



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Organizational Immunity in Enhancing Competitive Advantage: An Analytical Study at the College of Administration and Economics, Tikrit University

Athraa Mahmoud Rasheed Manukh*, Riyadh Shahadha Hussein Shahadha

College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

Organizational Immunity, Competitive Advantage, College of Administration and Economics, Tikrit University

ARTICLE INFO

Article history:

Received	20 Aug. 2025
Received in revised form	8 Feb. 2026
Accepted	10 Feb. 2026
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Athraa Mahmoud Rasheed Manukh

College of Administration and Economics/Tikrit University

Abstract: The present study aims to identify the role of organizational immunity in enhancing competitive advantage within the targeted college. To achieve this objective, the study adopted an analytical approach. The College of Administration and Economics at Tikrit University was selected as the research field, and the study sample consisted of 108 academic staff members. A questionnaire was used as the main tool for data collection. The study concluded with several key findings, the most important of which is that organizational immunity plays a significant role in achieving competitive advantage in the education sector.

دور المناعة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة تكريت

رياض شحادة حسين شحادة

عذراء محمود رشيد منوخ

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى قياس دور المناعة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية في الكلية المبحوثة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف البحث كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت ميداناً بحثياً وبحجم عينة (108) تدريسي في الكلية، واعتمدت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن هناك دور مهم للمناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التعليم.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، الميزة التنافسية، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت.

المقدمة

يشهد عالم الأعمال تطورات تكنولوجية وثقافية واقتصادية واجتماعية متسارعة أثرت بشكل كبير على مكانة المنظمات في سوق الأعمال ومن ثم أثرت على ميزتها التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه، ومن أجل الإحاطة بحديثات هذه المشكلة وتحليلها ومعالجتها انبرى العديد من الباحثين في دراسة تأثير هذه المتغيرات على الميزة التنافسية للمنظمات وجاء البحث الحالي استكمالاً للجهود البحثية السابقة في هذا الميدان متبنياً أداة جديدة تتمثل بالمناعة التنظيمية واعتقاد الباحثان أن المناعة التنظيمية يمكن أن تسهم في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات التعليمية لذلك استهدف البحث الحالي كلية الادارة والاقتصاد ميداناً للدراسة، في حين تمثلت خارطة البحث بالآتي:

حيث تكون البحث من ستة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث في حين تناول المبحثين الثاني والثالث الإطار النظري للبحث أما البحث الرابع فتناول العلاقة النظرية بين متغيرات البحث وفي المبحث الخامس تناول الجانب العملي التحليلي وعرض نتائج التحليل الاحصائي للبحث واختتم البحث بالمبحث السادس الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت لها الدراسة.

المبحث الأول: منهجية البحث

سيتم في هذا المبحث تناول الفقرات الآتية:

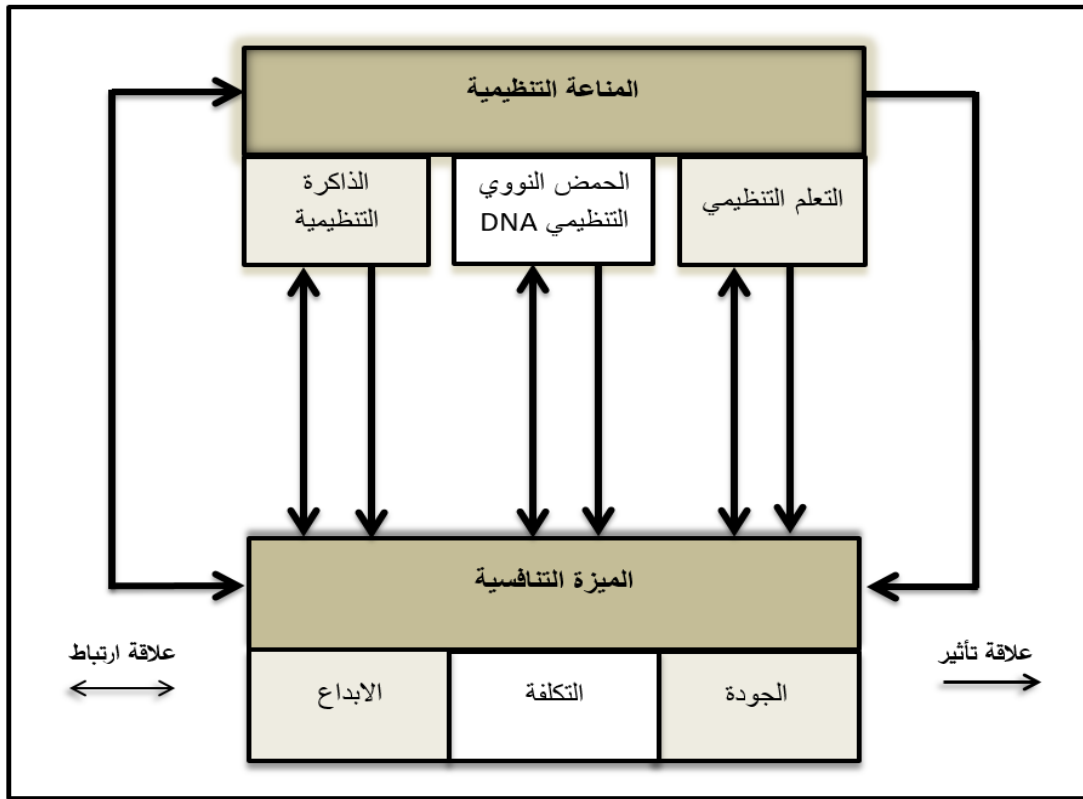
أولاً. مشكلة البحث: شهد العصر الحالي تغيرات متسارعة، فعالم الأعمال اليوم يزداد تعقيداً نتيجة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدها العالم والتي لقت بظلالها على أداء المنظمات وأثرت سلباً على قدراتها في تحقيق ميزة تنافسية استثنائية، ومن هنا عكف العديد من الباحثين على دراسة هذه المشكلة ومعالجتها، وقدموا العديد من الأدوات والأساليب وامتداداً لهذه الجهود البحثية تبنى البحث الحالي المناعة التنظيمية كمتغير قد يحقق التميز للمنظمة، وبناءً على ما تقدم يمكن اختزال مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

❖ هل تعزز المناعة التنظيمية من الميزة تنافسية في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت؟

ثانياً. أهمية البحث: تعود أهمية البحث إلى الآتي:

1. دراسة العلاقة بين متغيرين مهمين (المناعة التنظيمية، الميزة التنافسية)
2. تطبيقها في ميدان مهم وهو كلية الادارة والاقتصاد والتي تعد من أهم الكليات في جامعة تكريت.

3. تسليط الضوء على العلاقة بين المتغيرين (المناعة التنظيمية، الميزة التنافسية) في قطاع التعليم العالي. ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى انجاز الأهداف الآتية:
1. التعرف على المناعة التنظيمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في كلية الإدارة والاقتصاد.
 2. تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
 3. بناء إطار نظري لمتغيرات الدراسة (المناعة التنظيمية والميزة التنافسية).
 4. اثراء المكتبة الادارية بجهد متواضع فيما يتعلق بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث. رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناعة التنظيمية والميزة التنافسية.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحمض النووي التنظيمي والميزة التنافسية.
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية.
- الفرضية الثانية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمناعة التنظيمية على الميزة التنافسية. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعليم التنظيمي على الميزة التنافسية.
 ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحمض النووي التنظيمي على الميزة التنافسية.
 ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية.
سادساً. منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتمتع بنظرة شمولية ولأنه الأنسب إلى معرفة الواقع لجوانب البحث، وإن الغرض منه تحليل المتغيرات وتحديد قوة العلاقات والتأثير بين المناعة التنظيمية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع ويتم هذا عن طريق بحث وتحليل الظاهرة المبحوثة لغرض التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات ووضع النتائج وتقديم التوصيات.
سابعاً. وصف ميدان البحث: تأسست كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت عام 2000 بقسمين فقط هما قسم إدارة الأعمال وقسم الاقتصاد، في حين تضم حالياً ستة أقسام علمية هي: قسم الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، قسم المحاسبة، قسم العلوم المالية والمصرفية، قسم الإدارة العامة وقسم إدارة التسويق. وتمنح الكلية شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه والدبلوم العالي في مختلف التخصصات المرتبطة بميدان البحث الإداري والاقتصادي والمحاسبي والمعلوماتي، وتضم الكلية اليوم 120 تدريسي في مختلف التخصصات الإدارية والاقتصادية والمحاسبية والمالية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المناعة التنظيمية

سيتناول هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً. مفهوم المناعة التنظيمية: جهاز المناعة هو كائن حي يتكون من أعضاء وخلايا تعمل على محاربة الأمراض والفايروسات الخارجية التي قد تسبب المرض لجسم الانسان ويقوم بمحاربتها والقضاء عليها كذلك الحال بالنسبة للمناعة التنظيمية إذ تساعد المنظمة على مواجهة التحديات والتهديدات الخارجية والداخلية والمحافظة على صحة المنظمة. وعرفت المناعة التنظيمية بانها الإجراءات والسياسات التي تعمل بها المنظمة من خلال تشكيل شبكة من الأفراد والعمليات لتكوين جدار حماية يحمي المنظمة من الاختراق ويقوم بحل مشاكلها وتقليل الازمات والوقاية من المخاطر والتهديدات (عبد المجيد، 2016:20).

وعرفها (السمان والدباغ، 2020: 73) على أنها منهج عمل متكامل ويعمل على تشخيص التهديدات والعقبات والمخاطر كافة التي تهدد المنظمة، وتعمل على إيجاد العلاج المناسب لها، لتكون بمثابة القوة التي تقوم بحماية المنظمة حال تعرضها للمخاطر والعقبات.

وعرف (أبو برهم، 2022: 5) أنها نظام عمل متكامل يستهدف تسخير الإمكانيات والجهود المتاحة للحفاظ على استقرار وأمن المنظمة التعليمية وحمايتها من التهديدات والمخاطر وزيادة قدرتها على مواجهة التهديدات المتوقعة وغير المتوقعة ووضع آليات لضمان استمراريتها واستدامتها بما يحقق أهدافها في المنافسة وتقديم الخدمات.

وهناك من عرفها على أنها التدابير اللازمة كافة، والإجراءات الاحترازية التي تعمل بها المنظمة لبناء مناعة تنظيمية طبيعية ومكتسبة ناجمة من المعطيات الحالية، والخبرات السابقة المخزنة بذكرتها التنظيمية، وخصائصها المنفردة، والتي تسهم في تحقيق أهدافها ومبادراتها، وتحل معضلاتها التنظيمية كافة (الحضرمي، 2022: 37).

ويرى الباحثان إن المناعة التنظيمية هي القدرة على تشخيص المخاطر التي تواجه المنظمة على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية، لتكون أكثر استعداداً لمواجهة هذه المخاطر والتعامل معها بحرفية عالية.

ثانياً. منافع المناعة التنظيمية: تقدم المناعة التنظيمية المنافع الآتية:

1. تحمي الإدارة من التهديدات الداخلية المتسببة بأزمة عدم التنسيق بين الأنشطة والأقسام المختلفة في المنظمة.
2. تعد خط الصد الأول ضد المخالفات وسوء الإدارة التي يمارسها بعض المديرين في المنظمة (عادل ومحمد، 2000:137).
3. تمكن المنظمات من استشعار المخاطر التي قد تحيط بها.
4. تمنع القرارات العشوائية غير المدروسة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية لسياساتها، وممارساتها (الحضرمي، 2021: 42).
5. تعزز السلوك الإيجابي لدى العاملين حتى في حال ضعف الرقابة الإدارية في المنظمة (Simmons, 2013: 1136).
6. تكون خط دفاعي يواجه الإدارة الخاطئة (ابو حجاج، 2022: 14).
7. تعزز الآليات الوقائية وتوفر التوازن في التشخيص والتحليل والتعامل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية (عبد المجيد، 2016: 22).
8. تعزز القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة معمقة للبيئة المحيطة بالمنظمة (الطائي، 2009: 15).

وترى الباحثان إن المناعة التنظيمية تحقق العديد من المنافع لمنظمات التعليم إذ تحفز التدريسين على العمل وتحقق التميز البحثي والأكاديمي وتطوير الأداء المتميز والتشجيع على الإبداع كما وتحقق الاستدامة والتحسين للمؤسسات التعليمية وتعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

ثالثاً. الوظائف الأساسية للمناعة التنظيمية: ومن أهم وظائف المناعة التنظيمية هي (AlKalkawi & Qasim, 2021: 34):

1. **الإدراك المناعي التنظيمي:** هو التحديد الدقيق والمنظم والديناميكي للتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية وهرم المنظمة الداخلي ذات العلاقة بعمل المنظمة والتي تؤثر فيها بشكل سلبي.
2. **الدفاع المناعي:** هو وظيفة المنظمات التي تركز على التخلص من المخاطر داخل وخارج بيئة المنظمة وتأثيرها يكون سلبياً على أنشطة المنظمة من خلال عملية الاختيار، التغيير، التنسيق، التناسخ، والازالة على أساس ادراك المناعة التنظيمية.
3. **ذاكرة المناعة التنظيمية:** هي وظيفة المنظمة التي تهتم بتسجيل ونشر وحفظ البيانات والمعلومات ذات العلاقة بعمل المنظمة، عن طريق تذكر التجارب الناجحة والفاشلة التي قد تفيد المنظمة في تعزيز الأعمال الناجحة وتصويب ومعالجة الأعمال الفاشلة أو تجنبها بشكل كامل، ويتمثل ذلك بطريقتين المفتوحة (مثل تحسين الهيكل التنظيمي وقواعد وإجراءات العمل واللوائح التنظيمية والوسائل التقنية)، والخفية (مثل زيادة وعي العاملين بالمخاطر التي يتعرضون لها في العمل التنظيمي، وتحسين درجة النضج في القيم وطرق التفكير وإدارة العاطفة) إذ سيؤثر فقدان ذاكرة المناعة التنظيمية بكفاءة أعمال المنظمة المستقبلية.

4. وظيفة الاستقرار: وتقصّد إلى استطاعة نظام مناعة المنظمة في تمييز وإزالة العوامل المتخلفة والباطلة وغير المناسبة من داخل المنظمة وخارجها بطريقة تحافظ الانشطة والتنسيق وتوازن عمل المنظمة وبعبارة بسيطة أن وظيفة الاستقرار هي الضبط الداخلي للمنظمة وينسق التناقضات الداخلية من ناحية ومن ناحية أخرى يضاد عدم الانسجام داخل المنظمة.

5. وظيفة المراقبة: بسبب التغيرات الطارئ أو السريعة في الظروف داخل وخارج المنظمة يؤدي ذلك إلى تغيير طارئ داخل المنظمة، عادة للتغير تأثيرات كبيرة على المنظمة وربما يأتي بتأثير ضار ودون جدوى، لذلك تحتاج المنظمة إلى رصد هذه التغيرات وهي وظيفة المراقبة للمنظمة.

رابعاً. أبعاد المناعة التنظيمية: تناول الباحثون أبعاد متنوعة للمناعة التنظيمية اختلفت باختلاف آرائهم وافكارهم والمدارس الادارية التي ينتمون إليها وميدان الدراسة المستهدف، وتبين الباحثان أبعاد (الحمض النووي التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي) وذلك لاعتقاد الباحثان أنها أكثر انسجام مع الميدان المبحوث، وسيتم تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل وحسب الآتي:

1. التعلم التنظيمي: عرف بأنه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يطلبها المنظمة المواكبة التطورات الحاصلة وكيفية الحصول على المعرفة والابتعاد عن مقاومة التغيير لبقاء المنظمة. (البكدي، 2023: 457).
التعلم التنظيمي يشير لاكتساب المعرفة الجديدة من قبل الجهات الفاعلة القادرة والمستعدة لتطبيق هذه المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين في المنظمة (الطاهر، 2021: 34). أن التعلم التنظيمي هو عملية كسب السلوك والخبرات والمهارات كما يشجع الكادر على مشاركة المعرفة مما يساعد في تحسين أداء المؤسسة التعليمية ومستوى خدماتها وتكيفها مع المتغيرات (ابوبرهم، 2022: 6). وهو عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد أو قيمة جديدة إلى الفرد المتعلم أو أنشطة المنظمة الأخرى (مطلوب، 2002: 121).

ويرى الباحثان إن التعلم التنظيمي هي عملية تعلم المنظمات من اخطائها ومن ثم تصحيحها واكتساب المعلومات والمهارات التي تساعدها بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

2. الذاكرة التنظيمية: وقد عرفت الذاكرة التنظيمية على انها شبكة من المعلومات والبيانات المخزنة التي يتم الاحتفاظ بها وجعلها متداولة أثناء الحاجة إليها من قبل الأفراد ذوي العلاقة والاختصاص (البكدي، 2023: 457) وعرفت على أنها عملية معرفية واسعة تجري في اطار عام متفاعل فيما بين أجزاءه، تتكون من الموجودات الملموسة والموجودات غير الملموسة تقوم بنزع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف خزنها وصيانتها ونشرها واسترجاعها لا يجردها من سياقها التنظيمي حين الحاجة إليها (الساعدي، 2006: 47) وعرف (عتوم، 2012: 9) الذاكرة التنظيمية على أنها عملية خزن المعلومات داخل المنظمة وتوظيفها في عملية صنع واتخاذ القرارات، وغالبا ما تكون هذه المعلومات مترسخة في ثقافة المنظمة أو مخزونة في عقول الأفراد. كما عرفها (ابوبرهم، 2022: 7) بأنها مخزن المعلومات الماضية المتعلقة بممارسات المؤسسة التعليمية والتي تسهم في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية وتساعد في مواجهة التحديات التي تواجه العمل المنظمي وتعزز ديمومة النشاط الايجابي للمنظمة، وتكون على شكل بيانات وخبرات ومعارف فردية للعاملين، فغيابها قد يصيب المنظمة بالزهايمر التنظيمي وهذا يؤثر على جودة القرارات في المستقبل وفقدان خبرات العاملين، عدم وضوح الحياة التنظيمية، وتوتر أنشطة وأعمال المنظمة.

ويرى الباحثان بأنها قاعدة البيانات والمعلومات المخزنة لدى المنظمة والتي تكون لديها المعرفة والخبرات والمهارات على مر السنين وتمكنها من اتخاذ القرارات ومواجهة المعوقات.

3. **الحمض النووي التنظيمي DNA:** الحمض النووي هو مصطلح مستعار يوضح الخصائص التي تكون شخصية المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، إذ يتمثل بالعوامل الداخلية الذي يتوقف نجاح المنظمة على أساسها وتوجيهها نحو أداء أفضل لتحقيق أهدافها (أبو حجير وأبو ناصر، 2017: 11). وعرف بأنه جملة من المميزات التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات والتي تستطيع من خلالها البقاء والاستدامة ومواجهة التهديدات (البكدي، 2023: 457). ومن وجهة نظر أخرى يعرف على أنه النهج الذي يساعد المنظمات في المحافظة على هويتها وترابط أنشطتها وأعمالها، ويحدد الخصائص المميزة لها التي تميزها عن المنظمات (ال مرعي، 2022: 535) اما (عبدالمجيد، 2016: 35) فقد عرفه على أنه البصمة التي تميز المنظمة عن البقية من خلال خصائص تمكنها من التكيف مع بيئتها. في حين يرى (ابو برهم، 2022: 8) بأنه أداة لمساعدة الإدارة على تحديد مميزات المنظمة من حيث هيكل المنظمة التنظيمي والية اتخاذ القرارات المستخدمة لتشجيع الأفراد العاملين للعمل بطاقتهم القصوى وقدرتها وتقديمهم معلومات جودتها عالية وطريقة تعاملها مع الأحداث غير المتوقعة، فهو يحدد مدى قدرة المنظمة على الإنجاز. ويرى الباحثان بأنه شخصية المنظمة والخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها إذ يقوم بنقل الخبرات والمهارات ونشرها لدى أعضاء المنظمة لضمان استمرارها واستدامتها.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

يتناول هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً. **مفهوم الميزة التنافسية:** يعد مفهوم التنافسية من المفاهيم التي تتسم بالحدثة النسبية، إذ ظهر هذا المصطلح خلال العقود الثلاثة الماضية كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وحظي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية بالغة في الآونة الأخيرة، وأطلق عليها مسميات عديدة تختلف في الشكل لكنها تتفق في المضمون مثل: (القدرة التنافسية والنجاح التنافسي والتميز التنافسي).

ويعرف (حويحي والسهمي، 2019: 6) الميزة التنافسية للجامعات بأنها: " قدرة الجامعة على التميز والتفوق النوعي على منافسيها، وحصولها على تصنيف متقدم في التصنيفات العلمية من خلال امتلاكها للموارد والكفاءات اللازمة، وبما يمكنها من إنجاز أنشطتها وتقديم خدماتها بطريقة متفردة بأقل تكلفة وأعلى جودة.

وعرفها (خليل، 2019: 129) بأنها التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لنفردتها بصورة كفوة ومتجددة ومستدامة.

وعرفت أيضا (صالح، 2022: 342) أنها قدرة المؤسسة على التفوق في الأداء وصياغة الاستراتيجيات التي تمكنها من التغلب على المشكلات الداخلية الخاصة بها والاستغلال الأمثل لكافة مواردها البشرية والمادية والمالية بتكلفة أقل وفاعلية أفضل بهدف إنجاز أنشطتها بشكل يحقق لها قيمة أفضل من منافسيها والحصول على مركز تنافسي أفضل.

وعرفها (السلمي، 1998: 12) بأنها قدرة المؤسسة على تزويد الطالب بمهارات وقدرات علمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، إذ تعد الاستجابة لمتطلبات السوق المحلية والعالمية من الخريجين المتميزين الخطوة الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية العالمية.

ويرى الباحثان إن الميزة التنافسية هي مجموعة من الأنشطة والخصائص والسمات الفريدة التي تتميز بها المنظمة عن غيرها تمكنها من التفوق عن المنافسين فيما تقدمه من منتجات عالية الكفاءة والفعالية.

ثانياً. منافع الميزة التنافسية: تتمثل منافع الميزة التنافسية بالآتي:

1. إيجاد قيم جديدة للكوادر التعليمية والطلاب في المؤسسات التعليمية تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسات في أذهانهم مع التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية خلال الابتكارات التكنولوجية لتحقيق التميز على المنافسين (أكبر، 2017:387).
2. تحقيق التميز في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على منافسين وتحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة (القحطاني، 2019: 56).
3. تساعد المنظمة لاحتلال موقع تنافسي قوي بين المنافسين.
4. تكون معيار يحدد نجاح الجامعات عن البقية (خليل، 2019:132).
5. تعكس مدى توفر الموارد والمهارات والقدرات لدى المؤسسة وقدرتها على استغلالها.
6. تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق ربحية أعلى عن طريق ضمان ولاء العملاء واستمرارهم بالتعامل معها (السيد محمد، 2020:157).

ويرى الباحثان إن منافع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم هي زيادة تصنيفها العالمي وتعزيز سمعتها وجذب الطلاب والباحثين والأساتذة المتميزين ومن ثم إيراداتها وتحقيق الاستدامة المالية.

ثالثاً. أبعاد الميزة التنافسية: قدم الباحثون أبعاداً متنوعة للميزة التنافسية اختلفت باختلاف آرائهم وافكارهم والمدارس الادارية التي ينتمون اليها وميدان الدراسة المستهدف وتناول الباحثان مجموعة من الأبعاد (الجودة والتكلفة والابداع) استكمالاً لمطلوبات البحث العلمي وتم تناول الميزة التنافسية في الجانب العملي كوحدة واحدة، وسيتم تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل وحسب الآتي:

1. **الجودة:** إذ يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً فالجودة في التعليم تعني بالجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات (خليل، 2019: 133). فالجودة تعد مطلباً في كل المهن والخدمات فالحاجة إليها تكون أكثر إلحاحاً في العملية التعليمية وتصب مخرجاتها في مدخلات أنظمة المهن كلها وذلك لضمان تحقيق مكانتها التنافسية (عطية، 2015: 17). الجودة من أهم العوامل التي تعزز الميزة التنافسية في المؤسسات وهي من أهم أبعادها فعندما تهتم المؤسسات بالجودة وتراعى تطبيقها في العمليات والخدمات كافة فتكون قادرة على تقديم خدمات بالجودة المناسبة وبتكلفة أقل، وتحقق السمعة الطيبة للمؤسسات وتحسن مستوى الإنتاجية وتهدف الجودة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والمحافظة على مكانتها التنافسية مع استمرارها وتراعي الاستفادة من الإبداع والأفراد الموهوبين مع الارتقاء بمهاراتهم (صالح، 2022: 347).

2. **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة، إذا أنه لا بد من سعي الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى المنافسة (خليل، 2019: 133). يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في مجال الصناعة نفسه، إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس

إيجاباً على السعر النهائي للمنتوج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك (عزون، 2015:76).

3. **الإبداع:** من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية على أساس أنه يمثل عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق في شتى مجالات الحياة تتعامل مع الواقع وتوسع نحو الأفضل (خليل، 2019:133). الإبداع عاملاً مهماً ورئيسياً في المنافسة للمنظمات وقدرتها على الاستمرار، فهو أساس المنافسة ومصدر رئيس للميزة التنافسية لأنه يضيف قيمة للمنظمة وميزة يفكر إليها منافسيها. كما تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسات وتميزها (صالح، 2022:351). فالإبداع مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة لذلك لا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين ومن ثم الوصول للميزة التنافسية (بوران، 2016:22).

رابعاً. متطلبات تحقيق الميزة التنافسية: إن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يتطلب ما يأتي:

1. تقييم أداء الكوادر التعليمية بشكل مستمر لتفادي الأخطاء قبل وقوعها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.
2. سعي المؤسسة الى تخفيض التكلفة وتقديم خدمات ومنتجات بتكلفة أقل مع مراعاة التميز.
3. نشر ثقافة الوعي بأهميتها بين أعضاء المؤسسة التعليمية وبين الطلاب من خلال ندوات تعريفية ومحاضرات (صالح، 2022:353).
4. وجود كفاءات بشرية لديها المهارات والمعارف المتميزة وتطويرها واعادة تأهيلها بمهارات جديدة.
5. تدريب الأفراد على السلوك والتفكير الابداعي وانشاء وحدات تنظيمية لتطوير الابداع وتنميته (شليبي، 2018:64).

العلاقة النظرية بين متغيرات البحث: من خلال اطلاع الباحثان على المصادر والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث استشف الباحثان أن هناك دور للمناعة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، ويستند هذا الرأي على ما قدمه الباحثين من آراء وأفكار في دراساتهم إذ إن أغلب الدراسات تشير إلى أن المنظمات التي تمتلك مناعة تنظيمية قوية والتي تتمثل بقدرتها على تشخيص التهديدات والعقبات كافة ومواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات واتخاذ التدابير اللازمة والاحترازية والاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال فإن هذا يمكن أن يعزز قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين في قطاع الأعمال.

المبحث الرابع: وصف العينة واختبار الفرضيات

سيتناول المبحث اختبار العلاقات المستنبطة في الجانب النظري من البحث، وذلك باعتماد البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة البحث المتمثلة باستمارة الاستبيان التي أنجزها الباحثان، والموزعة لأفراد العينة ضمن ميدان البحث المتمثل بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة تكريت.

أولاً. مجتمع وعينة البحث: تمثل ميدان البحث بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة تكريت، وقد تم اختيار الميدان نظراً لكون الباحثان طالبة في هذه الكلية، في حين تمثل مجتمع البحث بأساتذة الكلية كافة والبالغ عددهم 120 تدريسي، وقد تم اعتماد أسلوب العينة الشاملة للمجتمع، عبر توزيع استمارة الاستبيان ورقياً، إذ بلغت الاستمارات الصالحة للتحليل (108) استمارة استبيان وبنسبة استرداد

80.6%، وعند مقارنة العينة المحددة مع الحد المطلوب للعينة حسب معادلة ستيفن ثومبسون (Steven K. Thampso) تبين أن عدد الاستثمارات المستردة أكبر من الحد الأدنى المطلوب في المعادلة والبالغ 99 استثماراً، لذا تعد الاستثمارات المستردة كعينة للبحث ممثلة لتمثيل يستوفي الحد الأدنى للمجتمع، ويبين الجدول رقم (1) نسبة استثمارات الاستبانة المستردة والموزعة.

جدول (1): نسبة استثمارات الاستبانة المستردة

النسبة %	العدد	البيان
80.6%	108	الاستثمارات المستردة
100%	120	الاستثمارات الموزعة

مصدر الجدول: من اعداد الباحثان.

ثانياً. وصف أداة البحث وقياس متغيراته: عمل الباحثان على اعداد استبانة الاستبيان بالاستناد إلى بعض المصادر ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وذلك من أجل جمع البيانات من عينة البحث المستهدفة، وقد تم تقسيم استبانة الاستبيان إلى محورين تضمن الأول التوزيع الديموغرافي والتي تظهر السمات الشخصية للعينة المبحوثة، والذي تضمن ثلاث معلومات هي (التحصيل العلمي، النوع الاجتماعي او الجنس، مدة الخدمة)، في حين ركز المحور الثاني على الأسئلة الخاصة بقياس متغيرات البحث، والذي تضمن نوعين من المتغيرات، الأول متغير المناة التنظيمية، وقد تم قياسه من خلال 12 عبارة وفق ثلاثة أبعاد هي (أولاً. التعلم التنظيمي، ثانياً. الذاكرة التنظيمية، ثالثاً. الحمض النووي التنظيمي) إذ تم تمثيل كل بعد بأربع عبارات وذلك بالاتفاق مع دراسة (أبو الحجاج، 2020) و(مطلوب، 2002)، (الساعدي، 2006)، أما المتغير الثاني فهو المتغير التابع الذي تمثل بالميزة التنافسية وقد تم قياسه من خلال 6 عبارات، بالاتفاق مع دراسة (السلمي، 1998)، ويوضح الجدول رقم (2) هيكلية استبانة الاستبانة.

جدول (2): هيكلية استبانة الاستبانة

المحور	البيان	الابعاد	الرمز	العدد	التسلسل
المحور الأول: المعلومات الديموغرافية	النوع الاجتماعي		G		
	التحصيل العلمي		Q		
	سنوات الخبرة		E		
المحور الثاني: المتغير المستقل	المناة التنظيمية	أولاً. التعلم التنظيمي	xx1	4	4-1
		ثانياً. الذاكرة التنظيمية	xx2	4	8-5
		ثالثاً. الحمض النووي التنظيمي	xx3	4	12-9
	الكلي		X	12	12-1
المحور الثاني: المتغير التابع	الميزة التنافسية		Y	6	18-13

مصدر الجدول: اعداد الباحثان.

تم تحويل البيانات الوصفية إلى كمية باعتماد مقياس ليكرت الخماسي كما يوضح الجدول رقم (3).

جدول (3): تكيم البيانات باعتماد أسلوب ليكرت

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مصدر الجدول: اعداد الباحثان.

كما قام الباحثان بترجيح قيم للوسط الحسابي لعبارات ومتغيرات البحث لغرض تحديد مدى شدة الموافقة، إذ تم تقسيم شدة الموافقة على خمس فئات بطول فئة قدره 0.8 وتم تحديده من خلال الآتي: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / عدد القيم.... طول الفئة = $(5-1)/0.8 = 5$ ويظهر الجدول رقم (4) فئات شدة الموافقة بحسب الأوساط الحسابية لعبارات ومتغيرات البحث.

جدول (4): فئات شدة الموافقة

شدة الموافقة	البيان
ضعيف جداً	من 1 إلى أقل من 1.8
ضعيف	من 1.8 إلى أقل من 2.6
مقبول	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عالٍ	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عالٍ جداً	من 4.2 إلى 5

مصدر الجدول: اعداد الباحثان.

ثالثاً. وصف أفراد العينة: شمل المحور الأول من استمارة الاستبيان على ثلاث معلومات ديموغرافية هي (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) والتي تعكس الخصائص الشخصية للعينة المستهدفة، إذ يبين الجدول رقم (5) تفاصيل التوزيع الديموغرافي للعينة البحث.

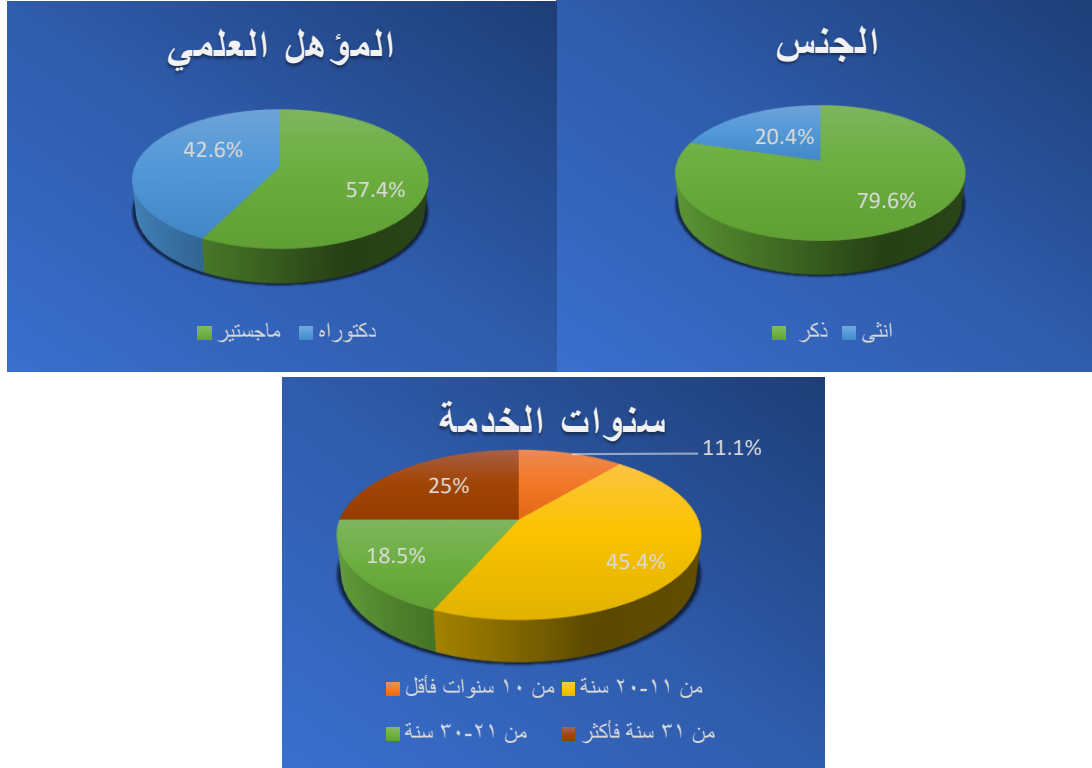
جدول (5): تفاصيل التوزيع الديموغرافي للعينة البحث

المعلومات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي (الجنس)	ذكر	86	79.6
	انثى	22	20.4
التحصيل العلمي	ماجستير	62	57.4
	دكتوراه	46	42.6
مدة الخدمة	من 10 سنوات فأقل	12	11.1
	من 11-20 سنة	49	45.4
	من 21-30 سنة	20	18.5
	من 31 سنة فأكثر	27	25.0

مصدر الجدول: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يوضح الجدول رقم (5) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور بعدد (86) فرد من مجموع العينة الكلي والتي تبلغ (n=108) وبنسبة 79.6% في حين أن النسبة الأقل كانت ممثلة للإناث والتي بلغت 20.4% فقط، وهذا يدل على أن أغلبية العينة من التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد هم من الذكور، في حين أن نسبة حملة الماجستير كانوا بنسبة 57.4% وهم أكثر بشيء بسيط من حملة شهادة الدكتوراه البالغ نسبتهم 42.6% من إجمالي العينة، إذ إن هذه النتيجة تدعم مستوى ادراك العينة المبحوثة لمتغيرات البحث، مما يسهم في الحصول على إجابات أكثر دقة وأكثر اعتمادية على

عبارات استمارات الاستبيان التي تم توزيعها، أما مدة الخدمة فيلاحظ أن فئة الأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين 11 سنة إلى 20 سنة كانت بنسبة 45.4% وهي الفئة الأكبر تليها فئة الذين يلد لهم خبرة أكثر من 31 سنة بنسبة 25%، ومن ثم فئة الذين لديهم خدمة من 21-30 سنة بنسبة 18.5%، وأخيراً فئة الذين لديهم خدمة من 10 سنوات فأقل، وهذا يؤكد مستوى خبرة العينة المبحوثة في الإجابة عن الاستبانة، ويبين الشكل رقم (2) التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة.



شكل (2): التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة

المصدر: إعداد الباحثان.

رابعاً. اختبار الصدق والثبات بالنسبة لأداة الاستبيان: الصدق والثبات بالنسبة لأداة الاستبيان تم قياسها من خلال الآتي:

1. **معامل الصدق:** تم اعتماد معامل الصدق لغرض اختبار مدى صدق المقياس إذ يتم احتساب هذا المعامل من خلال إيجاد الجذر التربيعي لقيمة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد بين الجدول رقم (6) أن قيم الصدق تقع ما بين (0.885 إلى 0.922) وذلك لأبعاد ومتغيرات البحث، وهذه القيم تؤكد صدق المقياس وإن الاستبانة تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

جدول (6): استمارة الاستبيان من حيث الصدق والثبات

المتغيرات والأبعاد	الرمز	معامل الصدق	معامل الفا كرونباخ
أولاً. التعلم التنظيمي	xx1	0.921	0.848
ثانياً. الذاكرة التنظيمية	xx2	0.894	0.800
ثالثاً. الحمض النووي التنظيمي	xx3	0.885	0.783
المناعة التنظيمية	X	0.946	0.894
الميزة التنافسية	Y	0.922	0.850

مصدر الجدول: إعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

2. **الثبات الذاتي:** من أجل اختبار مدى ثبات أداة البحث تم احتساب معامل الفا كرونباخ، وذلك لتحديد قدرة الوصول إلى النتائج متطابقة عند تكرار عملية جمع البيانات بوجود ظروف مماثلة، وبما يعبر عن مستوى ثبات في الإجابة مقبول، وقد لوحظ من خلال الجدول رقم (6) أن الفا كرونباخ تقع ما بين (0.783 إلى 0.850) وهي قيم أعلى من القيم المعيارية للمقياس التي بلغت 70%، وهذا يعزز من مستوى ثبات المقياس، ومن ثم إمكانية اعتماد بيانات الاستبانة في التحليلات اللاحقة نظراً لامتلاكها الموثوقية والاعتمادية والثبات.

خامساً. التحليل الوصفي لعبارات ومتغيرات البحث: تم اعتماد الوسط الحسابي والانحراف المعياري كأساليب إحصائية ضمن برنامج (SPSS Ver.22) لغرض وصف عبارات البحث والتي تعكس توجهات الأفراد وادراكهم حول عبارات استمارة الاستبيان، ويوضح الجدول رقم (7) عبارات المتغير المستقل (المناعة التنظيمية) من حيث وصفها.

جدول (7): وصف عبارات المناعة التنظيمية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
1	تمتلك الكلية المعرفة التي تمكنها من مواكبة التطورات.	4.278	0.759	85.56%	عالٍ جداً
2	تعتمد الكلية عملية التعلم في اكتساب المعرفة من اجل زيادة مناعتها.	4.241	0.772	84.81%	عالٍ جداً
3	تستفيد الكلية من الدروس والتجارب السابقة.	4.185	0.833	83.70%	عالٍ
4	تعد السلوكيات والقيم والمهارات اهم ما تركز عليه الكلية.	4.250	0.750	85.00%	عالٍ جداً
5	تمتلك الكلية بيانات ومعلومات تعمل على تحديثها باستمرار.	4.352	0.789	87.04%	عالٍ جداً
6	تمكن ادارة الكلية في صنع واتخاذ القرارات.	4.130	0.762	82.59%	عالٍ
7	ترسخ ادارة الكلية الرقابة الذاتية بين الكوادر التعليمية.	4.111	0.813	82.22%	عالٍ
8	تمتلك القدرة على حل المشكلات ومعالجة الازمات.	4.019	0.854	80.37%	عالٍ
9	تمتلك الكلية كفاءات ادارية تمكنها من مواجهة التحديات.	4.250	0.750	85.00%	عالٍ جداً
10	تمتلك الكلية خصائص ثقافية تساهم في مواجهة التحديات في المستقبل.	4.111	0.753	82.22%	عالٍ
11	تتبنى ادارة الكلية هيكل تنظيمي مرن.	3.954	0.741	79.07%	عالٍ
12	تحت الكوادر التعليمية على تقديم معلومات ذات جودة عالية.	3.991	0.815	79.81%	عالٍ

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (7) بأن هناك إدراك عالٍ وتوافق مرتفع لعبارات المناعة التنظيمية لدى أفراد العينة وهذا ما أظهره الوسط الحسابي المرتفع والذي تجاوز قيمته المعيارية التي بلغت (3)،

فضلاً عن ارتفاع نسبة الأهمية النسبية لعبارات متغير المناعة التنظيمية كافة، إذ إن العبارة (5) والتي مثلت (تمتلك الكلية بيانات ومعلومات تعمل على تحديثها باستمرار). جاءت بأعلى مستوى توافق حسب ما أظهرته قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.352) والأهمية النسبية البالغة (87.04%)، أما العبارة (11) التي مثلت (تتبنى ادارة الكلية هيكل تنظيمي مرن). جاءت بأدنى مستوى توافق، وذلك استناداً إلى قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.954) وأهميتها النسبية التي بلغت (79.07%)، أما قيمة الانحراف المعياري المنخفضة فتدل على عدم وجود تشتت في إجابات العينة المبحوثة، مما يعزز مستوى المعولية والاعتمادية للوسط الحسابي الذي يظهر وجود توافر وتوافق لعببارات المناعة التنظيمية كافة في بيئة الكلية المبحوثة.

جدول (8): وصف عبارات الميزة التنافسية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
13	تحقق الكلية تنوعاً وشمولية في بيئة التعلم.	3.139	1.234	62.78%	عالٍ
14	تقدم الكلية فرصاً للتوظيف والتدريب العملي.	3.944	0.874	78.89%	عالٍ
15	تحقق توازناً بين الأبحاث والتدريس.	4.009	0.803	80.19%	عالٍ
16	تقدم دعماً أكاديمياً ونصائح للطلاب لتحقيق النجاح.	3.981	0.907	79.63%	عالٍ
17	تحقق نجاحاً في تخريج طلاب متميزين.	3.963	0.808	79.26%	عالٍ
18	حصول الكلية على مركز متقدم في التصنيف العالمي للجامعات.	4.074	0.782	81.48%	عالٍ

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (8) أن هناك إدراك عالٍ وتوافق مرتفع لعببارات الميزة التنافسية لدى أفراد العينة وهذا ما أظهرته قيمة الوسط الحسابي المرتفعة والتي تجاوزت القيمة العياري التي بلغت (3)، فضلاً عن قيمة الأهمية النسبية المرتفعة لعببارات متغير المناعة التنظيمية كافة، إذ جاءت العبارة (18) التي مثلت (حصول الكلية على مركز متقدم في التصنيف العالمي للجامعات) بأعلى مستوى حسب ما أظهرت قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.074) وبقيمة أهمية نسبية بالغة (81.48%)، أما العبارة (13) المتمثلة (تحقق الكلية تنوعاً وشمولية في بيئة التعلم). فقد سجلت أقل مستوى توافق وهذا ما أثبتته قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.139) وبقيمة أهمية نسبية تبلغ (62.78%)، أما انخفاض قيمة الانحراف المعياري المتغير كافة فيدل على عدم وجود تشتت في إجابات العينة المبحوثة، مما يعزز مستوى المعولية والاعتمادية للوسط الحسابي الذي يظهر وجود توافر وتوافق لعببارات الميزة التنافسية كافة في بيئة الكلية المبحوثة.

ويبين الجدول رقم (9) متغيرات وأبعاد البحث على المستوى الكلي وتحليلها الوصفي، وذلك من خلال اعتماد الباحثان لمقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها.

جدول (9): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

المتغيرات والأبعاد	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
أولاً. التعلم التنظيمي	xx1	4.238	0.646	2.50	5.00	84.77%	عالٍ جداً
ثانياً. الذاكرة التنظيمية	xx2	4.153	0.637	2.00	5.00	83.06%	عالٍ
ثالثاً. الحمض النووي التنظيمي	xx3	4.076	0.595	2.50	5.00	81.53%	عالٍ
المناعة التنظيمية	X	4.156	0.532	2.83	5.00	83.12%	عالٍ
الميزة التنافسية	Y	3.852	0.691	1.83	5.00	77.04%	عالٍ

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (9) وجود توافق عالي لمتغير المناعة التنظيمية ولأبعاده الثلاثة الكافة (أولاً. التعلم التنظيمي، ثانياً. الذاكرة التنظيمية، ثالثاً. الحمض النووي التنظيمي) وهذا ما أثبتته قيمة الوسط الحسابي التي تجاوزت (3) وهي القيمة المعيارية، فضلاً عن ارتفاع نسبة الأهمية النسبية لهذا المتغير ولأبعاده كافة، إذ سجل متغير المناعة التنظيمية وسط حسابي بقيمة (4.156) وأهمية نسبية تبلغ (83.12%) وهي قيم مرتفع تؤكد توافر المناعة التنظيمية في البيئة المبحوثة، أما على مستوى أبعادها فيلاحظ أن البعد الأول (التعلم التنظيمي) قد حصل على أعلى مستوى توافق وهذا ما بينته قيمة الوسط الحسابي والبالغة (4.238) وبقيمة أهمية نسبية تقدر بـ (84.77%) ويأتي بعد (الذاكرة التنظيمية) ثانياً كما أظهرت قيمة الوسط الحسابي التي تبلغ (4.153) وبقيمة أهمية نسبية تبلغ (83.06%)، أما بعد (الحمض النووي التنظيمي) جاء ثالثاً وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي تبلغ (4.076) وبقيمة أهمية نسبية تقدر بـ (81.53%)، أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فتشير إلى أن مستوى التشتت في إجابات العينة المبحوثة متدني، ويدعم مستوى الاتساق في تلك الإجابات مما يدعم مستوى الاعتمادية في الوسط الحسابي في تعميم نتائجها للعينة ككل والذي أظهر وجود توافق كبير للمناعة التنظيمية ولأبعاده الثلاثة في الكلية المبحوثة، كما يظهر الجدول رقم (9) وجود مستوى توافق مرتفع للميزة التنافسية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي المحتسب لهذا المتغير والبالغ (3.852) إذ تجاوزت القيمة (3) وهي القيمة المعيارية، إلى جانب ارتفاع الأهمية النسبية والتي بلغت (77.04%)، في حين تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري أن مستوى التشتت في إجابات العينة المبحوثة متدني، ويدعم مستوى الاتساق في تلك الإجابات مما يدعم مستوى الاعتمادية في الوسط الحسابي في تعميم نتائجها للعينة ككل والذي أظهر وجود ادراك مرتفع بين أفراد العينة حول الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة والمتمثلة بكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت.

سادساً. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: اعتمد الباحثان على كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفطح (Kurtosis) لغرض اختبار اعتدالية البيانات وتوزيعها الطبيعي، الذي يعد الأساس في اختيار نوع الأسلوب الاحصائي المعتمد في اختبار الفرضيات من حيث كونها معلمية (إذ كان التوزيع طبيعي) وغير معلمية بخلاف ذلك، إذ إن البيانات توزع طبيعياً في حالة أن مدى قيمة معامل الالتواء كانت ما بين (+1 إلى -1) ومدى قيم معامل التفطح ما بين (+3 إلى -3)، ويبين الجدول رقم (10) أن القيمة المحتسبة لمعامل الالتواء ومعامل التفطح هي ضمن المدى المحدد مما يعني أن البيانات تقترب من أن تكون موزعة طبيعياً، وهذا يشير إلى إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار الفرضيات البحثية.

جدول (10): قيم معاملات التفرطح والالتواء

المتغيرات والأبعاد	الرمز	معامل الالتواء	معامل التفرطح
أولاً. التعلم التنظيمي	xx1	-0.630	-0.244
ثانياً. الذاكرة التنظيمية	xx2	-0.907	0.514
ثالثاً. الحمض النووي التنظيمي	xx3	-0.413	-0.384
المناعة التنظيمية	X	-0.631	0.021
الميزة التنافسية	Y	-0.664	0.594

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS)

سابعاً. اختبار الفرضيات البحثية: جاءت هذه الفقرة بالفرضية الرئيسة الآتية:

(H1). الفرضية الأولى الرئيسة: هناك علاقة ارتباط بين المناعة التنظيمية اجمالاً ومن خلال ابعادها الميزة التنافسية في البيئة المبحوثة.

وينبثق منها فرضيات فرعية أربعة كالاتي:

(H1.1). الفرضية الأولى الفرعية: هناك علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي مع الميزة التنافسية في البيئة المبحوثة.

استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار هذه الفرضية وتحديد معنويتها وقوة علاقتها واتجاهها بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (11) قيمة معامل الارتباط.

جدول (11): علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	المتغيرات والابعاد	
0.627**	معامل الارتباط (Pearson)	بعد التعلم التنظيمي
0.000	الاحتمالية (Sig.)	

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين بعد التعلم التنظيمي ومتغير الميزة التنافسية، وهذا يعني أنه عند توافر مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي في المنظمة المبحوثة سيرافقه ارتفاع ايضاً في مستوى الميزة التنافسية، وبذلك تقبل الفرضية الأولى الفرعية.

(H1.2). الفرضية الثانية الفرعية: هناك علاقة ارتباط بين بعد الذاكرة التنظيمية مع الميزة التنافسية في البيئة المبحوثة.

استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار هذه الفرضية وتحديد معنويتها وقوة علاقتها واتجاهها بين الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (12) قيمة معامل الارتباط.

جدول (12): علاقة الارتباط بين الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	المتغيرات والابعاد	
0.659**	معامل الارتباط (Pearson)	بعد الذاكرة التنظيمية
0.000	الاحتمالية (Sig.)	

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين بعد الذاكرة التنظيمية ومتغير الميزة التنافسية، مما يعني أن عند توافر مستوى مرتفع من الذاكرة التنظيمية في المنظمة المبحوثة سيرافقه ارتفاع أيضاً في مستوى الميزة التنافسية، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية.

(H1.3). الفرضية الثالثة الفرعية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحمض النووي التنظيمي مع الميزة التنافسية في البيئة المبحوثة.

استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار هذه الفرضية وتحديد معنويتها وقوة علاقتها واتجاهها بين الحمض النووي التنظيمي والميزة التنافسية، ويوضح الجدول رقم (13) قيمة معامل الارتباط.

جدول (13): علاقة الارتباط بين الحمض النووي التنظيمي والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	المتغيرات والابعاد	
0.672**	معامل الارتباط (Pearson)	بعد الحمض النووي التنظيمي
0.000	الاحتمالية (Sig.)	

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

الجدول رقم (13) يظهر وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين الحمض النووي التنظيمي ومتغير الميزة التنافسية، مما يعني أن عند توافر مستوى مرتفع من الحمض النووي التنظيمي في المنظمة المبحوثة سيحقق ارتفاع أيضاً في مستوى الميزة التنافسية، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

(H1.4). الفرضية الرابعة الفرعية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناعة التنظيمية اجمالاً مع الميزة التنافسية في البيئة المبحوثة.

استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار هذه الفرضية وتحديد معنويتها وقوة علاقتها واتجاهها بين المناعة التنظيمية والميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (14) القيمة لمعامل الارتباط.

جدول (14): علاقة الارتباط بين المناعة التنظيمية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	المتغيرات والابعاد	
0.768**	معامل الارتباط (Pearson)	المناعة التنظيمية
0.000	الاحتمالية (Sig.)	

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين متغير المناعة التنظيمية ومتغير الميزة التنافسية، وهذا يعني أن عند توافر مستوى مرتفع من المناعة التنظيمية في الكلية المبحوثة سيرافقه ارتفاعاً أيضاً في مستوى الميزة التنافسية، وهذا يعني قبول الفرضية الرابعة مصدر الجدول: اعداد الباحثان بالاستناد إلى برنامج (SPSS) لفرعية.

وبما إن الفرضيات الفرعية الأربع مقبولة، هذا يعني إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الأولى. ويلاحظ من اختبارات العلاقات في الفرضيات الفرعية السابقة أيضاً أن أقوى علاقة سجلت بين الميزة التنافسية مع المناعة التنظيمية اجمالاً، تليه العلاقة مع بعد الحمض النووي التنظيمي ثم العلاقة مع بعد الذاكرة التنظيمية وأخيراً العلاقة مع بعد التعلم التنظيمي.

ثامناً. اختبار فرضيات التأثير: تضمنت الفقرة فرضية رئيسية واحدة كما يأتي:
(H2). الفرضية الثانية الرئيسية: هناك تأثير للمناعة التنظيمية اجمالاً ومن خلال أبعادها في الميزة التنافسية في البيئة المبحوثة.

ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية كما يأتي:
(H2.1). الفرضية الأولى الفرعية: هناك تأثير لبعد التعلم التنظيمي في الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة.

تم صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وذلك للتعرف على مدى تأثير التعلم التنظيمي في الميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (15) نتائج هذا التأثير.

جدول (15): تأثير بعد التعلم التنظيمي في الميزة التنافسية

الابعاد	بيتا (β)	قيمة (T)	(Sig.)	قيمة (F)	(Sig.)	(R ²)	الدلالة
التعلم التنظيمي	0.627	8.294	0.000	68.785	0.000	0.394	دال معنوياً

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يظهر الجدول رقم (15) أن نموذج معادلة الانحدار ثابت بقيمة (F) التي تبلغ (68.785) عند مستوى معنوي أقل من (5%)، بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن تقديرها من خلال التعلم التنظيمي، أما قيمة (T) البالغة (8.294) عند مستوى معنوية (5%) فتدل على وجود تأثير معنوي للتعلم في الميزة التنافسية، في حين تشير القيمة لمعامل الانحدار (β) الموجبة البالغة (0.627) على إيجابية هذا التأثير، بمعنى أن توافر بعد التعلم التنظيمي في الكلية المبحوثة هذا سوف يعزز ويفعل من مستويات الميزة التنافسية في الكلية محل البحث، والقيمة لمعامل التحديد (R²) البالغة (0.394) فتشير إلى أن التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته (39.4%) من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية، ووفقاً لهذه النتائج تقبل الفرضية الأولى الفرعية.

(H2.2). الفرضية الثانية الفرعية: هناك تأثير لبعد الذاكرة التنظيمية مع الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة.

تم صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وذلك للتعرف على مدى تأثير بعد الذاكرة التنظيمية في الميزة التنافسية، ويوضح الجدول رقم (16) نتائج التأثير.

جدول (16): تأثير الذاكرة التنظيمية في الميزة التنافسية

الابعاد	بيتا (β)	قيمة (T)	(Sig.)	قيمة (F)	(Sig.)	(R ²)	الدلالة
الذاكرة التنظيمية	0.659	9.021	0.000	81.381	0.000	0.434	دال معنوياً

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يظهر الجدول رقم (16) بهن معادلة الانحدار قيمتها ثابتة بقيمة (F) التي تبلغ (81.381) عند مستوى معنوي أدنى من (5%)، مما يعني أن هناك إمكانية لتقدير الميزة التنافسية من خلال الذاكرة التنظيمية، أما قيمة (T) البالغة (9.021) عند مستوى معنوية (5%) فتدل على وجود تأثير معنوي للذاكرة في الميزة التنافسية، في حين أن قيمة معامل الانحدار (β) الموجبة البالغة (0.659) فتدل على إيجابية هذا التأثير، بمعنى أن توافر بعد الذاكرة التنظيمية في الكلية المبحوثة سوف يعزز ويفعل من مستويات الميزة التنافسية في الكلية محل البحث، وتبين القيمة لمعامل التحديد (R²) البالغة

(0.434) أن بعد الذاكرة التنظيمية يفسر ما نسبته (43.4%) من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية، ووفقاً لهذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية.

(H2.3). الفرضية الثالثة الفرعية: هناك تأثير لبعدها الحمض النووي التنظيمي مع الميزة التنافسية في البيئة المبحوثة.

تم صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وذلك للتعرف على مدى تأثير الحمض النووي التنظيمي في الميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (17) نتائج هذا التأثير.

جدول (17): تأثير الحمض النووي التنظيمي في الميزة التنافسية

الابعاد	بيتا (β)	قيمة (T)	(Sig.)	قيمة (F)	(Sig.)	(R ²)	الدالة
الحمض النووي التنظيمي	0.672	9.344	0.000	87.314	0.000	0.452	دال معنوياً

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (17) أن نموذج معادلة الانحدار ثابت بدلالة قيمة (F) والتي تبلغ (87.314) عند مستوى معنوية أقل من (5%)، وهذا يعني إمكانية تقدير الميزة التنافسية من خلال الحمض النووي التنظيمي، أما قيمة (T) التي تبلغ (9.344) عند مستوى معنوية (5%) على وجود تأثير معنوي، في حين تشير قيمة معامل الانحدار (β) الموجبة البالغة (0.672) على إيجابية هذا التأثير، بمعنى أن توافر بعد الحمض النووي التنظيمي في الكلية المبحوثة، هذا سوف يعزز ويفعل من مستويات الميزة التنافسية في الكلية محل البحث، كما تشير قيمة معامل التحديد (R²) والتي تبلغ (0.452) إلى أن بعد الحمض النووي يفسر ما نسبته (45.2%) من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية، ووفقاً لهذه النتائج يمكن قبول الفرضية الثالثة الفرعية.

(H2.4). الفرضية الرابعة الفرعية: هناك تأثير للمناعة التنظيمية أجمالاً مع الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة.

تم صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وذلك للتعرف على مدى تأثير المناعة التنظيمية في الميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (18) نتائج هذا التأثير.

جدول (18): تأثير المناعة التنظيمية في الميزة التنافسية

الابعاد	بيتا (β)	قيمة (T)	(Sig.)	قيمة (F)	(Sig.)	(R ²)	الدالة
المناعة التنظيمية	0.768	152.202	0.000	152.202	0.000	0.589	دال معنوياً

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (18) بأن معادلة الانحدار ثابتة بقيمة (F) البالغة (152.202) عند مستوى معنوي أقل من (5%)، وهذا يبين إمكانية تقدير الميزة التنافسية من خلال المناعة التنظيمية، في حين تشير قيمة (T) التي تبلغ (152.202) عند مستوى معنوي (5%) بأنه يوجد تأثيراً معنوياً، أما قيمة معامل الانحدار (β) الموجبة البالغة (0.768) فتشير إلى إيجابية هذا التأثير، بمعنى أن توافر المناعة التنظيمية في الكلية المبحوثة هذا سوف يعزز ويفعل من مستويات الميزة التنافسية في الكلية محل البحث، اما قيمة معامل التحديد (R²) والتي تبلغ (0.589) فتشير إلى أن المناعة التنظيمية تفسر ما نسبته (58.9%) من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية، ووفقاً لهذه النتائج يمكن قبول

الفرضية الفرعية الرابعة، وبما أن الفرضيات الفرعية الأربع مقبولة، هذا يعني إمكانية قبول الفرضية الثانية الرئيسية.

المبحث السادس: الاستنتاجات والمقترحات

سيتم في هذا المبحث تناول الفقرات الآتية:

أولاً. الاستنتاجات: من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هي:

1. كشف الجانب النظري للبحث أن هناك دور مهم للمناعة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات بصورة عامة وقطاع التعليم بصورة خاصة.
2. أثبت التحليل الإحصائي للبحث أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية إيجابية بين متغيري الدراسة، مما يعني أن توافر مستوى عالي من المناعة التنظيمية سيرافقه ارتفاع في مستوى الميزة التنافسية.
3. إن بعد التعلم التنظيمي سجل أعلى مستوى أهمية يليه الذاكرة التنظيمية ثم يأتي بعد الحمض النووي التنظيمي ثالثاً.

ثانياً. المقترحات: بناء على الاستنتاجات أعلاه يقدم البحث المقترحات الآتية:

1. إن تزيد عمادة الكلية اهتمامها ببعث الحمض النووي التنظيمي
- آلية التنفيذ: من خلال تبني عمادة الكلية وسائل تعليمية وإدارية إبداعية وفريدة تساهم في تعزيز أدائها الإداري والتعليمي ويميز شخصية الكلية عن بقية الكليات الأخرى.
2. إن تعزز الكلية من قدرات ذاكرتها التنظيمية
- آلية التنفيذ: من خلال استخدام الوسائل المتطورة كالحوسبة السحابية في عملية حفظ المعلومات والبيانات وتوسيع السعة التخزينية بشكل آمن ويسهل تداول المعلومات بين أقسام ووحدات الكلية كافة.
3. أن تعمل عمادة الكلية على تعزيز مناعتها التنظيمية من أجل أن تحقق الميزة التنافسية الفريدة وأن تمتلك المرونة اللازمة لمواكبة التطورات التي تحدث في قطاع التعليم العالي.
- آلية التنفيذ: من خلال بناء نظام مناعي له القدرة على استقبال وتبني الأساليب العلمية المتطورة والايجابية وحجب الأساليب والأدوات التي من شأنها أن تؤثر سلباً على الأنشطة التعليمية في الكلية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. ال مرعي، رغد ابراهيم، 2022، (مكونات الحمض النووي التنظيمي وانعكاساته في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير)، جامعة الملك خالد. 13 العدد 3.
2. أبو حجر طارق وأبو ناصر حسن، 2017، (الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة المخاطر الفساد): دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دائرة الرقابة والتفتيش مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، غزة، فلسطين.
3. أبو حجاج، حسام أحمد، 2020، (أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية)، رسالة الماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
4. أكبر، عبير فاروق (2017)، (ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية)، مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، العدد (18). ص 373-414.
5. امانى عبد العظيم مرزوق شلبي، 2018 (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية) رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة.

6. البكدلي، صبحي عادل خليل 2023، (ممارسة ادارة الموارد البشرية مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية في دائرة صحة نينوى)، مجلة اقتصاديات الاعمال المجلد (5) العدد (3)
7. بوران، سمية بن عامر (2016) (إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة)، مركز الكتاب الأكاديمي عمان.
8. حسن على الزعبي (2005). (نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي). عمان الأردن دار وائل للنشر والتوزيع.
9. حويحي، محمد أحمد؛ والسهمي، خضران عبدالله (2019). (آليات تحسين جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية). مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 30 (2)، 1-33.
10. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة 2006، (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتأثيرهما على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية)، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
11. السلمي على (1998) (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية)، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.
12. السمان ثائر والدباغ، زهراء، 2020، (إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية)، مجلة تنمية الرافدين، 39 (125)، ص 63-86.
13. السيد محمد، محمود محمد، 2020، (عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية)، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21.
14. شريف محمد توفيق مختار صالح، 2022، (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط)، مجلة كلية التربية - جامعة دمياط، المجلد (37) العدد (85) الجزء (3).
15. صالح عادل ومنفذ محمد، 2000 (نظريه المنظمة والسلوك التنظيمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع الاردن صفحه 137.
16. الطاهر، لوراسية، 2021، (أثر ممارسات إدارة المعرف على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات دراسة استكشافية على عين من المؤسسات الصناعي الناشط في منطقت عتاب)، مجلة الاقتصاديات المالي البنكي وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 1، 27-44.
17. الطائي، يوسف (2009) (الشراكة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية (28) 1 – 28.
18. عبد الباري، أشرف السيد؛ وصابر، عماد عبد الخالق (2013). (دور الذاكرة التنظيمية في تنمية راس المال الفكري دراسة ميدانية على قطاع البترول)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (4).
19. عبد المجيد، عثمان (2016). (نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط أنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط.
20. عتوم حسين محمد (2012). (مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين)، رسالة دكتوراه جامعة اليرموك، الأردن.
21. عطية، محمد محسن (2015)، (الجودة الشاملة والمنهج)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

22. القحطاني، ريم بنت ثابت (2019)، (إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات) وفق تطلعات رؤية 2030 م ". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد (15)، ص 51-79.
23. الماشي احمد سمير؛ والمسدي، عادل عبد المنعم. (2002) (محددات الحمض النووي للمؤسسات)، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
24. محمد إبراهيم احمد ابو برهم (2022) (المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين) مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (6) العدد (7).
25. مطلوب، (معجم الحضارة العربية الحديثة)، بيروت لبنان، 2002.
26. نوف خلف محمد الحضرمي (درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية) 2022، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (19) العدد (72).
27. ياسر محمد خليل (2019:129)، (استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر)، مجلة الادارة التربوية العدد 23.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Al Kalkawi, A.H.K. & Qasim, Z.N., 2021, The Impact of the Knowledge Management processes in the Organizational Immune Systems, Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, 23 (1), 29-42.
2. Simmons, OS (2013) The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out.