

## 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: الهيكل، العلائق، 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 لجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الاجتماعي - المناعة التنظيمية - رأس المال الهيكل - رأس المال العلائقى - 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 وظيفةً محوريةً في بنائه؛ من خلال تطوير موارد البشرية وتزويدها بالمهارات الالزمة لتحقيق التنمية المستدامة. تسلط تجربة جامعة إدلب الضوء على مساحتها 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 مكانتها 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، الزماله، العطف، والاتصال الاجتماعي بين الأفراد والأسر (Pierre Bourdieu & Woolcock & Deepa, 2000). وقد طرح العالم الفرنسي Pierre Bourdieu عام 1980 مفهوم "رأس المال الاجتماعي" بوصفه مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة التي تتراءم عند الفرد أو الجماعة من خلال تفعيل شبكة علاقتهم 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 البنيان 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 تعكس العلاقات الاجتماعية على الفوائد والتکاليف، 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 وتتنفيذ 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 تهدياتها 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 وفاعليتها.

## 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 والإدراكي) 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" رأس المال الاجتماعي والنمو الوظيفي

يحل هذا البحث تأثير رأس المال الاجتماعي في تعزيز النمو الوظيفي، مع دراسة دور الوسيط لتبعة الكفاءات المدركة، إضافةً إلى تأثير السمعة الخارجية المدركة ومناخ عدم الأمان الوظيفي. اعتمدت الدراسة الاستبانة شملت 324 موظفًا من 14 شركة كورية. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لرأس المال الاجتماعي على بعض أبعاد النمو الوظيفي، بينما لم ينجح المتغيران الآخرين 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، المعرفي، 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 و2018) باستخدام المعادلة الهيكلية.

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

5. دراسة (Social Capital and the View of the Firm" Resource-Based Chisholm & Nielsen, 2009) بعنوان: "رأس المال الاجتماعي والنظرة

#### المستندة لموارد الشركة

تقدم الدراسة تحليلًا نظريًا لدور رأس المال الاجتماعي في إطار النظرة القائمة على موارد الشركة، إذ تعد الشركات مزيجًا من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية وأرباحًا فائقة. يحتل رأس المال الاجتماعي موقعًا بارزًا بين الموارد غير الملموسة، ما يعزز التحليل المتعلق بالميزاالت النسبية للشركات والأسواق، ويبين الشبكات المشتركة كبديل للتبادل الفوري والتسيير المركزي، إضافةً إلى دوره كآلية للحوكمة داخل هذه الشبكات.

#### 1.1.3. الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية

6. دراسة (المنزوع واليعري، 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. استعمال 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 (Confronting uncertainty and ambiguity: the power of organizational immune systems (an empirical study on middle east tourism companies) Haasan & Haddadi, 2024) بعنوان: "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 موظفاً 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 نموذجاً عملياً 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 العلامة سطيف "رؤية سوسيو-تنظيمية""

تحل 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 إطاراً إدارياً. أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية تؤثر إيجابياً 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.

تحل الدراسة تأثير الحساسية الإستراتيجية، عبر الاستشراف وال بصيرة الإستراتيجية، على المناعة التنظيمية في وزارة التربية العراقية، مركزة على التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي. اعتمدت على المنهج الوصفي واستبانة استهدفت 349 موظفاً 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"**

تحل 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 واستبيانه شملت 172 مديرًا. أظهرت النتائج تأثيراً واضحاً للمناعة التنظيمية على إدارة الأزمات، إذ كان الأثر أكبر في الاستراتيجيات الوقائية، مع أثر بارز لنظم المعلومات الإستراتيجية في تعزيز هذا التأثير.

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

تركز 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 استقراراً، 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 والتقاعلات والتأثيرات البيئية الجديدة؛ التي قد تحمل في طياتها آثاراً سلبية على الجامعة لأسباب مختلفة كانت لانتقال 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 لحفظها عليها ومحابيتها 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، وتنمية 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. يفترض 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 الأكademية 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 (الهيكلية، العلائقية والمعرفية) في المناعة التنظيمية لجامعة إدلب.
- (3) تقديم توصيات لرفع مستوى رأس المال الاجتماعي في البيئة التعليمية.
- (4) تقديم مقتراحات تسهم في تحسين المناعة التنظيمية من خلال رأس المال الاجتماعي.

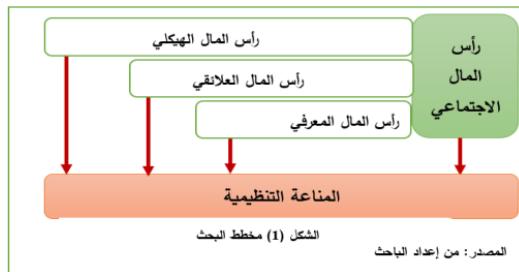
#### 1.2.4. فرضيات البحث

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 ثلات فرضيات هي:

1. هناك تأثير معنوي لرأس المال الهيكلية لجامعة إدلب في مناعتها التنظيمية.
2. هناك تأثير معنوي لرأس المال العلائقية لجامعة إدلب في مناعتها التنظيمية.
3. هناك تأثير معنوي لرأس المال المعرفية 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 المتجزرة 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 ينقطع 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 متجزر في العلاقات الأكademية 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 تُبني 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 جانب 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 تماستها.

2. تحقيق التميز المؤسي 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 بيئه 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 الجامعات، مما قد يقوض مرونتها وقدرتها على التكيف.

### 1.3.1.2. أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي

يتميز رأس المال الاجتماعي التنظيمي بثلاثة أبعاد رئيسية: الهيكلية، والعائقي، والمعرفي، والتي تشكل إطاراً لفهم كيفية بنائه واستثماره داخل المنظمات.

أ) **البعد الهيكل**: يتمثل هذا الجزء من رأس المال الاجتماعي في الروابط القوية بين الأفراد، التي تتسم بالمشاعر الكثيفة والألفة والتفاعل؛ التي تتجهها 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، وفرق متعددة التخصصات، ومنصات تعاونية تيسر تبادل المعرفة والموارد (Liu, 2013, pp. 3902-3886).

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

**(ج) بعد المعرفي(الإدراكي):** يتضمن وجهات النظر والأهداف والتصورات والتآويلات 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 أساسى في تعزيز التماسك التنظيمي والإبتكار (Nonino, 2012). كما يشير إلى قابلية المشاركة التي تعنى 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 والثقافتهم 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 (عوده، 2014، 2014 ص 259-261). يركز البحث على أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي التي تحمل في طياتها الأبعاد الأخرى التي تناولها بعض الباحثين.

### 3.2. المناعة التنظيمية

#### 3.2.1. مفهوم المناعة التنظيمية

ظهر مفهوم المناعة التنظيمية في الأدب الإداري أواخر القرن الماضي وتحديداً 1997 عندما نشر Degus دراسة عن نظم المناعة 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 المناعة التنظيمية وظيفةً مهمةً في حماية المنظمة من الأخطار، تماماً كما تحمي الأنظمة البيولوجية الكائنات الحية من الفيروسات التي تتسلل إلى أجسامها. يمكن أن تكون المناعة التنظيمية فطيرية تعمل بمبادرة رد الفعل عندما تتعرض المنظمة للخطر، أو تكون تكيفية تعمل بمرنة دائمة لتحافظ المنظمة على استقرارها عند التعامل مع كافة الأخطار المتوقعة (حسن، 2022، الصفحات 9-8).

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 (الحسانة) التنظيمية بمثابة الحاجز القوي الذي يتولد في المنظمة نتيجة لتفاعل عدة عناصر فيها كالعاملين والإجراءات والثقافة والسياسات والعمليات لتشكل مجموعة من المهام المتراكبة التي تسهم في حماية المنظمة من الأخطار والتهديدات المحيطة.

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

الدجاج، 2020). كما عرفت المناعة التنظيمية بأنها نظام داخلي من الكيانات الفاعلة في المنظمة يمكنها من التأثير بالمتغيرات غير المرغوب فيها داخل المنظمة والعمل على مقاومتها؛ فهي تمنع وصول الدخلاء إلى إنجازات المنظمة (Bhattarai, 2016).

بناءً على سبق يمكن تعريف المناعة 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 المناعة 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 استراتيجي.

### 1.3.2.2. أهمية المناعة التنظيمية:

تبع أهمية المناعة التنظيمية من الفوائد الأتية التي تتحققها للمنظمة:

1. تجنب الأخطار البيئية وزيادة قدرة المنظمة الدافعية وتعزيز آليات الدفاع الذاتي.
2. الوقاية من الأخطاء الداخلية في المنظمة عبر تعزيز المرونة، وإنشاء آليات تنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهدياتها لتحقيق التوازن داخل المنظمة (Simmons, 2013).
3. تساعد زيادة مستوى المناعة التنظيمية على تحقيق كل من، اليقظة الاستراتيجية، السمعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
4. تعد أحد الأدوات الفعالة في تميز المنظمة، وتزيد من قدرتها على التفوق على المنافسين وصولاً للأداء المستدام (إمام و عبد الرحمن، 2023).
5. تساعد على الحد من الشعور بالاحتراف الوظيفي لدى العاملين.
6. تعمل كخط دفاع ضد أخطاء المديرين وسوء إدارتهم (عبدالمجيد، 2016، صفحة 22).

### 1.3.2.3. أبعاد المناعة التنظيمية:

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

**أ) التعلم التنظيمي:** يتمحور حول ما تكتسبه المنظمة من معارف ومهارات. ويعرف التعليم التنظيمي بأنه استخدام المنظمة للمعرفة المكتسبة في مختلف الإجراءات المتعلقة بتعديل سلوكياتها وتقنياتها (Lee & Chen, 2015). ويعرف 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 وتتلقى المضادات المناسبة لمحاجتها (Park & Bunn, 2003). تسمح الذاكرة التنظيمية باسترجاع المعلومات كالمعرفة حول الطرق والإستراتيجيات التي اعتمدتها المنظمة لمواجهة الأزمات التي مرت بها لتسفيد 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، وتسعى بها في الوقت المناسب.

**ج) الحمض النووي التنظيمي:** يحاكي الحمض الديوكسي الريبيونوكلييك (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 (الشerman, 2023)؛ التي تحمل في طياتها خصائص المنظمة وتشكل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي؛ وتتوارث عبر أجيال من العاملين في المنظمة؛ وتضم الهيكل التنظيمي؛ المعلومات؛ حقوق اتخاذ القرار، والمحفظات (علاء الدين، 2021، صفحة 10). يهتم الحمض النووي التنظيمي بمنهج الإدارة بالاستثناء ومرونة الهيكل التنظيمي، والموازنة بين العمليات الداخلية والخارجية، وثقافة الرقابة الذاتية، والاعتماد على معلومات موثوقة وتمكين المستويات الإدارية من اتخاذ القرارات.

### 3.1.3.3. علاقـة رأس المال الاجتماعي بالمنـاعة التنـظيمـية

يشير رأس المال الاجتماعي، كما ذكرنا سابقاً إلى الشـبـكات والـعـلـاقـات الـاجـتمـاعـية التي تسـهـم في تعـزـيز التعاون والـلـقـة بين الأـفـرـاد دـاخـلـ المنـظـمة؛ ما يـعـزـز من قـدرـتها على التـكـيف؛ فـهـو بـذـلـك يـسـهـم في تعـزـيز منـاعـتها التنـظـيمـية؛ إذ أـظـهـرـت الـدـرـاسـات وجـود عـلـاقـة إـيجـابـية بين النـقـة والـمنـاعـة التنـظـيمـية (صالـح و جـبـرـيل، 2021). كما بـيـنـت الـدـرـاسـات أنـ المنـظـمات ذات مـسـتـوى مرـتفـع في رـأـسـالـها الـاجـتمـاعـي تـبـدـي قـدـرة أـكـبـر في التـكـيف معـ بـيـنـاتـها، وهذا التـكـيف يـعـد جـزـءـاً أـسـاسـياً منـ المنـاعـة التنـظـيمـية، لأنـه يـسـاعـد علىـ مـواجهـة الـأـزمـات والـتـحـديـات المـخـلـفة (الـحـسـنـات، 2020). وقد أـظـهـرـت درـاسـة (الـخـفـاجـي و آـخـرـون، 2023) أنـ رـأـسـالـها الـاجـتمـاعـي يـعـزـز منـ ثـقـافـة التـعـلـم وـتـبـادـلـ المـعـرـفـةـ والـخـبـرـاتـ دـاخـلـ المنـظـمةـ، وهذا يـحـسـن منـاعـتها التنـظـيمـيةـ. فيما يـأـتـيـ منـاقـشـةـ عـلـاقـةـ أـبعـادـ رـأـسـالـها الـاجـتمـاعـيـ بالـمنـاعـةـ التنـظـيمـيةـ:

#### 3.1.3.3.1. عـلـاقـةـ رـأـسـالـهـيـكـلـيـ بـالـمنـاعـةـ التنـظـيمـيةـ

أـظـهـرـت الـدـرـاسـاتـ أنـ رـأـسـالـهـيـكـلـيـ القـويـ يـعـزـزـ منـ الـابـتكـارـ، وهذاـ بـدـورـهـ يـقـويـ منـ قـدـرةـ المنـظـمةـ عـلـىـ التـكـيفـ معـ تـغـيـرـاتـ السـوقـ، وـيـعـزـزـ أـدـائـهاـ التـنـظـيمـيـ منـ جـهـةـ (Beltramino et al., 2020)، وـيـحـسـنـ مـيزـنـتهاـ التـنـافـسـيـةـ وـمـنـاعـتهاـ التـنـظـيمـيـةـ منـ جـهـةـ أـخـرـىـ (Mousavi, 2023)، فـضـلـاًـ عـنـ ذـلـكـ يـسـهـمـ رـأـسـالـهـيـكـلـيـ فـيـ تـحـسـينـ الـعـلـاقـاتـ الـدـاخـلـيةـ عـبـرـ بـنـاءـ عـلـاقـاتـ قـوـيـةـ بـيـنـ أـفـرـادـ المنـظـمةـ، مماـ يـخـلـقـ بـيـئـةـ عـلـمـ إـيجـابـيةـ تـشـجـعـ التـعـاـونـ، وـتـحدـ منـ الـصـرـاعـاتـ وـالـنـزـاعـاتـ، وهذاـ بـحـدـ ذاتـهـ يـدـعـمـ الـمنـاعـةـ التنـظـيمـيةـ.

#### 3.1.3.3.2. عـلـاقـةـ رـأـسـالـعـلـائـيـ بـالـمنـاعـةـ التنـظـيمـيةـ

يـعـزـزـ رـأـسـالـعـلـائـيـ الـمنـاعـةـ التنـظـيمـيةـ، منـ خـلـالـ بـنـاءـ الـعـلـاقـاتـ وـالـشـبـكـاتـ الـتـيـ تـرـبـطـ الـأـفـرـادـ دـاخـلـ المنـظـمةـ وـخـارـجـهاـ، ماـ يـسـاعـدـهاـ عـلـىـ التـكـيفـ معـ التـغـيـرـاتـ وـالـتـحـديـاتـ بـسـهـولةـ وـكـفـاءـ؛ـ فـقـدـ أـظـهـرـتـ درـاسـةـ (Zhang et al., 2022)ـ أنـ رـأـسـالـعـلـائـيـ يـعـزـزـ منـ النـقـةـ وـالـتـعاـونـ دـاخـلـ المنـظـمةـ،ـ ماـ يـسـهـمـ فـيـ تـحـسـينـ التـفـاعـلـ وـتـبـادـلـ الـمـعـلـومـاتـ وـيـعـزـزـ منـ قـدـرةـ المنـظـمةـ عـلـىـ مـواجهـةـ التـحـديـاتـ،ـ وـمـنـ الـمـؤـكـدـ أـنـ بـنـاءـ عـلـاقـاتـ قـوـيـةـ يـسـهـلـ عـلـىـ المنـظـمةـ تـبـادـلـ الـمـعـرـفـةـ وـالـخـبـرـاتـ،ـ الـذـيـ يـعـدـ أـسـاسـياـ لـتـعـزـيزـ الـابـتكـارـ وـالـتـكـيفـ،ـ ماـ يـسـهـمـ فـيـ تـحـسـينـ الـمنـاعـةـ التنـظـيمـيةـ (Marzouk & Jin, 2022)،ـ وـقـدـ يـسـاعـدـ المنـظـمةـ عـلـىـ التـكـيفـ بـسـرـعةـ أـكـبـرـ منـ خـلـالـ تـوـفـيرـ الـمـعـلـومـاتـ وـالـمـوـاردـ الـلـازـمـةـ (Lee & Wang, 2023).

### 3.3.3.1. علاقه رأس المال المعرفي بالمناعة التنظيمية

يعزز رأس المال المعرفي - الذي يشمل الخبرات والمهارات والمعرفات التي يمتلكها الأفراد - المناعة التنظيمية، ويسمح في تحسين قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات والتحديات؛ إذ يوفر المعرفة الالزامية للابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، ويساعد على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق؛ ما يعزز من مناعتها التنظيمية (الخفاجي وأخرون، 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، ويسمح 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 العلمي: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

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

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

<sup>1</sup> Bukhari, Shahinaz. (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/vol1n52542.

## المتغيرات الديمغرافية

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

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

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 الدكتوراه والماجستير بنسبة 66%， وهذا يعكس كون معظم أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة إدلب من الذكور ذوي خبرات ومؤهلات علمية عالية تفاصيلهم مع أسئلة الاستبانة، وإدراكيهم لمتغيرات البحث رأس المال الاجتماعي والمناعة التنظيمية.

### 1.4.1 الإحصاءات الوصفية

أ- **متغير رأس المال الاجتماعي:** يشمل كل من رأس المال العائقي – رأس المال الهيكلـي – رأس المال المعرفي. يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بهذه الأبعاد:

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

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 متوفرة 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. ركز غالبية أفراد العينة على جهود إدارة الجامعة في الحد من الصراعات والخلافات بين كوادرها، وأكملوا على غياب صندوق التكافل الاجتماعي للموظفين. كما أبرزت النتائج أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجامعة، وحصلت عبارة "عدم اهتمام الإدارة ببيئة 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			
الترتيب حسب الوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المناعة التنظيمية
3	0.75	3.44	التعلم التنظيمي
2	0.76	3.53	الذاكرة التنظيمية
1	0.62	3.63	الحمض النووي التنظيمي
-----	0.64	3.53	المتغير التابع: المناعة التنظيمية

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

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

النوعي التنظيمي)؛ إذ تجاوزت جميع المتوسطات 3.4؛ مما يعني أن المتغيرات المذكورة متوفّرة 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 يعزى 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 متأخراً، 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 العلائق	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) لكافية 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 العلائقى-رأس المال الاجتماعى	0.927	0.000
رأس المال الهيكلى-رأس المال الاجتماعى	0.918	0.000
رأس المال المعرفى-رأس المال الاجتماعى	0.896	0.000
رأس المال الاجتماعى- كاملاً الاستبيان	<b>0.942</b>	<b>0.000</b>
التعلم التنظيمى-المناعة التنظيمية	0.891	0.000
الذاكرة التنظيمية-المناعة التنظيمية	0.903	0.000
الحمض النووي التنظيمى-المناعة التنظيمية	0.854	0.000
المناعة التنظيمية- كاملاً الاستبيان	<b>0.938</b>	<b>0.000</b>

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 الرئيسية الآتية: لا يوجد تأثير معنوى لرأس المال الاجتماعى في المناعة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%.

ويتفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

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

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

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

يوضح الجدول الآتى 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 العلائقى	المناعة التنظيمية	0.766	0.578	0.582	15.227	0.000	0.643
الفرعية الثانية	رأس المال الهيكلى	المناعة التنظيمية	0.764	0.583	0.645	15.111	0.000	0.652
الفرعية الثالثة	رأس المال المعرفى	المناعة التنظيمية	0.757	0.573	0.634	14.779	0.000	0.644
الرئيسية	رأس المال الاجتماعى	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، وباقى 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 العلائقى	0.815	0.664	0.245	3.372	0.000	0.643	
رأس المال الهيكلى			0.226	2.911	0.004	0.652	
رأس المال المعرفى			0.235	3.270	0.001	0.644	

يلاحظ ما الجدول أن معامل الارتباط المتعدد يساوى 81% وهو ارتباط قوي، وكانت قيمة معامل التحديد 66%؛ ما يعني أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة تفسر 66% من تغيرات المناعة التنظيمية في الجامعة، وباقى التغيرات تعود لعوامل أخرى. أما معاملات الانحدار فقد كانت معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5%， لذا يتضح أن هناك تأثيراً معنواً 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 سوريا، وفق ما أشارت دراسة (Haasan & Haddadi, 2024)، كما يعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات التي قد تمر بها وفقاً لدراسة (الشerman, 2023).
- وجود تأثير لرأس المال الاجتماعي في المناعة التنظيمية لجامعة إدلب، وهذا ما يتواافق 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 بدرجتها الجزئية كل على حدة على المناعة التنظيمية لجامعة إدلب بدرجتها الكلية وهذا يتواافق مع دراسة (الحسنات، 2020).

##### 1.4.5.2. التوصيات:

بناء على نتائج البحث، يمكن تقديم توصيات من شأنها تعزيز رأس المال 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 الأكademية والمهنية.
  - تنشيط شبكات العلاقات الاجتماعية عبر منصات تواصل فعالة وآليات محددة لحل المشكلات الداخلية، ما يقوى 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 ديالى العامة). مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات الاجتماعية، 308-328، (53).
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 والعامليين في شركة نفط الشمال. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 270-290، (2)، 54، 17.
3. امير جود كاظم الخفاجي، راقد حميد عباس الحراوي، و ناتاليا احمد عبد علي. (2023). تأثير رأس المال الفكري في تعزيز المناعة التنظيمية (دراسة تحليلية في الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية / الفرات الأوسط). مجلة تنمية الرافدين، 381-403، 140، 1.

4. ثائر السمان، و زهراء الدباغ. (2020). إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية للرأي عينة من العاملين في الشركة العامة للسمن트 العراقية معاونية السمنت الشمالية. مجلة تنمية الرافدين، 39 (125)، الصفحات 64-86.
5. حسن عاطف أبو ناصر. (2020). الجور الوسيط لكيفيات نغم ذكاء الأعسال في العلاقة بين الشاعة التشغيسية ونجاح القرارات المالية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع غرة. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
6. خالد حسين دخيل صالح، و وائل محمد جبريل. (تشرين الأول، 2021). أثر النقاة التنظيمية على الدناعة التنظيمية بالدصارب التجارية الليبية الخاصة ببنية الجبل الأخضر. مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة سرت - المجلد الرابع - العدد الرابع.
7. زيد علي عبد الخالق المنزوع، و علي داحش مبارك البعري. (2024). دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بأمانة العاصمة صنعاء - اليمن. مجلة جامعة صناعة للعلوم الإنسانية، مجلد (3)، عدد (8)، الصفحات 549-572.
8. سعد علي حمود، و حميد علي احمد الملا. (2015). إطار 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). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد: واقعه وسبل تثبيته واستثماره. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية (6)، 1-392.
10. ضرغام علي مسلم العميدى. (2016). تأثير رأس المال الفكري في شفافية المنظمة: دراسة تحليلية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الزراعة - جامعة الكوفة. الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية/المجلد 13، العدد 37 ، جامعة الكوفة، العراق.
11. عثمان رياض عبدالنبي. (2016). نظم المناعة 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 سينية محمد. (2024). أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة لإطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغذائية وحدة العلمة سطيف " رؤية سوسبيو-تنظيمية ". المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 // العدد 02 ، الصفحات 146-169.
13. علي عبدالسلام عبدالدائم. (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 المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الإستثنائية أثناء كوفيد - 19 وابعاد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مجلد 14، ع 2، الصفحات 1 - 30.
15. محمود السيد إمام، و سارة عبدالرحمن علي عبدالرحمن. (2023). المناعة 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)، 2.
16. منصور صالح الشرمان. (2023). أثر المناعة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد رقم (05) العدد 2.
17. ناصر رافت العبد الله. (2024). دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الجامعات في الشمال السوري المحرر. إدلب، سوريا: 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. يسري زعل سلمان الحسنان. (2020). رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجister 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

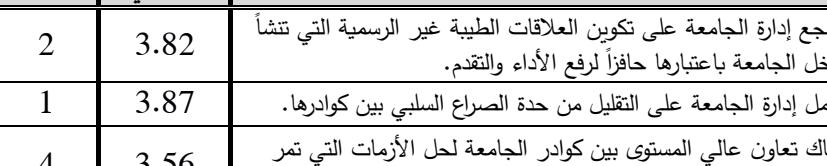
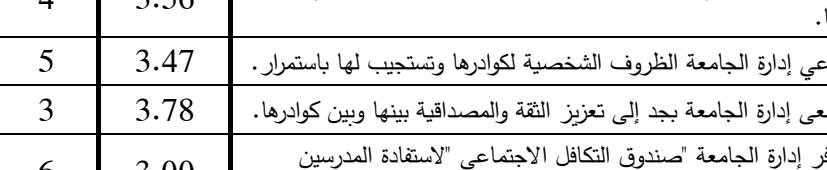
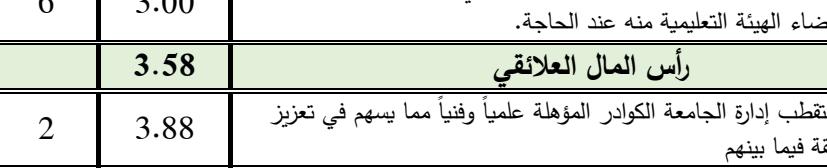
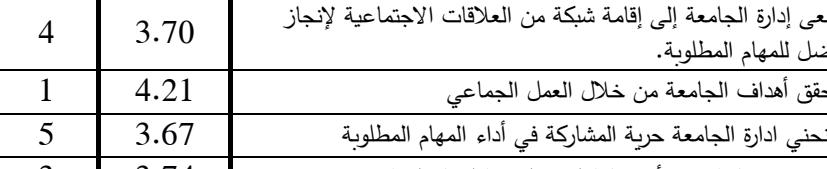
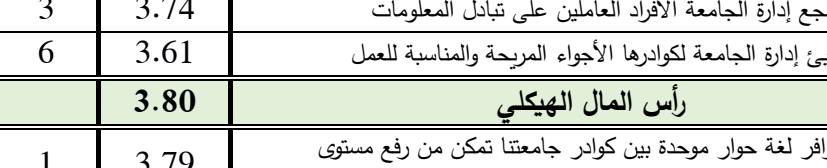
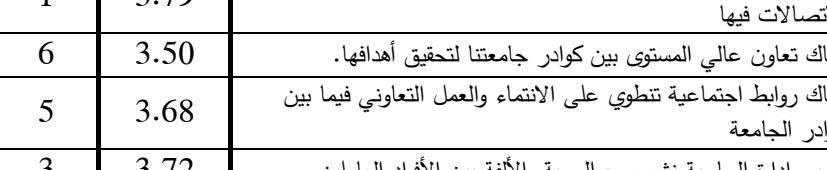
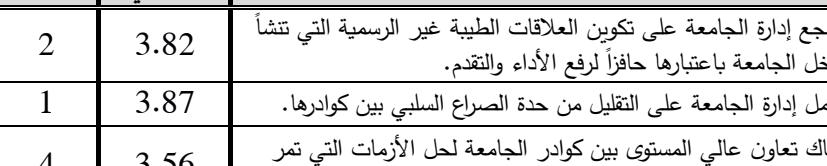
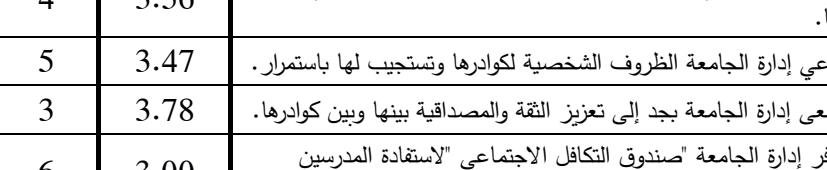
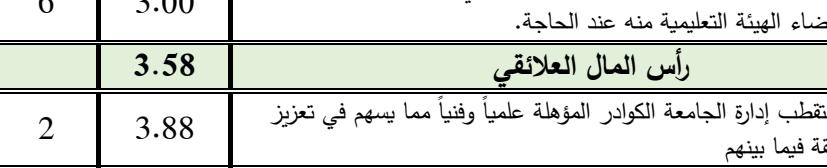
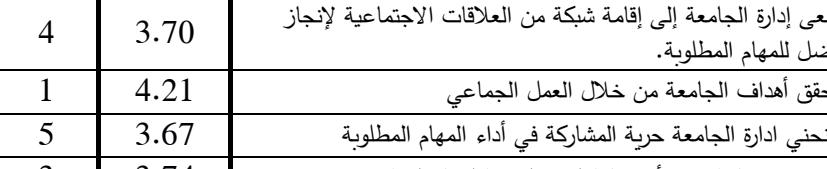
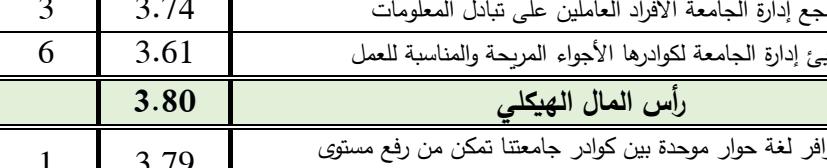
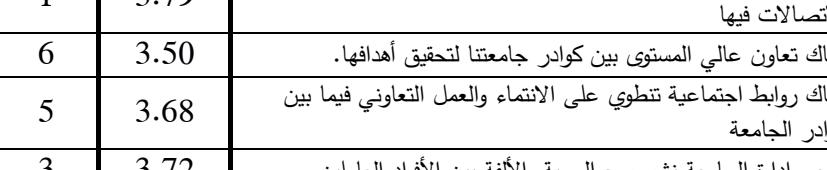
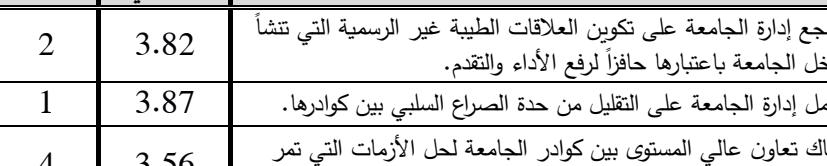
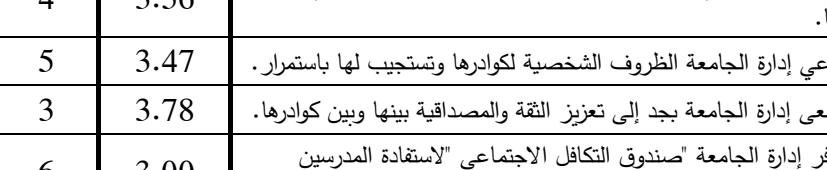
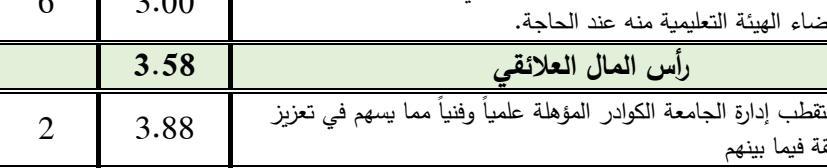
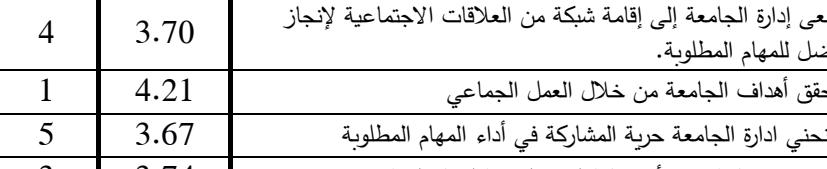
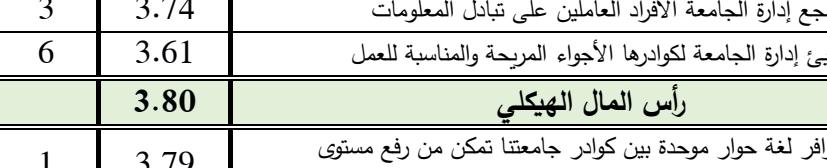
21. Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. International Review of Management and Marketing, 11(2), 47-58.
22. Amin, M. A., & Mhaibes, H. A. (2024). The Impact of Strategic Sensitivity 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 (IJEBAR) Vol-6, Issue-4, 2022 (IJEBAR).
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. Bhattachari, 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* , 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.	     
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 ل كوادرها و تستجيب لها باستمرار.	
1.05	3	3.78	تسعى إدارة الجامعة بجد إلى تعزيز الثقة والمصداقية بينها وبين كوادرها.	
1.23	6	3.00	توفر إدارة الجامعة "صندوق التكافل الاجتماعي" لاستفادة المدرسين أعضاء الهيئة التعليمية منه عند الحاجة.	
<b>0.84</b>		<b>3.58</b>	<b>رأس المال العائقي</b>	
0.90	2	3.88	تسقطب إدارة الجامعة الكوادر المؤهلة علمياً وفنياً مما يسهم في تعزيز الثقة فيما بينهم	     
0.96	4	3.70	تسعى إدارة الجامعة إلى إقامة شبكة من العلاقات الاجتماعية لإنجاز أفضل للمهام المطلوبة.	
0.88	1	4.21	تحقق أهداف الجامعة من خلال العمل الجماعي	
1.00	5	3.67	تمتحني 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	تهبئ إدارة الجامعة ل كوادرها الأجياد المريحة والمناسبة للعمل	
<b>0.75</b>		<b>3.80</b>	<b>رأس المال الهيكلي</b>	
0.90	1	3.79	توفر لغة حوار موحدة بين كوادر جامعتنا تمكن من رفع مستوى الاتصالات فيها	    
1.00	6	3.50	هناك تعاون عالي المستوى بين كوادر جامعتنا لتحقيق أهدافها.	
0.90	5	3.68	هناك روابط اجتماعية تنتهي على الانتماء والعمل التعاوني فيما بين كوادر الجامعة	
0.95	3	3.72	تسعى إدارة الجامعة نشر روح المحبة والالفة 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 عاملٍ التعااضد 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 المناعة التنظيمية						
الترتيب حسب الوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص السؤال	الأبعاد		
1	0.90	3.82	تسقى إدارة الجامعة من دروس والتجارب التي مرت بها سابقاً	الذكاء التأثيري	الذكاء التأثيري	
3	1.15	3.40	تعمل إدارة الجامعة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة			
2	0.87	3.65	تسهل إدارة الجامعة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة			
5	0.99	3.35	تحل إدارة الجامعة أساليب الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتها.			
6	1.00	3.02	تعقد إدارة الجامعة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها			
4	0.94	3.39	تشجع إدارة الجامعة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الجامعة			
3	0.75	3.44	التعلم التنظيمي	الذاكرة التنظيمية		
6	1.02	3.35	تمتلك إدارة الجامعة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	الذاكرة التنظيمية	الذاكرة التنظيمية	
2	0.87	3.58	تستعين إدارة الجامعة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث.			
3	0.89	3.56	توظف إدارة الجامعة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.			
4	0.93	3.56	تسترجع إدارة الجامعة خبراتها السابقة من الذكرة لتجنب الانحرافات.			
5	0.90	3.52	تحفظ إدارة الجامعة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذكرة			
1	0.88	3.60	تجري إدارة الجامعة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذكرة في الجامعة.			
2	0.76	3.53	الذاكرة التنظيمية	الذكاء التأثيري		
3	0.85	3.60	تتبني إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي المرن	الذكاء التأثيري	الذكاء التأثيري	
4	0.75	3.59	توازن إدارة الجامعة بين العمليات الداخلية والخارجية			
2	0.90	3.76	ترسخ إدارة الجامعة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين			
1	0.74	3.95	تؤكد إدارة الجامعة على موثوقية المعلومات			
5	0.94	3.50	تتمكن إدارة الجامعة المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات			
6	0.83	3.35	تتبني إدارة الجامعة منهج الإدارة بالاستثناء			
1	0.62	3.63	الحمض النووي التنظيمي	الذكاء التأثيري		
----	0.64	3.53	المتغير التابع: المناعة التنظيمية	الذكاء التأثيري		