مركز أ . د . احمد المنشاوى
للنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية
=======

بحث مقدم للنشر بعنوان:

المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية بمنطقة عسير

إعداد الباحثة:

آمنة سليمان هادي ذاكر
باحثة دكتوراه
قسم / القيادة والسياسات التربوية
جامعة الملك خالد - ابها
a-zaker2009@hotmail.com

﴿المجلد الواحد والأربعون– العدد الأول – يناير ٢٠٢٥م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات البحث من مجتمعها المتمثل في مديرات مدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير والبالغ عددهم ٣٣٦ مديرة، أما عينة البحث فقد بلغت (١٠١) مديرة، وهو ما يمثل (٣٠%) من إجمالي مجتمع البحث، تم جمعها بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصل البحث إلى النتائج التالية، أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للمناعة التنظيمية جاء بدرجة عالية؛ حيث تأتي الجينات التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها التعلم التنظيمي، ثم تأتي الذاكرة التنظيمية كأقل أبعاد المناعة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، كما بينت النتائج أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية جاء بدرجة عالية؛ حيث تأتي الجودة بالمرتبة الأولى، يليها الإبداع، ثم تأتي المرونة كأقل أبعاد الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير، إضافة إلى ما سبق فقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية وأبعادها الفرعية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية)، والدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الجودة، المرونة، الإبداع) لدى مديرات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، وأوضحت النتائج أن هناك العديد من المقترحات التي تمكن مديرات المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية ومنها: (التحفيز المادي والمعنوي لمديرات المدارس ممن يتمتعن بمستويات أداء عالية، وكذلك منح مديرات المدارس الصلاحيات الكافية، التي تعزز من قدرتهن على أداء مهامهن الوظيفية. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الباحثة العديد من التوصيات أبرزها: تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمديرات مدارس المرحلة الثانوية حول المناعة التنظيمية والميزة التنافسية، وكذلك التحفيز المادي والمعنوي لمديرات المدارس، إضافة إلى توعية مديرات المدارس حول أهمية الذاكرة التنظيمية ودورها في تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها.

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

Organizational Immunity and its Role in Achieving Competitive Advantage for Secondary Schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the Asir Region

Amna Suleiman Hadi Zakir

PhD researcher

Department of Educational Leadership and Policies

King Khalid University - Abha

a-zaker2009@hotmail.com

Abstract:

The study aimed to reveal the role of organizational immunity in achieving competitive advantage in secondary schools in Asir region. To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive survey correlational approach. The questionnaire was also used as a tool to collect research data from its community, represented by secondary school principals in the General Administration of Education in Asir region, numbering 336 principals. The research sample amounted to (101) principals, representing (30%) of the total research community, collected in a simple random manner. The research reached the following results: The degree of practice of secondary school principals in Asir region for organizational immunity was high; where organizational genes came in first place, followed by organizational learning, then organizational memory came as the least dimension of organizational immunity among secondary school principals in Asir region. The results also showed that the degree of practice of secondary school principals in Asir region for competitive advantage was high; Quality comes first, followed by creativity, then flexibility comes as the least dimension of competitive advantage in secondary schools in the Asir region. In

addition to the above, the results showed that there is a direct relationship with statistical significance at the level of (0.01) between the total score of organizational immunity and its sub-dimensions (organizational learning, organizational memory, organizational genes), and the total score of competitive advantage and its sub-dimensions represented by (quality, flexibility, creativity) among secondary school principals in the Asir region. The results showed that there are many proposals that enable secondary school principals to apply organizational immunity to achieve competitive advantage, including: (material and moral incentives for school principals who enjoy high levels of performance, as well as granting school principals sufficient powers that enhance their ability to perform their job duties. In light of the results reached, the researcher presented many recommendations, the most prominent of which are: providing training courses and workshops for secondary school principals on organizational immunity and competitive advantage, as well as material and moral incentives for school principals, in addition to raising awareness among school principals about the importance of organizational memory and its role in enhancing the educational institution's ability to achieve its goals.

Keywords: *Organizational immunity, competitive advantage, secondary school principals.*

مدخل إلى البحث

المقدمة:

تعد المؤسسات التعليمية أحد العناصر الرئيسة في المجتمع، بما تقدمه من خدمات تعليمية وتربوية ومجتمعية تسهم في نهضة الفرد، فمؤسسات التعليم تهدف الى تحقيق التميز؛ لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار؛ فتحقيق الميزة التنافسية عملية تتسابق عليها جميع المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتحظى بالاهتمام كونها تعد من المحددات الأساسية لنجاح المؤسسة.

وإيمانًا بضرورة الميزة التنافسية فقد تناولت رؤية ٢٠٣٠ كثيرًا من المجالات ومن أهمها المجال التعليمي؛ حيث تضمنت الرؤية مرتكزات مرتبطة بالتعليم وتمكينه للعنصر البشري، فقد رسمت المملكة العربية السعودية خارطة الطريق نحو تنافسية مستقبلية شاملة ومتكاملة تتمثل في تحقيق المؤسسات التعليمية للرؤية الطموحة ٢٠٣٠م ، من خلال استحداث سياسات ومفاهيم وأساليب حديثة (مكتب تحقيق الرؤية،٢٠٢٠).

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 (العتيبي،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).

ولأهمية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية أوصى مؤتمر الميزة التنافسية المنعقد في عمان (٢٠١٨) بضرورة تحقيق الميزة التنافسية في تطوير التعليم باستخدام الاستراتيجيات، والآليات الحديثة لتحقيق مخرجات عالية الجودة. حيث أكدت دراسة السوسي (٢٠١٥) على أن المؤسسات التعليمية أصبحت ملزمة بممارسة مزايا تنافسية، تتناسب مع المفاهيم الإدارية الحديثة التي تواكب تطورات العصر، وتتكيف مع متغيراته لتحقيق ميزة تنافسية. وحتى تتمكن هذه المؤسسات من التفوق في مجالها وزيادة قدرتها التنافسية؛ كان لا بد عليها أن تبذل قصارى جهدها لاعتماد مفاهيم وآليات مستحدثة والعمل على تطبيقها، ومن هذه المفاهيم الحديثة "نظم المناعة التنظيمية".

لقد أخذ مفهوم نظم المناعة التنظيمية أهمية في أدبيات الإدارة كونه إحدى النظم الرئيسة التي تعمل كدرع واقٍ يحمي المؤسسة من أخطار البيئة الخارجية، واضطرابات البيئة الداخلية، حيث تعتبر المناعة التنظيمية أداة مهمة وحيوية بوصفها جدار حماية تمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة الأخطار، والظروف والمفاجآت التي تقلل من ميزتها التنافسية (عبدالمجيد،٢٠١٦، ٤).

تعد المناعة التنظيمية شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي الذي يعمل بطريقة مشابهة لنظم المناعة البشرية، والتي يتحقق من خلالها منع الأفكار السيئة من الدخول، وإحداث الأضرار في المؤسسة، وتتطلب ثقافة عالية في الأداء لتوفر مستوى من الحصانة ضد الأفكار، والأشخاص الذين قد يعيقون أداء المؤسسة (*Watkins,2018,25*).

إن أهمية المناعة التنظيمية تبرز في حماية الكيان الإداري من خطر يهدد بقاءه أو يمنعه من ممارسة الأداء بصورة صحيحة (*Nafei, W, 2015,120*)، وهذا ما أكدته دراسة علوان، وطالب (٢٠١٦) أن المناعة التنظيمية من أنظمة الإنتاج الذاتي التي تعزز نفسها بنفسها من دون الحاجة لإنشاء كيانات مستقلة قد تكلف المؤسسات جهدًا ومالًا. ولكي تحافظ المؤسسات على البقاء والاستمرار وتحقيق ميزتها التنافسية فيفترض عليها اتباع أساليب إدارية حديثة كنظام المناعة التنظيمية ولا سيما في البيئة المحيطة التي تتصف بالتغير السريع، والتحول، والتطور المستمر في التكنولوجيا، والعمليات، والاستراتيجيات (*Fenfen, Nanping & Kevin, 2017,7*).

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:

تسعى المؤسسات التعليمية كغيرها من مؤسسات المجتمع إلى البقاء والنمو، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها. ولكن المدارس أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة منها: التحديات التنظيمية، والمنافسة المحلية. وبين سعي المدارس للعمل وفق رسالتها وتحقيق أهدافها يلزمها استخدام مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية.

ومن خلال دراسة المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية، ترى الباحثة فرصة لتعزيز الفهم حول كيفية تمكن هذه المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق النجاح في بيئة تنافسية. ومنطقة عسير، بما تتمتع به من تراث ثقافي وبيئة تعليمية فريدة، تقدم نموذجا مثيرا للاهتمام لاستكشاف كيف يمكن للمناعة التنظيمية أن تسهم في تحسين الأداء التعليمي وتوفير بيئة تعليمية ملائمة. وتشعر الباحثة بشغف كبير نحو البحث في هذا المجال، حيث أن النتائج المحتملة قد تساهم في إحداث تغيير إيجابي في النظام التعليمي، مما يؤثر بشكل مباشر على الطلاب والمجتمع ككل.

وبرغم ورود نتائج العديد من الدراسات التي تؤكد أهمية المناعة التنظيمية في قدرتها على تثبيت الاستقرار والتوازن للمؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية، كدراسة الساعدي (٢٠١٧)، العسوفي (٢٠٢٠)، المصري (٢٠٢١)، الضلاعين (٢٠٢١) ، وأبو برهم (٢٠٢٢). إلا أن تحقيق الميزة التنافسية مازال دون المستوى الذي تطمح إليه الرؤية الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية (الأسمر،٢٠٢١). وهذا ما أكدته دراسة علوان، وطالب، (٢٠١٦) بأن المناعة التنظيمية من أهم الموضوعات التي لابد أن نوليها عناية خاصة بالبحث، والدراسة في مؤسساتنا التعليمية.

وبناءً على ما سبق تتضح أهمية موضوع المناعة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات التعليمية؛ لكي تحقق الميزة التنافسية على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها؛ حيث إن الباحثة لاحظت 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 مدى مساهمة المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير وفقًا لرؤية المديرات؟**

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أهمية المناعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؟
٢. ما دور الميزة التنافسية في تحقيق التفوق الأكاديمي بالمؤسسات التعليمية؟
٣. ما درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير لأبعاد المناعة التنظيمية: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) من وجهة نظر أفراد البحث؟
٤. ما درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير لأبعاد الميزة التنافسية: (الجودة، المرونة، الإبداع) من وجهة نظر أفراد البحث؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي درجات المناعة التنظيمية والميزة التنافسية، لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر أفراد البحث؟

٦. ما المقترحات التي تساعد مديرات مدارس المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد البحث؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. تحديد أهمية المناعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
٢. التعرف على دور الميزة التنافسية في تحقيق التفوق الأكاديمي بالمؤسسات التعليمية.
٣. التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير لأبعاد المناعة التنظيمية.
٤. التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير لأبعاد الميزة التنافسية.
٥. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المناعة التنظيمية والميزة التنافسية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير.
٦. تقديم مقترحات تساعد مديرات مدارس المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

١. مواكبة البحث لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) من خلال تطوير المؤسسات التربوية بجميع مكوناتها في بيئة مشجعة للإبداع والتنافس.
٢. تزايد الحاجة الملحة إلى تحسين الأداء، وتحقيق الإبداع التربوي، واستغلال الفرص التي تزيد من كفاءة العملية الإدارية التعليمية من خلال تطبيق المناعة التنظيمية.
٣. أصالة موضوع البحث وحداثته.
٤. إثراء المكتبة المحلية والعربية بإضافة جديدة في مجال المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

الأهمية التطبيقية:

تأمل الباحثة أن يستفيد من البحث كلًا من:

١. المسؤولون في وزارة التعليم لوضع آليه لعمل القيادات المدرسية، وطرق تنظيميها وفق الاتجاهات الحديثة كالمناعة التنظيمية والميزة التنافسية.

٢. مشرفو ومشرفات القيادة المدرسية في تقديم برامج تدريبية للقيادات التربوية؛ لتوعيتهم بأهمية تطبيق المناعة التنظيمية.

٣. مديرو/ات المدارس من خلال تعريفهم بمفهوم المناعة التنظيمية وتحسين مهارات التكيف والاستغلال والاستكشاف لمهاراتهم في ضوء المناعة التنظيمية.

٤. الباحثون/ات في إجراء دراسات مستقبلية مماثلة.

حدود البحث:

الحدود البشرية: طُبق هذا البحث على مديرات مدارس المرحلة الثانوية اللاتي على رأس العمل، وفق إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير لعام ١٤٤٦ه .

الحدود المكانية: طُبق هذا البحث على مديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٤٦هـ).

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

مصطلحات البحث:

المناعة التنظيمية *Regulatory immunity*: تعرف الباحثة المناعة التنظيمية إجرائيًا بأنها: قدرة مديرة المدرسة على تكوين جدار متين من الأنظمة واللوائح والسياسات التي تجعل مديرة المدرسة والموظفات يحافظن على قيم المدرسة ورؤيتها وكيانها الإداري من المؤثرات الخارجية عن طريق تطبيق أنظمة للتصدي لتلك المؤثرات.

الميزة التنافسية *Competitive advantage*: تعرف الباحثة الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها: قدرة المدرسة على امتلاك مزايا كـ (الأنظمة، السياسات، اللوائح المتينة)، وموارد (مادية، بشرية)، وتقنيات وأساليب وأدوات تمكنها من تحقيق قيمة مضافة؛ مما يدفعها للأمام؛ والتفوق على منافسيها من المدارس الأخرى.

الدراسات السابقة والإطار النظري

أولا: الدراسات السابقة:

١ـ الدراسات السابقة المتعلقة بمحور المناعة التنظيمية

أـ الدراسات العربية:

١. **دراسة النقيرة (٢٠٢١)** هدفت إلى إيجاد الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي في مصر، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) موظفًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المناعة التنظيمية كان متوسطًا.

٢. **دراسة ميرو (٢٠٢٢)** هدفت إلى التعرف على تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك بالعراق، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٧) فردًا من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة دهوك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المناعة التنظيمية تسهم في الحد والتقليل من سلوك العمل المنحرف مما يسهم في معالجة جزء من التسيب التي تعاني منه بعض من كليات جامعة دهوك.

ب-الدراسات الأجنبية:

٣. **دراسة *Bhattari (2015)*** هدفت إلى الكشف عن نظام المناعة التنظيمي وممارسات إدارة التغيير لمواجهة التحديات المتباينة للمنظمات والشركات في النيبال، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلات والاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤١٥) مشاركًا من المشاركين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المناعة الداخلية للمنظمات تتعلق بالقوى والتغيرات الداخلية للمنظمة.

٤. **دراسة *Abbas (2019)*** هدفت إلى اختبار العلاقة بين وظائف نظام المناعة التنظيمية بأنواعها ومنع الفساد الإداري والمالي في العراق، كما هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تنشيط وظائف الجهاز المناعي التنظيمي وتقويته ليكون قادرًا على مواجهة المخاطر التنظيمية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت

أدوات الدراسة في المقابلات والاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦١) موظفًا من الموظفين في التربية والتعليم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ضعفًا في ثقافة نظام المناعة التنظيمية عند الأفراد؛ لعدم إدراكهم للظواهر السلبية وتجاهلها بالكامل.

٢- الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية

أ- الدراسات العربية:

١. **دراسة الخوالدة (٢٠٢٠)** هدفت إلى تعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٣) مديرًا ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق حصلت على تقدير لفظي متوسط، حيث حصل مجال القيادة على أعلى متوسط، يليه مجال الموارد البشرية وأخيرًا مجال الجودة.

٢. **دراسة العجمي (٢٠٢٠)** هدفت إلى تعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩٠) مديرًا ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

ب-الدراسات الأجنبية:

٣. **دراسة *Nthambi (2016)*** هدفت إلى تحليل تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الابتدائية الخاصة في كينيا، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الاستكشافي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢٩) فردًا من المدراء ونوابهم والمعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التركيز على الاستراتيجيات التنافسية يؤثر إيجابيًا على مستوى أداء المدرسة.

٤. **دراسة *Nkundabanyanga, et, al (2018)*** هدفت إلى الكشف عن تأثير العلاقة بين إدارة الممارسات المحاسبية ومجالس الإدارة والمزايا التنافسية في المدارس الثانوية الأوغندية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدرسة ثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حجم مجلس الإدارة لا يؤثر على الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين ما يلي:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على موضوعي المناعة التنظيمية والميزة التنافسية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الزوايا التي تم تناولها ولاختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة .كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية وأيضا اختلاف الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة .

وسوف تستفيد الباحثة من الدراسات السابقة في عدة مواضع منها : التأصيل النظري للدراسة الحالية ، في تحديد مصطلحات الدراسة، في الاطلاع على دراسات سابقة في موضوع الدراسة الحالية ، وفي الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة ، في بناء أداة الدراسة ، تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ، وفي تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

ثانيا: الإطار النظري

المحور الأول: المناعة التنظيمية:

أولًا: 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".

وتستنتج الباحثة أن المناعة التنظيمية تؤكد على أن التكامل بين أجزاء البنية الداخلية للوظائف الأساسية للمدرسة كالقيادة الرشيدة، وثقافة حل المشكلات داخل بيئة العمل، وتوزيع السلطة والقرارات بشكل لا مركزي يؤدي إلى بناء جدار دفاعي وعمل خطة فاعلة لحماية المدرسة من الأخطار التنظيمية التي قد يتعرض لها هيكلها التنظيمي عبر المستويات الإدارية المختلفة.

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).

وقد بدأ مفهوم المناعة التنظيمية يأخذ اهتمامًا واسعًا في بناء المؤسسات وتقويمها ويعتبر وجوده دلالة على قوة المؤسسة وضمان ديمومتها، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية عام (٢٠٠٨)، والتي بينت مدى هشاشة الكثير من المؤسسات أمام التهديدات والمخاطر الخارجية، وهذا يؤكد الدور الحيوي لنظام المناعة التنظيمية داخل المؤسسات، مما يجعلها تصمد أمام مختلف التهديدات الخارجية من خلال استرجاع التجارب السابقة للاستفادة منها في تحديد استراتيجيات التعامل مع ما يعترض بقاء المؤسسة (علاء الدين، ٢٠٢١، ٤٥).

ثالثًا: أهمية المناعة التنظيمية

حظيت المناعة التنظيمية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين؛ رغم الانتقادات التي وجهت لهذا النظام المناعي بأنه عائق يحول دون تطور المؤسسة ويصيبها بالجمود والرتابة، وذهبت بعض الدراسات إلى محاربته والقضاء عليه، إلا أن (*Perry, 2014,6*) يرى بأن العالم اليوم يزداد خطورةً وتعقيدًا يومًا بعد يوم وهذا يجعل المؤسسات أكثر عرضة للأزمات، مما يحتم ضرورة وجود مرونة لدى المؤسسات تساعدها للوقاية من التهديدات، بالتكيف مع التغيرات قصيرة أو طويلة الأجل في بيئة العمل، وحسب عبودي (٢٠١٩، ٨٥)؛ وحسن (٢٠٢١، ٣٣٤) تبرز أهمية المناعة التنظيمية في المدارس من خلال التالي:

- إدراك المؤثرات السلبية الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تحدث ضررًا وخللًا بالأداء التنظيمي للمدرسة.
- توثيق عملية الرقابة والاستفادة من التجارب السابقة للمدرسة؛ لتجنب المهددات والعوامل الضارة مستقبلًا.
- توفير التوازن داخل المدرسة ومنع القرارات المتسرعة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية له (*Knoespel, 2011,12*).

المحور الثاني: الميزة التنافسية

أولًا: مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

عرفتها العيد (٢٠١٨، ٥٣٢) بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على صياغة وتطبيق استراتيجيات 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 تنال رضا المستفيدين من هذ 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".

ثانيًا: 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 دوليًا (البارقي، ٢٠٢٣، ٢٣٠).

ومع بداية القرن الحادي والعشرين وزيادة الاهتمام بالتميز في التعليم والمطالبة باحتلال مكان الصدارة الأكثر تميزًا محليًا، وعالميًا ركزت المؤسسات التعليمية على إحداث قيمة وفوائد للمستفيد تفوق ما قد يحصل عليه من المؤسسات الأخرى في نفس المجال؛ الأمر الذي يعطي للمؤسسة تميزًا وتفردًا في مجال عملها، وهذا التميز والتفرد يدفع المؤسسة للتطوير والتجديد المستمر لتدعيم مركزها التنافسي (عبد العال، ٢٠١٨، ١٦٤).

ثالثًا: أهمية الميزة التنافسية

تتطلب التنافسية في مجال التعليم تطوير وتحسين برامج تعليمية ذات خصائص ومعايير عالمية تمد الطلبة بمهارات وتقنيات متخصصة ومتعددة، وبذلك اكتسبت الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسات التعليمية كمدخل لتطوير التعليم، واستنادًا على ذلك يلخص الخوالدة (٢٠٢٠، ٢٣) وسليم (٢٠٢٠، ١٨٦١) أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في أنها:

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 محليًا ودوليًا.

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.

إجراءات البحث (المنهجية والإجراءات)

أولًا: منهج البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية؛ ولذلك فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

ثانيًا: مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من جميع مديرات مدارس المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، والبالغ عددهن (٣٣٦) مديرة حسب إحصائية إدارة التعليم بمنطقة عسير للعام الدراسي (١٤٤٥-١٤٤٦هـ).

عينة البحث:

عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠١) مديرة من مديرات مدارس المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، وهو ما يمثل (٣٠%) من إجمالي مجتمع البحث.

ثالثًا: أداة البحث

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في البحث، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي "الاستبانة". ولقد تكونت أداة البحث في صورتها النهائية من جزأين:

- **الجزء الأول**: يتكون من (٣٠) عبارة مقسمة على محورين، وذلك على النحو التالي:
  - **المحور الأول**: يتناول المناعة التنظيمية، ويتضمن (١٥) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:
    - **البعد الأول**: يتناول التعلم التنظيمي، ويتضمن (٥) عبارات.

- **البعد الثاني**: يتناول الذاكرة التنظيمية، ويتضمن (٥) عبارات.
- **البعد الثالث**: يتناول الجينات التنظيمية، ويتضمن (٥) عبارات.

○ **المحور الثاني**: يتناول الميزة التنافسية، ويتضمن (١٥) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:

- **البعد الأول**: يتناول الجودة، ويتضمن (٥) عبارات.
- **البعد الأول**: يتناول المرونة، ويتضمن (٥) عبارات.
- **البعد الأول**: يتناول الإبداع، ويتضمن (٥) عبارات.

- **الجزء الثاني**: وهو عبارة سؤال مفتوح يتناول: المقترحات التي تساعد على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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، والجداول التالية تتناول بنوع من التفصيل تلك الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

١ـ التعلم التنظيمي:

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

جدول رقم (١)

يوضح درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للتعلم التنظيمي

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		بدرجة متوسطة		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	تستفيد إدارة المدرسة من خبراتها السابقة.	٥٣	٥٢.٥	٢٢	٢١.٨	٢١	٢٠.٨	٥	٥.٠	٠	٠.٠	٤.٢٢	٠.٩٤	١
٢	تشجع إدارة المدرسة عملية التعلم الجماعي بين الموظفات.	٤٢	٤١.٦	٣٨	٣٧.٦	٢٠	١٩.٨	١	١.٠	٠	٠.٠	٤.٢٠	٠.٧٩	٢
٣	تسهل إدارة المدرسة مشاركة المعرفة المكتسبة لخبرات الموظفات السابقة.	٣٥	٣٤.٧	٢٥	٢٤.٨	٢٨	٢٧.٧	١٢	١١.٩	١	١.٠	٣.٨٠	١.٠٨	٣
٤	تعقد إدارة المدرسة جلسات عصف ذهني لإيجاد الحلول المناسبة للانحرافات التنظيمية.	٣٢	٣١.٧	٢٣	٢٢.٨	٣٠	٢٩.٧	١٥	١٤.٩	١	١.٠	٣.٦٩	١.٠١	٤
٥	تحلل إدارة المدرسة أساليب المدارس الأخرى للاستفادة من خبراتها.	٢٩	٢٨.٧	٢٦	٢٥.٧	٢٠	١٩.٨	١٢	١١.٩	١٤	١٣.٩	٣.٤٤	١.٠٨	٥
-	المتوسط الحسابي العام											٣.٨٧	٠.٨٧	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن بعد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للتعلم 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 جدًا).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد بين (٠.٧٩، ١.٠٨)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد البحث حول عبارات بعد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للتعلم التنظيمي.

٢- الذاكرة التنظيمية:

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

جدول رقم (٢)

يوضح درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للذاكرة التنظيمية

م	العبارات	درجة الممارسة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		بدرجة متوسطة		لا أوافق	لا أوافق بشدة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٤	تحتفظ إدارة المدرسة بإنجازاتها المتميزة في ملفات تقنية منظمة.	٣٨	٣٧.٦	٣١	٣٠.٧	٢٩	٢٨.٧	٣	٣.٠	٠	٠.٠	٤.٠٣	٠.٨٩	١
٥	تسترجع إدارة المدرسة تجاربها السابقة من ملف الذاكرة لتجنب الانحرافات التنظيمية.	٣٢	٣١.٧	٣٢	٣١.٧	٢٦	٢٥.٧	١١	١٠.٩	٠	٠.٠	٣.٨٤	١.٠٠	٢
٣	توظف إدارة المدرسة معلوماتها المخزنة عند اتخاذ قراراتها الإدارية.	٣١	٣٠.٧	٣٣	٣٢.٧	٢٧	٢٦.٧	٩	٨.٩	١	١.٠	٣.٨٣	١.٠٠	٣
١	تمتلك إدارة المدرسة قواعد بيانات لتخزين كافة اللوائح والأنظمة.	٣٨	٣٧.٦	٢٠	١٩.٨	٣١	٣٠.٧	١٠	٩.٩	٢	٢.٠	٣.٨١	٠.٩١	٤
٢	تحدث إدارة المدرسة بصفة مستمرة نظام الذاكرة للتخطيط للمستقبل.	٣٤	٣٣.٧	٣١	٣٠.٧	١٧	١٦.٨	١٨	١٧.٨	١	١.٠	٣.٧٨	٠.٩٣	٥
	المتوسط الحسابي العام											٣.٨٦	٠.٩٠	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن بعد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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 مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للذاكرة التنظيمية.

٣- الجينات التنظيمية:

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

جدول رقم (٣)

يوضح درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للجينات التنظيمية

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		بدرجة متوسطة		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٣	تبني إدارة المدرسة قراراتها على معلومات موثوقة.	٥٣	٥٢.٥	٣٣	٣٢.٧	١٤	١٣.٩	١	١.٠	٠	٠.٠	٤.٣٧	٠.٧٦	١
٢	تمكن إدارة المدرسة الموظفات من المشاركة في اتخاذ القرار.	٣٧	٣٦.٦	٣٤	٣٣.٧	٢٦	٢٥.٧	٤	٤.٠	٠	٠.٠	٤.٠٣	٠.٨٩	٢
١	يساعد الهيكل التنظيمي إدارة المدرسة في اتخاذ القرار المناسب الذي يميزها عن غيرها.	٣٧	٣٦.٦	٣٤	٣٣.٧	٢٤	٢٣.٨	٥	٥.٠	١	١.٠	٤.٠٠	٠.٩٥	٣
٤	تتبنى إدارة المدرسة ثقافة نظام الحوافز والمكافآت.	٣٧	٣٦.٦	٢٨	٢٧.٧	٢٨	٢٧.٧	٦	٥.٩	٢	٢.٠	٣.٩١	١.٠٣	٤
٥	توائم إدارة المدرسة بين العمليات الداخلية والخارجية لتجنب التهديدات.	٢٥	٢٤.٨	٣٤	٣٣.٧	٢١	٢٠.٨	١٩	١٨.٨	٢	٢.٠	٣.٦٠	٠.٩٩	٥
	المتوسط الحسابي العام											٣.٩٨	٠.٧٢	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن بعد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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 مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للجينات التنظيمية.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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:

للتعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالجودة، 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 (٤)

يوضح درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالجودة

م	العبارات	درجة الممارسة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		بدرجة متوسطة		لا أوافق	لا أوافق بشدة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتبنى إدارة المدرسة ثقافة الجودة من خلال أهدافها.	٤٣	٤٢,٦	٤١	٤٠,٦	١٦	١٥,٨	١	١,٠	٠	٠,٠	٤,٢٥	٠,٧٥	١
٥	تستخدم إدارة المدرسة التقنيات الحديثة لتجويد عملية الأداء.	٣٧	٣٦,٦	٤٣	٤٢,٦	١٩	١٨,٨	١	١,٠	١	١,٠	٤,١٣	٠,٨٢	٢
٣	تطبق إدارة المدرسة أنظمة الجودة في كل عملياتها.	٢٧	٢٦,٧	٤٨	٤٧,٥	٢٠	١٩,٨	٥	٥,٠	١	١,٠	٣,٩٤	٠,٨٧	٣
٢	تقدم إدارة المدرسة خدمات ذات جودة عالية تكسبها ميزة تنافسية.	٣٤	٣٣,٧	٣٠	٢٩,٧	٢٦	٢٥,٧	١١	١٠,٩	٠	٠,٠	٣,٨٦	١,٠١	٤
٤	تضع إدارة المدرسة خطة استراتيجية لضمان تفعيل الجودة.	٢٧	٢٦,٧	٢٨	٢٧,٧	٢٥	٢٤,٨	١٥	١٤,٩	٦	٥,٩	٣,٥٤	١,٠٢	٥
	المتوسط الحسابي العام											٣,٩٤	٠,٧٦	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن بعد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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 مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالجودة.

٢- المرونة:

للتعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالمرونة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، كما تم ترتيب العبارات وفقًا للمتوسطات الحسابية لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥)

يوضح درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالمرونة

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		بدرجة متوسطة		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٢	تسعى إدارة المدرسة إلى تطوير قدراتها وفقًا لحاجات المستفيدين.	٣٧	٣٦.٦	٣٠	٢٩.٧	٢٤	٢٣.٨	٨	٧.٩	٢	٢.٠	٣.٩١	١.٠٥	١
٣	تهتم إدارة المدرسة بالتغذية الراجعة لتحقيق رضا المستفيدين.	٣٣	٣٢.٧	٢٨	٢٧.٧	٣٥	٣٤.٧	٥	٥.٠	٠	٠.٠	٣.٨٨	٠.٩٣	٢
١	توفر إدارة المدرسة خدمات تتميز بسرعة الاستجابة لخدمة المستفيدين.	٢٩	٢٨.٧	٣٥	٣٤.٧	٢٧	٢٦.٧	٩	٨.٩	١	١.٠	٣.٨١	٠.٩٩	٣
٥	تقوم إدارة المدرسة بعملية التحسين المستمر في خدماتها لتحقق احتياجات المستفيدين.	٣٤	٣٣.٧	٢٨	٢٧.٧	٢٥	٢٤.٨	١٢	١١.٩	٢	٢.٠	٣.٧٩	١.٠١	٤
٤	تستجيب إدارة المدرسة للمتغيرات الخارجية في أساليبها الإدارية.	٢٤	٢٣.٨	٣٥	٣٤.٧	٢٧	٢٦.٧	١١	١٠.٩	٤	٤.٠	٣.٦٣	١.٠٨	٥
	المتوسط الحسابي العام											٣.٨١	٠.٩٠	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أن بعد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد بين (٠.٩٣، ١.٠٨)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد البحث حول عبارات بعد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالمرونة.

٣- الإبداع:

للتعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالإبداع، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، كما تم ترتيب العبارات وفقًا للمتوسطات الحسابية لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

يوضح درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالإبداع

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		بدرجة متوسطة		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٢	تقدم إدارة المدرسة التقنيات الحديثة بشكل إبداعي يزيد من تميزها.	٣٩	٣٨.٦	٤٠	٣٩.٦	١٩	١٨.٨	٣	٣.٠	٠	٠.٠	٤.١٤	٠.٨٢	١
١	تعمل إدارة المدرسة على تطوير الأفكار الإبداعية لدعم جودة الخدمات.	٣٦	٣٥.٦	٣٥	٣٤.٧	٢٧	٢٦.٧	٣	٣.٠	٠	٠.٠	٤.٠٣	٠.٨٧	٢
٣	توفر إدارة المدرسة أنظمة متعددة تحفز الإبداع لدى موظفاتها.	٢٥	٢٤.٨	٤٠	٣٩.٦	٣١	٣٠.٧	٥	٥.٠	٠	٠.٠	٣.٨٤	٠.٨٦	٣
٥	تهتم إدارة المدرسة بتوظيف إبداعات موظفاتها لتطوير الأداء.	٢٨	٢٧.٧	٣١	٣٠.٧	٣١	٣٠.٧	١٠	٩.٩	١	١.٠	٣.٧٤	١.٠١	٤
٤	تمتلك إدارة المدرسة أساليب إبداعية في مواجهة الانحرافات التنظيمية.	٢٣	٢٢.٨	٢٨	٢٧.٧	٣٦	٣٥.٦	١٢	١١.٩	٢	٢.٠	٣.٥٧	١.٠٣	٥
	المتوسط الحسابي العام											٣.٨٧	٠.٨٠	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أن بعد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد بين (٠.٨٢، ١.٠٣)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد البحث حول عبارات بعد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالإبداع.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٨٧) بانحراف معياري (٠.٨٠)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالإبداع جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد البحث على كل من: (أن إدارة المدرسة تقدم التقنيات الحديثة بشكل إبداعي يزيد من تميزها، وكذلك أن إدارة المدرسة تعمل على تطوير الأفكار الإبداعية لدعم جودة الخدمات، وأن إدارة المدرسة توفر أنظمة متعددة تحفز الإبداع لدى موظفاتها)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أهمية الإبداع ودوره في نجاح المؤسسات، حيث يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها، وذلك من خلال دعم الأفراد العاملين وتشجيع السلوكيات الإبداعية مما يعزز من قدرة منسوبي المدرسة على تحقيق الكفاءة والفاعلية.

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

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

جدول رقم (٧) يوضح طبيعة العلاقة بين بين متوسطي درجات المناعة التنظيمية والميزة التنافسية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر أفراد البحث

م	المناعة التنظيمية	الميزة التنافسية			
		الجودة	المرونة	الإبداع	الدرجة الكلية للميزة التنافسية
١	التعلم التنظيمي	**٠.٧٢٨	**٠.٨١٥	**٠.٧١٦	**٠.٨٢٣
٢	الذاكرة التنظيمية	**٠.٨٠٠	**٠.٧٨٦	**٠.٧٦٧	**٠.٨٥٤
٣	الجينات التنظيمية	**٠.٧٥٧	**٠.٧٢٣	**٠.٨٠٢	**٠.٨٢٧
	الدرجة الكلية	**٠.٨٢٧	**٠.٨٤٤	**٠.٨٢٤	**٠.٩٠٧

**** 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 مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للأبعاد على التوالي (٠.٧٢٨، ٠.٨١٥، ٠.٧١٦)، وللدرجة الكلية (٠.٨٢٣)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن ممارسة القيادة المدرسية للتعلم التنظيمي، وذلك من خلال تعزيز العمل الجماعي بين الموظفات واستفادة الإدارة المدرسية من خبراتها السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة التي تمر بها؛ كل هذا من شأنه أن يُسهم في زيادة ممارسة مديرات المدارس للميزة التنافسية والتي تعزز من قدرة المدرسة على مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي وتقديم خدمات تعليمية تتلاءم مع احتياجات المستفيدين.
- أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين الذاكرة التنظيمية والدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعادها الفرعية المتمثلة في: (الجودة، المرونة، الإبداع) لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للأبعاد على التوالي: (٠.٨٠٠، ٠.٧٨٦، ٠.٧٦٧)، وللدرجة الكلية (٠.٨٥٤)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن ممارسة القيادة المدرسية للذاكرة التنظيمية وذلك من خلال حرص إدارة المدرسة على توظيف معلوماتها المخزنة في اتخاذ القرارات الإدارية الحالية بما يعزز

من قدرة الإدارة المدرسية على التعامل السريع مع تلك المواقف؛ كل هذا من شأنه أن يُسهم في زيادة ممارسة مديرات المدارس للميزة التنافسية، وذلك من خلال التحسين المستمر على الخدمات المقدمة بإدخال الأفكار الجديدة بما يضمن الاستمرارية في التنافس.

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

للتعرف على المقترحات التي تساعد مديرات مدارس المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد البحث، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية للسؤال المفتوح والخاصة بالمقترحات، وجاءت أبرز تلك المقترحات على النحو التالي:

جدول رقم (٨) يوضح المقترحات التي تساعد مديرات مدارس المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية

م	المقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
١	التحفيز المادي والمعنوي لمديرات المدارس ممن يتمتعن بمستويات أداء عالية.	٢٥	٢٤.٨
٢	منح مديرات المدارس الصلاحيات الكافية التي تعزز من قدرتهن على أداء مهامهن الوظيفية.	١٨	١٧.٨
٣	تبادل الخبرات بين المديرات للاستفادة من هذه الاساليب التنظيمية.	٩	٨.٩
٤	نشر ثقافة المناعة التنظيمية من خلال تثقيف مشرفات القيادة المدرسية بها لتوعية المديرات.	٨	٧.٩
٥	تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسات التعليمية بما يعمل على تحقيق الأهداف.	٨	٧.٩
٦	وضع دليل يساعد على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية.	٧	٦.٩
٧	الدورات التدريبية وورش العمل لمديرات المدارس حول المناعة التنظيمية والميزة التنافسية لتطوير مهاراتهن وقدراتهن الوظيفية.	٦	٥.٩
٨	تطوير بيئة المدرسة من قبل الجهات المختصة بما يُسهم في توفير بيئة عمل تعزز من قدرة الإدارة المدرسة على تحقيق أهدافها.	٦	٥.٩
٩	تعميم التجارب العالمية في تطبيق المناعة التنظيمية لاستفادة مديرات المدارس منها في تحقيق الميزة التنافسية.	٦	٥.٩
١٠	تفعيل برنامج الزيارات الخارجية للدول المطبقة للمناعة التنظيمية.	٤	٤.٠
١١	عمل مسح وتحليل للبيئة الخارجية بشكل مستمر.	٤	٤.٠

يتضح من خلال الجدول رقم (١٨) أن العبارة رقم (١) والتي تنص على: (التحفيز المادي والمعنوي لمديرات المدارس ممن يتمتعن بمستويات أداء عالية) تأتي بالمرتبة الأولى بين تلك المقترحات بتكرار (٢٥) مديرة وبنسبة (٢٤.٨%)، يليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على: (منح مديرات 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 المديرات للاستفادة من هذه الأساليب التنظيمية) بتكرار (٩) مديرات وبنسبة (٨.٩%).

أولًا: نتائج البحث

توصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

١. أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للمناعة التنظيمية جاء بدرجة عالية؛ حيث تأتي الجينات التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها التعلم التنظيمي، ثم تأتي الذاكرة التنظيمية كأقل أبعاد المناعة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير.

٢. أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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 الموظفات، إضافة إلى أن إدارة المدرسة تسهل مشاركة المعرفة المكتسبة لخبرات الموظفات السابقة).

٣. أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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 مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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 الموظفات 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 مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية جاء بدرجة عالية، حيث تأتي الجودة بالمرتبة الأولى، يليها الإبداع، ثم تأتي المرونة كأقل أبعاد الميزة التنافسية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير.

٦. أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير 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 مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالمرونة جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد البحث على كل من: (أن إدارة المدرسة تسعى إلى تطوير قدراتها وفقًا لحاجات المستفيدين، وكذلك اهتمام إدارة المدرسة بالتغذية الراجعة لتحقيق رضا المستفيدين، إضافة إلى أن إدارة المدرسة توفر خدمات تتميز بسرعة الاستجابة لخدمة المستفيدين).

٨. أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية فيما يتعلق بالإبداع جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد البحث على كل من: (أن إدارة المدرسة تقدم التقنيات الحديثة بشكل إبداعي يزيد من تميزها، وكذلك أن إدارة المدرسة تعمل على تطوير الأفكار الإبداعية لدعم جودة الخدمات، وأن إدارة المدرسة توفر أنظمة متعددة تحفز الإبداع لدى موظفاتها).

٩. أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية وأبعادها الفرعية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية)، والدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعادها الفرعية المتمثلة في: (الجودة، المرونة، الإبداع) لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير.

١٠. أن هناك العديد من المقترحات التي تساعد مديرات مدارس المرحلة الثانوية على تطبيق المناعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية ومنها: (التحفيز المادي والمعنوي لمديرات المدارس ممن يتمتعن بمستويات أداء عالية، وكذلك منح مديرات المدارس الصلاحيات الكافية التي تعزز من قدرتهن على أداء مهامهن الوظيفية، إضافة إلى تبادل الخبرات بين المديرات للاستفادة من هذه الاساليب التنظيمية).

ثانيًا: توصيات البحث

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

١. تطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز الثقافة المؤسسية، مما يساعد في بناء مناعة تنظيمية قوية تدعم الابتكار والتكيف مع التغيرات.
٢. تشجيع المدارس على إقامة شراكات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية من خلال دعم المبادرات التعليمية والأنشطة اللامنهجية.
٣. إنشاء نظام شامل لتقييم الأداء المدرسي يعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة تسهم في تحسين المناعة التنظيمية.
٤. دعم استخدام تقنيات التعليم الحديثة وتطوير أساليب تدريس مبتكرة تساهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز القدرة التنافسية للمدارس.
٥. التركيز على تحسين بيئة العمل للمعلمين والموظفين من خلال تقديم الدعم النفسي والمادي، مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي ويعزز من قدرة المدرسة على التكيف مع التحديات.
٦. توظيف مبدأ التحسين المستمر من خلال عمل دورات تدريبية وورش عمل لمديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير حول المناعة التنظيمية والميزة التنافسية بما يعزز من مهاراتهن وقدراتهن الإدارية.
٧. توعية مديرات المدارس حول أهمية الذاكرة التنظيمية ودورها في تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها، حيث جاءت كأقل أبعاد المناعة التنظيمية من حيث الممارسة.
٨. التحفيز المادي والمعنوي لمديرات المدارس لمن يمارسن المناعة التنظيمية وتحقيق مستويات عالية من الميزة التنافسية؛ لتشجيعهن على الاستمرارية، وتحفيز المديرات الأخريات على ممارستها.

المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

ابراهيم، لمياء. (٢٠١٨). *المتطلبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية*. [رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس]. المجلة العلمية للدراسات. ٩ (٣). ٩١٨-٩٣٧.

ابن لغيصم، سعود. (٢٠٢٠). *أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية*. [رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق]. مجلة البحوث التجارية. ١- ٢١٢ .

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. (٢٠١٨). *تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*. [رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية]. المجلة الدولية للآداب والعلوم. ١ (١٤)، ١٤٩ -١٨٩.

البغدادي، منار. (٢٠١٨). *القدرة التنافسية للتعليم قبل الجامعي*. المكتب الحديث للنشر والتوزيع.

البكري، ثامر؛ وحمدان، خالد. (٢٠١٣). *الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة*. [رسالة ماجستير، جامعة حسيبة]. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. (٩).

السمان، ثائر؛ والدباغ، زهراء. (٢٠٢٠). *إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية*. [رسالة ماجستير، جامعة النجف]. مجلة تنمية الرافدين. ٣٩ (١٢٥)، ٦٤ -٨٦.

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

محمد، محمود. (٢٠٢٠). *عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية*. [رسالة ماجستير، جامعة عين شمس]. مجلة البحث العلمي في التربية. ١ (٢١)، ١٤٩ - ١٦٩.

الهادي، محمد. (٢٠١٨). *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.

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦).

https://www.vision2030.gov.sa

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

Abbas, Ali. (2019). Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system. *Journal of Economics and Administrative Sciences. 25* (116), 262-289.

Ben Hamadi, O. (2012). "Knowledge management and organizational memory: between losing consciousness and regaining memory". (Doctoral dissertation) *University of Quebec at Trois-Rivieres*.1-14

Marire, M, Okonkwo, A. & Ugwu, J. (2018). The Effect of Human Resources Management to an Organizational Control Process. *Management and Economic Journal*, 173 -185.

Nafei W, (2015), the Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1), p117-131.

Nkundabanyanga, S, Stephen, K, Muhwezi, M. (2018). Management Accounting Practices Governing Boards & Competitive Advantage of Ug&an Secondary Schools. *International Journal of Educational Management,* 32(6).

Nthambi, J. (2016). The effect of competitive strategies on performance of private primary schools in Kenya: a survey of private primary schools in Nairobi. *African Journal of Education Practice*, 1(2),53-73.

Nugroho, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. Quality Innovation Prosperity, 22(2), 47-64.

Perry, S. (2014). Enterprise resilience Boosting your corporate immune system. The executive summary series, (1). 1- 12

Stroeymeyt, N. Casillas-Perez, B & Cremer, S. (2014). Organizational immunity in social insects Current Opinion in Insect Science, 5(1), 1-15.