

تفعيل المناعة التنظيمية لتقليل أثار الأزمات الإدارية في الجامعات المصرية

إعداد

د/ غدي رجائي عبد المنعم أحمد

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية، جامعة الفيوم

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تفعيل المناعة التنظيمية لتقليل أثار الأزمات الإدارية في الجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، في وصف وتحليل الإطار النظري للمناعة التنظيمية، والإطار الفكري والفلسفي للأزمات الإدارية بالجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى توصيات ومقترحات عدة لتفعيل المناعة التنظيمية لتقليل أثار الأزمات الإدارية بالجامعات المصرية من أهمها: تعزيز المرونة التنظيمية بالجامعات المصرية وتطوير إدارة المخاطر والأزمات وتعزيز الرقابة والشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية الداعمة.

كلمات مفتاحية: المناعة التنظيمية، الأزمات الإدارية، الجامعات المصرية.

Abstract:

The study aimed to activate organizational immunity to reduce the effects of administrative crises in Egyptian universities. The study used the descriptive and analytical approach in describing and analyzing the theoretical framework of organizational immunity, and the intellectual and philosophical framework of administrative crises in Egyptian universities.

The study came up with several recommendations and proposals to activate organizational immunity to reduce the effects of administrative crises in Egyptian universities, the most important of which are: enhancing organizational flexibility in Egyptian universities, developing risk and crisis management, enhancing

oversight and administrative transparency, and a supportive organizational culture.

keywords: Organizational immunity, administrative crises, Egyptian universities.

مقدمة الدراسة:

تتعامل الجامعات اليوم مع بيئات أكثر صعوبة مليئة بالتغير المستمر والتطور المتسارع من أي وقت مضى مما يتطلب منها الاستعانة بنظم إدارية حديثة حتى تتمكن من التعامل مع الأزمات الإدارية التي تواجهها ، وهذه الأزمات تتمحور في حالتين : إما مقاومة المنظمة لها وتستطيع من خلالها الاستكشاف والتوسع أو الانهيار لصعوبة السيطرة عليها أو بسبب الاعتماد على المبادئ التقليدية في مواجهة الأزمات الإدارية (علاء الدين, ياسمين ٢٠٢١, ٧٠), ولهذا يجب على الجامعات ذات الأنشطة المتنوعة أن تسعى جاهدة لإيجاد مكونات إدارية دفاعية لحماية الجامعات وتمكينها من الحفاظ على قدرتها الإدارية وتعزيزها في التعامل مع المواقف المختلفة والأزمات غير المتوقعة واتخاذ القرارات الناجحة .

فالجامعات المصرية شأنها شأن المؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات التي تنتج بحدوث أزمات إدارية عدة، والتي تتفاوت في شدتها ، الأمر الذي يفرض على الإدارة الجامعية ضرورة الاعتماد على مداخل واستراتيجيات حديثة لتقليل أثار هذه الأزمات والتغلب عليها (جوهر, الأراز, ٢٠٢١, ٣٥٩).

وتشير أدبيات الدراسة إلى معاناة الجامعات المصرية من العديد من الأزمات الإدارية على سبيل المثال ما تشير إليه دراسة (عبد الفتاح , عبد الحميد ٢٠٢٠, ٢٢٧) من الأزمات الإدارية الناتجة عن مواجهة أزمة كورونا ، حيث توصلت الدراسة إلى ضعف الجامعات المصرية في عقد شراكات بحثية مع المؤسسات الطبية ، وضعف الاعلان عن المشروعات البحثية

الممولة لمواجهة الفيروس، كما أوصت دراسة (أمين، وآخرون، ٢٠٢١، ٢٢) بضرورة نشر الوعي بأساليب إدارة الأزمات ووضع خطط بديلة لتعزيز إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك أوصت دراسة (حسين، عاصم، ٢٠٢١، ١٩) بضرورة استحداث نظام متخصص لإدارة الأزمات بالجامعات بالاعتماد على تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة لمواجهة الأزمات الإدارية، فالمناهج التقليدية لم تعد ذات جدوى في التعامل مع التحديات التنظيمية، وأصبح من الأفضل استبدالها بالأساليب الحديثة، ومن أفضل هذه المداخل الحديثة المناعة التنظيمية.

حيث تعتبر المناعة التنظيمية عنصر هام للرقابة في الجامعات، فهي تمثل جدار الحماية الذي يقي الجامعة من الأخطار والتهديدات الخارجية عن طريق مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تتبناها الجامعة لتكوين شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات يحمي القيم الجوهرية للجامعة من الاختراق داخليا بالعمل على حل المشكلات وتصحيح الانحرافات في الأداء لتقليل حدوث الأزمات والوقاية من تهديدات الأخطار الناجمة (المصري، الأغا ٢٠٢١، ٤١٥، ٤١٤)، وبذلك يوفر للجامعة حصانة من البيئة الخارجية.

ومما سبق يمكن القول بأن المناعة التنظيمية تعمل بدورها داخل الجامعة على حمايتها بالتعامل السليم مع الأزمات وهذا هو السبيل للخروج من الأزمة والحد من آثارها وزيادة فرص التغير لصالح الجامعة، فالمناعة التنظيمية نظام مشابه لعمل الجهاز المناعي بجسم الانسان، والذي يعمل على حماية الجسم والرفع من كفاءته في مواجهة الأزمات والمؤثرات التي يتعرض لها الجسم.

وفي ضوء ما تقدم ونظرا للتقلبات التي تواجه الجامعات المصرية يجب العمل على إدراك الأثر للمناعة التنظيمية للسيطرة على الأزمات حيث

جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة الفلسفية البحثية لدراسة فعالية المناعة التنظيمية في تقليل أثار الأزمات الادارية بالجامعات المصرية.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الأزمات من الموضوعات البحثية التي فرضها التطور الحاصل في علم الإدارة وعلم الاجتماع التنظيمي نتيجة التسارع في التغيرات البيئية والتعقيدات التي ظهرت على نطاق الجامعات، وبالرغم من أهمية استراتيجيات إدارة الأزمات إلا أنها لم تعد تجدي نفعا في مواجهة الأزمات الإدارية المتعددة في العصر الحالي وأصبحت غير كافية لتقليل أثار هذه الأزمات ، الأمر الذي أدى بدوره إلى محاولة استخدام مداخل حديثة لحماية الكيان الاداري من أي تهديدات ومخاطر مفاجئة مما تطلب الاستعانة بنظم إدارية حديثة كنظم المناعة التنظيمية واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة ، ويشير نظام المناعة في الجامعات إلى كفاءة القدرة الجسمية للجسد في المحافظة عليه إذا ما قارنا الجامعة بجسد الانسان ومناعته، فلقد واجهت الجامعات المصرية العديد من الأزمات الإدارية تناولتها العديد من الدراسات والأبحاث من أهمها: أزمة البطء في إجراءات التوظيف، مما أدى إلى نقص في الكوادر الأكاديمية والإدارية(محمد، أحمد، ٢٠٢٠، ٤٦) ، هذا بالإضافة إلى أزمة ضعف الاستقرار الإداري (الكردي، عادل. ٢٠٢٠، ٩١) ، و أزمة الطلاب الوافدين (نبيل، سارة. ٢٠٢١، ٦٧) ، و أزمة القبول والتسجيل (منصور، ريهام، ٢٠٢٣، ٣٠) ، و أزمة الإدارة التكنولوجية (جاد، رامي، ٢٠٢٣، ٤٩) ، وغيرها من الأزمات الأخرى التي سوف نتناولها الدراسة بالتفصيل.

فالأزمات لا تستطيع الإدارة التنبؤ بها بسهولة وفي كل الأحوال على الجامعات تفعيل قرارات تعمل على التخفيف من ضرر الأزمة وإدارتها

بفعالية ، وعلى الرغم من الأبحاث المكثفة حول إدارة الأزمات على مستوى الجامعات المصرية إلا أنه لا يزال هناك فجوة في كيفية تقليل آثار هذه الأزمات داخل الجامعات (أبو سليمة ، عبير ٢٠٢٣ ، ٥٦٧) .

والدراسة الحالية تحاول تقليل هذه الآثار من خلال نظم المناعة التنظيمية داخل الجامعات المصرية في صورة السؤال الرئيسي التالي:

ما التوصيات المقترحة لتفعيل المناعة التنظيمية لتقليل آثار الأزمات الإدارية بالجامعات المصرية؟

ويشتق منه الأسئلة الفرعية التالية؟

- ما الإطار النظري للمناعة التنظيمية بالجامعات المصرية؟
- ما الإطار الفكري والفلسفي للأزمات الإدارية بالجامعات المصرية؟
- ما التوصيات المقترحة لتفعيل المناعة التنظيمية لتقليل آثار الأزمات الإدارية بالجامعات المصرية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية في تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن مفهوم المناعة التنظيمية وأهميتها ونظمها، بالإضافة إلى الإطار الفكري والفلسفي للأزمات الإدارية داخل الجامعات المصرية لتعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة، ورصد أهم الأزمات الإدارية التي تشكل تهديداً للجامعات المصرية لسهولة مواجهتها وإيجاد حلولاً لها.

الأهمية التطبيقية: هذه الدراسة استوتحت أهميتها بتطبيقها على أحد أهم المؤسسات التعليمية بمصر وهي الجامعات المصرية والذي له أثر كبير في الوقوف على حلولاً مبتكرة لحل الأزمات الإدارية التي تواجهها هذه الجامعات، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات المقترحة لتفعيل المناعة التنظيمية لتقليل آثار الأزمات الإدارية بالجامعات المصرية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على المناعة التنظيمية وأهميتها وأبعادها.
 - التعرف على الأزمات الإدارية مفهومها وأسبابها وأثارها.
 - تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل المناعة التنظيمية لتقليل اثار الأزمات الإدارية بالجامعات المصرية .

رابعاً: مصطلحات الدراسة:

وتشتمل المفاهيم الرئيسية في الدراسة على المصطلحين التاليين:

١ - مفهوم المناعة التنظيمية:

المناعة التنظيمية هي مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروسات البيئية والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بيئة المنظمة وهيكلها (حسن , فاضل عباس ٢٠٢١ , ٣٢٧).

وتعرف أيضاً بأنها قدرة المنظمة على التعامل بفعالية مع التغيرات والتحديات البيئية وحماية نفسها من التأثيرات السلبية (Dutta & Reinert, 582, 2020), وتُعرّف أيضاً بأنها قدرة المنظمة على التكيف والتغلب على الصدمات والتهديدات الخارجية من خلال الاستفادة من الموارد والقدرات الداخلية (Kuykendall & McLarnon, 2021 , 196).

ويعتبرها البعض مجموعة من القدرات التي تساعد المنظمة على البقاء والازدهار في ظل الظروف المتغيرة (Gogan et al., 2022, 251), وتتضمن هذه القدرات المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للتغيرات والقدرة على التكيف والتعافي من الأزمات (Duchek, 2020, 233).

وتعرف أيضا المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل فعال للتحديات البيئية والأزمات. وتتضمن هذه القدرة عناصر مثل المرونة التنظيمية والقدرة على التعلم والابتكار والاستفادة من الموارد الداخلية والخارجية (Lengnick-Hall & Beck, 2017, 41).

وفي ضوء ما سبق ، يتحدد المفهوم الإجرائي للمناعة التنظيمية بأنها قدرة الجامعة على حماية نفسها من التهديدات التي تواجهها في البيئة الداخلية والخارجية من خلال منع حدوث الأزمات الداخلية والتقليل من اثار الازمات الخارجية، ومنع نمو نقاط الضعف والتهديدات ومحاربة الأخطار التنظيمية التي قد يتعرض لها الهيكل التنظيمي عبر المستويات الادارية المختلفة .

٢- مفهوم الأزمات الإدارية:

الأزمات الإدارية في الجامعات هي حالات غير متوقعة تؤثر سلبًا على عملية التشغيل والإدارة العادية للمؤسسة الجامعية، مما يهدد أهدافها ووظائفها الأساسية، وتتميز هذه الأزمات بعدم الاستقرار والتهديد للموارد المتاحة، وتتطلب اتخاذ قرارات عاجلة وفعالة للحد من آثارها السلبية (حسن، فاطمة، ٢٠٢٢، ٢٠).

وتشير الأزمات الإدارية في الجامعات إلى الحالات غير المتوقعة التي تؤثر سلبًا على الأداء الأكاديمي والإداري ، و يمكن أن تشمل الأزمات المالية، و الأزمات المرتبطة بالموارد البشرية وتتطلب هذه الأزمات استجابة سريعة لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية (Bhandari, M., & Hossain, M. , 2022, 46).

ويعرفها البعض بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، تؤدي إلى توقف حركة العمل وإعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها. (علاء الدين ، ياسمين، ٢٠٢١، ٧١)

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للأزمات الإدارية بأنها خلل في النظام الإداري نتيجة حالة غير متوقعة يصعب السيطرة عليها مما يؤثر سلبا على الأداء الأكاديمي والإداري ويؤدي أحيانا إلى توقف حركة العمل وصعوبة التحكم في الوظائف الإدارية مما يؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد لها و تتطلب هذه الازمات التدخل السريع واتخاذ قرارات عاجلة وفعالة للحد من أثارها السلبية .

خامسا: الدراسات والبحوث السابقة والتعقيب عليها:

الدراسات العربية:

١- دراسة (حسن, فاطمة ٢٠٢٢) بعنوان: نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد.

هدفت الدراسة إلى معرفة القدرة التأثيرية لنظم المناعة التنظيمية على جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء وبعد جائحة كوفيد ١٩ وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من عشر شركات سياحية موزعة في مصر والسعودية وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي للبعدين (التعلم التنظيمي والحمض النووي التنظيمي) في جودة القرارات التنظيمية.

٢- دراسة (علاء الدين, ياسمين ٢٠٢١) بعنوان: دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات (دراسة حالة لشركة أرامكو)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات داخل المنظمات , وتمثلت العينة في ١٨٣ من الافراد بالشركة مجال

الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ان هناك أثر لنظم
المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الازمات الوقائية والعلاجية

٣- دراسة (اسماعيل ٢٠٢٠) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير
وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي , دراسة
تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات , المجلة
العلمية للبحوث التجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين المناعة التنظيمية
والتميز المؤسسي والذكاء الاستراتيجي , ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على
قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة حجمها ٢٥٧ مفردة من أعضاء
هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات , وأكدت النتائج على وجود اهتمام
منخفض من جانب الجامعة بالذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية , ووجود
مناعة تنظيمية متوسطة , وأوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز سبل
تحسين مستوى المناعة التنظيمية على نحو أكثر فعالية من جانب أعضاء
هيئة التدريس

٤- دراسة (متولي , النبوي, ٢٠٢٠) بعنوان : قياس أثر نظم المناعة
التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي
, دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من
رمضان

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين
إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي , ولتحقيق ذلك تم
تجميع البيانات الأولية من قوام ٣٤٤ مفردة من العاملين بشركات
الأدوية في مدينة العاشر من رمضان , وتوصلت الدراسة إلى عدم
وجود علاقة معنوية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم

التكفيي ، وكذلك وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكفيي، وأكدت الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين القدرات المناعية للمنظمة وكلا من دورة حياتها وكفاءة تصميم هيكلها التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Abdelaal, Elshamy, 2022) بعنوان: دور المناعة التنظيمية في تعزيز المرونة التنظيمية في الجامعات المصرية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور المناعة التنظيمية في تعزيز المرونة التنظيمية في الجامعات المصرية و تم جمع البيانات من ٤٠٢ موظفًا من ٩ جامعات مصرية. وتبين أن تطوير نظم المناعة التنظيمية يسهم في تحسين المرونة التنظيمية للجامعات.

٢- دراسة (Elbanna, Alkhan, 2022) بعنوان: المناعة التنظيمية وقدرات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي : الدور الوسيط للتعلم التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعات، والدور الوسيط للتعلم التنظيمي في هذه العلاقة، و تم جمع البيانات من ٣٥٢ موظفًا في ٩ جامعات حكومية وخاصة في الكويت. و أظهرت الدراسة أن المناعة التنظيمية تؤثر إيجابيًا على قدرات إدارة الأزمات في الجامعات، وأن التعلم التنظيمي يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. كما أكدت على أهمية تطوير مكونات المناعة التنظيمية لتعزيز قدرة الجامعات على مواجهة الأزمات.

٣- دراسة (Mahgoub, Elbanna, 2022) بعنوان: المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات والمرونة التنظيمية بالجامعات الخليجية.

هدفت الدراسة إلى معرفة قدرة الجامعات في دول الخليج على إدارة الأزمات والصمود التنظيمي من خلال المناعة التنظيمية. وتم جمع البيانات من ٤٩٣ موظفًا في ١٢ جامعة في دول مجلس التعاون الخليجي. و أظهرت الدراسة أن المناعة التنظيمية، والتي تتضمن المرونة التنظيمية والاستجابة التنظيمية والذاكرة التنظيمية، ترتبط إيجابيًا بقدرات إدارة الأزمات والصمود التنظيمي في جامعات دول الخليج. وأكدت على أهمية تطوير هذه المكونات لتعزيز قدرة الجامعات على مواجهة التحديات والأزمات.

٤- دراسة (Abou-Shouk , Elbaz, 2021) بعنوان: جهاز المناعة التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي: حالة الجامعات الحكومية المصرية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مكونات المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية المصرية. وتم جمع البيانات من ٣٧٦ موظفًا من ٦ جامعات حكومية مصرية وتوصلت الدراسة إلى تحديد أربعة مكونات رئيسية للمناعة التنظيمية: المرونة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والتكيف التنظيمي.

٥- دراسة (Aly , Bonnici, 2021) بعنوان: المناعة التنظيمية والاستدامة المالية للجامعات المصرية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناعة التنظيمية والاستدامة المالية بالجامعات وتم جمع البيانات من ٢٨٨ موظفًا من ٨ جامعات مصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز مكونات المناعة التنظيمية يساهم في تحسين الاستدامة المالية للجامعات.

٦-دراسة (Nazari, Emami, 2021) بعنوان: المناعة التنظيمية وأثرها على الابتكار التنظيمي في قطاع التعليم العالي: دراسة حالة الجامعات الإيرانية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور المناعة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمي في قطاع التعليم العالي، مع التركيز على الجامعات الإيرانية وتم جمع البيانات من ٢٩٦ موظفًا من ٨ جامعات إيرانية وتوصلت الدراسة إلى تحديد ستة مكونات رئيسية للمناعة التنظيمية: المرونة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الوعي الذاتي التنظيمي، الاستجابة التنظيمية، والنظرة التنبؤية. وأظهرت الدراسة أن تطوير هذه المكونات يساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات.

٧-دراسة (Shams, Belyavin , 2020) بعنوان: المناعة التنظيمية وقدرات إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية : شواهد من مصر.

هدفت الدراسة إلى فحص دور المناعة التنظيمية في كيفية إدارة الأزمات. وتم جمع البيانات من ٢٦٨ موظفًا في ٦ جامعات عامة في مصر، و أظهرت الدراسة أن المناعة التنظيمية، والتي تتضمن المرونة التنظيمية والذاكرة التنظيمية والاستجابة التنظيمية، ترتبط إيجابيًا بقدرات إدارة الأزمات في الجامعات العامة المصرية. وأكدت على ضرورة تعزيز هذه المكونات للمساعدة في إدارة الأزمات بفعالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوقوف على الاطار النظري للمناعة التنظيمية وكل ما تشمله من تعريف وأهمية ونظم ومكونات.

وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لنفس المتغير الرئيسي وهو المناعة التنظيمية ، وكذلك في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تناولت المناعة التنظيمية على الجامعات المصرية ، في حين أن بعض الدراسات السابقة اختلفت في تناولها للمناعة التنظيمية داخل الشركات السياحية والبعض تناولها بالجامعات الخليجية والآخر تناولها بالجامعات الإيرانية

كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير الثاني التابع، حيث تناولت الدراسة الحالية الأزمات الإدارية محاولة تقليل أثارها ، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة العديد من المتغيرات الأخرى وتشمل : جودة القرارات التنظيمية، والمرونة التنظيمية، الاستدامة المالية، الابتكار التنظيمي

سادسا: الإطار النظري للمناعة التنظيمية

تُعتبر المناعة التنظيمية بالغة الأهمية بالنسبة للجامعات المصرية في ظل البيئة التنظيمية المتغيرة والتحديات المتزايدة التي تواجهها. فالمناعة التنظيمية تساعد الجامعات على التكيف والتعافي من الصدمات والأزمات والتغلب على العقبات (Zahra & Hossein, 2021, 1105).

ويرجع بعض الباحثين إلى أن أصول مفهوم المناعة التنظيمية يرجع إلى أمرين : الأول هو التكيف التنظيمي للرد على التهديدات الداخلية والخارجية للجامعات (حسن، فاطمة ٢٠٢٢، ٧)، والثاني هو ضعف وتدهور بعض الجامعات وظهور جامعات أخرى منافسة شديدة القوة مما أدى إلى زيادة

التركيز على مسئوليات الإدارة العليا لاختيار افضل الوسائل والمداخل لمواجهة هذه المخاطر (Aljadar & Mahmoud, 2021, 3969), وتعتبر المناعة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي وما يشمله من ضوابط وإجراءات تدعم من مقاومة المؤسسة لمواكبة المتغيرات ومواجهة المخاطر ومحاولة إعادة المؤسسة لمسارها الطبيعي الذي انحرفت عنه لأي اسباب داخلية أو خارجية (النقيرة، أحمد، ٢٠٢١، ٢٤٢) وفيما يلي عرض للاطار النظري:

١- أهمية المناعة التنظيمية

تتلخص أهمية المناعة التنظيمية فيما يلي:

- تحسين قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات في الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية (Abo-Elkheir & Hamad, 2022, 39).
- تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات التكنولوجية المتسارعة في التعليم العالي (El-Sayed , S.H, 2021, 389).
- زيادة قدرة الجامعات على التعافي من الأزمات مثل جائحة كوفيد-١٩ والحفاظ على استمرارية العمليات الأكاديمية والبحثية (Abdeen & Shawky, 2020, 1755).
- تحسين القدرة التنافسية للجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي (Kassem , Ajmal, 2019, 214).
- تعزيز الاستدامة المالية للجامعات من خلال التعامل الفعال مع التقلبات في التمويل الحكومي والخاص (Aly & Bonnici, 2021, 619).

- تعزيز الذكاء التنظيمي والقدرات التحليلية من خلال تطوير نظم معلومات لرصد البيئة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية (Dubey, Childe, 2019, 535)
- تطوير التجديد التنظيمي وتعزيز القدرة عليه (Baskarada &Koronios, 2018, 660)

٢- أبعاد المناعة التنظيمية:

- أ- الوعي الذاتي التنظيمي: ويقصد به فهم المنظمة لذاتها وقدرتها على التقييم الذاتي (Hatch & Cunliffe, 2013).
- ب-الذاكرة التنظيمية: ويقصد بها قدرة المنظمة على الحفاظ على المعرفة والخبرات التي تم اكتسابها في السابق وتوظيفها في مواجهة التحديات الجديدة، وتتضمن الذاكرة التنظيمية عناصر مثل السجلات والوثائق والإجراءات والممارسات المؤسسية المتراكمة على مر الوقت، هذا بالإضافة إلى أن قوة الذاكرة التنظيمية تُمكن الجامعات من الاستفادة من الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتطبيقها في التعامل مع التحديات الحالية (Ali, Bonnici, 2021,1365)
- ت-التعلم التنظيمي : ويقصد به قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة الجديدة وتحليلها وتطبيقها لتحسين الأداء والاستجابة للتغيرات البيئية ، كما يشمل التعلم التنظيمي في الجامعات عمليات مثل البحث والتطوير، والتدريب والتطوير المهني للموظفين، والاستفادة من خبرات المنظمات المماثلة ، وهو ما يعزز قدرة الجامعات على التكيف والابتكار (Akgün ,A.E., 2007,796), أيضا ينظر إلى التعلم التنظيمي بأنه عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة وترجمتها

جميع المستويات الإدارية ومشاركتها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي (Assyah, 2020,6)
ث- المرونة التنظيمية : وتشير إلى قدرة الجامعة على التكيف بسرعة والصمود في وجه التحديات والتعافي من الصدمات والتغيرات البيئية , وتتضمن المرونة التنظيمية في الجامعات عناصر مثل القدرة على التخطيط والاستجابة للتهديدات، وسرعة التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على الاستمرار في العمليات الأساسية حتى في أوقات الأزمات (Abdelaal, Elshamy 2022, 843)

ج- الحمض النووي التنظيمي: ويقصد به مجموعة القيم والمعتقدات والثقافة والشخصية الأساسية للمنظمة التي تشكل هويتها التنظيمية بالصورة التي يصعب تقليدها أو تكرارها وينعكس ذلك على آرائها وأنشطتها بطريقة أكثر إيجابية حيث يعتمد الحمض النووي التنظيمي على المبدأ القائل بأن لكل منظمة خصائص وراثية حصرية مثل أي كائنات حية ويتم اظهار هذه الخصائص من خلال العناصر التركيبية والرئيسية والطبيعية لها ,فالحمض النووي التنظيمي هو وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة جنبا إلى جنب مع طرق التغلب على هذه الصعوبات (حسن, فاطمة ٢٠٢٢, ١٣)

ح- التكيف التنظيمي : ويقصد به قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية التي أثرت على الهيكل التنظيمي لها , مما يجعلها تعتمد على طرق ومداخل أكثر فعالية للتكيف مع هذه التهديدات ومحاولة التغلب عليها (Abou-Shouk, M. A., Elbaz,2021,464)

كما تشمل مكونات المناعة التنظيمية القيادة الفعالة، والتنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتطوير الكفاءات الأساسية (Kantur & Say, 2015, 670).

هذه المكونات للمناعة التنظيمية متداخلة وتعزز بعضها البعض، مما يُحسّن قدرة الجامعات على إدارة الأزمات والصمود في مواجهة التحديات (Somers, 2009, 17).

سابعا: الإطار الفكري والفلسفي للاثزمات الادارية بالجامعات المصرية

الاثزمات الادارية في المؤسسات هي حالات غير متوقعة تؤثر بشكل سلبي على سير العمليات الادارية والتشغيلية الطبيعية للمؤسسة، مما يهدد استقرارها وقدرتها على تحقيق اهدافها، وتتميز هذه الاثزمات بالطابع المفاجئ، وعدم اليقين، والاحتمال الكبير للخسائر والاضرار إذا لم يتم التعامل معها بفعالية (Shams, Belyavin, 2020, 2357).

١- العوامل الداخلية والخارجية المسببة للاثزمات الادارية:

يمكن أن تنشأ هذه الاثزمات بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية (علاء الدين، ياسمين، ٢٠٢١، ٧٠-٩١)، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- النزاعات والصراعات الداخلية بين الجهات المعنية (إدارة، هيئة تدريس، طلاب، إلخ)
- الكوارث الطبيعية أو الأحداث الطارئة غير المتوقعة
- التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع المحيط
- التحديات المالية والميزانية مثل انخفاض التمويل أو الإفلاس
- الكوارث الطبيعية أو التقنية مثل الحرائق أو الانهيارات

- النزاعات والصراعات الداخلية بين الأطراف المعنية (إدارة، موظفين، مساهمين)
- الفشل في تطبيق الممارسات الإدارية الفعالة

٢- أهمية دراسة الأزمات الإدارية في الجامعات

- الكشف عن نقاط الضعف في الأنظمة الإدارية والمساعدة في تحسين الأداء المؤسسي . (Miller, R. J., 2021, 8).
- تعزيز المرونة و تطوير استراتيجيات المرونة لمواجهة التحديات المستقبلية. (Bhandari, M., & Hossain, M., 2022,47).
- تحفيز الابتكار في أساليب التعليم والإدارة (Thomas, E., & Chua, E., 2020 ,468).
- تقييم كفاءة القيادة في التعامل مع الضغوط (O'Neill, M., 2023, 39)
- تعزيز القدرة على التكيف لمواجهة التحديات المستقبلية (Mitroff, I., & Anagnos, G., 2020, 232).

٣- الآثار الرئيسية الناتجة عن الأزمات الإدارية بالجامعات:

- تشكل الأزمات الإدارية تحديات كبيرة تؤثر على الأداء والاستقرار في الجامعات والمؤسسات, و يمكن تلخيص الآثار الرئيسية كما يلي:
- التأثير على الأداء الأكاديمي والإداري: تؤدي الأزمات إلى انخفاض الإنتاجية وفقدان التركيز على الأهداف الاستراتيجية (Bhandari, M., & Hossain, M., 2022, 50).

- تدهور السمعة: يمكن أن تؤدي الأزمات إلى تراجع الثقة من قبل الطلاب، الموظفين، وأصحاب المصلحة (James, E. H., & Wooten, L. P. , 2022, 103).
- التغيير في الهيكل التنظيمي: قد تتطلب الأزمات إعادة هيكلة أو تغيير في القيادة أو في العمليات الإدارية (Miller, R. J. ,2021,11).
- التأثير على الموارد البشرية: يمكن أن تؤدي الأزمات إلى زيادة الضغط على الموظفين، مما يؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي والدافع (O'Neill, M. ,2023,35).
- التأثير على الجودة الأكاديمية: الأزمات قد تؤدي إلى تراجع في جودة التعليم والبرامج الأكاديمية بسبب نقص الموارد أو التركيز (Coombs, W. T., 2021, 189).
- التأثير على الابتكار: يمكن أن تؤدي الأزمات إلى تقليل فرص الابتكار بسبب التركيز على البقاء بدلاً من التطوير (Mitroff, I. ,2020,235).
- التأثير على العلاقات مع الشركاء: الأزمات قد تؤثر سلبًا على العلاقات مع الشركاء الأكاديميين أو الصناعيين، مما يؤثر على التعاون والمشاريع المشتركة.
- زيادة التكاليف: يمكن أن تؤدي الأزمات إلى زيادة التكاليف التشغيلية نتيجة الحاجة إلى استراتيجيات استجابة سريعة أو تعويضات.
- التأثير على الالتزام المؤسسي: الأزمات قد تؤدي إلى تراجع ولاء الموظفين والطلاب، مما يؤثر على الاستقرار المؤسسي.

٤- أهم الأزمات الإدارية في الجامعات المصرية في الأدبيات والدراسات:

أ- أزمة نظام التقييم (السعيد , محمد , ٢٠٢٠ , ١٢٢) حيث لا يوجد نظام تقييم شامل وموضوعي لأداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بسبب الاعتماد على طرق تقليدية في التقييم وعدم تحديثها مما أدى إلى تباين في مستوى جودة التعليم ونتائج الطلاب.

ب- أزمة قلة التخصصات الحديثة (ناصر, رانيا, ٢٠٢١ , ٧٨) بمعنى نقص في البرامج الأكاديمية التي تلبي احتياجات السوق بسبب نقص الدراسات المستمرة لاحتياجات السوق مما أدى إلى تخرج طلاب بدون مهارات تناسب سوق العمل.

ت- أزمة ضعف الأنشطة الطلابية (عادل, فاطمة, ٢٠٢٢ , ٥٢) : تتمثل في تراجع الأنشطة الطلابية التي تعزز من تجربة التعلم بسبب نقص التمويل والاهتمام من الإدارة مما أدى إلى انخفاض مستوى التفاعل بين الطلاب وتراجع الروح الجامعية.

ث- أزمة الفجوة بين التعليم الأكاديمي وسوق العمل (عثمان, خالد, ٢٠٢١ , ٦١) وهذا يشمل قلة التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل بسبب نقص التعاون بين الجامعات والقطاع الصناعي مما أدى إلى وجود بطالة بين الخريجين وصعوبة في إيجاد وظائف.

ج- أزمة الاستجابة لاحتياجات الطلاب (جبر , سارة, ٢٠٢٠ , ١١٢) وهذا يتمثل في ضعف قدرة الجامعات على تلبية احتياجات الطلاب الأكاديمية والاجتماعية بسبب نقص في الخدمات المقدمة وعدم وجود استبيانات دورية لجمع الآراء مما أدى إلى زيادة الشكاوى من الطلاب وفقدان الثقة في الإدارة

- ح- أزمة ضعف البحوث التطبيقية (شعبان, أحمد, ٢٠٢١, ٦٢)
 متمثلة في تراجع جودة البحوث التطبيقية مقارنة بالبحوث الأساسية
 بسبب نقص التمويل وغياب الحوافز للباحثين مما أدى إلى قلة استفادة
 المجتمع من نتائج الأبحاث.
- خ- أزمة قلة السياسات الاستراتيجية (سعيد, ليلي, ٢٠٢٠, ٢٩) متمثلة
 في قلة وجود خطط استراتيجية واضحة للتطوير بسبب ضعف مشاركة
 جميع الأطراف المعنية في وضع السياسات. مما أدى إلى تراجع أداء
 الجامعات وزيادة الفوضى الإدارية.
- د- أزمة ضعف التوجيه الأكاديمي (جاد, رامي, ٢٠٢٢, ٩٠) متمثلة في
 نقص الإرشاد الأكاديمي للطلاب الجدد بسبب قلة تخصيص موارد
 كافية للتوجيه مما أدى إلى تزايد معدلات التسرب والنجاح المنخفض.
- ذ- أزمة المرافق والخدمات الطلابية (الكردي, سامي, ٢٠٢١, ٤٨)
 متمثلة في تدهور مستوى المرافق والخدمات المقدمة للطلاب بسبب
 نقص التمويل وعدم الصيانة المناسبة مما أدى إلى تراجع رضا الطلاب
 عن تجربة التعليم.
- ر- أزمة العنف الجامعي (عبد الرحمن , حسن, ٢٠٢٠, ١٧) متمثلة
 في ارتفاع معدلات العنف والمشاكل الأمنية داخل الحرم الجامعي.
 بسبب غياب الوعي الثقافي والاجتماعي. مما أدى إلى فقدان البيئة
 الآمنة للدراسة.
- ز- أزمة التوظيف بعد التخرج (فوزي , نبيل , ٢٠٢٢, ٨٠) متمثلة في
 صعوبة حصول الخريجين على وظائف مناسبة بسبب قلة توافق
 المهارات المكتسبة مع متطلبات السوق مما أدى إلى زيادة معدلات
 البطالة بين الخريجين.

- س- أزمة الاعتماد الأكاديمي (منير, عادل , ٢٠٢١ , ٤٦) متمثلة في نقص برامج الاعتماد الأكاديمي للبرامج الدراسية بسبب ضعف المعايير وقلة وجود تقييمات مستقلة مما أدى إلى تراجع جودة التعليم.
- ش- أزمة نقص الدعم النفسي للطلاب (يوسف, مروة , ٢٠٢١ , ٥٢) متمثلة في قلة خدمات الدعم النفسي والإرشاد للطلاب بسبب نقص الموارد وقلة وجود برامج دعم فعالة مما أدى إلى زيادة الضغوط النفسية بين الطلاب، مما يؤثر على أدائهم الأكاديمي.
- ص- أزمة نقص الشفافية في الإدارة (سمير, علي , ٢٠٢٢ , ١٠٤) متمثلة في قلة وجود شفافية في اتخاذ القرارات الإدارية بسبب ضعف التواصل بين الإدارة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس. مما أدى إلى تراجع الثقة في الإدارة وزيادة الشكاوى.
- ض- أزمة قلة وجود خطط تطوير مستدامة (فوزي, نبيل , ٢٠٢٢ , ٨٦) متمثلة في قلة وجود استراتيجيات واضحة لتطوير الجامعات. بسبب النقص في التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف، مما أدى إلى قلة تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية.
- ط- أزمة الفجوة التكنولوجية (كمال, هالة , ٢٠٢٢ , ١٨) متمثلة في قلة تكافؤ فرص الوصول للتكنولوجيا بين الطلاب بسبب نقص البنية التحتية التكنولوجية في بعض الجامعات , مما أدى إلى تباين في جودة التعليم بين الطلاب.

ثامنا: توصيات ومقترحات لتفعيل المناعة التنظيمية لتقليل آثار الأزمات

الإدارية بالجامعات المصرية :

فيما يلي توصيات مقترحة لتعزيز فعالية المناعة التنظيمية في تقليل آثار الأزمات الإدارية بالجامعات المصرية ومن أهمها:

- ١- تعزيز ثقافة المرونة التنظيمية عن طريق تشجيع التفكير الإبداعي والمبادرات الابتكارية بين الموظفين وتطوير آليات للتعلم التنظيمي والتكيف السريع مع التغيرات وتمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية .
- ٢- تطوير نظام اتصالات فعال: عن طريق ضمان تدفق المعلومات الصحيحة والشفافة عبر قنوات الاتصال المختلفة. وتشجيع التواصل المفتوح والمباشر بين الإدارة والموظفين واستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة لتعزيز التواصل في الأوقات العصيبة .
- ٣- بناء شبكات دعم اجتماعي عن طريق تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات والإدارات وتطوير برامج لبناء الثقة والتماسك بين الموظفين وتوفير موارد دعم نفسي واجتماعي للموظفين في أوقات الأزمات
- ٤- تطوير برامج إدارة المخاطر والأزمات: عن طريق تحديد المخاطر المحتملة وتطوير خطط طوارئ للتعامل معها وتدريب الموظفين على إدارة الأزمات والتعامل مع المواقف الطارئة وإنشاء فرق استجابة سريعة للتعامل مع الأزمات .
- ٥- تعزيز ثقافة الابتكار و التحسين المستمر عن طريق تقييم فعالية الإجراءات المتخذة وتحديد نقاط الضعف وتطبيق نهج المراجعة والتعلم من الأزمات السابقة وتبني ثقافة التحسين المستمر والابتكار في الممارسات الإدارية , وتشجيع التجريب والتعلم من الأخطاء .
- ٦- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة: عن طريق تعزيز القيم المشتركة والمعتقدات الإيجابية بين الموظفين وتشجيع التغذية الراجعة المفتوحة والحوار البناء وتبني ممارسات القيادة التحولية لتحفيز الموظفين .

- ٧- تنمية رأس المال البشري والاحتفاظ به: عن طريق الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم وتوفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة وتطبيق نظام حوافز وامتيازات جذاب للموظفين .
- ٨- تطوير القدرات التكنولوجية والرقمية: عن طريق تحديث البنية التحتية التكنولوجية وأنظمة المعلومات, وتطبيق الحلول التقنية لتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير مهارات الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة .
- ٩- إنشاء نظام للمعلومات والاتصالات الفعال لإدارة الأزمات, . وتطوير خطط طوارئ واستعداد للأزمات المحتملة , وتأسيس فرق متخصصة لإدارة الأزمات وحل المشكلات .
- ١٠- تعزيز الرقابة والشفافية الإدارية وذلك من خلال تطبيق نظم الرقابة والمساءلة الفعالة و تعزيز الشفافية والوضوح في عمليات وإجراءات الإدارة , و تشجيع المبادرات والتغذية الراجعة من جميع الأطراف .
- ١١- تعزيز القيادة الفعالة والتوجيه الاستراتيجي: وذلك من خلال تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية والتحويلية لدى القيادات الجامعية و تشجيع القيادات على التفكير النقدي وحل المشكلات الإبداعي و تبني توجه استراتيجي مرن ومتكيف مع التغيرات البيئية .
- ١٢- تعزيز الذكاء التنظيمي والقدرات التحليلية وذلك من خلال تطوير نظم معلومات متطورة لرصد البيئة وتحليل البيانات و تعزيز قدرات الموظفين على اتخاذ القرارات الرشيدة و تشجيع التفكير الاستراتيجي والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

- ١٣- تعزيز القدرة على التجديد التنظيمي عن طريق تشجيع المبادرات الابتكارية والتحديث المستمر والقدرة على التحول السريع وتعزيز الاستفادة من التقنيات الحديثة والتكنولوجيا الناشئة.
- ١٤- تطوير نظم الحوافز والتقدير الفعالة من خلال ربط الحوافز والمكافآت بالأداء والإنجازات الفردية والجماعية و تطوير برامج التقدير والاعتراف بإنجازات الموظفين و الاستماع إلى احتياجات الموظفين وتصميم برامج الحوافز بما يتناسب معها.
- ١٥- تعزيز الرفاهية والتوازن بين العمل والحياة: وذلك عن طريق تطوير سياسات وبرامج لدعم الصحة النفسية والرفاهية للموظفين، وتشجيع الموازنة بين العمل والحياة الشخصية وتوفير المرونة اللازمة. وتبني ثقافة العمل المرنة وتشجيع التواصل غير الرسمي .
- ١٦- الاستثمار في تطوير المهارات والكفاءات: من خلال وضع برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة والإدارة، و تعزيز المهارات التحليلية والابتكارية للموظفين و تطوير برامج تطوير المواهب والاحتفاظ بالكفاءات الأساسية .
- ١٧- تشجيع المشاركة والتمكين: عن طريق إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتفويض المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين وتعزيز ثقافة المبادرة والمساءلة الذاتية .
- ١٨- تطوير شراكات استراتيجية وعلاقات خارجية: من خلال إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى لتبادل الممارسات والخبرات، و الاستفادة من خبرات الخبراء والمستشارين الخارجيين ، وتعزيز التواصل والتعاون مع المجتمع المحلي والجهات المعنية .

- ١٩- تعزيز دور الإرشاد والتوجيه: من خلال إنشاء برامج للإرشاد والتوجيه المهني والوظيفي للموظفين , و تخصيص موارد وتدريب للقادة والمشرفين لتطوير مهارات الإرشاد والتوجيه , وتشجيع ثقافة التطوير الشخصي والمهني المستمر .
- ٢٠- تبني ممارسات المواطنة التنظيمية: عن طريق تشجيع سلوكيات المساعدة والتعاون بين الموظفين , و تعزيز روح المبادرة والالتزام بالمهام خارج الوصف الوظيفي وتطوير ثقافة الولاء والانتماء التنظيمي .

المراجع العربية:

- ١- أبو سليمة , عبير فتحي محمد (٢٠٢٣), متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية , المجلد السابع عشر , العدد (٢).
- ٢- اسماعيل , عمار فتحي, (٢٠٢٠): دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي , دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات , المجلة العلمية للبحوث التجارية, (١), ١٢٥-٢٢١.
- ٣- أمين, زهراء محمود سمير, والمهدي , سوزان محمد, وسعيد, عفاف محمد (٢٠٢١), دور القيادة الريادية بالجامعات المصرية في إدارة أزمة فيروس كورونا (كوفيد ١٩) نموذجا, مجلة بحوث الجزء الثاني علوم تربوية, ٢ (١٠), جامعة عين شمس, كلية البنات , ١-٣٣.
- ٤- جاد, رامي . (٢٠٢٣). التكنولوجيا في التعليم العالي المصري: التحديات والفرص. مجلة تكنولوجيا التعليم, (١)٥, ٤٥-٦٠.

- ٥- جاد، رامي. (٢٠٢٢). التوجيه الأكاديمي في الجامعات المصرية: التحديات والحلول. مجلة التعليم والتوجيه، ٧(١)، ٨٠-٩٢.
- ٦- جبر، سارة. (٢٠٢٠). تلبية احتياجات الطلاب في الجامعات: التحديات والفرص. مجلة التعليم العالي، ٢٢(٤)، ١٠٠-١١٥.
- ٧- جوهر، علي صالح، و قوطة، مروة ماهر، والأزاز، أسامة سمير (٢٠٢١)، أخطر الأزمات التي واجهت الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في يناير ٢٠١١، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، (٧٦)، ٣٥٧-٣٨٨.
- ٨- حسن، فاضل عباس (٢٠٢١) المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني للعمارة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد (٢٧)، العدد (١٢٥)، ص ٣٢٧.
- ٩- حسن، فاطمة محمد مهدي (٢٠٢٢): نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٤ (٢)، الصفحات ١-٣٠.
- ١٠- حسين، عاصم أحمد (٢٠٢١)، ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات' مجلة العلوم التربوية، ٢٩ (٢)، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ١-٢٨.
- ١١- سعيد، ليلي. (٢٠٢٠). أهمية السياسات الاستراتيجية في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة العامة، ١٤(٢)، ٢٥-٤٠.

- ١٢- السعيد، محمد. (٢٠٢٠). تقييم الأداء الأكاديمي في الجامعات المصرية: التحديات والحلول. مجلة التعليم العالي، ٢١(٢)، ١١٢-١٢٥.
- ١٣- سمير، علي. (٢٠٢٢). الشفافية في الإدارة الجامعية: دراسة حالة في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة العامة، ١٦(١)، ٩١-١٠٧.
- ١٤- شعبان، أحمد. (٢٠٢١). ضعف البحوث التطبيقية في الجامعات المصرية: الأسباب والآثار. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١(٣)، ٥٥-٧٠.
- ١٥- عادل، فاطمة. (٢٠٢٢). دور الأنشطة الطلابية في تطوير مهارات الطلاب. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٥(١)، ٤٥-٥٨.
- ١٦- عبد الرحمن، حسن. (٢٠٢٠). العنف الجامعي في مصر: الأسباب والنتائج. مجلة الدراسات الاجتماعية، ١٥(٢)، ١٥-٣٠.
- ١٧- عبد الفتاح، إيمان محمد ابراهيم، وعبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر، (٢٠٢٠)، جهود بعض الجامعات العربية والأجنبية في مواجهة الأزمة الناتجة عن فيروس كورونا المستجد covid 19 وامكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، (١)، ٢٢٤-٣٠٤.
- ١٨- عثمان، خالد. (٢٠٢١). الفجوة بين التعليم وسوق العمل: دراسة حالة في الجامعات المصرية. مجلة التعليم والتوظيف، ١٠(٢)، ٦٠-٧٥.

- ١٩- علاء الدين، ياسمين (٢٠٢١)، دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات : دراسة حالة لشركة أرامكو ، مجلة الدراسات الانسانية والأدبية ، الصفحات ٧٠-٧١.
- ٢٠- فوزي، نبيل. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: التحديات والفرص. مجلة الإدارة التعليمية، ١٠(٣)، ٩٥-١١٠.
- ٢١- فوزي، نبيل. (٢٠٢٢). التوظيف بعد التخرج في مصر: التحديات والفرص. مجلة التعليم والتوظيف، ١٢(٣)، ٧٠-٨٥.
- ٢٢- الكردي، عادل (٢٠٢٠). تأثير عدم الاستقرار الإداري على الجامعات المصرية. مجلة الإدارة العامة، ١٤(٢)، ٨٩-١٠٥.
- ٢٣- الكردي، سامي. (٢٠٢١). المرافق والخدمات الطلابية في الجامعات المصرية: تحديات وحلول. مجلة التعليم العالي، ١٩(٤)، ٤٣-٥٨.
- ٢٤- كمال، هالة. (٢٠٢٢). الفجوة التكنولوجية في التعليم العالي: دراسة حالة في الجامعات المصرية. مجلة التكنولوجيا والتعليم، ١١(١)، ١٨-٣٠.
- ٢٥- متولي، شريف سعيد ، النبوي ، مها محمد(٢٠٢٠): قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي ، دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان ، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية ، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية ، ٥٧ (١) ، ١-٥٠.
- ٢٦- محمد، أحمد (٢٠٢٠). أزمات التوظيف في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة العليا، ١٥(٣)، ٤٥-٦٧.

- ٢٧- المصري, نضال حمدان, و الأغا , محمد أحمد (٢٠٢١):
أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة
التنظيمية في ضوء خصائص الإعلام الرقمي كمتغير وسيط
بالجامعات الفلسطينية, مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال, المجلد ٨,
العدد (١).
- ٢٨- منصور, ريهام (٢٠٢٣). التحديات في إجراءات القبول
والتسجيل بالجامعات المصرية. مجلة التعليم والإدارة، ١٢(١)، ٢٢-
٣٨.
- ٢٩- منير، عادل. (٢٠٢١). الاعتماد الأكاديمي في الجامعات
المصرية: التحديات والحلول. مجلة التعليم العالي، ٢٠(١)، ٣٣-
٤٧.
- ٣٠- ناصر، رانيا. (٢٠٢١). الحاجة إلى تحديث البرامج
الأكاديمية في الجامعات المصرية. مجلة الدراسات الجامعية، ٩(٣)،
٧٨-٩٠.
- ٣١- نبيل , سارة (٢٠٢١). استقطاب الطلاب الدوليين في
الجامعات المصرية: التحديات والحلول. مجلة التعليم العالي،
٢٣(٣)، ٦٧-٧٩.
- ٣٢- النقيرة, أحمد محمود (٢٠٢١), الدور الوسيط للابتكار
التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة
تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات , المجلة العلمية
للدراسات والبحوث المالية والتجارية , ٢ (٢) , ٢٣١-٢٧٥.

٣٣- يوسف، مروة. (٢٠٢١). الدعم النفسي للطلاب في الجامعات المصرية: التحديات والحلول. مجلة العلوم النفسية، ١٤(٣)، ٤٠-٥٥.

Foreign references:

- 34-Abdeen, A. N., & Shawky, D. M. (2020). The impact of organizational resilience on university performance during COVID-19 crisis. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(11), 1753-1768.
- 35- Abdelaal, M. S., & Elshamy, H. H. (2022). The role of organizational immunity in enhancing organizational agility in Egyptian universities. *International Journal of Educational Management*, 36(5), 841-859
- 36-Abo-Elkheir, M. I., & Hamad, S. M. (2022). The role of organizational resilience in enhancing the university's competitive advantage: The mediating role of strategic agility. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 39-57. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145>
- 37-Abou-Shouk, M. A., Elbaz, A. M., & Agag, G. M. (2021). Organizational immune system in higher education institutions: The case of Egyptian public universities. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 450-468.
- 38-Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 794-812.
- 39-Aljader, S.A,&Mahmood,Z.KH,(2021),Servant Leadershipand their impact in Organizational immune System, analytical research ,*Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*,12(6), 3961-3973.
- 40- Aly, H. Y., & Bonnici, J. P. M. (2021). Financial resilience in Egyptian public universities: Evidence from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 619-631. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2021-0229>

- 41- Aly, H. Y., & Bonnici, S. (2021). Organizational immunity and financial sustainability of Egyptian universities. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1362-1377
- 42- 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 , *Academy of strategic Management Journal*, 19(5), 1-10.
- 43- Baškarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 44- Bhandari, M., & Hossain, M. (2022). Understanding administrative crises in higher education: A framework for resilience. *Journal of Higher Education Management*, 37(2), 45-60. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00742-8>
- 45- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2021). *Managing communication during crises: The role of public relations*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367336686>
- 46- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Luo, Z., Wamba, S. F., & Roubaud, D. (2019). Can big data and predictive analytics improve social and environmental sustainability?. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 534-545.
- 47- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-00085-7>
- 48- Dutta, D. K., & Reinert, K. B. (2020). Mindfulness and organizational resilience in a global pandemic. *Human Resource Development International*, 23(5), 578-593. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842188>
- 49- Elbanna, S., Alkhan, A., & Forthcoming. (2022). Organizational immunity and crisis management capabilities in higher education institutions: The mediating role of organizational learning. *International Journal of Educational Management*, 36(7), 1189-1205

- 50- El-Sayed, S. H., Sonbol, H. N., & El-Shahawy, N. (2021). Organizational resilience as a mediator between knowledge management and innovation performance in higher education institutions. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 389-401. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1843048>
- 51-Gogan, L. M., Pauna, C. B., & Draghici, A. (2022). Modeling organizational resilience and growth during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(5), 2651. <https://doi.org/10.3390/su14052651>
- 52-James, E. H., & Wooten, L. P. (2022). Crisis management in organizations: A holistic approach. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100841. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100841>
- 53-Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2015). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management Development*, 34(5), 650-678. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2014-0080>
- 54- Kassem, R., Ajmal, M. M., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational resilience on business performance. *International Journal of Business Excellence*, 18(2), 212-230. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.099333>
- 55-Kuykendall, J. N., & McLarnon, M. J. (2021). Organizational resilience as a mediator between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 182-202. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2020-0131>
- 56- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2017). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In C. Ballard & E. Bamberger (Eds.), *Building resilience in nonprofit organizations* (pp. 39-57). Routledge.
- 57-Mahgoub, Y. M., & Elbanna, S. (2022). Organizational immunity, crisis management, and organizational resilience in Gulf universities. *Studies in Higher Education*, 47(2), 339-354

- 58-Miller, R. J. (2021). Crisis leadership in higher education: Strategies for navigating uncertainty. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 1-12. <https://doi.org/10.1002/jls.21689>
- 59-Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2020). Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. New York: AMACOM
- 60-Nazari, K., Emami, M., & Shirkavand, S. (2021). Organizational immunity and its impact on organizational innovation in the higher education sector: A case study of Iranian universities. *Studies in Higher Education*, 46(4), 804-819
- 61-O'Neill, M. (2023). The impact of administrative crises on university governance: A case study approach. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 34-50. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2021-0420>
- 62- Shams, R., & Belyavin, A. (2020). Organizational immunity and crisis management capabilities in public universities: Evidence from Egypt. *Studies in Higher Education*, 45(11), 2355-2371
- 63-Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- 64-Thomas, E., & Chua, E. (2020). Crisis communication in higher education: A strategic approach. *Communication Education*, 69(4), 465-485. <https://doi.org/10.1080/03634523.2020.1731000>
- 65-Zahra, S. A., & Hossein, S. Y. (2021). Organizational resilience in higher education institutions: A case study of Iranian universities. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1103-1116. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1675622>