

## تأثير رأس المال الاجتماعي في المناعة التنظيمية لجامعة إدلب "دراسة حالة"

\* الباحث الأول: د. أحمد اليوسف الأستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والإدارة-جامعة إدلب

\*\* الباحث الثاني: د. مهدي الكل الأستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والإدارة-جامعة إدلب

### الملخص:

هدف البحث إلى دراسة تأثير رأس المال الاجتماعي في المناعة التنظيمية في جامعة إدلب، إذ يعد رأس المال الاجتماعي عاملاً رئيساً في تعزيز قدرة المؤسسات الأكاديمية على التكيف مع التحديات. تناول التحليل ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي: الهيكلي، العلائقي، والمعرفي، وتأثيرها على استقرار الجامعة وإدارتها الأكاديمية. اعتمد البحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، شمل عينة تضم 165 عضواً من الهيئة التعليمية. أظهرت النتائج توافر كل من رأس المال الاجتماعي والمناعة التنظيمية بدرجات عالية، مع تأثير واضح لرأس المال الاجتماعي بوصفه أحد الموارد الثمينة التي تسهم في تعزيز المناعة التنظيمية للجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الاجتماعي - المناعة التنظيمية - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلائقي - رأس المال المعرفي.

## **The Impact of Social Capital on Organizational Immunity at Idlib University**

### **"Case Study "**

**Dr. Ahmad Alyousef** , Associate researcher, Faculty of Economics and  
Administration, Idlib university, Syria

**Dr. Mahdi Al-Kol** , Principal researcher, Faculty of Economics and  
Administration, Idlib university, Syria

#### **Abstract:**

The research aimed to examine the impact of social capital on organizational resilience at Idlib University, as social capital is a key factor in enhancing the ability of academic institutions to adapt to challenges. The analysis addressed three dimensions: structural, relational, and cognitive, and their impact on university stability and academic management. The research adopted a descriptive approach, and the study tool was a questionnaire. The sample included 165 faculty members. The results showed high levels of both social capital and organizational resilience, with social capital having a good impact of social capital as a precious resource which contribute on enhancing the university's organizational Immunity.

**Key Word:** Social Capital- Organizational Immunity- Structural Capital, Relational Capital- Cognitive Capital.

## المقدمة

تعد الجامعات أحد مكونات المجتمع ويسند إليها وظيفة محورية في بنائه؛ من خلال تطوير موارد البشرية وتزويدها بالمهارات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة. تسلط تجربة جامعة إدلب الضوء على مساهمتها في دعم المؤسسات الأخرى عبر توفير المعرفة والمهارات لمواجهة التحديات. وهذا بالتأكيد الوظيفة التي أدتها جامعة إدلب خلال سنوات الثورة؛ إذ مدت المؤسسات الثورية المختلفة بما تحتاجه من معارف ومهارات مكنتها من الانتصار على أعتى نظام عرفته البشرية في العصر الحديث. لشبكة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، الرسمية وغير الرسمية، بين مختلف أصحاب المصلحة فيها؛ مما عزز من رأس مالها الاجتماعي..

يعد Hanifan من أوائل من استعمل مفهوم رأس المال الاجتماعي في كتاباته عام 1916؛ الذي يشير فيها إلى أهمية المشاركة المجتمعية في تحسين أداء المدرسة، من خلال مجموعة من الممارسات أهمها النية الحسنة، الزمالة، العطف، والاتصال الاجتماعي بين الأفراد والأسر (Woolcock & Deepa, 2000). وقد طرح العالم الفرنسي Pierre Bourdieu عام 1980 مفهوم "رأس المال الاجتماعي" بوصفه مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة التي تتراكم عند الفرد أو الجماعة من خلال تفعيل شبكة علاقاتهم الاجتماعية، سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو اجتماعية (Bourdieu, 1980, pp. 2-3). وقدم الباحث الأمريكي Coleman عام 1994 تعريفاً لرأس المال الاجتماعي مفاده "كيف يستطيع البنیان الاجتماعي لجماعة ما بأن يؤدي أو يعمل كمورد للأفراد في تلك الجماعة" (Coleman, 1994, pp. 300-321). كما يعد فوكو ياما رأس المال الاجتماعي بأنه قدرة الناس على العمل سوياً لتحقيق أهداف مشتركة للجماعات والمنظمات (Fukuyama, 2001). تشير نظرية رأس المال الاجتماعي إلى أهمية الهياكل الاجتماعية، مثل الشبكات والروابط والمعايير والقيم، في تعزيز أداء المنظمات، فهي تعزز التعاون وتبادل المعرفة. فكلما كانت هذه الروابط قوية، زادت قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجيات خلق القيمة، إذ تنعكس العلاقات الاجتماعية على الفوائد والتكاليف، ما يؤثر بشكل مباشر على استقرارها وكفاءتها (Chisholm & Nielsen, 2009, pp. 7-32).

إن الحفاظ على الأثر الرائد لجامعة إدلب وحمايتها من التحديات البيئية الجديدة يستلزم تعزيز مناعتها التنظيمية؛ فهي السبيل الأفضل لحمايتها من الأخطار والتهديدات المختلفة كالمنافسة وهجرة الكفاءات لمؤسسات أخرى؛ إذ تشير دراسة الطائي وزملاؤه إلى أن المناعة التنظيمية تعمل على حماية مختلف المنظمات من الأخطار والتهديدات التي تؤثر سلباً على استمرارها وبقائها وتعيقها عن أداء مهامها وتنفيذ أهدافها (الطائي وآخرون، 2016). طرح مفهوم المناعة التنظيمية لأول مرة عام 1997 من قبل DeGeus الذي يعد المنظمات كالكائنات الحية تتفاعل مع البيئة وتستطيع التكيف مع مختلف تهديداتها لتضمن البقاء والاستمرار (Lee et al., 2011).

ونظراً للتغيرات التي تمر بها جامعة إدلب بعد التحرير المبارك؛ فإن دراستنا تهدف دراسة تأثير رأس المال الاجتماعي للجامعة في تعزيز مناعتها التنظيمية، بوصفه قوة دافعة لاستقرارها، تمكنها من التكيف مع التحديات الجديدة التي تواجهها؛ عبر دعم قرارات إدارتها وتعزيز المناعة التنظيمية لضمان استمرارية الجامعة وفعاليتها.

## 1.1. الدراسات السابقة:

### 1.1.1. الدراسات التي ربطت بين رأس المال الاجتماعي والمناعة التنظيمية

1. دراسة ( الحسنات، 2020) بعنوان: رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. هدفت الدراسة التعرف إلى وظيفة رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية، باستعمال المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية حجمها 387 مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المناعة التنظيمية للمنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

### 1.1.2 الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي

2. دراسة (حسين و صالح، 2021) بعنوان: "تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في دعم الطاقة التنظيمية المنتجة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والعاملين في شركة نفط الشمال"

هدف البحث إلى اختبار أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (الهيكلية والعلائقية والإدراكية) في دعم الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والعاملين في شركة نفط الشمال في العراق، بلغ عددها 108 مفردة. اعتمد البحث على الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الاجتماعي وأبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة بالدرجة الكلية. لكليهما.

3. دراسة (Kang et al., 2020) بعنوان: "Social capital and career growth" رأس المال الاجتماعي والنمو الوظيفي

يحلل هذا البحث تأثير رأس المال الاجتماعي في تعزيز النمو الوظيفي، مع دراسة دور الوسيط لتعبئة الكفاءات المدركة، إضافة إلى تأثير السمعة الخارجية المدركة ومناخ عدم الأمان الوظيفي. اعتمدت الدراسة الاستبانة شملت 324 موظفًا من 14 شركة كورية. أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا لرأس المال الاجتماعي على بعض أبعاد النمو الوظيفي، بينما لم ينجح المتغيران الآخران في تعديل التأثير غير المباشر له.

4. دراسة (Presutti et al., 2020) بعنوان: "Analyzing Social Capital and Product Innovativeness in the Relationship Evolution of Companies the Mediating Role of Knowledge Born-Global Acquisition"

تحليل رأس المال الاجتماعي وابتكار المنتجات في تطور العلاقات بين الشركات عالمية المنشأ الدور الوسيط لاكتساب المعرفة.

هدف البحث إلى تحليل تأثير رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة (الهيكلية، المعرفية، والعلائقية) على ابتكار المنتجات في الشركات عالمية المنشأ، وذلك من خلال اكتساب المعرفة في السوق والتكنولوجيا كعامل وسيط. أجريت الدراسة على 150 شركة تكنولوجية صغيرة ومتوسطة في إيطاليا خلال فترتين (2010 و 2018) باستخدام المعادلة الهيكلية.

أظهرت النتائج أن تطور رأس المال الاجتماعي في هذه الشركات منذ نشأتها وحتى مراحلها المبكرة يرتبط إيجابياً باكتساب المعرفة، ما يعزز الابتكار.

5. دراسة (Chisholm & Nielsen, 2009) بعنوان: "Social Capital and the View of the Firm" Resource-Based المستندة لموارد الشركة

تقدم الدراسة تحليلاً نظرياً لدور رأس المال الاجتماعي في إطار النظرة القائمة على موارد الشركة، إذ تعد الشركات مزيجاً من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية وأرباحاً فائقة. يحتل رأس المال الاجتماعي موقعاً بارزاً بين الموارد غير الملموسة، ما يعزز التحليل المتعلق بالمزايا النسبية للشركات والأسواق، ويبرر الشبكات المشتركة كبديل للتبادل الفوري والتنسيق المركزي، إضافةً إلى دوره كآلية للحكومة داخل هذه الشبكات.

1.1.3 الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية

6. دراسة (المنزوع و اليعري، 2024) بعنوان: " دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بأمانة العاصمة صنعاء - اليمن"

استهدفت الدراسة تحليل أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات ضمن المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، من وجهة نظر القيادات الإدارية. استعمل الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، مع اعتماد الحصر الشامل لعينة مكونة من 243 مفردة. أظهرت النتائج موافقة المشاركين بدرجة "عالية إلى حد ما" على توفر المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات في هذه المؤسسات، إضافةً إلى وجود ارتباط إيجابي بينهما، مما يؤكد أهمية المناعة التنظيمية في تعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات.

7. دراسة (Haasan & Haddadi, 2024) بعنوان: "Confronting uncertainty and ambiguity: the power of organizational immune systems (an empirical study on middle east tourism companies) مواجهة عدم اليقين"

## **والغموض: قوة أنظمة المناعة التنظيمية (دراسة تجريبية على شركات السياحة في الشرق الأوسط)**

تناولت الدراسة دور أنظمة المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي)، في دعم شركات السياحة بالشرق الأوسط لمواجهة الغموض وعدم اليقين في القطاع. اعتمدت على استبيان شمل 438 موظفًا من 68 شركة سياحية في تسع دول، إلى جانب تحليل تقارير دولية بين 2019 والربع الأول من 2024. أظهرت النتائج أهمية هذه الأبعاد في تعزيز قدرة الشركات على التكيف والاستفادة من الفرص، وقدمت نموذجًا عمليًا للتطوير الإستراتيجي يدعم نمو القطاع السياحي.

8. دراسة (سفيان و محمد، 2024) بعنوان "أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة لإطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلة سطياف "رؤية سوسيو-تنظيمية"

تحلل الدراسة تأثير أبعاد البراعة التنظيمية، كالأداء الاستغلالي والاستثماري، في تعزيز المناعة التنظيمية للمؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية في الجزائر. ركزت على أثر البراعة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية، باستعمال المنهج الوصفي واستبانة استهدفت 50 إطارًا إداريًا. أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية تؤثر إيجابيًا على المناعة التنظيمية، وتسهم في استغلال الذاكرة التنظيمية كمصدر معرفي لتعزيز ديناميكية المؤسسة.

9. دراسة (Amin & Mhaibes, 2024) بعنوان "The Impact of Strategic Immunity: An Analytical Sensitivity on Organizational Research in the Iraqi Ministry of Education" أثر الحساسية

الإستراتيجية على المناعة التنظيمية: بحث تحليلي في وزارة التربية العراقية.

تحلل الدراسة تأثير الحساسية الإستراتيجية، عبر الاستشراف والبصيرة الإستراتيجية، على المناعة التنظيمية في وزارة التربية العراقية، مركزة على التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي. اعتمدت على المنهج الوصفي واستبانة استهدفت 349 موظفًا من مختلف المستويات القيادية، وكشفت النتائج عن أثر بارز للحساسية الإستراتيجية في

تعزيز الحصانة التنظيمية، ما يؤكد أهمية تبني إستراتيجيات تعتمد على التعلم، التكيف، والابتكار لتحسين الأداء ومواجهة التحديات المستقبلية.

**10. دراسة (عبدالمجيد، 2016) نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية "دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية"**

تحلل الدراسة تأثير نظم المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) على إستراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مع دراسة دور نظم المعلومات الإستراتيجية كعامل وسيط. اعتمدت على المنهج الوصفي واستبانة شملت 172 مديرًا. أظهرت النتائج تأثيرًا واضحًا للمناعة التنظيمية على إدارة الأزمات، إذ كان الأثر أكبر في الاستراتيجيات الوقائية، مع أثر بارز لنظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز هذا التأثير.

#### **1.1.4. مميزات البحث الحالي عن الدراسات السابقة**

تركّز الدراسة الحالية على تأثير رأس المال الاجتماعي بالمناعة التنظيمية، كما أن هذه الدراسة تطبق للمرة الأولى على جامعة إدلب، التي انتقلت من حالة عدم الاستقرار إلى بيئة أكثر استقرارًا، إذ بدأت تتنافس مع الجامعات السورية العريقة. تتميز الدراسة باستكشاف تأثير رأس المال الاجتماعي في بيئة أكاديمية استثنائية تواجه تحديات الانتقال من نموذج شبه احتكاري إلى نموذج تنافسي. يعتمد البحث على تحليل رأس المال الاجتماعي، بما يحتوي من علاقات شبكية وثقة متبادلة وقيم مشتركة، وتأثيره على المناعة التنظيمية التي تساعد الجامعة على التكيف مع المتغيرات. ومن المتوقع أن تسهم في تطوير الأداء التنظيمي لجامعة إدلب وتعزيز قدرتها على المنافسة والتكيف، مما يجعلها ذات أهمية للجامعات الأخرى التي تمر بظروف مشابهة.

## **1.2. الإطار المنهجي للبحث**

### **1.2.1. مشكلة البحث**

إن الانتصار العظيم للثورة السورية والانتقال من العمل على مستوى منطقة شمال غرب سورية إلى العمل على مستوى سورية بالكامل، وضع جامعة إدلب أمام سلسلة من



التحديات والتفاعلات والتأثيرات البيئية الجديدة؛ التي قد تحمل في طياتها آثاراً سلبية على الجامعة لأسباب مختلفة كانتقال بعض الأساتذة للعمل في مؤسسات أخرى، وانتقال بعض الطلاب، فضلاً عن توزيع الاهتمام الحكومي على عدة جامعات بدلاً من جامعة إدلب بمفردها. إن التحدي الأهم الذي يواجه جامعة إدلب في البيئة الجديدة يتمثل بالتكيف مع هذا الوضع الجديد، من خلال تحصينها وتعزيز مناعتها التنظيمية للحفاظ عليها ومحايتها من الأخطار والتهديدات التي قد تؤثر على استمرارها. يؤدي رأس المال الاجتماعي وظيفة أساسية في دعم مرونة الجامعة وقدرتها على مواجهة الضغوط (Kerr, 2018)، ما يستلزم تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أفرادها، وتقوية الروابط الاجتماعية فيها، وترسيخ الثقة والتفاعل المتبادل. بناءً على ذلك، تتناول مشكلة البحث الرئيسية دراسة تأثير رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المناعة التنظيمية لجامعة إدلب.

### 1.2.2. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من تناوله تأثير رأس المال الاجتماعي على المناعة التنظيمية، إذ يُعد عاملاً رئيساً في قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها ومواجهة التحديات. يُفترض أن رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة يعزز المناعة التنظيمية، ما يساعد المؤسسات على التعامل مع الأزمات وبناء بيئة عمل مستدامة، إضافةً إلى تحسين العلاقات الداخلية وتعزيز التعاون والابتكار.

في الجانب التطبيقي، تُركز الدراسة على جامعة إدلب. إذ يُتوقع أن تعزيز رأس المال الاجتماعي عبر بناء الثقة والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين سيدعم قدرة الجامعة على مواجهة التحديات والمنافسة مع الجامعات السورية العريقة. كذلك قد تساعد النتائج في تطوير إستراتيجيات إدارية وبرامج تدريبية تعزز الروابط الاجتماعية داخل الجامعة، ما يدعم تنافسيتها الأكاديمية ويساعدها على التكيف مع التحولات المستمرة.

### 1.2.3. أهداف البحث

يمكن إيجاز أهداف البحث في النقاط الآتية:

- (1) اختبار مدى توافر رأس المال الاجتماعي والمناعة التنظيمية في جامعة إدلب
- (2) اختبار تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي (الهيكل، العلائقي والمعرفي) في المناعة التنظيمية لجامعة إدلب.
- (3) تقديم توصيات لرفع مستوى رأس المال الاجتماعي في البيئة التعليمية.
- (4) تقديم مقترحات تسهم في تحسين المناعة التنظيمية من خلال رأس المال الاجتماعي.

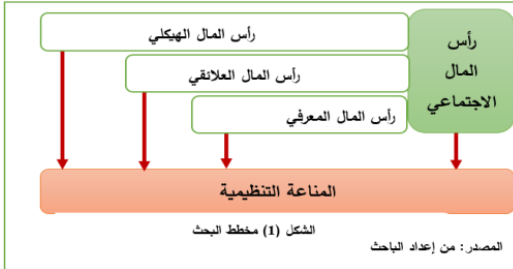
#### 1.2.4. فرضيات البحث

لمعالجة مشكلة البحث سوف يستعمل البحث الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:  
الفرضية الرئيسية: هناك تأثير معنوي لرأس المال الاجتماعي لجامعة إدلب في مناعتها التنظيمية.

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات هي:

1. هناك تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي لجامعة إدلب في مناعتها التنظيمية.
2. هناك تأثير معنوي لرأس المال العلائقي لجامعة إدلب في مناعتها التنظيمية.
3. هناك تأثير معنوي لرأس المال المعرفي لجامعة إدلب في مناعتها التنظيمية.

#### 1.2.5. متغيرات البحث:



استناداً إلى تساؤلات البحث وفرضياته وأهدافه يمكن وضع نموذج للبحث يوضح الفكرة الأساسية للبحث وتأثير رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة (الهيكلية والعلائقية والمعرفية) على

المناعة التنظيمية والتي يطلق عليها البعض الحصانة التنظيمية، اعتمد البحث في قياس متغيراته على مقياس (حسين و صالح، 2021) لقياس رأس المال الاجتماعي وأبعاده ومقياس (عبدالمجيد، 2016) لقياس المناعة التنظيمية.

### 1.3. الإطار النظري

#### 1.3.1. تعريف رأس المال الاجتماعي

رأس المال الاجتماعي مفهوم متعدد الأبعاد والمستويات، يمثل الموارد أو الأصول المتجذرة في شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد أو في شبكة العلاقات الاجتماعية للمجموعة. يعرف (Silverman, 2010)، رأس المال الاجتماعي بأنه علاقة من الثقة المتبادلة الناشئة من القيم المشتركة التي هي جزء لا يتجزأ من الشبكات الاجتماعية. كما يعرف على أنه الاستثمار في الموارد الكامنة داخل الشبكات الاجتماعية مع توقع تحقيق عوائد، مع التركيز على نظام العلائقية بين الأفراد الذي يعتمد بشكل أساسي على الثقة المتبادلة (Kang et al., 2020, pp. 101-102). إن هذا المفهوم لرأس المال الاجتماعي يتقاطع مع تعاليم الإسلام التي وردت في القرآن الكريم والتي تحض على قيم التعاون، التكافل، والعدالة الاجتماعية، إذ يحث الإسلام على بناء علاقات قوية بين أفراد المجتمع لتعزيز الاستقرار والتنمية، كما في قوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى" (المائدة: 2). ويظهر المفهوم عملياً في تأليف النبي محمد صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والأنصار، ما عزز التكافل الاجتماعي والتعاون الاقتصادي في المجتمع الإسلامي.

أما في الجامعات، فيُنظر إلى رأس المال الاجتماعي كمورد مشترك متجذر في العلاقات الأكاديمية والمجتمعية، إذ يسهم في تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء المؤسسة وأصحاب المصلحة، ما يدعم بيئة تعليمية أكثر فاعلية واستدامة. ينعكس أثره من خلال الروابط التي تُبنى داخل الجامعة عبر التعاون المشترك، ما يحقق فوائد للأفراد وللمنظمة.

##### 1.3.1.1. أهمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة

يمكن إيجاز أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الجامعة بالآتي:

1. تعزيز وتطوير جوانب محددة من البنية الاجتماعية، لأنه يوفر للجهات الفاعلة موارد يمكن استثمارها والاستفادة منها لتحقيق مصالحهم (Coleman, 1988, pp. s100-101) وتعزيز التفاعل الاجتماعي في الجامعة بما يسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة داخلها يعزز من تماسكها.

2. تحقيق التميز المؤسسي للجامعة، من خلال تحسين الأداء التنظيمي الذي يزداد بتحسين العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة (Agapova et al., 2020, p. 2737)؛

3. التخفيف من نقاط الضعف وتعزيز الشمولية، فضلاً عن كونه أحد محددات مرونة المنظمة؛ ما يسمح لها بالتعافي من الاضطرابات بفعالية (Kerr, 2018).
  4. تحقيق مستويات أعلى من مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي (Malhotra et al., 2024, pp. 118-123).
  5. تخلق للمنظمات مزايا تنافسية من خلال الاستفادة من العلاقات الشخصية لتعزيز الإنتاجية والابتكار (Aslan, 2014)؛ يعد رأس المال الاجتماعي بيئة خصبة ومحفزة للابتكار وحل المشكلات، من خلال تعزيز الثقة والتواصل بين الأفراد داخل المنظمة (Malhotra et al., 2024, pp. 118-123).
- بالرغم من أهمية رأس المال الاجتماعي في المنظمة ينبغي العمل على تجنب ما ينتج من مظاهر سلبية مثل عدم المساواة (Kerr, 2018)، وبعض الممارسات الإقصائية التي قد تهمش مجموعات معينة داخل الجامعة، مما قد يقوض مرونتها وقدرتها على التكيف.

#### 1.3.1.2. أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي

يتميز رأس المال الاجتماعي التنظيمي بثلاثة أبعاد رئيسية: الهيكلي، والعلائقي، والمعرفي، والتي تشكل إطاراً لفهم كيفية بناءه واستثماره داخل المنظمات.

أ) **البعد الهيكلي:** يتمثل هذا الجزء من رأس المال الاجتماعي في الروابط القوية بين الأفراد؛ التي تنسم بالمشاعر الكثيفة والألفة والتفاعل؛ التي تنتجها المشاركة المعرفية عبر الاتصالات المكثفة باستعمال قنوات الاتصال في المنظمة (حمود و الملا، 2015، صفحة 19). يشير أيضاً إلى الشبكات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، إذ تظهر قوة رأس المال الاجتماعي من خلال وجود قنوات اتصال متينة، و فرق متعددة التخصصات، ومنصات تعاونية تيسر تبادل المعرفة والموارد (Liu, 2013, pp. 3886-3902). يوفر البعد الهيكلي للنظام الاجتماعي الإمكانيات اللازمة للتفاعل مع البيئة والتكيف معها من خلال مجموعة النظم والقواعد والإستراتيجيات (العميدي، 2016، صفحة 221). يتناول هذا البعد تنظيم العلاقات بين الشبكات الاجتماعية في المنظمة والروابط الاجتماعية بين أعضائها وانتشارها وكثافتها، وصولاً إلى مدى التفاعل

فيما بينهم، ويغطي قضايا من قبيل تأسيس الشبكات الاجتماعية والعمل المشترك لتحقيق الأهداف وتشجيع المشاركة، وتبادل المعلومات وتهيئة الظروف المناسبة.

(ب) **البعد العلائقي**: يتمحور حول جودة العلاقات بين الموظفين، بما في ذلك مستوى الثقة، والتعاون، والإحساس بالهوية الجماعية؛ فكلما زادت متانة العلاقات، ارتفع مستوى المشاركة والتحفيز والالتزام بالأهداف المشتركة (Rodriguez-Zapatero et al., 2024)؛ ما يشير إلى أن البعد العلائقي يتجسد في الثقة والتعاون والزمالة والاحترام المتبادل والالتزام الناتج من الارتباطات القوية التي يمكن تطويرها من خلال شبكات العمل الاجتماعية (عبدالدائم، 2016، صفحة 276)؛ وبذلك يمكن القول بأن عناصر رأس المال العلائقي تشمل كل من الثقة والالتزام التنظيمي وقوة العلاقة بين الأشخاص والمجموعات داخل المنظمة (Fussell et al., 2006, p. 151). خلاصة الأمر أن رأس المال العلائقي يلامس العلاقات الطيبة وتكوينها داخل المنظمة، وتعزيز الثقة بين أعضائها، ويقلل من الصراعات، ويعزز التعاون لحل الأزمات الفردية والتنظيمية.

(ج) **البعد المعرفي (الإدراكي)**: يتضمن وجهات النظر والأهداف والتصورات والتأويلات والمعرفة (هدية، 2021، صفحة 350)، كما يشمل القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة التي تجمع الموظفين حول رؤية موحدة، ما يعزز لديهم الشعور بالانتماء والهوية الجماعية، وهو عامل أساسي في تعزيز التماسك التنظيمي والابتكار (Nonino, 2012). كما يشير إلى قابلية المشاركة التي تعني استعداد وقابلية أعضاء المنظمة لتحويل الأفعال والأهداف الفردية إلى أفعال وأهداف جماعية (هدية، 2021، صفحة 350).

يمكن القول أن رأس المال المعرفي يضم في طياته كل ما من شأنه تعزيز روابط الانتماء والإلفة والمحبة وقيم التسامح ولغة موحدة للحوار بما يسهم في تماسك الأعضاء والتفافهم لتحقيق المشترك لأهداف المنظمة، ويجدر الذكر أن بعض الباحثين يشيرون إلى أبعاد أخرى لرأس المال الاجتماعي من قبيل الثقة والزمالة والتعاون والتكافل (بداري وخفاجي، 2015 ص 79-81) ويضيف لها العودة والتطوع والكرم والإيثار (عودة، 2014، 2014 ص 259-261). يركز البحث على أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي التي تحمل في طياتها الأبعاد الأخرى التي تناولها بعض الباحثين.

### 1.3.2. المناعة التنظيمية

### 1.3.2.1 مفهوم المناعة التنظيمية

ظهر مفهوم المنة التنظيمية في الأدبيات الإدارية أواخر القرن الماضي وتحديداً 1997 عندما نشر Degus دراسة عن نظم المنة في الشركات؛ إذ عدّ أن المنظمات تشبه الكائنات الحية، باستعمال مناعتها التنظيمية لمواجهة التهديدات والمخاطر تواجهها، وقد تؤثر في أدائها؛ فهي تستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة من أجل البقاء والاستمرار (Geus, 1997)؛ ما قد يقف عائقاً أمام تحقيق رسالتها ورؤيتها. وبهذا المفهوم تؤدي نظم المنة التنظيمية وظيفة مهمة في حماية المنظمة من الأخطار، تماماً كما تحمي الأنظمة البيولوجية الكائنات الحية من الفيروسات التي تتسلل إلى أجسامها. يمكن أن تكون المنة التنظيمية فطرية تعمل بمبدأ رد الفعل عندما تتعرض المنظمة للخطر، أو تكون تكيفية تعمل بمرونة دائمة لتحافظ المنظمة على استقرارها عند التعامل مع كافة الاخطار المتوقعة (حسن، 2022، الصفحات 8-9).

تعرف المناعة التنظيمية بأنها مجموعة القوى التنظيمية التي تعنى بالحفاظ على الوضع الراهن للمنظمة مصممة لحمايتها من الأفكار الضارة (Birkinshaw & Ridderstråle, 1999). ويعتبر (Gilley et al., 2009) تعد المناعة (الحصانة) التنظيمية بمثابة الحاجز القوي الذي يتولد في المنظمة نتيجة لتفاعل عدة عناصر فيها كالعاملين والإجراءات والثقافة والسياسات والعمليات لتشكل مجموعة من المهام المترابطة التي تسهم في حماية المنظمة من الأخطار والتهديدات المحيطة.

تمثل نظم المنة التنظيمية شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي، وتعمل بطريقة مشابهة لنظام المنة البشري لمنع الأفكار السيئة من الدخول وإحداث الأضرار في المنظمة؛ إذ توفر الثقافة العالية في الأداء مستوى معيناً من الحصانة ضد الأفكار والأشخاص الذين قد يعطلوا عمل المنظمة (Watkins, 2007). ويمكن القول إن المنة التنظيمية تمثل نظاماً ذكياً وفعالاً يتكون من مجموعة عمليات مترابطة تضم التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي؛ وتهدف إلى حماية المنظمة من الأفكار الضارة والمخاطر والأزمات الاقتصادية، أو المالية أو الإدارية أو التنافسية أو غيرها، عن طريق تحديد الإستراتيجيات الأفضل لمواجهةها بفاعلية وكفاءة (السمان و

الدباغ، 2020). كما عرفت المنة التنظيمية بأنها نظام داخلي من الكيانات الفاعلة في المنظمة يمكنها من التنبؤ بالمتغيرات غير المرغوب فيها داخل المنظمة والعمل على مقاومتها؛ فهي تمنع وصول الدلاء إلى إنجازات المنظمة (Bhattarai, 2016). بناءً على سبق يمكن تعريف المنة التنظيمية للجامعة إجرائياً بأنها قدرة المؤسسة الأكاديمية على التكيف مع التحديات والصعوبات التي تواجهها، سواء كانت داخلية أم خارجية، من خلال ما تتبناه من آليات وإجراءات وإستراتيجيات تنظيمية فعالة، تشمل هذه المنة عناصر مثل التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي؛ مما يمكنها من التغلب على الأزمات التي تمر بها ويعزز من صحتها التنظيمية؛ فهي لا تتعلق بمقاومة التغيير فحسب، بل تتعلق أيضاً بإدارته والتكيف معه بشكل إستراتيجي.

### 1.3.2.2. أهمية المنة التنظيمية:

تتبع أهمية المنة التنظيمية من الفوائد الأتية التي تحققها للمنظمة:

1. تجنب الأخطار البيئية وزيادة قدرة المنظمة الدفاعية وتعزيز آليات الدفاع الذاتي.
2. الوقاية من الأخطاء الداخلية في المنظمة عبر تعزيز المرونة، وإنشاء آليات تنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها لتحقيق التوازن داخل المنظمة (Simmons, 2013).
3. تساعد زيادة مستوى المنة التنظيمية على تحقيق كل من، اليقظة الاستراتيجية، السمعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
4. تعدّ أحد الأدوات الفعالة في تميز المنظمة، وتزيد من قدرتها على التفوق على المنافسين وصولاً للأداء المستدام (إمام و عبدالرحمن، 2023).

5. تساعد على الحد من الشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين.
6. تعمل كخط دفاع ضد أخطاء المديرين وسوء إدارتهم (عبدالمجيد، 2016، صفحة 22).

### 1.3.2.3. أبعاد المنة التنظيمية:

من خلال الدراسات التي استعرضها البحث يتبين أن هناك اختلافاً في وجهات النظر المتعلقة بأبعاد المنة التنظيمية، وقد استعمل هذا البحث الأبعاد التي اتفق عليها أغلب الباحثين من أمثال (حسن، 2022)، (إمام و عبدالرحمن، 2023)، (Bhattarai, 2016)، (Haasan & Haddadi, 2024)، (Amin & Mhaibes, 2024)، (الشرمان، 2023)، (عبدالمجيد، 2016) و (حسين و صالح، 2021)، وفيما يلي هذه الأبعاد:

أ) **التعلم التنظيمي:** يتمحور حول ما تكتسبه المنظمة من معارف ومهارات. ويعرّف التعليم التنظيمي بأنه استخدام المنظمة للمعرفة المكتسبة في مختلف الإجراءات المتعلقة بتعديل سلوكياتها وتقنياتها (Lee & Chen, 2015). ويعرّف بأنه عملية تعزز اكتساب ونقل المعرفة الضمنية أو الصريحة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (Aragón et al., 2014). يمكن القول إن التعلم التنظيمي يتعلق بمسائل كالاستفادة من الدروس السابقة ومراقبة المنافسين، وتسهيل اكتساب المعرفة ومشاركتها، والعمل على تعزيزها فردياً وجماعياً.

ب) **الذاكرة التنظيمية:** تحاكي خلايا الذاكرة في نخاع العظام في جهاز المناعة البشري، وهذه الخلايا قادرة على تذكر الأمراض التي أصيب بها الإنسان وتنتج المضادات المناسبة لمهاجمتها (Park & Bunn, 2003). تسمح الذاكرة التنظيمية باسترجاع المعلومات كالمعرفة حول الطرق والإستراتيجيات التي اعتمدتها المنظمة لمواجهة الأزمات التي مرت بها لتستفيد منها في مواجهة الأزمات الحالية (علاء الدين، 2021، الصفحات 9-10)، (Simmons, 2013). يطلق على الذاكرة التنظيمية المعرفة المشتركة وهي تمثل مستودعاً تودع فيه المعرفة؛ بغية الاستعانة بها مستقبلاً؛ لذلك يحرص صانع القرار على الاحتفاظ بالمعلومات واسترجاعها بسهولة ويسر (العبدالله، 2024، صفحة 52)، وفقاً لهذه التعريفات تهتم الذاكرة التنظيمية بامتلاك المنظمة لقواعد بيانات تحفظ فيها معارفها ومعلوماتها وتحديثها باستمرار، وتستعين بها في الوقت المناسب.

ج) **الحمض النووي التنظيمي:** يحاكي الحمض الديوكسي الريبونوكلييك (DNA) في الإنسان الضروري للحياة؛ فهو يعكس البصمة الخاصة بالمنظمة التي تميزها عن غيرها (Assayah, 2020)، ويوضح قواعد البناء الأساسية للمنظمة، ويطلق عليه بالجينات التنظيمية أو البصمة الوراثية (الشرمان، 2023)؛ التي تحمل في طياتها خصائص المنظمة وتتشكل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي؛ وتتوارث عبر أجيال من العاملين في المنظمة؛ وتضم الهيكل التنظيمي؛ المعلومات؛ حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات (علاء الدين، 2021، صفحة 10). يهتم الحمض النووي التنظيمي بمنهج الإدارة بالاستثناء ومرونة الهيكل التنظيمي، والمواءمة بين العمليات الداخلية والخارجية، وثقافة الرقابة الذاتية، والاعتماد على معلومات موثوقة وتمكين المستويات الإدارية من اتخاذ القرارات.



### 1.3.3. علاقة رأس المال الاجتماعي بالمناعة التنظيمية

يشير رأس المال الاجتماعي، كما ذكرنا سابقاً إلى الشبكات والعلاقات الاجتماعية التي تسهم في تعزيز التعاون والثقة بين الأفراد داخل المنظمة؛ ما يعزز من قدرتها على التكيف؛ فهو بذلك يسهم في تعزيز مناعتها التنظيمية؛ إذ أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الثقة والمناعة التنظيمية (صالح و جبريل، 2021). كما بينت الدراسات أن المنظمات ذات مستوى مرتفع في رأسمالها الاجتماعي تبدي قدرة أكبر في التكيف مع بيئاتها، وهذا التكيف يعد جزءاً أساسياً من المناعة التنظيمية، لأنه يساعد على مواجهة الأزمات والتحديات المختلفة ( الحسنات، 2020). وقد أظهرت دراسة (الخفاجي وآخرون، 2023) أن رأس المال الاجتماعي يعزز من ثقافة التعلم وتبادل المعرفة والخبرات داخل المنظمة، وهذا يحسن مناعتها التنظيمية. فيما يأتي مناقشة علاقة أبعاد رأس المال الاجتماعي بالمناعة التنظيمية:

#### 1.3.3.1. علاقة رأس المال الهيكلي بالمناعة التنظيمية

أظهرت الدراسات أن رأس المال الهيكلي القوي يعزز من الابتكار، وهذا بدوره يقوي من قدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات السوق، ويعزز أدائها التنظيمي من جهة (Beltramino et al., 2020)، ويحسن ميزتها التنافسية ومناعتها التنظيمية من جهة أخرى (Mousavi, 2023)، فضلاً عن ذلك يسهم رأس المال الهيكلي في تحسين العلاقات الداخلية عبر بناء علاقات قوية بين أفراد المنظمة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع التعاون، وتحد من الصراعات والنزاعات، وهذا بحد ذاته يدعم المناعة التنظيمية.

#### 1.3.3.2. علاقة رأس المال العلائقي بالمناعة التنظيمية

يعزز رأس المال العلائقي المناعة التنظيمية، من خلال بناء العلاقات والشبكات التي تربط الأفراد داخل المنظمة وخارجها، ما يساعدها على التكيف مع التغيرات والتحديات بسهولة وكفاءة؛ فقد أظهرت دراسة (Zhang et al., 2022) أن رأس المال العلائقي يعزز من الثقة والتعاون داخل المنظمة؛ ما يسهم في تحسين التفاعل وتبادل المعلومات ويعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات. ومن المؤكد أن بناء علاقات قوية يسهل على المنظمة تبادل المعرفة والخبرات، الذي يعد أساسياً لتعزيز الابتكار والتكيف، ما يسهم في تحسين المناعة التنظيمية (Marzouk & Jin, 2022)، وقد يساعد المنظمة على التكيف بسرعة أكبر من خلال توفير المعلومات والموارد اللازمة (Lee & Wang, 2023).

### 1.3.3.3. علاقة رأس المال المعرفي بالمناعة التنظيمية

يعزز رأس المال المعرفي - الذي يشمل الخبرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد - المناعة التنظيمية، ويسهم في تحسين قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات والتحديات؛ إذ يوفر المعرفة اللازمة للابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، ويساعد على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق؛ ما يعزز من مناعتها التنظيمية (الخفاجي وآخرون، 2023). ونشير هنا إلى أن المنظمات التي تستثمر في رأس المال المعرفي تكون أكثر قدرة على التعلم من تجاربها السابقة؛ وهذا يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية، ويسهم في تحسين مناعتها التنظيمية (الثابت، 2020). وأخيراً ننوه إلى أن المعرفة المتاحة داخل المنظمة تساعد في تحسين جودة قراراتها، عندما تكون المعلومات والمعرفة متاحة، ما يمكن المديرين من اتخاذ قرارات أفضل، ويعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة (أبو ناصر، 2020)

### 1.4. الإطار العملي: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

شمل مجتمع البحث أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة بلغ عددهم وفق إحصائية العام الدراسي 2025/2024 بحدود 292 مدرساً، يحمل أغلبيتهم شهادات الماجستير والدكتوراة بنسبة 66%، وقد سحبت عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الميسرة التي بلغ عدد أفرادها 165 فرداً، وجرى توزيع الاستبانة على أفراد العينة المدروسة وكان التجاوب كبيراً جداً من قبلهم. وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي، إذ وزع اتجاه الرأي كالاتي<sup>1</sup>:

المتوسط	1-1.79	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20
الاتجاه	غير موافق نهائياً (منخفض جداً)	غير موافق (منخفض)	محايد (متوسط)	موافق (مرتفع)	موافق تماماً (مرتفع جداً)

<sup>1</sup> Bukhari, Shahnaz. (2023). The Impact of a Global Englishes Course on Teachers' Attitudes Towards Teaching English as a Global Language. International Journal of English Language Teaching. 11. 25-42. 10.37745/ijelt.13/vol11n52542.

## المتغيرات الديمغرافية

يوضح الجدول (1): الآتي نتائج تكرارات المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث:

جدول رقم (1) تكرارات المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث			
المتغير الديمغرافي	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	131	79.4
	أنثى	34	20.6
الخبرة الوظيفية	أقل من 3 سنوات	21	12.7
	من 3 إلى 6 سنوات	28	17.0
	أكثر من 6 سنوات	116	70.3
المؤهل العلمي	معهد	1	0.6
	إجازة أو دبلوم	55	33.3
	ماجستير	68	41.2
	دكتوراة	41	24.8

يظهر الجدول السابق أن 79.4% من أفراد العينة من الذكور، ومن أصحاب الخبرات التي تزيد عن 6 سنوات بنسبة 87.3%، ومن حاملي الشهادات الدكتوراة والماجستير بنسبة 66%، وهذا يعكس كون معظم أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة إدلب من الذكور ذوي خبرات ومؤهلات علمية عالية تفسر تفاعلهم مع أسئلة الاستبانة، وإدراكهم لمتغيرات البحث رأس المال الاجتماعي والمناعة التنظيمية.

## 1.4.1. الإحصاءات الوصفية

أ- متغير رأس المال الاجتماعي: يشمل كل من رأس المال العلائقي - رأس المال الهيكلي - رأس المال المعرفي. يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بهذه الأبعاد:

الجدول رقم (2): الإحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال الاجتماعي			
أبعاد رأس المال الاجتماعي	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
رأس المال العلائقي	3.58		0.84
رأس المال الهيكلي	3.80		0.75
رأس المال المعرفي	3.69		0.76
المتغير المستقل: رأس المال الاجتماعي	3.69	---	0.74

يظهر الجدول السابق الآتي:

1. ارتفاع مستوى توافر رأس المال الاجتماعي، إذ تجاوز الوسط الحسابي له 3.4، وكذلك بالنسبة للمتغيرات (رأس المال العلائقي - رأس المال الهيكلي - رأس المال المعرفي)؛ إذ زادت جميع المتوسطات عن 3.4 وهي مرتفعة، ما يعني أن المتغيرات المذكورة متوافرة لدى أفراد العينة. يعزى ذلك إلى ارتفاع البيئة الاجتماعية التي سادت بين أعضاء الهيئة التدريسية خلال السنوات الماضية التي كانت تشهد اعتداءات متكررة على الجامعة والمناطق الأخرى.

2. ركّز غالبية أفراد العينة على جهود إدارة الجامعة في الحد من الصراعات والخلافات بين كوادرها، وأكدوا على غياب صندوق التكافل الاجتماعي للموظفين. كما أبرزت النتائج أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجامعة، وحصلت عبارة "عدم اهتمام الإدارة بتهيئة بيئة عمل مريحة" على أدنى وسط حسابي، وهو ما يُعزى إلى التحديات المالية والإدارية التي واجهتها الجامعة خلال السنوات الماضية. كذلك، أشارت النتائج إلى أهمية لغة الحوار الموحدة بين كوادر الجامعة في تحسين مستوى الاتصالات، إذ نالت هذه العبارة أعلى تقييم. أما عبارة "عدم وجود تعاون عالي المستوى بين الكوادر"، فقد سجلت أدنى وسط حسابي، ما يشير إلى ضعف اهتمام الإدارة بتشجيع التفاعل بين الأعضاء، في حين يتطلع الكادر إلى مستوى تعاون أكبر.

ب- متغير **المناعة التنظيمية**: أبعاده: التعلم التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - الحمض النووي التنظيمي. ويوضح الجدول رقم (3): الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بهذه الأبعاد:

جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لمتغير المناعة التنظيمية			
أبعاد المناعة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط
التعلم التنظيمي	3.44	0.75	3
الذاكرة التنظيمية	3.53	0.76	2
الحمض النووي التنظيمي	3.63	0.62	1
المتغير التابع: المناعة التنظيمية	3.53	0.64	-----

يظهر استعراض الجدول السابق (3)، الذي يتناول المناعة التنظيمية كمتغير تابع، الآتي:

1. ارتفاع مستوى توافر المناعة التنظيمية لدى أفراد العينة، إذ تجاوز الوسط الحسابي له 3.4، وكذلك الأمر بالنسبة لأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية والحمض

النووي التنظيمي)؛ إذ تجاوزت جميع المتوسطات 3.4؛ مما يعني أن المتغيرات المذكورة متوافرة لدى أفراد العينة. يعزى ذلك إلى الاهتمام الدائم والمتابعة المستمرة من إدارة الجامعة للقضايا المرتبطة بها.

2. تشير النتائج الموضحة في الملحق (2) أن إدارة الجامعة تستفيد من تجاربها السابقة، بينما يرى المشاركون أن جلسات العصف الذهني غير كافية لتحليل الانحرافات وإيجاد الحلول، وهو ما يُعزى لانشغال الإدارة بالمستجدات اليومية على حساب القضايا الإستراتيجية. كما أكدت النتائج أن تحديث بيانات نظام الذاكرة بالجامعة يجري باستمرار، رغم أن اعتماد قواعد بيانات محوسبة لا يزال متأخرًا، حيث يطمح أعضاء الهيئة التعليمية إلى تطوير أنظمة رقمية تسهل التفاعل الأكاديمي. كذلك، ركزت غالبية العينة على موثوقية معلومات الإدارة، في حين أشاروا إلى عدم تبني الجامعة منهج الإدارة بالاستثناء.

#### 1.4.2. اختبار الموثوقية والثبات

يوضح الجدول الآتي النتائج المتعلقة باختبارات ثبات المقاييس المستخدمة:

الجدول رقم (4): ثبات المقاييس

قيمة ألفا كرونباخ		المقياس	
0.968	0.875	رأس المال العلائقي	رأس المال الاجتماعي
	0.865	رأس المال الهيكلي	
	0.871	رأس المال المعرفي	
0.951	0.906	التعلم التنظيمي	المناعة التنظيمية
	0.858	الذاكرة التنظيمية	
	0.909	الحمض النووي التنظيمي	
	0.938	كامل الاستبيان	

يظهر من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكافة المتغيرات تزيد عن 80% وهو أعلى من الحد المقبول 70%، ما يؤكد أن المقاييس تتمتع بثبات مرتفع، وإعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة ستعطي إجابات قريبة بنسبة كبيرة تزيد عن 80%.

#### 1.4.3. اختبار الصدق البنائي

يوضح الجدول الآتي النتائج المتعلقة باختبارات صدق المقاييس المستخدمة:

الجدول رقم (5): اختبار الصدق البنائي

المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
رأس المال العلانقي-رأس المال الاجتماعي	0.927	0.000
رأس المال الهيكلي-رأس المال الاجتماعي	0.918	0.000
رأس المال المعرفي-رأس المال الاجتماعي	0.896	0.000
رأس المال الاجتماعي-كامل الاستبيان	0.942	0.000
التعلم التنظيمي-المناعة التنظيمية	0.891	0.000
الذاكرة التنظيمية-المناعة التنظيمية	0.903	0.000
الحمض النووي التنظيمي-المناعة التنظيمية	0.854	0.000
المناعة التنظيمية-كامل الاستبيان	0.938	0.000

يظهر الجدول (5) أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة 5%، ما يعني أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بالصدق، ومن ثم فإنها تقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

#### 1.4.4. نتائج اختبار الفرضيات

يتضمن البحث الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال الاجتماعي في المناعة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%.

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال العلانقي في المناعة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي في المناعة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال المعرفي في المناعة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%.

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط:

الجدول رقم (6): اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضيات الرئيسية والفرعية

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى الدلالة	حجم الأثر (مربع إيتا)
الفرعية الأولى	رأس المال العائلي	المناعة التنظيمية	0.766	0.578	0.582	15.227	0.000	0.643
الفرعية الثانية	رأس المال الهيكلي	المناعة التنظيمية	0.764	0.583	0.645	15.111	0.000	0.652
الفرعية الثالثة	رأس المال المعرفي	المناعة التنظيمية	0.757	0.573	0.634	14.779	0.000	0.644
الرئيسية	رأس المال الاجتماعي	المناعة التنظيمية	0.815	0.664	0.708	17.955	0.000	0.819

يظهر الجدول (6) أن معاملات الارتباط قوية؛ فجميعها تزيد عن 70%، وأن قيمة معامل التحديد تراوحت بين 57% و58%؛ ما يعني أن المتغيرات المستقلة المدروسة يفسر كلاً منها ما يقارب 57% من تغيرات المناعة التنظيمية، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار معنوية عند مستوى دلالة 5%، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المناعة التنظيمية لجامعة إدلب. أما على مستوى الدرجة الكلية للمتغيرين فقد أظهرت النتائج التأثير المعنوي لرأس المال الاجتماعي لجامعة إدلب على مناعتها التنظيمية. يظهر الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال الاجتماعي الثلاثة:

جدول رقم (7) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي على المناعة التنظيمية						
المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	حجم الأثر (مربع إيتا)
رأس المال العائلي	0.815	0.664	0.245	3.372	0.000	0.643
رأس المال الهيكلي			0.226	2.911	0.004	0.652
رأس المال المعرفي			0.235	3.270	0.001	0.644

يلاحظ ما الجدول أن معامل الارتباط المتعدد يساوي 81% وهو ارتباط قوي، وكانت قيمة معامل التحديد 66%؛ ما يعني أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة تفسر 66% من تغيرات المناعة التنظيمية في الجامعة، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى. أما معاملات الانحدار فقد كانت معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5%؛ لذا يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً للأبعاد الثلاثة على المناعة التنظيمية.

#### 1.4.5. مناقشة النتائج والتوصيات

##### 1.4.5.1. مناقشة النتائج

بناء على ما سبق من نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم الآتي:

- ارتفاع مستوى توافر رأس المال الاجتماعي في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، الأمر الذي يتيح لها مورداً فريداً وثميناً يدعم تفوقها وأداءها، وفق ما أشارت له دراسة (هدية، 2021)، وأن هذا المورد الثمين غير الملموس يمكن أن يخلق لجامعة إدلب ميزة تنافسية وفقاً لدراسة (Chisholm & Nielsen, 2009)، وأن هذا المستوى المرتفع لرأس المال الاجتماعي فيها يعزز توليد المعرفة فيها.
- ارتفاع مستوى توافر المناعة التنظيمية لجامعة إدلب، ما يعزز من قدرتها على التكيف واغتنام الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التحديات بعد انفتاح بيئة العمل الجامعي في كل أنحاء سورية، وفق ما أشارت دراسة (Haasan & Haddadi, 2024)، كما يعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات التي قد تمر بها وفقاً لدراسة (الشرمان، 2023).
- وجود تأثير لرأس المال الاجتماعي في المناعة التنظيمية لجامعة إدلب، وهذا ما يتوافق مع دراسة (الحسنات، 2020) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لرأس المال الاجتماعي في المناعة التنظيمية للمنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
- وجود تأثير لأبعاد رأس المال الاجتماعي بدرجةها الجزئية كل على حدة على المناعة التنظيمية لجامعة إدلب بدرجةها الكلية وهذا يتوافق مع دراسة (الحسنات، 2020).

##### 1.4.5.2. التوصيات:

بناءً على نتائج البحث، يمكن تقديم توصيات من شأنها تعزيز رأسمالها الاجتماعي؛ وهذا بدوره يحسن المناعة التنظيمية لجامعة إدلب؛ إذ تقترح الدراسة مجموعة من المبادرات وفق الآتي:

1. تعزيز الروابط الاجتماعية عبر دعم المبادرات التي تشجع على الثقة والتعاون المستمر داخل الجامعة، للمحافظة على المستوى المرتفع لرأس المال الاجتماعي؛ ومن أمثلة هذه المبادرات نذكر:



- إنشاء صندوق للتكافل الاجتماعي لدعم أعضاء الهيئة التعليمية، ما يعزز العلاقات الداخلية ويساهم في استقرار الجامعة.
  - تهيئة بيئة عمل مريحة من خلال مشاريع مثل تأسيس مدارس ونادٍ رياضي، لدعم رفاهية أعضاء الهيئة التعليمية.
  - تنظيم الأنشطة العلمية والاجتماعية لتعزيز التفاعل بين أعضاء الجامعة وتحسين جودة حياتهم الأكاديمية والمهنية.
  - تنشيط شبكات العلاقات الاجتماعية عبر منصات تواصل فعالة وآليات محددة لحل المشكلات الداخلية، ما يقوي التعاون ويحد من الصراعات.
  - إشراك أعضاء الجامعة في حل المشكلات من خلال ورشات عمل وجلسات عصف ذهني، لتعزيز مشاركتهم الفاعلة وتحقيق حلول مستدامة.
2. إنشاء إدارة خاصة لقواعد البيانات تربط كل كلية بشبكة الجامعة الداخلية وموقعها الإلكتروني، لتسهيل الوصول إلى المعلومات.
  3. تعزيز مبدأ الإدارة بالاستثناء عبر منح الأفراد حرية العمل دون تدخل إلا عند الحاجة، مما يحافظ على الحمض النووي التنظيمي للجامعة.
  4. تحفيز الابتكار والمشاركة بخلق بيئة تدعم تبادل الأفكار واتخاذ القرارات الفعالة، مما يعزز المناعة التنظيمية للجامعة.

## المراجع المستخدمة

### المراجع العربية

1. احمد سمير نايف نعمان الثابت. (2020). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: (دراسة استطلاعية في شركة دىالى العامة). *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات الاجتماع* (53)، 328-308.
2. أحمد علي حسين، و شيماء فرحان صالح. (2021). تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في دعم الطاقة التنظيمية المنتجة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة نفط الشمال. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 17(54)، 290-270.
3. أمير جواد كاظم الخفاجي، رافد حميد عباس الحراوي، و ناتاليا أحمد عبد علي. (2023). تأثير رأس المال الفكري في تعزيز المناعة التنظيمية (دراسة تحليلية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية / الفرات الأوسط). *مجلة تنمية الراقدين*، 140، 381 - 403.

4. ثائر السمان، و زهراء الدباغ. (2020). إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المنة التنظيمية: دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية معاونية السمنت الشمالية. مجلة تنمية الرفدين، 39 (125)، الصفحات 64-86.
5. حسن عاطف أبو ناصر. (2020). الجور الهسيط لكفايات نغم ذكاء الأعسال في العالقة بين الشاعة التشغيلية ونجاح القرارات المالية: "دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع غزة". المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
6. خالد حسين دخيل صالح، و وائل محمد جبريل. (تشرين الأول، 2021). أثر الثقة التنظيمية على الدناعة التنظيمية بالحصاري التجارية اللبية الخاصة بدنطقة الجبل الأخضر. مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة سرت - المجلد الرابع - العدد الرابع.
7. زيد علي عبد الخالق المنزوع، و علي داحش مبارك اليعري. (2024). دور المنة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بأمانة العاصمة صنعاء - اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد (3)، عدد (8)، الصفحات 549-572.
8. سعد علي حمود، و حميد علي احمد الملا. (1 8، 2015). أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (21)، العدد (84)، الصفحات 1-53.
9. سعيد علي هدية. (2021). راس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد: واقعه وسبل ثمنه واستثماره. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والإجتماعية (6)-1، الصفحات 335-392.
10. ضرغام علي مسلم العميدي. (2016). تأثير رأس المال الفكري في شفافية المنظمة: دراسة تحليلية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الزراعة - جامعة الكوفة. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية/ المجلد 13، العدد 37، جامعة الكوفة، العراق.
11. عثمان رياض عبدالمجيد. (2016). نظم المنة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية " دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
12. علاونة سفيان، و سنية محمد. (2024). أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة لإطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلة سطي " رؤية سوسيو-تنظيمية". المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 / العدد 02، الصفحات 146-169.
13. علي عبدالسلام عبدالدايم. (2016). دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة العراقية/دائرة صحة بغداد. مجلة الجامعة العراقية، المجلد 036، العدد (1)، الصفحات 270-290.
14. فاطمة محمد مهدي حسن. (2022). نظم المنة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الإستثنائية أثناء جائحة كوفيد - 19 ومابعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع2، الصفحات 1 - 30.
15. محمود السيد إمام، و سارة عبدالرحمن علي عبدالرحمن. (2023). المنة التنظيمية كوسيلة إستراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية لشركات الطيران: دراسة حالة شركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، المجلد (7)، العدد (1/1).
16. منصور صالح الشرمان. (28 12، 2023). أثر المنة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالملكة العربية السعودية. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد رقم (05) العدد 2.
17. ناصر رأفت العبدالله. (2024). دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الجامعات في الشمال السوري المحرر. إدلب، سورية: جامعة إدلب - كلية الاقتصاد والإدارة.

18. ياسمين علاء الدين. (2021). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات: دراسة حالة لشركة أرامكو. *مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية*، 25، الصفحات 1-71.
19. يسرى زعل سلمان الحسنات. (2020). رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*.
20. يوسف الطائي، سجاد الجنابي، و علي العلي . (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية النجف الأشرف. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، 37، الصفحات 189-212.

## المراجع الأجنبية

21. Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International Review of Management and Marketing*, 11(2), 47-58.
22. 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), pp., pp. 28-45.
23. Assayah, A. M. (2020). Organizational Immunity and Its Effect on Strategic Technological Change Options a Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *cademy of Strategic Management Journal*, Vol: 19 Issue: 5.
24. Chisholm, A., & Nielsen, K. (2009). Social Capital and the Resource-Based View of the Firm. *International Studies of Management & Organization*, 39:2, pp. 7-32.
25. Frank, K., Zhao, Y., & Borman, K. (2004). Social Capital and the Diffusion of Innovations within Organizations: The Case of Computer Technology in Schools. *Sociology of Education*, Vol. 77, No. 2 (Apr., 2004), pp. 148-171.
26. Liu, C.-H. (2013). The processes of social capital and employee creativity: empirical evidence from intraorganizational networks. *The International Journal of Human Resource Management* 24:20, 3886-3902, .
27. Rodriguez-Zapatero, M., María del Carmen, Z., & Pérez Naranjo, L. (2024). Strengthening collective action: Role of social capital in motivating thirdsector workers. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), 10478., pp. 1-21.
28. Agapova, E., Zharova, M., Gushchina, I., Ivanova, E., & Kravtsova, N. (2020). The social capital impact on the effectiveness of university departments. 208, 09019. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)* Vol-6, Issue-4, 2022 (IJEBA).
29. Aragón, M., Jiménez, D., & Valle, R. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161-173.
30. Aslan, A. (2014, 1 1). Organizational Social Capital And Its Importance In Human Resources Management.
31. Beltramino, N., García-Pérez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 913–945.
32. Bhattarai, R. (2016). Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal, *Outlines. Critical Practice Studies*, 17 (1), pp. 109-128.
33. Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8(2), pp. 149-180.
34. Bourdieu, P. (1980). Le capital social : Notes provisoires. Retrieved from [https://www.persee.fr/doc/arss\\_0335-5322\\_1980\\_num\\_31\\_1\\_2069](https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069)
35. Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. S95-S120.
36. Coleman, J. (1994). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, 1, pp. 300-321. Retrieved 28/7/2024.
37. Fukuyama, F. (2001, Feb). Social Capital, Civil Society and Development. *Third World Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 7-20.
38. Fussell, H., Harrison-Rexrode, J., Kennan, W., & Hazleton, V. (2006). The relationship between social capital, transaction costs, and organizational outcomes: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11 No. 2., pp. 148-161.
39. Geus, A. (1997). *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. Boston, London: Nicholas Brealey Publishing.

40. Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. (2009). The University Immune System: Overcoming Resistance to Change. *Contemporary Issues In Education Research – Third Quarter, Volume 2, Number 3*.
41. Haasan, F., & Haddadi, E. (2024). Confronting uncertainty and ambiguity: the power of organizational immune systems (an empirical study on middle east tourism companies). *Geojournal of Tourism and Geosites*, vol. 54, no. 2spl, , pp. 849-859.
42. Kang, D.-s., Gold, J., Kim, J., & Kim, I. (2020). Social capital and career growth. *International Journal of Manpower*, 41(1), pp. 100-116.
43. Kerr, S. (2018). Resilience: Social Capital as a Determinant of Resilience. , (Implications for Adaptation), 267–275.
44. Lee, J., Ghaffari, M., & Elmeligy, S. (2011). Self-maintenance and engineering, immune systems: towards smarter machines and manufacturing systems,. *Annual Reviews in Control* 35(1), pp. 111-122.
45. Lee, K., & Wang, L. (2023, February 15). Chinese High-Tech Export Performance: Effects of Intellectual Capital Mediated by Dynamic and Risk Management Capabilities. *SAGE*, pp. 1-22.
46. Lee, Y. D., & Chen, S. H. (2015). An Empirical Research in Relation between Corporate Organizational Learning and Organizational Culture A Case Study of Insurance Industry in Taiwan Region. *Problems and Perspectives in Management*, 13.(1).
47. Loury, G. (1977). A Dynamic Theory of Racial Income Differences”, in P.A. Wallace and A. LeMund (eds.) *Women, Minorities, and Employment Discrimination* Lexington, MA. Lexington Books.
48. Mahmood, Z. K., & Al-Jader, D. S. (2021, April 5). Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, Vol.12 No.6 (2021),, pp. 3961-3973.
49. Malhotra, C., Chaudhary, K., & Chopra, M. (2024, 11 22). Social Capital a Pillar for Building Holistic Human Capital. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, pp. 118-123.
50. Marzouk , Y. Y., & Jin, J. (2022, October 5). Does relational capital matter to food and beverage SMEs’ resilience? The mediating role of environmental scanning. *Frontiers in Psychology*, Volume 13 .
51. Mousavi, S. N. (2023). Analyzing the Effect of Green Structural Capital on Organizational Reputation with the Mediating Role of Green Innovation. *Management Studies in Development and Evolution*, Summer 108 (32),, pp. 183-222.
52. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998, Apr.). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* Vol. 23, No. 2, pp. 242-266. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259373>
53. Nonino, F. (1012, July). The network dimensions of intra-organizational social capital. *Journal of Management & Organization* , Volume 19 , Issue 4 ,, pp. 454 - 477.
54. Park, J., & Bunn, M. (2003). Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3),, pp. 237-257. .
55. Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology”,. *Annual Review of Sociology* 3 Vol. 24, pp. 1-24.
56. Presutti, M., Cappiello, G., & Johanson, M. (2020, April 18). Analysing Social Capital and Product Innovativeness in the Relationship Evolution of Born-Global Companies the Mediating Role of Knowledge Acquisition. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
57. Sen, C., Arun, K., & Okun, O. (2023). Organizational Memory: A Qualitative Research on a Multi-cultural Organization. *Kybernetes (SSCI-United Kingdom)* 52(4),, pp. 1528- 1551.
58. Silverman, R. (2010). Social Capital”, *Downside of Encyclopedia of Community*. London: Sage Applications.
59. Simmons, O. (2013). The corporate immune system: Governance from the inside out. *U. Ill. L. Rev.*,, pp. 1131- 1170.
60. Upadhyayula, R., & Kumar, R. (2004). Social capital as an antecedent of absorptive capacity of firms, Paper presented at the DRUID summer conference 2004on *Industrial Dynamics , Innovation and Development* , Elsinore , Denmark , June , 14-18 , 1-29.
61. Watkins, M. (2007). Organizational Immunology: Culture and Change. *Harvard Business Review*.
62. Woolcock, M., & Deepa, N. (2000). Social Capital Implications for Development Theory, Research and Policy. *The World Bank Research Observer*, Vol. 15, No.2.
63. Wu, W.-Y., & Tsai, S. H.-J. (2005). Impact of social capital and business operation mode on intellectual capital and knowledge management’, *Int. J. Technology Management*, Vol. 30, Nos. 1/2, pp.147–171., pp. 147-171.
64. Xiao-Qiang Ma, H.-Y. Z. (2016). On the Financial Risk Evaluation of Chinese Banking Industry in the Perspective of Organizational Immune Theory. 3rd International Conference on Management Science and Management Innovation (MSMI ) (pp. 170-173). Atlantis Press.

65. Zhang, D., Wang, H., & Wang, W. (2022, June ). The Influence of Relational Capital on the Sustainability Risk: Findings from Chinese Non-State-Owned Manufacturing Enterprises. Sustainability 14(11), 6904;.
66. Zheng, W. (2008). A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations: Where is Empirical Literature Directing Us? International Journal of Management Reviews, pp. 151-183.

## الملحق (1)

الإحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال الاجتماعي				الأبعاد
الانحراف المعياري	الترتيب	الوسط الحسابي	نص السؤال	
1.07	2	3.82	تشجع إدارة الجامعة على تكوين العلاقات الطيبة غير الرسمية التي تنشأ داخل الجامعة باعتبارها حافزاً لرفع الأداء والتقدم.	رأس المال العلائقي
0.98	1	3.87	تعمل إدارة الجامعة على التقليل من حدة الصراع السلبي بين كوادرها.	
1.07	4	3.56	هناك تعاون عالي المستوى بين كوادر الجامعة لحل الأزمات التي تمر بها.	
1.12	5	3.47	تراعي إدارة الجامعة الظروف الشخصية لكوادرها وتستجيب لها باستمرار .	
1.05	3	3.78	تسعى إدارة الجامعة بجد إلى تعزيز الثقة والمصادقية بينها وبين كوادرها.	
1.23	6	3.00	توفر إدارة الجامعة "صندوق التكافل الاجتماعي" لاستفادة المدرسين أعضاء الهيئة التعليمية منه عند الحاجة.	
0.84		3.58	رأس المال العلائقي	
0.90	2	3.88	تستقطب إدارة الجامعة الكوادر المؤهلة علمياً وفنياً مما يساهم في تعزيز الثقة فيما بينهم	رأس المال الهيكلي
0.96	4	3.70	تسعى إدارة الجامعة إلى إقامة شبكة من العلاقات الاجتماعية لإنجاز أفضل للمهام المطلوبة.	
0.88	1	4.21	تتحقق أهداف الجامعة من خلال العمل الجماعي	
1.00	5	3.67	تمنحني إدارة الجامعة حرية المشاركة في أداء المهام المطلوبة	
1.01	3	3.74	تشجع إدارة الجامعة الأفراد العاملين على تبادل المعلومات	
1.05	6	3.61	تهيئ إدارة الجامعة لكوادرها الأجواء المريحة والمناسبة للعمل	
0.75		3.80	رأس المال الهيكلي	
0.90	1	3.79	تتوافر لغة حوار موحدة بين كوادر جامعتنا تمكن من رفع مستوى الاتصالات فيها	رأس المال المعرفي
1.00	6	3.50	هناك تعاون عالي المستوى بين كوادر جامعتنا لتحقيق أهدافها.	
0.90	5	3.68	هناك روابط اجتماعية تنطوي على الانتماء والعمل التعاوني فيما بين كوادر الجامعة	
0.95	3	3.72	تسعى إدارة الجامعة نشر روح المحبة والألفة بين الأفراد العاملين.	
0.90	4	3.71	تسعى إدارة الجامعة نشر قيم التسامح بين الأفراد العاملين.	

0.89	2	3.74	تسعى الإدارة العليا للجامعة الى تحقيق عاملي التعاضد والتماسك فيما بين كوادرها.
0.76		3.69	رأس المال المعرفي
0.74	---	3.69	المتغير المستقل: رأس المال الاجتماعي

## الملحق (2)

الإحصاءات الوصفية لمتغير المنة التنظيمية			
الأبعاد	نص السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الترتيب حسب الوسط			
التعلم التنظيمي	تستفيد إدارة الجامعة من دروس والتجارب التي مرت بها سابقاً	3.82	0.90
	تعمل إدارة الجامعة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة	3.40	1.15
	تسهل إدارة الجامعة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة	3.65	0.87
	تحلل إدارة الجامعة أساليب الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتها.	3.35	0.99
	تعقد إدارة الجامعة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها	3.02	1.00
	تشجع إدارة الجامعة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الجامعة	3.39	0.94
	التعلم التنظيمي	3.44	0.75
الذاكرة التنظيمية	تمتلك إدارة الجامعة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	3.35	1.02
	تستعين إدارة الجامعة بالنظم الخبيرة لتحليل الاحداث.	3.58	0.87
	توظف إدارة الجامعة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.	3.56	0.89
	تسترجع إدارة الجامعة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.	3.56	0.93
	تحفظ إدارة الجامعة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة	3.52	0.90
	تجري إدارة الجامعة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الجامعة.	3.60	0.88
	الذاكرة التنظيمية	3.53	0.76
الحمض النووي التنظيمي	تتبنى إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي المرن	3.60	0.85
	توائم إدارة الجامعة بين العمليات الداخلية والخارجية	3.59	0.75
	ترسخ إدارة الجامعة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين	3.76	0.90
	تؤكد إدارة الجامعة على موثوقية المعلومات	3.95	0.74
	تتمكن إدارة الجامعة المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات	3.50	0.94
	تتبنى إدارة الجامعة منهج الإدارة بالاستثناء	3.35	0.83
	الحمض النووي التنظيمي	3.63	0.62
المتغير التابع: المنة التنظيمية		3.53	0.64