي)، بينما تبين وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في بُعد الجينات التنظيمية لصالح السنوات الخبرة الأكثر من عشر سنوات.

وهدف دراسة أحمد (2024) إلى التعرف على مستوى المناعة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة في مصر بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي)، والتعرف على مستوى الصحة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة، والتوصل لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، واعتمدت الدراسة قائمة استقصاء وجهت إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

بالجامعات الخاصة وعددها (370) مفردة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية.

وهدف دراسة أبو برهم (2022) إلى التعرف على درجة توافر المناعة التنظيمية في المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الاستبانة على عينة مكونة من (355) تضمنت 185 من الذكور، 170 من الإناث من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، وأشارت النتائج إلى أن المناعة التنظيمية في المدارس تتوافر بدرجة مرتفعة، وجاءت الأبعاد على الترتيب (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي).

وجاءت دراسة محمد (2022) للتعرف على مدى تحقيق المناعة التنظيمية في المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت الاستبانة كأداة لها على عينة من (381) من المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا في مصر، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط من المناعة التنظيمية في المدارس في أبعاده (الجينيات التنظيمية، الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي).

وكشفت دراسة Motley, (2021) عن دور المناعة التنظيمية في حماية مؤسسات التعليم العالي من المخاطر الخارجية، وتحليل دور القيادات التربوية في تعزيز مستويات نجاح الطلاب الأكاديمي، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وطُبقت الدراسة أداة المقابلة على عينة من (30) من القيادات التربوية بمؤسسات التعليم العالي في كاليفورنيا، وأشارت النتائج إلى وجود دور إيجابي لتعزيز القادة التربويين لنظام المناعة التنظيمية في الحماية العميقة للمؤسسة ضد المخاطر الخارجية، ومساعدة نظام التعليم على استعادة العمل بكفاءة، كما تقوم القيادة التربوية من خلال الهياكل الداعمة والاتصال وفهم احتياجات الطلاب والعمل المستمر على تحسين مستويات الاستقرار في بيئات التعلم ونجاح الطلاب.

2- دراسات تناولت النضج المؤسسي:

هدفت دراسة Clapham (2024) إلى الكشف عن تأثير النضج المؤسسي على عملية اتخاذ القرار والحوكمة في الإدارة المدرسية، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي، والمقابلات شبه المنظمة والملاحظات الميدانية كأدوات للدراسة، واشتملت العينة على (158) من مديري المدارس وموظفين إداريين، وأسفرت النتائج عن أهمية النضج المؤسسي في إدارة المدرسة لعملياتها واستجابتها للتحديات والتكيف معها، حيث تتمتع المدارس ذات المستويات المرتفعة من النضج المؤسسي في العمليات والهياكل بقدرة كبيرة على تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة وتحسين أدائها التنظيمي، وأن النضج المؤسسي له دور فعال في تحسين العمليات والحوكمة في المدارس وفعالية اتخاذ القرار.

وتناولت دراسة Bushusov et al. (2024) تقييم مستويات النضج المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في كرواتيا، واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، واشتملت عينة الدراسة على (5) من الخبراء في تطوير مؤسسات

التعليم، وأشارت أهم النتائج إلى ارتفاع مستوى البنية التحتية، وجاء تصميم مناهج دراسية متكاملة، وأنظمة التعلم التكيفية وتدريب أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، والبحث والابتكار والقدرة على حل المشكلات والحفاظ على الاعتبارات الأخلاقية في العمل بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى أن ارتفاع مستوى النضج المؤسسي يعزز بقاء المؤسسة في عصر الثورة الرقمية.

وتناولت دراسة Garcia C.(2023) دور مديري المدارس في تحقيق النضج الأكاديمي في المدارس الخاصة في الفلبين، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، والاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة، واشتملت العينة على (17) من مديري المدارس الخاصة، وأوضحت النتائج أن مديري المدارس يؤدون دورًا مهمًا في تحقيق النضج المؤسسي، ويتمثل هذا الدور في التزام مدير المدرسة بتوجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها وضمان فهم جميع العاملين لهذه الأهداف وقبولها، والكفاءة في تنفيذ القوانين والسياسات والإرشادات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية، وترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة، وتوفير بيئة متمركزة حول المتعلم تضمن الوصول إلى تعليم عالي الجودة، ودعم تنمية الموظفين ورفاهيتهم من خلال توفير فرص للتعليم المستمر.

وهدف دراسة Nazari et al. (2023) إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على تحقيق النضج الإداري في مدارس التعليم الأساسي في طهران، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط، والمقابلات شبه المنظمة والوثائق وتكنولوجيا التعليم، واشتملت عينة الدراسة على (14) من خبراء الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم، بالإضافة إلى مديري المناطق التعليمية، وتوصلت النتائج إلى وجود عدد من العوامل التي تؤثر على تحقيق النضج الإداري منها تعيين مديرين يمتلكون خبرة في الممارسات الإدارية، والقدرة على توظيف الموارد البشرية والمادية والمحتوى التعليمي بشكل فعال، مما يعزز القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية ويساهم في زيادة النضج الإداري، ومن ثم النضج المؤسسي.

بينما جاءت دراسة Le et al. (2022) للكشف عن دور التقييم المستمر لمستوى النضج المؤسسي في المدارس الحكومية في نيوزيلندا، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط، والمقابلات شبه المنظمة والاستبانة كأدوات للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (13) مدير مدرسة، (2) من مستشاري الوزارة، (148) من الموظفين العاملين في المدارس، وأسفرت النتائج عن وجود فعالية للتقييم المستمر لمستويات النضج المؤسسي في تطوير مستويات إدارة صيانة المباني المدرسية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف وتخصيص الميزانية بشكل أكثر فعالية وكفاءة، والتركيز فقط على تلك المجالات التي تحتاج إلى تحسين، كما تساهم المعلومات الناتجة عن تقييم النضج المؤسسي في تحسين فعالية العمليات الإدارية في المدارس، وتعزيز إمكانية اتخاذ القرار، وتطوير الكفاءات المطلوبة.

وهدف دراسة حباكة (2022) إلى التعرف على متطلبات تحقيق النضج المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم عرض تلك المتطلبات على الخبراء ومتخصصي التعليم الصناعي، وأشارت النتائج إلى أن من متطلبات تحقيق النضج المؤسسي المتطلبات التشريعية التي تتضمن

تفعيل اللوائح لإقامة التعاون بين المدارس والجهات ذات العلاقة، والمتطلبات البشرية التي اشتملت على وجود قيادة فعالة لتطوير مجالات العمل داخل المدرسة وتطوير العاملين وتنمية مهاراتهم، والمتطلبات التنظيمية التي أكدت على تفعيل التكنولوجيا والاستثمار الأمثل للموارد وتطوير العمليات والممارسات وتطوير الثقافة التنظيمية وإنشاء مستودع لأفضل الممارسات الناجحة في المدرسة.

واهتمت دراسة (Dorrer, Boyarskaya, 2020) بتقييم مستوى النضج في المدارس المهنية الثانوية في روسيا، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة من (20) من الموظفين والمعلمين العاملين في المدارس المهنية الثانوية، وأشارت النتائج إلى انخفاض مستوى النضج التنظيمي في العمليات الإدارية، والأداء والنتائج، وبرامج التطوير الشخصي للمعلمين والموظفين، وتحديد الميزانية وتحديد الأدوار والمسؤوليات، مما أدى إلى ضعف الاستقرار الإداري والتقليل من مستوى النضج التنظيمي في المدارس، مما يؤثر سلباً على قدرة المدارس على التكيف مع التغيرات في بيئة التعليم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وسعت دراسة (Farshbaf et al, 2018) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين النمو المهني والنضج التنظيمي والأداء التربوي لمعلمي المدارس الحكومية في إيران، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لها، وتم تطبيقها على عينة من (115) معلماً، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين النمو المهني والنضج التنظيمي، حيث تبين أن ارتفاع النضج المؤسسي يعزز فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار الإداري وجودة الدعم الإداري في المدارس، وتوفير بيئة عمل صحية تعزز التعاون والابتكار.

تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما أسفرت عنه الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات البحث، يتضح استفادة البحث الحالي من الأطر النظرية والمفاهيمية للدراسات السابقة، كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في المنهج وبناء أداة البحث. ومن الدراسات التي أكدت على أهمية نظم المناعة التنظيمية في تطوير البيئة المدرسية القائم على تطبيق الممارسات والأبعاد المرتبطة بالتعلم التنظيمي ودعم ثقافة وقيم المدرسة وهويتها للحفاظ على جينتها التنظيمية وتوثيق الذاكرة المعرفية والخبرات المتراكمة لها دراسات كل من (التميمي والخضير، 2025)، (الشلاحي، 2024)، (الشلاله، 2024)، (محمد، 2022)، (أبو برهم، 2022).

وعلى الجانب الآخر أكدت دراسات كل من (Farshbaf et al, 2018)، (Bushusov et al, 2024)، (Clapham, 2024)، (حباكة، 2022) على الدور المهم للنضج المؤسسي للمدارس في تحسين العمليات واستثمار الموارد وفعالية اتخاذ القرار وتطوير الكفاءات وتنمية المهارات وتوفير بيئة عمل محفزة للتعاون والابتكار والتكنولوجيا وإنشاء مستودع لأفضل الممارسات الناجحة في المدرسة. ويضيف البحث الحالي دراسة مدى الارتباط بين متغيري المناعة التنظيمية والنضج

المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم، وصولاً لتحديد طبيعة العلاقة وسد الفجوة البحثية بين تلك المتغيرين.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث، فالمنهج الوصفي الارتباطي يهدف لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم تبين مقدارها (العساف، 2016: 201).

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة والبالغ عددهن ١٤١٦ معلمة وفق الإحصائية الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم في العام الدراسي ١٤٤٥هـ، وتم أخذ عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة التي اشتملت على (110) معلمة، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
80.0%	88	بكالوريوس
20.0%	22	ماجستير فأعلى
100%	110	المجموع
النسب المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
29.1%	32	أقل من 5 سنوات
31.8%	35	من 5 إلى 10 سنوات
39.1%	43	10 سنوات فأكثر
100%	110	المجموع

أداة البحث:

تم بناء استبانة للكشف عن العلاقة بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، وبلغ عدد بنود الاستبانة في صورتها النهائية (34) عبارة وشملت محورين، الأول يتناول درجة ممارسة المناعة التنظيمية وتضمن (18) عبارة، ويتفرع منه ثلاثة أبعاد، البعد الأول: التعليم التنظيمي يتكون من (6) عبارات، والبعد الثاني: الذاكرة التنظيمية يتكون من (6) عبارات، والبعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي يتكون من (6) عبارات، والمحور الثاني يتناول مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة بريدة ويتضمن (16) عبارات.

عبارة، ويتفرع منه ثلاثة أبعاد، البُعد الأول: تحسين العمليات الإدارية يتكون من (6) عبارات، والبُعد الثاني: تقييم وتطوير الأداء ويتكون من (5) عبارات، البُعد الثالث: تطوير بيئة العمل ويتكون من (5) عبارات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة البحث (الاستبانة) حيث تعطي الاستبانة لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة من خلال:

أ- **صدق المحكمين:** حيث تم إرسال الاستبانة للمحكمين، للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء الفقرات للاستبانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض الفقرات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80٪) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكونة من (34) فقرة تم توزيعها على محورين.

ب- **صدق البناء:** كما تم التأكد من صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي) للاستبانة وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية بلغت (30) مفردة، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للاستبانة

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط
المحور الأول: المناعة التنظيمية	البُعد الأول: التعلم التنظيمي	0.879**
	البُعد الثاني: الذاكرة التنظيمية	0.823**
	البُعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي	0.817**
المحور الثاني: النضج المؤسسي	البُعد الأول: تحسين العمليات الإدارية	0.863**
	البُعد الثاني: تقييم وتطوير الأداء	0.816**
	البُعد الثالث: تطوير بيئة العمل	0.807**

يتبين من الجدول السابق: أن صدق البناء جاء بقيم عالية، حيث يتراوح ما بين (0.807-0.879) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

ثبات الأداة:

تم التحقق من قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (3)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومجاور الاستبانة

المجاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط
المحور الأول: المناعة التنظيمية	18	0.791
البُعد الأول: التعلم التنظيمي	6	0.860
البُعد الثاني: الذاكرة التنظيمية	6	0.867
البُعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي	6	0.864
المحور الثاني: النضج المؤسسي	16	0.773
البُعد الأول: تحسين العمليات الادارية	6	0.875
البُعد الثاني: تقييم وتطوير الأداء	5	0.860
البُعد الثالث: تطوير بيئة العمل	5	0.814

يتبين من الجدول السابق: أن قيم معامل الثبات جاءت بقيم عالية، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لأبعاد الاستبانة ما بين (0.814-0.875)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (0.791)، وللمحور الثاني (0.773)، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية:

استخدمت الباحثات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون، معامل كرونباخ ألفا، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، مرتفعة (4)، مرتفعة جداً (5)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل بعد بناء على ما يلي:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

وتم الاعتماد على المحكات التالية بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارة والمتوسطات الوزنية للمحور: (أقل من 1.8 منخفضة جداً، من 1.8 إلى أقل من 2.6 منخفضة، من 2.6 إلى أقل من 3.4 متوسطة، من 3.4 إلى أقل من 4.2 مرتفعة من 4.2 إلى 5 مرتفعة جداً).

نتائج البحث:

يتضمن هذا الجزء من البحث الإجابة عن الأسئلة ومناقشة وتحليل الجداول الإحصائية الخاصة بها وفقاً لمحاور الاستبانة وأبعادها، والوقوف على طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي، والوصول إلى عدد من التوصيات.

نتائج السؤال الأول:

الذي ينص على: "ما درجة تطبيق المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول: المناعة التنظيمية، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، وبين ذلك الجدول التالي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: المناعة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة استجابة
1	البعد الأول: التعلم التنظيمي	3.91	.615	2	مرتفعة
2	البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية	3.83	.676	3	مرتفعة
3	البعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي	4.07	.686	1	مرتفعة
	المتوسط العام	3.94	.572		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: المناعة التنظيمية، قد جاء بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (572). وبدرجة استجابة (مرتفعة). وكانت أبعاده على التوالي (الحمض النووي التنظيمي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية).

ويرجع ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية إلى تعزيز هوية وثقافة المؤسسة التعليمية وقيمتها، والتطوير المهني والتعلم المستمر، وتطبيق أساليب قيادية تدعم المرونة التنظيمية والتكيف مع التحديات، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة الابتكار واتخاذ القرار المستند إلى البيانات لمواجهة المشكلات، بالإضافة إلى وجود لوائح تنظيمية تحكم العمل الإداري والتعليمي بشكل واضح، مما يعزز الاستقرار المؤسسي، وكذلك التزام المدارس بتطبيق أنظمة إشرافية تضمن الجودة والالتزام بالمعايير التربوية، وقد يرجع ذلك إلى توفير بيئة عمل محفزة تدعم التعاون بين المعلمين والإدارة، وكذلك تقديم برامج تدريبية للمعلمين والإداريين حول إدارة الأزمات والمخاطر داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة التيمي والخضير (2025) بوجود مستوى مرتفع للمناعة التنظيمية في أبعاده على الترتيب التالي: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية). كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشلاحي (2024)، حيث أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للمناعة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع، وجاءت الأبعاد بحسب ترتيبها (الجينات التنظيمية، ويليها التعلم التنظيمي، ثم الذاكرة التنظيمية).

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الأول: المناعة التنظيمية، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

● البُعد الأول: التعلم التنظيمي

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول التعلم التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تحرص إدارة المدرسة على توفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات المعلمين.	3.86	.829	5	مرتفعة
2	تحرص إدارة المدرسة على تقييم أداء العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.	3.85	.927	6	مرتفعة
3	تعتمد إدارة المدرسة على مؤشرات واضحة لقياس أثر التعلم التنظيمي.	3.94	.758	2	مرتفعة
4	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل تدعم تبادل الأفكار والتعلم من الأخطاء.	3.87	.920	4	مرتفعة
5	تعتمد إدارة المدرسة على أساليب مبتكرة في تطوير المناهج التعليمية.	3.89	.881	3	مرتفعة
6	تشجع إدارة المدرسة العاملين على مشاركة المعرفة والخبرات فيما بينهم.	4.03	.862	1	مرتفعة
	المتوسط العام	3.91	.615		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبُعد الأول: التعلم التنظيمي، جاء بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري (0.615). وبدرجة استجابة (مرتفعة). ويتضمن هذا البُعد (6) عبارات، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (6) والتي تنص على "تشجع إدارة المدرسة العاملين على مشاركة المعرفة والخبرات فيما بينهم" بمتوسط حسابي (4.03)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (2) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على تقييم أداء العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية" بمتوسط حسابي (3.85).

ويرجع حصول البُعد الأول: التعلم التنظيمي على درجة استجابة (مرتفعة)، إلى عدة عوامل مترابطة كالقيادة المدرسية التي تسهم في دعم تبادل المعرفة وتطوير أساليب التدريس، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة مشاركة المعلومات بفعالية، وكذلك دعم التعاون بين المعلمين وتبادل الخبرات ثقافة العمل الجماعي، ويساعد وضوح الأدوار والمسؤوليات في تسهيل عملية التعلم، وبالإضافة إلى ذلك تساهم برامج التطوير المهني في تنمية مهارات العاملين، كما أن البيئة المدرسية الداعمة توفر مناخ محفز للإبداع، وعلاوة على ذلك تعزز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار الشعور بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء.

● البُعد الثاني: الذاكرة التنظيمية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول الذاكرة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تضع إدارة المدرسة خطط عمل واضحة وموثقة لضمان استمرارية الأداء.	3.93	.54	1	مرتفعة
2	تعتمد إدارة المدرسة على نظام لتخزين الخبرات، مما يساهم في عملية اتخاذ القرار.	3.79	.858	5	مرتفعة
3	تحرص إدارة المدرسة على تحديث المعلومات والبيانات بشكل دوري.	3.87	.858	2	مرتفعة
4	توجه إدارة المدرسة العاملين الجدد للاستفادة من خبرات العاملين السابقين.	3.84	.972	3	مرتفعة
5	تستخدم إدارة المدرسة قاعدة بيانات منظمة تسهل الوصول إلى المعلومات.	3.75	.981	6	مرتفعة
6	تحتفظ إدارة المدرسة بالمعرفة التنظيمية لضمان عدم فقدانها في حالة تغيير كوادرها.	3.83	.956	4	مرتفعة
	المتوسط العام	3.83	.676		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبُعد الثاني: الذاكرة التنظيمية، جاء بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.676). وبدرجة استجابة (مرتفعة). ويتضمن هذا البُعد (6) عبارات، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وتباينت استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) والتي تنص على "تضع إدارة المدرسة خطط عمل واضحة وموثقة لضمان استمرارية الأداء" بمتوسط حسابي (3.93)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (5) والتي تنص على "تستخدم إدارة المدرسة قاعدة بيانات منظمة تسهل الوصول إلى المعلومات" بمتوسط حسابي (3.75).

ويرجع حصول البُعد الثاني: الذاكرة التنظيمية، على درجة استجابة (مرتفعة)، إلى مساهمة القيادة المدرسية في تعزيز الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها بين العاملين، كما يساهم توثيق المعلومات والخبرات السابقة في سهولة الوصول إليها، وبالإضافة إلى ذلك تعتمد المدارس على توجيه الموظفين الجدد للاستفادة من خبرات السابقين، مما يعزز تراكم المعرفة المؤسسية، وعلاوة على ذلك يساهم وضوح الأدوار والمسؤوليات في تنظيم عملية نقل المعرفة، كما تساعد إستراتيجيات حفظ المعرفة في الحد من فقدانها عند تغيير الكوادر، مما يدعم استدامة التعلم المؤسسي، وكذلك تساهم برامج التطوير المهني في تحسين مهارات العاملين في إدارة المعرفة واستخدامها بفعالية.

● البُعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول الحمض النووي التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تحرص إدارة المدرسة على دعم الهوية التنظيمية والالتزام بمعايير أخلاقيات العمل.	4.15	.822	1	مرتفعة
2	تتبنى إدارة المدرسة بيئة عمل تعزز القيم التنظيمية المشتركة.	4.09	.852	3	مرتفعة
3	تشجع إدارة المدرسة العاملين على الالتزام برؤيتها ورسالتها.	4.06	.860	4	مرتفعة
4	تقوم إدارة المدرسة بتحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين.	4.03	.883	5	مرتفعة
5	تتبنى إدارة المدرسة ثقافة العمل المشترك التي تدعم الانتماء المؤسسي.	4.11	.817	2	مرتفعة
6	تشجع إدارة المدرسة على التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.	3.96	.928	6	مرتفعة
	المتوسط العام	4.07	.686		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبُعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي، جاء بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (686). ويتضمن هذا البُعد (6) عبارات، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وتباينت استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على دعم الهوية التنظيمية والالتزام بمعايير أخلاقيات العمل" بمتوسط حسابي (4.15)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (6) والتي تنص على "تشجع إدارة المدرسة على التعاون والعمل الجماعي بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.96).

ويرجع حصول البُعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي، على درجة استجابة (مرتفعة)، إلى تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بشكل دقيق مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المدارس، وتوفر قيادة مدرسية فعالة تدعم الممارسات التنظيمية، وتحرص على تعزيز بيئة عمل قائمة على الانضباط والالتزام بالقيم المؤسسية، وبالإضافة على ذلك تكثيف البرامج التدريبية للمعلمين والإداريين حول أهمية الحمض النووي التنظيمي ودوره في تحسين جودة التعليم والإدارة المدرسية، وكذلك استخدام أنظمة حديثة لإدارة المعلومات والبيانات يساهم في تعزيز الشفافية والتنظيم داخل المدارس، بالإضافة إلى غرس قيم العمل المشترك والتعاون بين أفراد المدرسة مما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام بالجوانب التنظيمية، كما أن وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمهام يساعد على تحقيق الالتزام بثقافة المدرسة وأهدافها وقيمتها، وتقليل العشوائية في العمل.

نتائج السؤال الثاني:

الذي ينص على: "ما مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: النضج المؤسسي، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: النضج المؤسسي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الترتيب
1	البُعد الأول: تحسين العمليات الادارية	3.97	.693	مرتفعة	1
2	البُعد الثاني: تقييم وتطوير الأداء	3.90	.726	مرتفعة	3
3	البُعد الثالث: تطوير بيئة العمل	3.94	.700	مرتفعة	2
	المتوسط العام	3.94	.642	مرتفعة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: النضج المؤسسي، جاء بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (.642). وبدرجة استجابة (مرتفعة). وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Nazari et al, 2023) إلى أن هناك بعض العوامل المؤثرة على زيادة النضج المؤسسي ومنها خبرة مديري المدارس في الممارسات الإدارية، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بشكل فعال، كما أوضحت دراسة (Garcia, 2023) أن مديري المدارس يؤدون دوراً مهماً في تحقيق النضج المؤسسي من خلال التزامهم بتوجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها، وترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة، وتنمية الموظفين وتوفير فرص للتعليم المستمر.

ويرجع ارتفاع مستوى النضج المؤسسي بوجود خطط واضحة تساهم في توجيه العمل التربوي والإداري وفق رؤية مدروسة، والالتزام بالسياسات التعليمية التي تدعم التطوير المؤسسي، بالإضافة إلى تبني قيادات مدرسية تمتلك مهارات إدارية وتربوية عالية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي واتخاذ القرار المشترك، وتقديم دورات تدريبية منتظمة للعاملين في المدرسة لتعزيز مهاراتهم، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والمبادرات التطويرية داخل المدرسة، وكذلك اعتماد معايير تقييم واضحة لمتابعة أداء المعلمين والإداريين، وكذلك تطبيق مؤشرات قياس الأداء لتحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Clapham (2024) حول أهمية النضج المؤسسي في إدارة المدرسة لعملياتها واستجاباتها للتحديات والتكيف معها، حيث تتمتع المدارس ذات المستويات المرتفعة من النضج المؤسسي في العمليات والهيكل بقدرة كبيرة على تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة وتحسين أدائها التنظيمي. كما تتفق مع ما توصلت (Le et al. (2022) بوجود عدد من العوامل التي تؤثر على تحقيق النضج الإداري ومنها تعيين مديريين يمتلكون خبرة في الممارسات الإدارية، والقدرة على توظيف الموارد البشرية والمادية والمحتوى التعليمي بشكل فعال، مما يعزز القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية ويساهم في زيادة النضج الإداري، ومن ثم النضج المؤسسي.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الثاني: النضج المؤسسي، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

● البُعد الأول: تحسين العمليات الإدارية

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول تحسين العمليات الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تطبيق إدارة المدرسة اللوائح والتشريعات التي تنظم العمل المؤسسي في قطاع التعليم.	4.10	.789	1	مرتفعة
2	تحرص إدارة المدرسة على إعداد الخطط والبرامج والأنشطة في ضوء الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.92	.949	4	مرتفعة
3	توثق إدارة المدرسة العمليات الإدارية لضمان سهولة الرجوع إليها عند الحاجة.	3.95	.892	3	مرتفعة
4	تعمل إدارة المدرسة على بناء هيكل تنظيمي واضح ومحدد للوظائف والمهام.	4.05	.844	2	مرتفعة
5	تعمل إدارة المدرسة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة بما يحقق أهدافها.	3.91	.904	5	مرتفعة
6	تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية لدراسة وتحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.88	.926	6	مرتفعة
	المتوسط العام	3.97	.693		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبُعد الأول: تحسين العمليات الإدارية، جاء بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري (693). وبدرجة استجابة (مرتفعة). ويتضمن هذا البعد (6) عبارات، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وتباينت استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) والتي تنص على "تطبيق إدارة المدرسة اللوائح والتشريعات التي تنظم العمل المؤسسي في قطاع التعليم" بمتوسط حسابي (4.10)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (6) والتي تنص على "تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية لدراسة وتحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها" بمتوسط حسابي (3.88).

ويرجع حصول البُعد الأول: تحسين العمليات الإدارية، على درجة استجابة (مرتفعة)، إلى عدة عوامل أساسية، أبرزها التحول الرقمي واعتماد أنظمة إدارة المدارس الحديثة، مما يساهم في رفع كفاءة العمل الإداري، كما يؤدي تدريب القادة التربويين على أساليب القيادة الفعالة دورًا محوريًا في تعزيز الأداء، إلى جانب الدعم الحكومي المستمر الذي يوفر سياسات تعليمية متطورة، وبالإضافة إلى ذلك فإن توظيف التكنولوجيا مثل الجدولة الذكية وتحليل البيانات، يساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، كما أن تعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع إلى جانب التقييم المستمر للأداء، يساهم في تطوير بيئة عمل إدارية أكثر كفاءة واستدامة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Garcia C.(2023) بأن مديري المدارس يؤدون دورًا مهمًا في تحقيق النضج المؤسسي، ويتمثل هذا الدور في التزام مدير المدرسة بتوجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها وضمان فهم جميع العاملين لهذه الأهداف وقبولها، ودعم تنمية الموظفين ورفاهيتهم من خلال توفير فرص للتعليم المستمر.

● البُعد الثاني: تقييم وتطوير الأداء

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول تقييم وتطوير الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تحرص إدارة المدرسة على تقييم الكفاءات الوظيفية للعاملين بشكل دوري لتعزيز الأداء الفعال.	3.89	.961	4	مرتفعة
2	توفر إدارة المدرسة التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء والاستفادة منها في التحسين.	3.89	.902	3	مرتفعة
3	تقوم إدارة المدرسة بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بناءً على الخبرة والكفاءة.	3.86	.883	5	مرتفعة
4	تحرص إدارة المدرسة على قياس الأداء في ضوء معايير ومؤشرات محددة.	3.93	.921	1	مرتفعة
5	تحرص إدارة المدرسة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات.	3.91	.904	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.90	.726		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبُعد الثاني: تقييم وتطوير الأداء، جاء بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (.726) وبدرجة استجابة (مرتفعة). ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وتباينت استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (4) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على قياس الأداء في ضوء معايير ومؤشرات محددة" بمتوسط حسابي (3.93)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (3) والتي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بناءً على الخبرة والكفاءة" بمتوسط حسابي (3.86).

ويرجع حصول البُعد الثاني: تقييم وتطوير الأداء، على درجة استجابة (مرتفعة)، إلى عدة عوامل أبرزها الدعم الحكومي والتوجيهات الوزارية التي تركز على تحسين جودة التعليم من خلال خطط تطويرية واضحة، إلى جانب تأهيل القيادات التربوية عبر برامج تدريب مستمرة تعزز كفاءة المديرين والمعلمين، كما يساهم استخدام

التكنولوجيا الحديثة في التقييم والتطوير، مما يتيح جمع البيانات وتحليلها بشكل أكثر دقة، بالإضافة إلى تعزيز بيئة تعليمية محفزة تدعم الابتكار والتعلم النشط، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حباكة (2022) بأن من متطلبات تحقيق النضج المؤسسي المتطلبات التشريعية تفعيل اللوائح لإقامة التعاون بين المدارس والجهات ذات العلاقة، والمتطلبات البشرية وجود قيادة فعالة لتطوير مجالات العمل داخل المدرسة وتطوير العاملين وتنمية مهاراتهم، والمتطلبات التنظيمية تفعيل التكنولوجيا والاستثمار الأمثل للموارد وتطوير العمليات والممارسات وتطوير الثقافة التنظيمية وإنشاء مستودع لأفضل الممارسات الناجحة في المدرسة.

● البُعد الثالث: تطوير بيئة العمل

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول تطوير بيئة العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تدعم إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية ومراعاة احتياجات العاملين لتحقيق جودة حياة العمل المدرسي.	3.87	.920	5	مرتفعة
2	توظف إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء العمل المدرسي.	3.93	.832	3	مرتفعة
3	تحرص إدارة المدرسة على توفير قنوات فعالة للاتصال بين الإدارة والعاملين.	4.00	.899	1	مرتفعة
4	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة لتحفيز الإبداع والابتكار.	3.93	.885	4	مرتفعة
5	تحرص إدارة المدرسة على تطوير أساليب وإجراءات إنجاز المهام بما يتناسب مع التطورات الإدارية والعلمية والتقنية.	3.98	.766	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.94	.700		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبُعد الثالث: تطوير بيئة العمل، جاء بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري (.700) وبدرجة استجابة (مرتفعة). ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وتباينت استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (3) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على توفير قنوات فعالة للاتصال بين الإدارة والعاملين" بمتوسط حسابي (4.00)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (1) والتي تنص على "تدعم إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية ومراعاة احتياجات العاملين لتحقيق جودة حياة العمل المدرسي" بمتوسط حسابي (3.87).

ويرجع حصول البُعد الثالث: تطوير بيئة العمل، على درجة استجابة (مرتفعة)، إلى ارتفاع مستوى تطوير بيئة العمل في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، وذلك لعدة عوامل من أبرزها الدعم الحكومي المتزايد الذي يتماشى مع رؤية 2030، حيث تم تخصيص ميزانيات لتعزيز البنية التحتية والتجهيزات المدرسية، كما ساهمت

الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات التعليمية والإدارية، من خلال اعتماد أنظمة إدارة التعليم وتوفير الأدوات الذكية، وبالإضافة إلى ذلك فإن برامج تدريب المعلمين المستمرة والاهتمام برفاهية الكادر التعليمي عززت كفاءة الأداء، مما انعكس إيجابياً على بيئة العمل وجودة التعليم.

نتائج السؤال الثالث:

وينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

1- الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على النحو التالي:

جدول (12)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة البحث

حول المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
المحور الأول: المناعة التنظيمية	بكالوريوس	88	3.97	.595	1.221	108	.225	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	3.80	.454				
المحور الثاني: النضج المؤسسي	بكالوريوس	88	3.98	.665	1.379	108	.171	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	3.77	.524				

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى تجانس الرؤية التنظيمية بين جميع أفراد العينة. ويدل ذلك على أن هذه المفاهيم تُبنى على عوامل تنظيمية وإدارية مستقرة بغض النظر عن المستوى التعليمي للمعلمين، كما أن غياب الفروق الدالة إحصائياً قد يعني أن المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي يعتمدان على الممارسات الإدارية والبنية المؤسسية أكثر من اعتمادهما على الخصائص العلمية للمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشلالفة (2024)، بعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي).

2- الفروق حسب متغير الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول (13)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المناعة التنظيمية وتحقيق النضج المؤسسي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المناعة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	32	3.86	.132	بين المجموعات	1.171	2	.586	1.819	.167 غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات	35	3.85	.139	داخل المجموعات	34.453	107	.322		
	10 سنوات فأكثر	43	4.06	.129	المجموع	35.625	109	-----		
المحور الثاني: النضج المؤسسي	أقل من 5 سنوات	32	3.75	.141	بين المجموعات	3.724	2	1.862	4.829	.010 دالة
	من 5 إلى 10 سنوات	35	3.83	.152	داخل المجموعات	41.256	107	.386		
	10 سنوات فأكثر	43	4.16	.145	المجموع	44.980	109	-----		

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق في مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية، وللتعرف على اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه، وتوضح النتائج فيما يلي:

جدول (14)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة البحث حول تحقيق النضج المؤسسي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.75		
من 5 إلى 10 سنوات		3.83	
10 سنوات فأكثر			4.16

يتبين من الجدول السابق: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة البحث حول مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد جاءت الفروق لصالح معلمات المدارس الذين يمتلكون سنوات خبرة (أكبر من 10 سنوات).

ويرجع ذلك إلى أن إدراك النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية لا يتأثر بسنوات الخبرة، مما يعكس تأثير الخبرة الطويلة في تعزيز الفهم العميق للأنظمة المؤسسية والبيئة التنظيمية، ويشير ذلك إلى أن النضج المؤسسي قد يكون مرتبطاً بتراكم المعرفة العملية والتجارب المهنية، مما يمنح المعلمات الأكثر خبرة رؤية أكثر شمولية حول مدى تطور واستقرار مؤسساتهم التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشلالفة (2024)، حول وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في بُعد الجينات التنظيمية لصالح السنوات الخبرة الأكثر من عشر سنوات.

نتائج السؤال الرابع:

الذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة؟"

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة في (البعد الأول: التعلم التنظيمي، والبعد الثاني: الذاكرة التنظيمية، والبعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي) والنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية، على النحو التالي:

جدول (15)

معاملات الارتباط بين أبعاد المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية				
النضج المؤسسي				المتغيرات
النضج المؤسسي ككل	تطوير بيئة العمل	تقييم وتطوير الأداء	تحسين العمليات الإدارية	المناعة التنظيمية
0.499**	0.319**	0.518**	0.512**	التعلم التنظيمي
0.687**	0.592**	0.650**	0.633**	الذاكرة التنظيمية
0.753**	0.581**	0.700**	0.760**	الحمض النووي التنظيمي
0.751**	0.580**	0.722**	0.737**	المناعة التنظيمية ككل

**الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتوسط العام للمناعة التنظيمية والمتوسط العام للنضج المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.751). ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين البعد الأول: التعلم التنظيمي، والمتوسط العام للنضج المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.499). ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية، والمتوسط العام للنضج المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.687). ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين البعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي، والمتوسط العام للنضج المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.753).

ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى النضج المؤسسي، حيث تؤدي الممارسات التنظيمية الفعالة إلى تطوير بيئة عمل مستقرة ومرنة، فالمؤسسات التي تعتمد على التعلم التنظيمي المستمر وتحرص على تطوير مهارات كوادرها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات وتعزيز الابتكار، مما ينعكس إيجابياً على مستوى النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أن الاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية وتوثيق الخبرات السابقة يساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان جودته، وللثقافة والقيم المؤسسية الراسخة دوراً أساسياً في تعزيز الانتماء المؤسسي ورفع كفاءة الهيكل الإداري، مما يؤدي إلى تحقيق نضج مؤسسي أكثر استدامة، وبذلك فإن المؤسسات التعليمية التي تحرص على بناء مناعتها التنظيمية من خلال التعلم المستمر وتوثيق المعرفة وترسيخ القيم المؤسسية، تكون أكثر قدرة على تحقيق النضج المؤسسي والمحافظة عليه في مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة التميمي والخضير (2025) حول وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً بين مجتمعات التعليم المهنية ومستوى المناعة التنظيمية، كما تتفق مع دراسة أحمد (2024) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثات بما يلي:

- تعزيز القيادة المدرسية الفعالة من خلال تمكين القادة التربويين من تبني إستراتيجيات إدارية تدعم المناعة التنظيمية والاستثمار الأمثل للموارد والاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات التربوية.
- إنشاء بنك معلومات بالمدرسة لتوثيق ذاكرة المعرفة التنظيمية المتراكمة وتخزين الممارسات والخبرات والأفكار المتميزة، وتوظيفها في التحسين واتخاذ القرارات الفعالة.
- تطوير بيئة مدرسية داعمة للتعلم التنظيمي والعلاقات الإنسانية والإبداع والابتكار، وتبادل الخبرات ورفع مستوى التفاعل والتواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق استقرار المؤسسة التعليمية.
- تطبيق وتفعيل نظم إدارة المخاطر والأزمات داخل المدارس لضمان التعامل الفعال مع التحديات غير المتوقعة، وتعزيز القدرة على الاستمرار وتحقيق النضج المؤسسي.
- تعزيز التطوير المهني المستمر للقيادات والعاملين في المدارس من خلال توفير برامج تدريبية تُركز على المهارات الإدارية والمهنية، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة.
- التطوير المستمر للأداء والاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية وتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم الوظيفية.
- تطوير الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية وإجراءات العمل، بما يحقق أهداف المدرسة ويزيد من التزام العاملين بقيمتها ورؤيتها والانتماء للهوية التنظيمية لها.

المقترحات البحثية:

بناء على ما سبق تقترح الباحثة إجراء الأبحاث والدراسات التالية:

- دور المناعة التنظيمية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات التعليمية في ظل الأزمات والتحديات المعاصرة.
- العلاقة بين المناعة التنظيمية والتماثل التنظيمي في مدارس التعليم العام.
- المناعة التنظيمية مدخل لتحقيق الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع:

- أبو برهم، محمد إبراهيم. (2022). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(7)، 1-28.
- أحمد، محمد حسين. (2024). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر: الدراسة الميدانية، جامعة بورسعيد، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25(1)، 249:292.
- بدوي، محمود فوزي؛ العيسوي، أميرة محمد. (2023). تصور مقترح للحد من ظاهرة التهمك التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية، *المجلة التربوية-جامعة سوهاج*، 111(111)، 143-219.
- التميمي، فاطمة سالم؛ الخضير، مرام عثمان. (2025). مجتمعات التعلم المهنية وعلاقتها بالمناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 117(1)، 134-162.
- حباكة، أمل سعيد محمد. (2022). متطلبات تحقيق النضج المؤسسي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر: دراسة تحليلية، *المجلة التربوية*، كلية التربية-جامعة سوهاج، 99(1)، 317-378.
- حسين، عبد الكريم محمد. (2022). أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية، *المجلة التربوية*، 97(97)، 298-386.
- الحضرمي، نوف خلف. (2022). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 19(72)، 86-30.
- حموة، نهى طارق محمد؛ الذبياني، نورة عايد عيد. (2017). أثر تحسين البيئة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، *مجلة التربية*، 176(1)، 352-400.
- دياب، إكرام عبد الستار. (2023). الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو، *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، 47(47)، 189-324.

- شتا، إيمان حلمي. (2023). رؤية استشرافية لتوظيف الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية - جامعة دمياط*، 38(86)، 253-287.
- الشلحي، عبد الكريم عبدالعالي. (2024). دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 8(40)، 384-406.
- الشللفة، شادي عدلي. (2024). القيادة الرنانة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية والمناعة التنظيمية للمعلمين. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- الشمري، فواز مطير؛ العمري، بسام مصطفى. (2023). واقع تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية استنادًا إلى أسس القيادة الإبداعية من وجهة نظر قادة المدارس، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 21(1)، 167-197.
- طالب، عبدالنور؛ كربوش، مهدي. (2024). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة، الجزائر.
- الطراونة، ماري محمد. (2021). تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المناعة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة مؤتة في الأردن، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 45(1)، 1-22.
- عبد، فرح حسين محمد. (2024). أثر النضج المؤسسي في تعزيز البراعة التنظيمية في ظل الدور الوسيط للاستشراف الإستراتيجي "دراسة ميدانية على منظمات الاعمال"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(2)، 752-771.
- العساف، صالح بن حمد. (2016). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط3، الرياض، دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عيد، أيمن عادل. (2021). دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 12(2)، 1-44.
- محمد، ابتسام محمد. (2022). الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، *مجلة كلية التربية*، 1(1)، 336-419.
- محمد، رنا عبدالله؛ العيساوي، محمد حسين منهل. (2021). تأثير التفكير النظري في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية. *مجلة الاقصادي الخليجي*، (47)، 97-150.
- ميرو، شيرزاد طه. (2022). تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 25(1)، 307-325.

النقيرة، أحمد محمود. (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 2(2)، 231-275.

Alshawabkeh, Z. (2021). The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study, *Management Science Letters*, 11(6), 1881-1892.

Amin, M. A., & Mhaibes, H. A. (2024). The impact of strategic sensitivity on organizational immunity: An analytical research in the Iraqi Ministry of Education, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(144), 28-45.

Azadmanesh, A., Sourani, R., Pilevari, N., Tootian, S., & Saiedi, L. (2024). Presenting an E-Learning Model with Emphasis on Psychological Capital at Mellat Insurance, *Iranian journal of educational sociology*, 7(3), 170-180.

- Bushusov, S., Bushusova, N., Kozlov, V., Chernova, O., & Lyanko, T. (2024). Development Maturity of Educational Institutions in Industry 5.0: An Evaluation Framework, *Management of Development of Complex Systems*, (58), 110-118.

Chakir, A., & Mnouni, M. (2024). *Exploring the Impact of Industry 5.0 on Organizational Maturity. In Industry 5.0 and Emerging Technologies: Transformation Through Technology and Innovations* (pp. 297-314). Cham: Springer Nature Switzerland.

Clapham, A. (2024). Undiminishing school governance: investigating, governance maturity theory 'for school governing bodies, *Journal of Education Policy*, 1-20.

Dorrer, M., & Boyarskaya, T. (2020, April). Approach to assessing the maturity level of an educational institution of secondary vocational education, *In Journal of Physics: Conference Series*, (1515)3, 1- 7.

Farshbaf, R. J. M., Kohandel, M., & Khodayari, A. (2018). The causal relationship between professional growth and organizational maturity with educational productivity of educators (Case study: Bushehr province), *Iranian journal of educational Sociology*, 1(8), 147- 161.

Ferradaz de Carvalho, C. (2024). Organizational maturity models: the leading research fields and opportunities for further studies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 60-83.

- Garcia-Contreras, J. F. (2023). Academic Maturity of Private School Administrators in Handling Basic Education, *International Journal of Education Humanities and Social Science*, 6(2), 52-6.
- Le, A. T. H., Domingo, N., Rasheed, E., & Park, K. (2022). Maturity model of building maintenance management for New Zealand's state schools, *Building Research & Information*, 50(4), 438-451.
- Motley, B. (2021). Higher Education's Immunity to Change: Understanding How Leaders Make Meaning of Their Student Success Landscape (*unpublished Doctoral dissertation*). Antioch University, California.
- Nazari Ardabili, S. Z., Banisi, P., & Vatankhah, H. (2023). Identification and analysis of effective factors on the maturity management model of educational technology in Iranian schools, *Iranian journal of educational sociology*, 6(2), 191-202.
- Saeed, H. Q. S. H. Q. (2025). Organizational Immunity and its Role in Institutional Excellence: An Exploratory Study from Employees' Perspectives at the Oil Products Distribution Company/Ministry of Oil, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(145), 54-65.
- Stachowiak, A., & Pawłyszyn, I. (2021). From fragility through agility to resilience: The role of sustainable improvement in increasing organizational maturity, *Sustainability*, 13(9), 1-17.
- Yahya Zakaria, N. Y. Z. A., Noha Yahya Zakaria Ali, Abdel-Ghani, Dr. Alaa, Hussein, & Dr. Mervat. (2024). The effect of Organizational immune systems on crisis management strategies (A field Study on Egyptian Universities), *Journal of Financial and Commercial Studies*, 34(2), 80-119.
- Yavarzadeh, M. R., Salamzadeh, Y., & Dashtbozorg, M. (2015). Measurement of organizational maturity in knowledge management implementation, *International journal of Economic, commerce and management*, 3(10), 318-344.