



**دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات
التعليمية – دراسة ميدانية**

**The Role of Organizational Immunity in Achieving
Competitive Advantage in Educational Institutions - A Field
Study**

إعداد

عبدالكريم بن عبدالعالي الشلاحي
Abdulkarim Abdulali Alshallahi

Doi: 10.21608/jasep.2024.372770

استلام البحث: ٢٠٢٤/٥/١٤

قبول النشر: ٢٠٢٤/٥/٣٠

الشلاحي، عبدالكريم بن عبدالعالي (٢٠٢٤). دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية – دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٠)، ٣٨٣ – ٤٠٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية -
دراسة ميدانية

المستخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات البحث من مجتمعها المتمثل في مديري مدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهم ٣٣٦ مدير، أما عينة البحث فقد بلغت (١٠١) مدير، وهو ما يمثل (٣٠%) من إجمالي مجتمع البحث، تم جمعها بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصل البحث إلى النتائج التالية، أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للمناعة التنظيمية جاء بدرجة عالية؛ حيث تأتي الجينات التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها التعلم التنظيمي، ثم تأتي الذاكرة التنظيمية كأقل أبعاد المناعة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدم الباحث العديد من التوصيات أبرزها: تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمديري مدارس المرحلة الثانوية حول المناعة التنظيمية والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، الميزة التنافسية، مديري مدارس المرحلة الثانوية.

Abstract:

The research aimed to reveal the role of organizational immunity in achieving competitive advantage in secondary schools in the city of Riyadh. To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive correlational survey method. The questionnaire was also used as a tool to collect research data from its community represented by the principals of secondary schools in the General Administration of Education in the city of Riyadh, who numbered 336. As for the research sample, it amounted to (101) principals, which represents (30%) of the total research community, which was collected in a method Simple randomness. The research reached the following results: The degree to which secondary school principals in Riyadh practiced organizational resilience was high. Regulatory genes come in

first place, followed by organizational learning, then organizational memory comes as the least dimension of organizational immunity among secondary school principals in the city of Riyadh. In light of the results reached, the researcher presented several recommendations, the most prominent of which are: Providing training courses and workshops for secondary school principals on organizational immunity and competitive advantage.

Keywords: organizational immunity, competitive advantage, secondary school principals.

المقدمة:

تعد التنافسية من المفاهيم الحديثة في المؤسسات التعليمية، وخاصة بعد حصول العديد من المؤسسات التعليمية على الاعتراف، والاعتماد الأكاديمي من بعض المؤسسات المتخصصة في ذلك، سواء كانت عالمية او محلية (العنبي، ٢٠١٤، ٢٠). وتعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على التفوق والتفرد في تقديم خدمة تعليمية، من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية والمعرفية المتاحة لها؛ لإنجاز أنشطتها بكفاءة وفعالية أكثر من المنافسين لها، وتحقيق أهدافها، ومتطلبات ورضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، من خلال أبعادها: الجودة، المرونة، والابتكار (المسرورية، ٢٠١٩، ١١).

وحيث ان المدارس تعد من المؤسسات التعليمية المهمة التي تواجه متغيرات كثيرة تفرض عليها عددًا من التحديات تتعلق بالمنافسة والتميز، مما يستدعي ضرورة تحديث إدارة المدرسة لأنظمتها باعتبارها الأقدر على مواجهة ما يحيط بها من متغيرات، وبذلك تزيد من ميزتها التنافسية عن طريق تغير أساليبها، وكلما استطاعت إدارة المدرسة تبني أنظمة وأساليب جديدة استطاعت تحقيق ميزة تنافسية.

مشكلة البحث:

تتضح أهمية موضوع المناعة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات التعليمية؛ لكي تحقق الميزة التنافسية على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها؛ حيث أن الباحث لاحظ عدم وجود دراسات تناولت المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية ومن هنا تمثلت مشكلة هذا البحث في السؤال الرئيس التالي: ما دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس؟

أسئلة البحث:

١. ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد المناعة التنظيمية: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) من وجهة نظر أفراد البحث؟
٢. ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الميزة التنافسية: (الجودة، المرونة، الإبداع) من وجهة نظر أفراد البحث؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي درجات المناعة التنظيمية والميزة التنافسية، لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد البحث؟
٤. ما المقترحات التي تساعد مديري مدارس المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد البحث؟

أهداف البحث:

١. التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد المناعة التنظيمية.
٢. التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الميزة التنافسية.
٣. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المناعة التنظيمية والميزة التنافسية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
٤. تقديم مقترحات تساعد مديري مدارس المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

مواكبة البحث لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) من خلال تطوير المؤسسات التربوية بجميع مكوناتها في بيئة مشجعة للإبداع والتنافس.

الأهمية التطبيقية:

يأمل الباحث أن يستفيد من البحث المسؤولون في وزارة التعليم لوضع آليه لعمل القيادات المدرسية، وطرق تنظيمها وفق الاتجاهات الحديثة.

حدود البحث:

الحدود البشرية: طُبق هذا البحث على مديري مدارس المرحلة الثانوية الموجودين على رأس العمل، وفق إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض لعام ١٤٤٤ هـ . الحدود المكانية: طُبق هذا البحث على مديري مدارس المرحلة الثانوية للبنين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٤٥ هـ).

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، من خلال أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية)، وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع).

مصطلحات البحث:

المناعة التنظيمية

تعرف الدراسة المناعة التنظيمية إجرائياً بأنها:

قدرة مدير المدرسة على تكوين جدار متين من الأنظمة واللوائح والسياسات التي تجعل مدير المدرسة والموظفات يحافظن على قيم المدرسة ورؤيتها وكيانها الإداري من المؤثرات الخارجية عن طريق تطبيق أنظمة للتصدي لتلك المؤثرات.

الميزة التنافسية

تعرف الدراسة الميزة التنافسية إجرائياً بأنها:

قدرة المدرسة على امتلاك مزايا ك (الأنظمة، السياسات، اللوائح المتينة)، وموارد (مادية، بشرية)، وتقنيات وأساليب وأدوات تمكنها من تحقيق قيمة مضافة؛ مما يدفعها للأمام؛ والتفوق على منافسيها من المدارس الأخرى.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: المناعة التنظيمية:

أولاً: مفهوم المناعة التنظيمية:

عرفها (Al-Samman & Al-Dabbagh (2020,65 بأنها: "منهج عمل متكامل يعمل على تشخيص كافة العقبات والتهديدات المحيطة بالمؤسسة وإيجاد العلاج المناسب لها؛ لتكون بمثابة قوى تحميها حال تعرضها لتلك التهديدات".

بينما عرفها (Gilley, 2009,3) بأنها: "الحاجز الذي يتشكل نتيجة لتفاعل عدة عناصر تمثل العاملين في المنظمة والإجراءات والثقافة والسياسات والعمليات

لتشكل مجموعة من المهام المترابطة وذلك بهدف حماية المنظمة من التغييرات والتهديدات".

ثانيًا: نشأة مفهوم المناعة التنظيمية:

ظهر مفهوم المناعة التنظيمية في أواخر التسعينيات وبالتحديد في عام (١٩٩٧) على يد العالم *Degus* عندما قدم دراسة بعنوان: "نظم مناعة الشركات" وناقش هذا المفهوم في تأطير ضيق ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات في أدبيات إدارة الأعمال، ونادى إلى ضرورة التعامل مع المؤسسات على أنها كائن حي، يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة والتغلب على تهديداتها لتتمكن من البقاء والاستمرار على قيد الحياة، وبهذا يعتبر *Degus* الممهد للطريق أمام ظهور مفهوم المناعة التنظيمية (متولي وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٤٠).

ثم توالى بعد ذلك الدراسات والأبحاث في هذا المصطلح وعملت على دراسته وتشخيصه في المؤسسات مؤكدة بأن نظام المناعة في المؤسسة مشابه لنظام المناعة في جسم الإنسان؛ إذ يشير إلى قدرة الجهاز المناعي على محاربة جميع أنواع الأجسام الغريبة والدخيلة على جسم الإنسان. (*Sompayrac, 2019, 26*).

ثالثًا: أهمية المناعة التنظيمية

١. إدراك المؤثرات السلبية الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تحدث ضررًا وخللاً بالأداء التنظيمي للمدرسة.
٣. توثيق عملية الرقابة والاستفادة من التجارب السابقة للمدرسة؛ لتجنب المهددات والعوامل الضارة مستقبلاً.
٤. تمكين العاملين على كافة المستويات من خلال إشراكهم بممارسة أدوارهم في رصد الأنشطة الضارة بالمدرسة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

عرفتها العيد (٢٠١٨، ٥٣٢) بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على صياغة وتطبيق إستراتيجيات جيدة تختلف عما تطبقه المؤسسات الأخرى، ويصعب تقليدها بشكل يجعلها في مركز متفوق ومتميز على المؤسسات، من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية لتقديم مخرجات تعليمية متميزة تتال رضا المستفيدين من هذه المخرجات.

بينما عرفها محمد (٢٠٢٠، ١٥٣) بأنها: "عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال تقديم قيمة مضافة للتلاميذ، تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي

تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، وهو ما يمكنها من المنافسة ويضمن بقاءها واستمراريتها ويحقق لها عوائد مادية مناسبة".

ثانياً: نشأة وتطور الميزة التنافسية

ظهر مفهوم الميزة المطلقة في كتابات العالم "شومبرلاين" *Chamberlain* وبالتحديد عام (1959) لكنها عرفت الشهرة والتوسع بفضل عالم الاقتصاد "ريكاردو" *Ricardo* حيث أطلق عليها الميزة أو الموازنة النسبية، وهو بذلك يشير إلى تميز دولة ما موازنة بأخرى في الإنتاج ومن ثم في تجارة منتج ما دولياً (البارقي، ٢٠٢٣، ٢٣٠).

وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية التي تعني التحدي في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية؛ كتحويل الموقع الإستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية (العجمي، ٢٠٢٠، ٢٤).

وبدأ الاهتمام في أواخر السبعينات ينصب حول الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال شركة ماكينزي للاستشارات اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية بفضل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي مكنتهم من المنافسة من موقع قوتهم، مما أدى إلى خلل في الميزان التجاري الأمريكي نتيجة لتراجع مبيعات المنتجات الأمريكية أمام المنتجات اليابانية في الأسواق العالمية؛ نظراً لجودتها وانخفاض أسعارها، مما دفع الولايات المتحدة الأمريكية لإنشاء مجلس لسياسة التنافسية (سليم، ٢٠٢٠، ١٨٥٤).

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

١. تعكس قدرة المؤسسة التعليمية على إيجاد قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب وذويهم بفعالية أكبر من نظيراتها.
٢. توضح مدى قدرة المدرسة على التجديد والابتكار والإبداع في تقديم الخدمة التعليمية.
٣. تصور مدى مواكبة المدرسة للتطور التكنولوجي والمعرفي محلياً ودولياً.
٤. تعكس مدى توفر الموارد والمهارات والقدرات لدى المدرسة وقدرتها على استغلالها.
٥. تساعد المؤسسة التعليمية على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة التي يشهدها المجتمع المعاصر.
٦. تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق ربحية أعلى عن طريق ضمان ولاء العملاء واستمرارهم بالتعامل معها.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمحور المناعة التنظيمية

١. دراسة إبراهيم (٢٠١٨) هدفت الى إيجاد المتطلبات التي يجب توفرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية. وتوصلت إلى وجود علاقة سلبية لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وأن شكل الهيكل التنظيمي وعدد المستويات التنظيمية تسهم في تكوين قدرة المدير في الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار.

٢. دراسة *Bhattari (2015)* هدفت إلى الكشف عن نظام المناعة التنظيمي وممارسات إدارة التغيير لمواجهة التحديات المتباينة للمنظمات والشركات في النيبال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المناعة الداخلية للمنظمات تتعلق بالقوى والتغيرات الداخلية للمنظمة، كما يعتمد بقاء المنظمات على مدى جودة نظام المناعة التنظيمي للإدارة العليا التي تعالج التغيير.

ثانيًا: الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية

١. دراسة مسعود (٢٠١٥) هدفت إلى الكشف عن الملامح الاستراتيجية التي تساعد المدارس الحكومية المصرية على تحقيق الميزة التنافسية ووضع تصور مقترح. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن "محور الاستراتيجيات الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية" يحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية كأعلى الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

٢. دراسة *Nthambi (2016)* هدفت إلى تحليل تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الابتدائية الخاصة في كينيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التركيز على الاستراتيجيات التنافسية يؤثر إيجابيًا على مستوى أداء المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- مجال البحث: اتفق البحث الحالي مع دراسة إبراهيم (٢٠١٨) في أنها كانت منطلقة من مجال القيادة ، واختلفت مع باقي الدراسات السابقة؛ حيث كانت منطلقة من مجال القيادة الإدارية لدى الجامعات والكليات .
 - منهج البحث: اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.
 - الهدف من البحث: اختلف هدف البحث الحالي مع جميع أهداف الدراسات السابقة في أنه استهدف علاقة المناعة التنظيمية مع متغير الميزة التنافسية، ولعل هذا الاختلاف مما يميز البحث الحالي عن غيره من الدراسات السابقة.
- وتساير فكرة هذا البحث الاتجاهات الحديثة في القيادة التي تتبنى المفاهيم والاستراتيجيات المستجدة في علم الإدارة كالمناعة التنظيمية والتنافسية.

إجراءات البحث

أولاً: منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وذلك لمناسبته لدراسة مشكلة البحث.

ثانياً: مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من جميع مديري مدارس المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٣٣٦) مدير حسب إحصائية إدارة التعليم بمدينة الرياض.

أفراد البحث:

عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠١) مدير من مديري مدارس المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، وهو ما يمثل (٣٠%) من إجمالي مجتمع البحث.

ثالثاً: أداة البحث

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في البحث، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي "الاستبانة".

عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) من وجهة نظر أفراد البحث؟

تناول البحث الحالي المناعة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد فرعية وهي: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، والجدول التالي تتناول بنوع من التفصيل تلك الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

١- التعلم التنظيمي:

للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للتعلم التنظيمي، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسطات الحسابية لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١) يوضح درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للتعليم التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		بدرجة متوسطة		أوافق		أوافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.94	4.22	0.0	0	5.0	5	20.8	21	21.8	22	52.5	53	تستفيد إدارة المدرسة من خبراتها السابقة.	1
2	0.79	4.20	0.0	0	1.0	1	19.8	20	37.6	38	41.6	42	تشجع إدارة المدرسة عملية التعلم الجماعي بين الموظفين.	2
3	1.08	3.80	1.0	1	11.9	12	27.7	28	24.8	25	34.7	35	تسهل إدارة المدرسة مشاركة المعرفة المكتسبة لخبرات الموظفين السابقة.	3
4	1.01	3.69	1.0	1	14.9	15	29.7	30	22.8	23	31.7	32	تعقد إدارة المدرسة جلسات عصف ذهني لإيجاد الحلول المناسبة للانحرافات التنظيمية.	4
5	1.08	3.44	13.9	14	11.9	12	19.8	20	25.7	26	28.7	29	تحلل إدارة المدرسة أساليب المدارس الأخرى للاستفادة من خبراتها.	5
-	0.87	3.87	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن بعد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للتعليم التنظيمي يتضمن (٥) عبارات، جاءت عبارة واحدة) بدرجة استجابة (موافق بشدة)، وهي العبارة رقم (١)، في حين جاءت العبارات الأخرى بدرجة استجابة (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٤٤، ٤.٢٢)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور تتراوح بين (عالية - عالية جداً).

٢- الذاكرة التنظيمية:

للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للذاكرة التنظيمية، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسطات الحسابية لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢) يوضح درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للذاكرة التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		درجة متوسطة		أوافق		أوافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.89	4.03	0.0	0	3.0	3	28.7	29	30.7	31	37.6	38	تحتفظ إدارة المدرسة بإنجازاتها المتميزة في ملفات تقنية منظمة.	4
2	1.00	3.84	0.0	0	10.9	11	25.7	26	31.7	32	31.7	32	تسترجع إدارة المدرسة تجاربها السابقة من ملف الذاكرة لتجنب الانحرافات التنظيمية.	5
3	1.00	3.83	1.0	1	8.9	9	26.7	27	32.7	33	30.7	31	توظف إدارة المدرسة معلوماتها المخزنة عند اتخاذ قراراتها الإدارية.	3
4	0.91	3.81	2.0	2	9.9	10	30.7	31	19.8	20	37.6	38	تمتلك إدارة المدرسة قواعد بيانات لتخزين كافة اللوائح والأنظمة.	1
5	0.93	3.78	1.0	1	17.8	18	16.8	17	30.7	31	33.7	34	تحدث إدارة المدرسة بصفة مستمرة نظام الذاكرة للتخطيط للمستقبل.	2
-	0.90	3.86	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن بعد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للذاكرة التنظيمية يتضمن (٥) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين

(٣.٧٨، ٤.٠٣)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد بين (٠.٨٩، ١.٠)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد البحث حول عبارات بعد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للذاكرة التنظيمية.

٣- الجينات التنظيمية:

للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للجينات التنظيمية، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسطات الحسابية لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣) يوضح درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للجينات التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		درجة متوسطة		أوافق		أوافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.76	4.37	0.0	0	1.0	1	13.9	14	32.7	33	52.5	53	تبنى إدارة المدرسة قراراتها على معلومات موثوقة.	3
2	0.89	4.03	0.0	0	4.0	4	25.7	26	33.7	34	36.6	37	تمكن إدارة المدرسة الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار.	2
3	0.95	4.00	1.0	1	5.0	5	23.8	24	33.7	34	36.6	37	يساعد الهيكل التنظيمي إدارة المدرسة في اتخاذ القرار المناسب الذي يميزها عن غيرها.	1
4	1.03	3.91	2.0	2	5.9	6	27.7	28	27.7	28	36.6	37	تتبنى إدارة المدرسة ثقافة نظام الحوافز والمكافآت.	4
5	0.99	3.60	2.0	2	18.8	19	20.8	21	33.7	34	24.8	25	توائم إدارة المدرسة بين العمليات الداخلية والخارجية لتجنب التهديدات.	5
-	0.72	3.98	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن بعد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للجينات التنظيمية يتضمن (٥) عبارات، جاءت عبارة واحدة بدرجة استجابة (موافق بشدة) وهي العبارة رقم (٣)، في حين جاءت العبارات الأخرى بدرجة استجابة (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٦٠، ٤.٣٧)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق إلى موافق بشدة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد بين (٠.٧٦، ١.٠٣)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد البحث حول عبارات بعد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للجينات التنظيمية.

ومن خلال العرض السابق لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للمناعة التنظيمية، نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (٤) يوضح درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للمناعة التنظيمية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	الجينات التنظيمية	3.98	0.72	1
1	التعلم التنظيمي	3.87	0.87	2
2	الذاكرة التنظيمية	3.86	0.90	3
-	المتوسط الحسابي العام	3.90	0.76	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن محور درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للمناعة التنظيمية يتضمن (٣) أبعاد، جاءت جميعها بدرجة استجابة (موافق) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٣.٨٦، ٣.٩٨)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول أبعاد لمحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع) من وجهة نظر أفراد البحث؟

تناول البحث الحالي الميزة التنافسية من خلال ثلاثة أبعاد فرعية وهي: الجودة، المرونة، الإبداع، والجداول التالية تتناول بنوع من التفصيل تلك الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

١- الجودة:

جدول رقم (٥) يوضح درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بالجودة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		درجة متوسطة		أوافق		أوافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.75	4.25	0.0	0	1.0	1	15.8	16	40.6	41	42.6	43	تتبنى إدارة المدرسة ثقافة الجودة من خلال أهدافها.	1
2	0.82	4.13	1.0	1	1.0	1	18.8	19	42.6	43	36.6	37	تستخدم إدارة المدرسة التقنيات الحديثة لتجويد عملية الأداء.	5
3	0.87	3.94	1.0	1	5.0	5	19.8	20	47.5	48	26.7	27	تطبق إدارة المدرسة أنظمة الجودة في كل عملياتها.	3
4	1.01	3.86	0.0	0	10.9	11	25.7	26	29.7	30	33.7	34	تقدم إدارة المدرسة خدمات ذات جودة عالية تكسبها ميزة تنافسية.	2
5	1.02	3.54	5.9	6	14.9	15	24.8	25	27.7	28	26.7	27	تضع إدارة المدرسة خطة استراتيجية لضمان تفعيل الجودة.	4
-	0.76	3.94	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن بعد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بالجودة يتضمن (٥) عبارات، جاءت عبارة واحدة بدرجة استجابة (موافق بشدة) وهي العبارة رقم (١)، في حين جاءت العبارات الأخرى بدرجة استجابة (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٥٤، ٤.٢٥)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق إلى موافق بشدة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد بين (٠.٧٥، ١.٠٢)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد البحث حول عبارات بعد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بالجودة.

٢- المرونة:

جدول رقم (٦) يوضح درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بالمرونة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		درجة متوسطة		أوافق		أوافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	1.05	3.91	2.0	2	7.9	8	23.8	24	29.7	30	36.6	37	تسعى إدارة المدرسة إلى تطوير قدراتها وفقاً لحاجات المستفيدين.	2
2	0.93	3.88	0.0	0	5.0	5	34.7	35	27.7	28	32.7	33	تهتم إدارة المدرسة بالتغذية الراجعة لتحقيق رضا المستفيدين.	3
3	0.99	3.81	1.0	1	8.9	9	26.7	27	34.7	35	28.7	29	توفر إدارة المدرسة خدمات تتميز بسرعة الاستجابة لخدمة المستفيدين.	1
4	1.01	3.79	2.0	2	11.9	12	24.8	25	27.7	28	33.7	34	تقوم إدارة المدرسة بعملية التحسين المستمر في خدماتها لتحقيق احتياجات المستفيدين.	5
5	1.08	3.63	4.0	4	10.9	11	26.7	27	34.7	35	23.8	24	تستجيب إدارة المدرسة للمتغيرات الخارجية في أساليبها الإدارية.	4
-	0.90	3.81	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن بعد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بالمرونة يتضمن (٥) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٦٣، ٣.٩١)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

٣- الإبداع:

جدول رقم (٧) يوضح درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بالإبداع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		درجة متوسطة		أوافق		أوافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.82	4.14	0.0	0	3.0	3	18.8	19	39.6	40	38.6	39	تقدم إدارة المدرسة التقنيات الحديثة بشكل إبداعي يزيد من تميزها.	2
2	0.87	4.03	0.0	0	3.0	3	26.7	27	34.7	35	35.6	36	تعمل إدارة المدرسة على تطوير الأفكار الإبداعية لدعم جودة الخدمات.	1
3	0.86	3.84	0.0	0	5.0	5	30.7	31	39.6	40	24.8	25	توفر إدارة المدرسة أنظمة متعددة تحفز الإبداع لدى موظفيها.	3
4	1.01	3.74	1.0	1	9.9	10	30.7	31	30.7	31	27.7	28	تهتم إدارة المدرسة بتوظيف موظفيها لتطوير الأداء.	5
5	1.03	3.57	2.0	2	11.9	12	35.6	36	27.7	28	22.8	23	تمتلك إدارة المدرسة أساليب إبداعية في مواجهة الانحرافات التنظيمية.	4
-	0.80	3.87	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن بعد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بالإبداع يتضمن (٥) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٥٧، ٤.١٤)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي درجات المناعة التنظيمية والميزة التنافسية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد البحث؟

للتعرف على طبيعة العلاقة بين متوسطي درجات المناعة التنظيمية والميزة التنافسية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد البحث؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٨) يوضح طبيعة العلاقة بين متوسطي درجات المناعة التنظيمية والميزة التنافسية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد البحث

م	المناعة التنظيمية	الميزة التنافسية		
		الجودة	المرونة	الإبداع
1	التعلم التنظيمي	0.728**	0.815**	0.716**
2	الذاكرة التنظيمية	0.800**	0.786**	0.767**
3	الهيئات التنظيمية	0.757**	0.723**	0.802**
	الدرجة الكلية	0.827**	0.844**	0.824**

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) ما يلي:

أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين التعلم التنظيمي والدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعادها الفرعية المتمثلة في: (الجودة، المرونة، الإبداع) لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للأبعاد على التوالي (٠.٧٢٨، ٠.٨١٥، ٠.٧١٦)، وللدرجة الكلية (٠.٨٢٣)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن ممارسة القيادة المدرسية للتعلم التنظيمي، وذلك من خلال تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين واستفادة الإدارة المدرسية من خبراتها السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة التي تمر بها؛ كل هذا من شأنه أن يسهم في زيادة ممارسة مديري المدارس للميزة التنافسية والتي تعزز من قدرة المدرسة على مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي وتقديم خدمات تعليمية تتلاءم مع احتياجات المستفيدين.

السؤال الرابع: ما المقترحات التي تساعد مديري مدارس المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد البحث؟

جدول رقم (٩) يوضح المقترحات التي تساعد مديري مدارس المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية

م	المقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
1	التحفيز المادي والمعنوي لمديري المدارس ممن يتمتعن بمستويات أداء عالية.	25	24.8
2	منح مديري المدارس الصلاحيات الكافية التي تعزز من قدرتهن على أداء مهامهن الوظيفية.	18	17.8
3	تبادل الخبرات بين المديرين للاستفادة من هذه الأساليب التنظيمية.	9	8.9
4	نشر ثقافة المناعة التنظيمية من خلال تثقيف مشرفات القيادة المدرسية بها لتوعية المديرين.	8	7.9
5	تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسات التعليمية بما يعمل على تحقيق الأهداف.	8	7.9
6	وضع دليل يساعد على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية.	7	6.9
7	الدورات التدريبية وورش العمل لمديري المدارس حول المناعة التنظيمية والميزة التنافسية لتطوير مهارتهن وقدراتهن الوظيفية.	6	5.9
8	تطوير بيئة المدرسة من قبل الجهات المختصة بما يُسهم في توفير بيئة عمل تعزز من قدرة الإدارة المدرسة على تحقيق أهدافها.	6	5.9
9	تعميم التجارب العالمية في تطبيق المناعة التنظيمية لاستفادة مديري المدارس منها في تحقيق الميزة التنافسية.	6	5.9
10	تفعيل برنامج الزيارات الخارجية للدول المطبقة للمناعة التنظيمية.	4	4.0
11	عمل مسح وتحليل للبيئة الخارجية بشكل مستمر.	4	4.0

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن العبارة رقم (١) والتي تنص على: (التحفيز المادي والمعنوي لمديري المدارس ممن يتمتعن بمستويات أداء عالية) تأتي بالمرتبة الأولى بين تلك المقترحات بتكرار (٢٥) مدير وبنسبة (٢٤.٨%)، يليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على: (منح مديري المدارس الصلاحيات الكافية التي تعزز من قدرتهن على أداء مهامهن الوظيفية) بتكرار (١٨) مديره وبنسبة (١٧.٨%)، وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (٣) والتي تنص على: (تبادل الخبرات بين المديرين للاستفادة من هذه الأساليب التنظيمية) بتكرار (٩) مديرين وبنسبة (٨.٩%)، يليها العبارة رقم (٤) والتي تنص على: (نشر ثقافة المناعة التنظيمية من خلال تثقيف مشرفات القيادة المدرسية بها لتوعية المديرين) .

ملخص نتائج البحث والتوصيات

أولاً: نتائج البحث

توصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

١. أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للمناهضة التنظيمية جاء بدرجة عالية؛ حيث تأتي الجينات التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها التعلم التنظيمي، ثم تأتي الذاكرة التنظيمية كأقل أبعاد المناهضة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
٢. أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للتعلم التنظيمي جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد البحث على كل من: (استفادة إدارة المدرسة من خبراتها السابقة، وكذلك أن إدارة المدرسة تشجع عملية التعلم الجماعي بين الموظفين، إضافة إلى أن إدارة المدرسة تسهل مشاركة المعرفة المكتسبة لخبرات الموظفين السابقة).
٣. أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للذاكرة التنظيمية جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد البحث على كل من: (أن إدارة المدرسة تحتفظ بإنجازاتها المتميزة في ملفات تقنية منظمة، وكذلك أن إدارة المدرسة تسترجع تجاربها السابقة من ملف الذاكرة لتجنب الانحرافات التنظيمية، إضافة إلى أن إدارة المدرسة توظف معلوماتها المخزنة عند اتخاذ قراراتها الإدارية).
٤. أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للجينات التنظيمية جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد البحث على كل من: (أن إدارة المدرسة تبني قراراتها على معلومات موثوقة، كذلك أن إدارة المدرسة تمكن الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار، إضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يساعد إدارة المدرسة في اتخاذ القرار المناسب الذي يميزها عن غيرها).
٥. أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية جاء بدرجة عالية، حيث تأتي الجودة بالمرتبة الأولى، يليها الإبداع، ثم تأتي المرونة كأقل أبعاد الميزة التنافسية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
٦. أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بالجودة جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد البحث على كل من: (أن إدارة المدرسة تتبنى ثقافة الجودة من خلال أهدافها، وكذلك أن إدارة المدرسة تستخدم التقنيات الحديثة لتجويد عملية الأداء، إضافة إلى أن إدارة المدرسة تطبق أنظمة الجودة في كل عملياتها).
٧. أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بالمرونة جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد

البحث على كل من: (أن إدارة المدرسة تسعى إلى تطوير قدراتها وفقاً لحاجات المستفيدين، وكذلك اهتمام إدارة المدرسة بالتغذية الراجعة لتحقيق رضا المستفيدين، إضافة إلى أن إدارة المدرسة توفر خدمات تتميز بسرعة الاستجابة لخدمة المستفيدين).

ثانياً: توصيات البحث

١. توظيف مبدأ التحسين المستمر من خلال عمل دورات تدريبية وورش عمل لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض حول المناعة التنظيمية والميزة التنافسية بما يعزز من مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.
٢. توعية مديري المدارس حول أهمية الذاكرة التنظيمية ودورها في تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها، حيث جاءت كأقل أبعاد المناعة التنظيمية من حيث الممارسة.

قائمة المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

- أبو برهم، محمد. (٢٠٢٢). المناهضة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين]. رسالة ماجستير، جامعة غزة]. مجلة العلوم التربوية والنفسية. (7)6، 1-28.
- أبو زعيتر، سناء. (٢٠٢٠). دور نظام المناهضة التنظيمية في التوازن الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأردنية الخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية.
- إسماعيل، عمار. (٢٠٢٠). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناهضة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات]. رسالة ماجستير، جامعة المنوفية]. المجلة العلمية للبحوث التجارية. (1)7، 151-221.
- الأسمر، منى. (٢٠٢١، يناير ١٩-٢٠). الحوكمة الأكاديمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية]. عرض ورقة]. مؤتمر الكويت الدولي العلمي الثاني عن القيادة والإدارة والتخطيط في التربية.
- أكبر، عبير. (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية]. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس]. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٨. ٣٧٣-٤١٤.
- أمين، مصطفى. (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية]. رسالة ماجستير، جامعة دمنهور]. مستقبل التربية العربية. (106)24، 11-116.
- البارقي، مصلحة. (2021). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح]. رسالة ماجستير، كلية الإمارات]. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (66)1، 217-246.
- بخوش، مديحة. (٢٠١٣). دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية]. رسالة ماجستير، جامعة العربي. [مجلة الباحث. (١٢). ١٤٩-١٥٨.
- بديسي، فهيمة. (2018). تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، المجلة الدولية للأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية]. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية]. المجلة الدولية للأداب والعلوم. (14)1، 149-189.

السمان، ثائر؛ والدباغ، زهراء. (٢٠٢٠). إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام
المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة
للمنت العراقية. [رسالة ماجستير، جامعة النجف]. مجلة تنمية الرافدين .
39(125)، 64-86.

السوسي، يوسف. (٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة
التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. مجلة
غزة. ١- ١٢١

شبات، جلال؛ والمصري، نضال. (٢٠٢٠). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في
تعزيز الذاكرة التنظيمية-دراسة ميدانية على شركة أوريديو فلسطين للاتصالات
الخلوية. [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. مجلة الجامعة الإسلامية
للدراستات الاقتصادية والإدارية. (2) 28، 23-50.

الشدي، ندى. (٢٠٢٠). جودة الخدمات التعليمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية
لكلية التربية بالمزاحمية. [رسالة ماجستير، كلية التربية بالمزاحمية]. مجلة
شؤون اجتماعية. (147) 37، 103-142.

الشربيني، أحمد. (٢٠١٧). تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث
العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة
التدريس فيها. [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا]. المجلة العربية
لضمان جودة التعليم الجامعي. (29) 10، 133-159.

شعبان، منى. (٢٠١٧). نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في
مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. [رسالة ماجستير، الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية]. مجلة الإدارة التربوية (3) 5، 133-199.

شليبي، أماني. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء
بعض الخبرات العالمية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المنصورة.
شيرواني، عبد الرحمن. (٢٠٢١). سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز
المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من
المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. [رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين].

مجلة كلية الإدارة والاقتصاد (4) 6، 606-634.
العيد، زبيدة. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة
الرياض. [رسالة ماجستير، جامعة طنطا]. مجلة كلية التربية (2) 70، 527-573.

العيداني، إلياس؛ ومداح، مراد. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسية. [رسالة ماجستير، جامعة عاشور]. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. (1)5، 182-161
فيروز، خضير. (٢٠١٧). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف. [رسالة ماجستير، جامعة النجف]. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية. (4)9، - 414 445.

القرني، علي. (٢٠١٦). تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي على ضوء متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة الملك سعود.
القطب، محي. (٢٠١٢). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. ط١. دار الحامد للنشر والتوزيع.

متولي، شريف؛ والبنوي، سعيد؛ ومحمد، مها. (٢٠٢٠). قياس أثر نظم المناة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان. [رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية]. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. (1)57، 375-329

النشمي، مراد. (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا].
المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.. (29) 10
النقيرة، أحمد. (٢٠٢١). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. [رسالة ماجستير، جامعة مدينة السادات]. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. (2)2، 275-229

الهادي، محمد. (2018). الجامعات العربية واكتساب الميزة التنافسية في مجتمع المعرفة الحديثة [جلسة مؤتمر]. المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية، القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

ثانياً المراجع الأجنبية:

Bhattarai, Raj Kumar (2015). Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial

Actors' Perception in Nepal, Outlines. *Critical Practice Studies*, 17 (1), 109 – 128.

Fenfen, Nanping & Kevin. (2017). Innovation Capability and Innovation Talents Evidence from China Based on a Quantile Regression Approach. (9), 1218. P 1-15.

Gilley, Ann; Godek, Marisha and Gilley, Jerry (2009). The University Immune System: Overcoming Resistance to Change. Phillip E. Burian. USA. *Contemporary Issues In Education Research*, 2(3), P.1-6