

## Organizational Immunity and its Role in Achieving the Strategic Entrepreneurship in Secondary Schools in the Southern Governorates of Palestine

Mohammed Ibrahim.A. Abu Borhom

Faculty of Education || Al-Aqsa University || Gaza || Palestine

**Abstract:** The study aimed to verify the presence of the effect of Organizational Immunity as in Strategic Entrepreneurship in Secondary Schools in the Southern Governorates of Palestine, The study followed the Descriptive analytical approach and the questionnaire was the main data collection tool and it was applied to the study population which consists of secondary school teachers in the southern governorates of Palestine. The sample included (355) secondary school teachers, representing (7.5%) of the size of the study population. have been selected randomly with stratified sample way, and the study reached the most important results: The estimation of study sample for the degree of availability of organizational immunity in secondary schools in the southern governorates of Palestine from the teachers' point of view, got a relative weight of (76.52%) which was high. The estimation of study sample for the degree of availability of strategic entrepreneurship in secondary schools in the southern governorates of Palestine from the teachers' point of view, got a relative weight of (75.70%) which was high. There is a statistically significant relationship between organizational immunity and achieving strategic entrepreneurship in secondary schools in the southern governorates of Palestine, where the correlation coefficient reached (0.727). The most important recommendations of the study were: Increasing interest in promoting all elements of the organizational immunity in Secondary Schools through developing a culture of organizational immunity in them, which contributes to achieving the strategic entrepreneurship. That the school administration in Schools pay attention to the topic of strategic entrepreneurship. and the means leading to that, including caring for highly qualified teachers, investing their abilities and potentials, and providing them with the appropriate climate for development and creativity.

**Keywords:** Organizational Immunity, Strategic Entrepreneurship, Secondary Schools, Palestine.

## المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

محمد إبراهيم أحمد أبو برهم

كلية التربية || جامعة الأقصى || غزة || فلسطين

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تمّ اعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، والبالغ عددهم (355) معلمًا، يُمثلون

نسبة (7.5%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (76.52%) أي بدرجة مرتفعة؛ أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (75.70%) أي بدرجة مرتفعة؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.73). وكان من أهم توصيات الدراسة: زيادة الاهتمام بتعزيز جميع عناصر المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية من خلال تطوير ثقافة المناعة التنظيمية لديها والتي تساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمدارس، أن تهتم الإدارة المدرسية في المدارس بموضوع الريادة الاستراتيجية والسبل المؤدية إلى ذلك، ومنها الاهتمام بالمعلمين من ذوي الكفاءات العالية ورعايتهم واستثمار قدراتهم والطاقات الكامنة لديهم، وتوفير المناخ الملائم لهم للتطوير والابداع.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، الريادة الاستراتيجية، المدارس الثانوية، فلسطين.

## المقدمة.

في ظل التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة تنوعت أساليب تطوير المؤسسات، ومن أجل التكيف مع المتغيرات المحيطة أصبح لزاماً على قادة المدارس ردع الاخطار في البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية وذلك من خلال بناء نظم المناعة التنظيمية، حيث تعد المناعة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من الحياة الوظيفية والاجتماعية والأمنية، وحصناً منيعاً يحسن أداء المدرسة ويُعزز من قوتها وقيمتها. وتمثل المناعة التنظيمية الحاجز المناعي الذي يقي المؤسسة وطأة المؤثرات الخارجية، ويدعمها في مواجهة ما يحيط بها من تحديات داخلية، ويضيف لها ميزة التفوق على المنافسين؛ حال تفوق مناعتها على تلك المتوفرة لديهم (فيروز، 2017: 416). إن الربط بين الريادة والاستراتيجية أصبح أكثر تداولاً في الأعمال والقرارات والالتزامات المصممة لتحقيق الأداء المتميز والحصول على الإيجابيات فوق المعدل، والتحالفات الخارجية، والموارد والتعلم التنظيمي، والإبداع، وتعد ريادية المنظمة بأنها ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جيداً بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة، فالمنظمات الريادية قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر، والسلوك الريادي تحتاجه جميع المنظمات لتواكب التطور في بيئة شديدة التنافس وهذا يجب الاهتمام بموضوع الريادة في مؤسسات تعليمية تربوية بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة (عطوف، 2016: 669). وأشار (داود، 2012: 242) إلى أن درجة النجاح التي وصلت لها المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها الحالية والمستقبلية يستلزم دور قيادي فاعل ذو عقلية ريادية وذات رؤية استراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استغلالها لغرض النمو والتميز على المنظمات المنافسة. ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن إيجاد ثقافة التغيير اللازمة للمدارس لتتمك في التطوير المستمر يحتم تبني فلسفة إدارية تساعدها على تخطي الصعوبات، وإحداث تطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو والمنافسة.

وانطلاقاً من ذلك سعى الباحث لإجراء دراسة حول المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ من أجل الارتقاء بهذه المدارس، وإيماناً بما تقوم به من دور رائد في تنمية الفرد فكرياً ووجدانياً ومعرفياً، وتطويره بما يعود بالنفع والفائدة على مجتمعه.

## مشكلة الدراسة:

إن العقبات التي تواجهها المدارس تجعلها في تحدي كبير ويعزي ذلك بسبب التحولات المذهلة والمتسارعة ومنها الانفتاح العالمي، وتقدم تكنولوجيا الاتصالات وبروز تحديات جديدة، وعليه بات من المهم مواجهة هذه

التحديات والبحث عن استراتيجيات تعزز قدرات المدارس على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة. أشارت (Harman, 2010) أن المدارس تواجه العديد من المشكلات التي أدت إلى تدني جودة التدريس والبحث العلمي، وانخفاض الكفاءة الداخلية. كما أظهرت دراسة (Perry, 2014) ودراسة (Mansor&Azudin, 2018) أهمية نظم المناعة التنظيمية في تعزيز المرونة التنظيمية ومن ثم تحسين أداء المؤسسة. ومن خلال احتكاك الباحث بعدد من الموظفين في المدارس الثانوية لاحظ افتقار بعض المدارس إلى وجود خطة للتعامل مع التهديدات المحتملة، كما لا يوجد على أجندتها الريادة المؤسسية، وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: " ما دور المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"

وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

- 1- ما درجة توفر المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
- 2- ما درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
- 3- هل توجد علاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعلم التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
  - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذاكرة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
  - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- 1- بيان مستوى المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
  - 2- التعرف إلى واقع ممارسة الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
  - 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
  - 4- تقديم بعض المقترحات التي تساعد القادة على الاستفادة من المفاهيم والأفكار المعاصرة لتحسين أدائها الاستراتيجي.

#### أهمية الدراسة:

#### 1- الأهمية العلمية:

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في الحقول المعرفية الحديثة حيث تسلط الضوء على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية، وتوضيح أثر المناعة التنظيمية على تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث تواجه مدارس تحديات وظروفاً تتطلب رفع كفاءة أدائها لتحقيق التميز.
- يعتبر موضوع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة والهامة، والتي نالت اهتمام الممارسين والباحثين والأكاديميين.

#### 2- الأهمية التطبيقية:

- تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح العلاقة والأثر بين (المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية) إذ قد يمثل هذا الربط بحد ذاته إضافة متواضعة جديدة بالاهتمام.
- السعي إلى تغيير واقع الأداء في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- تحديد أي من أبعاد المناعة التنظيمية أكثر فاعلية وتأثير على تعزيز مؤشرات الريادة الاستراتيجية.
- تحقيق التوصيات التي توصلت إليها الدراسة وتطبيقها قد يفيد في تطوير العملية التعليمية.

#### حدود الدراسة:

طبقت الدراسة وفقاً للحدود البحثية التالية:

- الحد الموضوعي: أثر المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الحد البشري: عينة من معلمي المرحلة الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- الحد المكاني: أجريت الدراسة في المحافظات الجنوبية من فلسطين (محافظات غزة).
- الحد المؤسساتي: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية.
- الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي 2020 \_ 2021م.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تشتمل هذه الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية

- الريادة الاستراتيجية **Strategic Entrepreneurships**: الريادة الاستراتيجية اصطلاحاً: " تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة)، والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة)؛ لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات (بن قايد، 2017: 189).
- كما يعرفها (Dumitru, 2008) بأنها: الطريقة التي بواسطتها تستطيع المنظمات أن توجد تغييراً من خلال استغلال الفرص المكتشفة في البيئات المضطربة التي تعمل فيها"
- ويعرف الباحث الريادة الاستراتيجية إجرائياً: إطار عمل منظم ومستمر يقوم به قادة المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، من خلال البحث عن فرص جديدة واستغلالها وفق الموارد المتاحة بما يحقق تميز مستدام نحو مستويات تنافسية من الإبداع للوصول إلى إنجازات ونتائج تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها أصحاب المصلحة في المدرسة.

- المناعة التنظيمية **Organizational Immune**: المناعة التنظيمية اصطلاحاً: " هي الحاجز القوي 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" ( Gilley, Godek & Gilley, 2009).
- ويعرف الباحث المناعة التنظيمية إجرائياً: نظام عمل متكامل يستهدف تسخير الإمكانيات والجهود المتاحة للحفاظ على استقرار وأمن المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وحمايتها من التهديدات والمخاطر، وزيادة قدرتها على مواجهة التهديدات المتوقعة وغير المتوقعة، ووضع آليات لضمان استمراريتها واستدامتها بما يحقق أهدافها في المنافسة وتقديم الخدمات.
- المدارس الثانوية: هي مدارس التعليم الأكاديمي الذي يتضمن الصفين (11 - 12)، والذي يقع ضمن قطاع التعليم العام في النظام التعليمي، ويتراوح عمر الطلبة في هذه المرحلة (17 - 18) سنة، وفي نهاية المرحلة يخضع الطلبة لامتحان عام (امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة - التوجيهي) (وزارة التربية والتعليم، 2008: 24).
- المحافظات الجنوبية لفلسطين: هي محافظات غزة فهي الجزء من الساحل الفلسطيني، تبلغ مساحته (365) كيلو متراً مربعاً، ويمتد على الساحل الشرقي للبحر الأبيض المتوسط بطول (45) كم، وعرض (6-12) كم، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخانيونس، ورفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطيني، 1997: 14).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

#### مفهوم المناعة التنظيمية:

عرف (De Geus, 1997: 193) المناعة التنظيمية أنها قدرة المنظمة على مواجهة الهجمات والتهديدات التي تأتي من الأفراد الذين لا يملكون ولاء كامل للمنظمة، حيث يقوم النظام المناعي للمنظمة على حمايتها من الأخطار الخارجية واستبعاد المتسللين والحد من أثارهم. في حين عرفها (Watkins, 2007) أنها شبكة من الثقافات والسياسات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري لمنع الأفكار السلبية من الدخول وإحداث أضرار وخسائر في المنظمة. ويرى (الطائي، 2009: 11) أن المناعة التنظيمية هي مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمات والتي تتشارك فيما بينها بشكل متكامل لبناء منظومة حصينة يمكن من خلالها التصدي للفيروسات البيئية والمخاطر التنظيمية التي تتعرض لها المنظمة سواء في هيكلها أو بنيتها، فهي مفهوم يقصد به مقدرة المنظمة على مواجهة أزماتها بأنواعها المختلفة المالية والتنافسية والإدارية. كما يرى (Farncombe, 2014) أن المناعة التنظيمية في المنظمة تحافظ على قيمها ورؤيتها ويديم استمراريتها في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب، مشيراً أن المناعة التنظيمية إما أن تكون نعمة يجب التمسك بها أو نقمة يجب تقويضها، حيث تكون المناعة التنظيمية نعمة في حال كانت أنظمة ديناميكية تستجيب إلى التغيير بإيجابية، وتعتبر هذه المناعة التنظيمية نقمة عندما تكون مختلة وظيفياً برفضها أي عملية تغيير تحدث داخل المنظمة. بينما (Bhattarai, 2016: 116) يرى المناعة التنظيمية بأنها نظام داخلي من الكيانات الفاعلة في المنظمة والتي تستطيع التنبؤ بالتغيرات غير المرغوب فيها داخل المنظمة والعمل على مقاومتها، وتهدف إلى منع وصول الدخلاء إلى إنجازات المنظمة الحالية. وأوضح (Simmons, 2013: 1136) أن فوائد المناعة تتضمن الوقاية من آثار الأخطاء الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة، وإنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة

الخارجية ومواجهة تهديداتها لتوفير التوازن داخل المنظمة، ومنع القرارات المتسارعة، والتطلع لحلول جديدة، وتحفيز السلوك المرغوب من العاملين، ومساعدة قادة المنظمة في التعرف على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر والاحتياط، فضلاً عن تعزيز آليات الإبلاغ الذاتي. كما يرى الطائي (2009: 15) أن فوائد المناعة التنظيمية تتلخص بعدة نقاط:

- 1- تجنب الأخطار البيئية وزيادة قدرة المنظمة الدفاعية.
  - 2- زيادة قدرة المنظمة على التصدي للأزمات.
  - 3- القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة معمقة للبيئة الخارجية. وتتجلى أهداف المناعة التنظيمية بما يأتي: (لفته، 2014).
- 1- حماية الكيان الإداري في المنظمة من كافة العوامل الخارجية التي قد تحدث أزمة وهي حماية عن طريق وجود أنظمة أساسية وفرعية وبديلة أو عن طريق وجود أنظمة حماية متعددة ومزدوجة.
  - 2- حماية الكيان الإداري من العوامل الداخلية التي قد تحدث أزمة وخصوصاً تلك المتعلقة بعدم التنسيق بين مستويات وأقسام النظام الداخلي في المنظمة.
  - 3- تعمل كخط دفاع ضد أخطاء المدراء أو سوء الإدارة الناتج عنهم.
- ومن خلال ما سبق يري الباحث أن توفر المناعة التنظيمية في المدارس يكون له دور هام في الحد من الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية، كما أنها ستوجه قادة المدارس إلى عدم التسرع عند اتخاذ القرارات، وستنمي روح المسؤولية الذاتية لدى المعلمين حتى في غياب المسؤولية القانونية مما يسهم في ميزتها التنافسية ويعزز استقرارها على المدى الطويل.

#### أبعاد المناعة التنظيمية:

من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث المتعددة التي تناولت موضوع المناعة التنظيمية تبين أن هناك اختلاف بين الكتاب، واختلفت هذه الأبعاد حسب وجهة نظر الباحثين، وبما ينسجم مع دراساتهم، وعليه فقد اتفق معظم الكتاب والباحثون على مجموعة من الأبعاد ومنهم (Aguirre, Howell, Klatter & Neilson, 2005)، و (Watkins, 2007)، و (Leibner, Mader, & Weiss, 2009)، و (Huang, 2013)، و (لفته، 2014)، و (عبد المجيد، 2016)، و (فيروز، 2017)، و (أبو حجاج، 2020) وفيما يلي عرض لأبعاد المناعة التنظيمية ومضامينها.

- 1- **التعلم التنظيمي Organizational Learning**: عرف Simon (1969) التعلم التنظيمي أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل العاملين في المنظمة والذي ينعكس على أداء ومخرجات المنظمة، فقد ركز التعريف على عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات التنظيمية وتحديدها، المخرجات المرتبطة بمستوى التطور المعرفي داخل المنظمة والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات (محمد، 2014: 109). كما عرف بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل، وتتعلم المنظمات عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيضاً كانت الوسائل المستخدمة في ذلك من معلومات أو مهارات أو تقنيات أو ممارسات (Argyris & Shcon, 1996). فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيرات الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء ومتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (الكبيسي، 2005: 90). وتصف Curado (2006: 4-5) التعلم التنظيمي بأنه التفاعل الحادث بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة بهدف

التعلم وتبادل التجارب والخبرات وصولاً إلى اكتساب المعرفة. ومن خلال ما سبق يري الباحث أن التعلم التنظيمي يركز على اكتساب السلوكيات والقيم والمهارات كما يوفر الفرص لتشجيع المعلمين على تبادل المعرفة مما يسهم في تعزيز أداء المدرسة وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها والتكيف مع المستجدات.

2- الذاكرة التنظيمية **Organizational Memory**: يرى (olivera, 2000) بأن الذاكرة التنظيمية مجموعة الخبرات والأفكار والمعارف والمهارات المكتسبة على مر الزمان التي يتم نقلها إلى العاملين الجدد في المنظمات من خلال الاتصالات والاحتمالات والدورات التدريبية والعلاقات العامة. وعرف (عتوم، 2012: 9) الذاكرة التنظيمية بأنها المعلومات المخزنة داخل المنظمة والتي يمكن استحضارها في صنع واتخاذ القرارات، وغالباً ما تكون موجودة في عقول الأفراد أو مترسخة في ثقافة المنظمة. ويرى (عبد الباري وصابر، 2013) أن الذاكرة التنظيمية هي نظام للمعلومات يستند إلى تسجيل المعرفة بكافة أشكالها بهدف تنمية رأس المال الفكري للمنظمات والاستفادة منها مستقبلاً في الارتقاء بمستوى أداء المنظمة. كما تعد الذاكرة التنظيمية بمثابة الوسيلة التي تمكن المنظمة من استدعاء معرفتها المخزنة على مدى تاريخها وبالتالي تسهم بشكل مهم في العمليات وفي تصميم وإيجاد مستقبل المنظمة (Taulabi et al, 2013: 90). كما يري (Walsh & Ungson, 1991: 62) الذاكرة التنظيمية بأنها هي التقنية التي قد تستعمل للاحتفاظ بالمعلومات والاكتساب والاسترجاع بالمنظمة. ويقترح أن تركيب الذاكرة التنظيمية يكون ضمن ستة صناديق تخزين للمعلومات هي: الأفراد- الثقافة"قصص نماذج عقلية"- التحويل- الهياكل- العلوم البيئية- المحفوظات الخارجية. ومن خلال ما سبق يري الباحث أن الذاكرة التنظيمية مستودع المعلومات السابقة المتعلقة بممارسات المدرسة تسهم في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، كما أنها وسيلة تساعد في مواجهة معوقات العمل وجلب المعلومات وضمان ديمومتها في نشاط المدرسة، وغالباً ما تأخذ شكل قواعد البيانات والمستندات والخبرات المعارف الفردية للمعلمين، فغياب الذاكرة التنظيمية يؤدي إلى الزهايمر التنظيمي الذي يؤثر بشدة في كفاءة وفعالية صنع القرارات، وفقدان المعلمين ذوي الخبرة، وغموض يشوب الحياة التنظيمية، وتوترات كامنة خلف الممارسات والأنشطة المعلنة.

3- الحمض النووي التنظيمي **Organizational DNA**: عرف (Morgan 1998: 95) , الحمض النووي التنظيمي بأنه الرؤى والقيم والشعور بالهدف لتمكين الأفراد من فهم المهمة واستيعابها، والتحدي المتمثل في المشروع كآلة. ويعرف (1: Bordia, Kronenberg, & Neely, 2005) الحمض النووي التنظيمي على أنه تميز المنظمة نفسها عن غيرها عن طريق هوية أعمالها ونماذجها التنظيمية. وحدد (الماشي والمسدي، 2008: 1) مفهوم الحمض النووي التنظيمي بأنه مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في أن واحد شخصية المنظمة وتساعد على شرح أدائها وفهم سبب اختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي. ويرى (عبد المجيد، 2016: 35) أن الحمض النووي هو بصمة المنظمة الخاصة والتي تميزها عن باقي المنظمات بخصائص تجعلها قادرة على التكيف مع البيئة. وقد عرف (Ivanov, 2008: 208) الحمض النووي للمنظمة بأنه يعكس الهيكل الداخلي والديناميكي للمنظمة، فهو يتكون من الأدوار، والعلاقات، التي تشكل ديناميكية المنظمة سواء داخل أو خارج المنظمة. وتتعدد أبعاد الحمض النووي التنظيمي ويمكن توضيحها فيما يلي: (Hovivyan, 2006)

1. الهيكل التنظيمي **Organizational Structure**: من خلاله يتم تحديد شكل الهيكل التنظيمي في المنظمة، وعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وهل هناك تحديد واضح للسلطات والمسئوليات به، وتشكيل خطوط الاتصالات في المنظمة.

2. ال معلومات Information: من خلالها يتم تحديد طريقة تنظيم الأنشطة وتحويل المعلومات، وكيفية تحويل المعلومات من الأفراد الذين يمتلكونها إلى الأفراد الذين يحتاجونها، وتحديد كمية وقيمة المعلومات المتوفرة في المنظمة والتي تساعد في عملية اتخاذ القرارات بها.
3. حقوق اتخاذ القرار Decision Rights: من خلالها يتم تحديد من لهم سلطة اتخاذ القرارات، وماهي حدود هذه السلطات والصلاحيات.
4. المحفزات motivators: من خلالها يتم التعرف على الحوافز والدوافع التي تمنحها المنظمة، وطريقة مكافأة العاملين في المنظمة على انجازاتهم، وكيفية تشجيع الأفراد على الاهتمام بعملهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

مما سبق عرضه، يمكن القول: إن الحمض النووي التنظيمي أداة تساعد الإدارة على تحديد الصفات المميزة للمنظمة من حيث هيكلها التنظيمي والآليات الخاصة بكيفية اتخاذها للقرارات، والوسائل التي تستخدمها لحث العاملين على بذل أقصى طاقاتهم، وقدرتها على تقديم معلومات عالية الجودة وتدفعها، وطريقة تعاملها مع الأحداث غير المتوقعة، فهو يحدد مدى قدرة المنظمة على الإنجاز.

#### مفهوم الريادة الاستراتيجية:

تعتبر الريادة الاستراتيجية من أهم الموضوعات حالياً على مستوى التعليم، لتحقيق النهوض وتعزيز المكانة التنافسية إقليمياً ومحلياً، واقامة تحالفات استراتيجية تضيف ميزة للمنظمات، كما أنها مصدراً للبقاء والديمومة، وسط المنظمات التي تتبنى التوجهات الاستراتيجية الحديثة، وتساعد المنظمات على التقدم والرقي، وتجاوز الصعوبات، وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، وتحسين أداء الموظفين بها (عبد اللطيف ومحمد، 2018: 670). أصبح الاهتمام بمفهوم الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة التي بدأت تحظى باهتمام واسع من قبل المنظمات، وزاد الاهتمام بموضوع الريادة الاستراتيجية في السنوات الماضية بسبب ظهور العولمة والخصخصة والتقدم التكنولوجي والعملية والتي لها الأثر الأكبر على البيئة التنافسية للمنظمات المحلية والإقليمية والدولية وما تلاها من أحداث وأزمات مالية (ضاحي، 2020: 69). عرف (Lassen, 2007: 126) الريادة الاستراتيجية بأنها الاستعداد التنظيمي المستمر لاستكشاف مجالات تنافسية جديدة، والتعرف على الإمكانيات والقدرة على استغلالها. وعرفها (Kraus & Kauranen, 2009: 46) بأنها فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الاستراتيجية والمرونة والابتكار والإبداع المستمر، وهذه الفلسفة تستعمل لتحويل الأفراد الموجهين من قبل الإدارة إلى أفراد رياديين. كما عرفها (Sokolova, 2011: 7) بأنها حل ممكن لمشكلات الكفاءة المستدامة لبلوي التكيف مع التغييرات الجذرية التي تواجهها المنظمة والإبداع لضمان التنافسية في السوق. ويرى (الأيوبي، 2017: 11) أن الريادة الاستراتيجية هي اكتشاف الفرص واستثمارها وفق الموارد المتاحة للمنظمة في عملية الإبداع للوصول إلى أفضل النتائج. بينما يرى (بهزادي، 2020: 392) أن الريادة الاستراتيجية هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالبداية في العمل والتخطيط له، وتحمل المخاطر والإبداع في إدارته. والريادي هو الذي يمتلك رؤية واسعة وبعيدة ويتنبأ بالمستقبل ويعمل على تحقيقه، ولديه مرونة ومثابرة ومواظبة على العمل. كما عرفها (Alayoubi. Et al 2020: 6) بأنها اكتشاف الفرص والاستثمار وفقاً للموارد المتاحة للمنظمة في العملية الإبداعية للوصول إلى أفضل النتائج، والقدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة لها.

أهمية الريادة الاستراتيجية: أهمية الريادة الاستراتيجية تظهر في بعدين؛ الأول داخلي يتمثل في تحقيق النمو والتوازن والاستقرار والتركيز على رفع مؤشرات الأداء، وفي نفس الوقت العمل على تحقيق الرضا الوظيفي



للعاملين ورفع أدائهم، مع التميز في زيادة الفاعلية في المتغيرات البيئة الداخلية: الإنتاجية والمالية، والعلاقات، والخدماتية، وغيرها من المتغيرات التي تحقق أهداف المنظمات، أما البعد الثاني الخارجي فيهم بتحقيق رضا متلقي الخدمة والمجتمع المدني والمنظمات، والبيئة الخارجية بشكل عام، وذلك من خلال التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية هذا بالإضافة إلى اهتمامها بالمبدعين والذي يجعل الأفراد يتسابقون نحو تقديم كل فكرة جديدة (شبات والمصري، 2020: 33).

أهداف الريادية الاستراتيجية: يري (بن قايد، 2017: 191) و(بريسم، وآخرون، 2017: 170) أن من أهم أهداف الريادية الاستراتيجية:

- تحديد أولويات طويلة الأجل للمنظمة في ضوء الرؤية، والرسالة والتغيرات والتحولات المحيطة، ومع تطور المنظمة في مراحلها المختلفة.
- بناء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف محددة ومفصلة للمستويات الدنيا والوحدات المختلفة، بحيث تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمنظمة.
- تساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنظمة، والأعمال التي يلزم القيام بها من أجل تحقيق الأهداف ذات الأولوية في فترات زمنية ممتدة.
- تحديد الصورة النهائية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الأساس الذي تستند إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.
- تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال معايير مشتقة من الأهداف المستخدمة لتقييم الأداء الكلي للمنظمة.
- الارتقاء بالأداء الحالي والمستقبلي.
- تعزيز النمو والبقاء، وتحقيق الثروة والقيمة والتفرد إضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

#### أبعاد الريادة الاستراتيجية:

من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث المتعددة التي تناولت موضوع الريادة الاستراتيجية تبين أن هناك اختلاف بين الكتاب، واختلفت هذه الأبعاد حسب وجهة نظر الباحثين، وبما ينسجم مع دراساتهم، وعليه فقد اتفق معظم الكتاب والباحثون على مجموعة من الأبعاد ومنهم (Ireland, et al, 2003)، و(Luke, 2009)، و(Morris, et al, 2011)، و(Sokolova, 2011)، و(Chang & Wang, 2013)، و(Sinisa, 2017)، و(الأيوبي، 2017) وفيما يلي عرض لأبعاد الريادة الاستراتيجية ومضامينها.

1. التفكير الريادي (العقلية الريادية) **Entrepreneurial Thinking**: تعد العقلية الريادية بتفكيرها الريادي القادرة على التخطيط، واقتناص الفرص عاملاً أساسياً في جهود الريادة الاستراتيجية، وتتميز العقلية الريادية بأنها ظاهرة فردية وجماعية في الوقت نفسه (Thesmar&Thoenig, 2000). وأشار (Ireland, et al, 2003) إلى أن التفكير الريادي يعتبر أحد متطلبات العمل بنجاح في الريادة الاستراتيجية، ويرى إلى أن التفكير الريادي هو نوع من النمو الموجه الذي يتمكن من خلاله الأفراد على تشجيع المرونة، والابتكار والابداع، والتجديد، ويعمل على تعزيز عمليات النمو على المستوى الكلي للمنظمة. وأوضح (Dos Santos, 2012) أن العقل الريادي طريقة للتفكير بالعمل الذي يحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد، وعدم التأكد هي ظاهر إدراكية مشتقة من عدم القابلية أو القدرة على تعيين الاحتمالات للأحداث المستقبلية، بسبب قلة المعلومات عن علاقة السبب والنتيجة، إذ ان الغموض والمخاطرة هما جزئيين من عدم التأكد. وهي بمثابة وسيلة فعالة للتفكير في العمليات الإدارية، والتنظيمية المختلفة، وتركز على الاستفادة من إيجابيات حالات الغموض وعدم اليقين، التي تعاني

منها بيئة الواقع، تلك الإيجابيات التي تجعل المنظمات تتفوق في أدائها الريادي على غيرها من المنظمات، ويتميز التفكير الريادي بقدرة كبيرة على الإسهام في بناء القيمة المضافة التي تنشدها المنظمة، فضلا عن اعتبارها فرضا لتحقيق الاستدامة المنظمة (الحديثي وإسماعيل، 2014).

2. القيادة الريادية **Leadership Entrepreneurial**: تعرف على أنها وجود قدرة على التنبؤ بحل للمشكلة، ووجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يثقون بشكل شخصي بتقنيات ذلك الشخص الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة (القرنة، 2014). كما يعرف (فتحي والمختار، 2014: 108) القيادة الريادية بأنها قدرة الإدارة على تفعيل الرؤية الريادية للمنظمة والتزامها بتنمية رأس المال البشري من خلال الدائرة الإدارية، لتعزيز وإلهام افكار وسلوكيات العاملين، لاغتنام الفرص، والاستفادة منها بإبداع ومرونة لتحقيق النمو المستدام وتكوين الثروة والميزة التنافسية وتحمل المجازفة والسعي وراء التميز. ويعرف (Jain, 2013 & Sharma) القيادة الريادية أنها القدرة على التنبؤ بحل المشكلات، ووجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يثقون بمهارات القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر. وهي القيادة التي تؤمن بأهمية خفض الروتين، والسماح للموظفين بتطبيق إبداعاتهم لخلق منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة (الحواجرة، 2018). وتعرف بأنها القدرة على التخيل والتنبؤ والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والتعاون مع الآخرين وبدء التغييرات التي تخلق المستقبل والاعتماد على جذب وتنسيق الموارد وتوجيهها لاستخدامها بشكل أفضل لتحقيق أهداف المنظمة (شبات والمصري، 2020: 35).

3. الثقافة الريادية **Entrepreneurial Culture**: أشار (Chang & Wang, 2013) إلى الثقافة الريادية بأنها "المناخ الذي يشجع ويساعد على توليد الأفكار الإبداعية والتجربة العملية"، وأكد الباحثان على وجود عدد من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية وهي: مكونات التنظيم للقيام بالتجربة والمخاطرة إضافة إلى مشاركة العاملين في عملية إحداث التغيير وتطوير الخاص بالمنظمة. ويعرفها (الحكيم، 2017) على أنها توقع الأفكار الابتكارية، وتشجيع المخاطرة والتساهل مع الفشل وتعزيز التعلم والأولوية للمنتجات، والعمليات، وإدارة الإبداع والايمان بأن التغييرات المستمرة هي الناقل للفرص. كما تعرف ثقافة الريادة بأنها التعبير عن نظام القيم المشتركة والمعتقدات التي تؤثر على الهيكل التنظيمي، بما في ذلك المخاطرة، وتعزيز سلوك ريادة الأعمال، والتركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (شبات والمصري، 2020: 34). وتعد الثقافة الريادية من أهم العوامل التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو المبادرة والإبداع في العمل، حيث أن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها، تساعد في الترويج لإمكانية تغييرات وابتكارات جذرية في المجتمع، وفي المقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد، والانصياع، والرقابة، والسيطرة على الأحداث المستقبلية، لا تتوقع أن تنتشر فيها سلوكيات المخاطرة والإبداع (السر، 2017).

4. إدارة الموارد بشكل استراتيجي **Strategic Management Resources**: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (يخصيه، 2005: 83). كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الاستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة (حسن، 2005: 159). كما أشار (Chang & Wang, 2013) إلى أن إدارة الموارد بشكل استراتيجي من قبل الإدارة العليا في المنظمة سيؤدي إلى تطوير وتكامل البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة. ويحدد (Ireland,

968: 2003, et al ثلاثية موارد يجب إدارتها استراتيجياً وهي: رأس المال: ويشمل كل المصادر النقدية المختلفة والتي بإمكان المنظمة استخدامها لتطوير استراتيجياتها وتنفيذها، ورأس المال البشري: ويتمثل في الإمكانيات الفردية والمهارات والمعرفة وخبرات القوى العاملة في المنظمة، ورأس المال الاجتماعي: وهو عبارة عن مجموعة من العلاقات بين الأفراد (رأس المال الاجتماعي الداخلي) وبين الأفراد والمنظمات (رأس المال الاجتماعي الخارجي) والتي تسهل عملية القيام بالأنشطة، فهو مجموعة كاملة من موارد توجد القيمة التي تنشأ بفعل النمو في المنظمة بسبب استمرار العلاقات القوية والمتداخلة داخل المنظمات وخارجها. إذا إدارة الموارد بشكل استراتيجي هدفها العمل على بلوغ غاية المنظمة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وتتجلى أهميتها في المنظمة بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي.

5. تحمل المخاطرة **Take risks**: أشار (Hitt, et al, 2011) بأن تحمل المخاطرة يعكس رغبة العاملين ومنظمتهم في تقبل المخاطرة عند البحث عن الفرص الريادية، والتي تشمل افتراضاتهم بأنهم سوف يصلوا إلى مستويات عالية من المديونية وتجميع كميات كبيرة من الموارد لمشاريع قد لا تكتمل. وتعرف أخذ المخاطر بقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات جريئة تعتمد على المغامرة في ظروف عدم التأكد وبيئة معقدة وقد تتمثل في دخول أسواق جديدة أو إنتاج منتج جديد دون معرفة النتائج، مع الاستعداد لتحمل المسؤولية (عايض وابو هادي، 2019: 66). وتعرف أيضا أخذ المخاطر بأنها قدرة الإدارة على تحمل المخاطر لتحقيق الأداء في أنشطتها الأساسية والسعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويجب على الإدارة أن تتمتع بمزايا معلوماتية معينة تتعلق بالمتغيرات الناتجة عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها (ضاحي، 2020: 71). ويبين (Dess, et al, 2008: 434) أن هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات، وهي كالتالي:

- أ- **مخاطر العمل**: تعني المجازفة التي لا يمكن تحديد احتمالية النجاح فيها، وهي مخاطرة مرتبطة بدخول أسواق جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة، أو خدمات جديدة.
- ب- **المخاطر المالية**: التزام المنظمة باستخدام نسبة كبيرة من مواردها لتحقيق النمو والمنافسة أو اقتراض المنظمة لأموال بشكل كبير.
- ج- **المخاطر الشخصية**: تشير إلى المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم قراراً يعدونه جيداً من وجهة نظرهم لصالح العمل الاستراتيجي الذي يتخذونه.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- أ- دراسات متعلقة بالمناعة التنظيمية :
- دراسة (الثابت، 2020) هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة والأثر الذي يمكن أن يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة لمنظمات الأعمال وخاصة المنظمات الإنتاجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (68) عاملاً، وقد أشارت النتائج إلى: أن أبعاد المناعة التنظيمية تصورها ينتابه الوضوح وخصوصاً في مجال (الخلايا المناعية، اللقاح التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) لأنه أعلى من الوسط الحسابي الفرضي.
- دراسة (Oruma, O & Onuoha, B. C, 2020) هدفت الدراسة: الكشف عن وجود ارتباط بين إدارة الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية في شركات النفط والغاز بولاية ريفرز في نيجيريا، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة

أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (218) مديراً، وقد أشارت النتائج إلى: أن أبعاد الذاكرة التنظيمية كانت إيجابية بشكل كبير.

- دراسة (عباس، 2019) هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المناعة التنظيمية ومنع سلوكيات الفساد الإداري والمالي في العراق، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (161) موظف، وقد أشارت النتائج إلى: انعدام وظيفة الذاكرة للمناعة التنظيمية، وكانت علاقات التأثير لعدد من أبعاد المناعة التنظيمية ضعيفة.

- دراسة (فارس وآخرون، 2019) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات وذلك من خلال دراسة ميدانية على بلدية خانيونس، والتعرف على أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (92) موظف، وقد أشارت النتائج إلى: توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA في بلدية خانيونس.

- دراسة (فيروز، 2017) هدفت الدراسة: إلى بيان الدور الذي يؤديه الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في معمل سمنت النجف الأشرف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (75) عاملاً، وقد أشارت النتائج إلى: وجود إدراك واضح من قبل أفراد العينة حول مفهوم وأهمية المناعة التنظيمية وأن الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية مرتفعة جداً بوزن نسبي (87.4%).

- دراسة (عبد المجيد، 2016) هدفت الدراسة إلى بيان أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (182) موظف، وقد أشارت النتائج إلى: أن الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية ؛ حصلت على وزن نسبي 76.6% أي بدرجة كبيرة؛ ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية).

- دراسة (الطائي وآخرون، 2016) هدفت الدراسة: إلى الكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة المعرفية في تحقيق المناعة التنظيمية لمنظمات الأعمال وبالذات المنظمات الإنتاجية المرتبطة بالطلبات الموسمية كمعمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (36) عاملاً، وقد أشارت النتائج إلى: أن محاور المناعة التنظيمية يعكس أن هنالك توجهاً استراتيجياً عند إدارة المعمل لتكوين منظومة دفاعية قوية، وأن تبادل المعرفة بين الفرق له القدرة على المساعدة في تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية.

- دراسة الطائي (2009) هدفت الدراسة: التعرف على كيفية إيجاد جهاز مناعي تنظيمي قادر على تخطي الاخطار التنظيمية والبقاء لمدة اطول في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة، وكيفية السيطرة على الاخطار البيئية، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (30) مديراً ورئيس، وقد أشارت النتائج إلى: أن أبعاد المناعة التنظيمية والممثلة بالحمض النووي مؤشراً إيجابياً.

- دراسة (Nafei, 2015) هدفت الدراسة: إلى التركيز على دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (372) من المستويات الإدارية الثلاثة، وقد أشارت النتائج إلى: أن أبعاد الحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات والمعلومات) لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي.
- دراسة (Soroush et al, 2013) هدفت الدراسة: إلى بيان دور الجينات التنظيمية في التأثير على القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (52) من مديري ومسؤولي هيئة الشباب والرياضة بإقليم أصفهان الإيراني، وقد أشارت النتائج إلى: وجود تأثير قوى لخصائص الحمض النووي التنظيمي على أسلوب القيادة المتبع وخصائص القائد.

#### ب- دراسات متعلقة بالريادة الاستراتيجية :

- دراسة (عامر، 2020) هدفت الدراسة: التعرف على درجة ممارسة إدارات الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، التفكير الريادي، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، الثقافة الريادية) وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (168) عضو هيئة تدريس، وقد أشارت النتائج إلى: أن الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية : حصلت على وزن نسبي 79.72% أي بدرجة كبيرة: حيث كان محور الثقافة الريادية بوزن نسبي 80.62%، والقيادة الريادية 78.26%، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي 79.06%، وأن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لجودة المخرجات التعليمية (0.826).
- دراسة (شبات والمصري، 2020) هدفت الدراسة: التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (39) موظفًا وموظفة، وقد أشارت النتائج إلى: أن الدرجة الكلية لتقدير أبعاد الريادة الاستراتيجية : حصلت على وزن نسبي (85.6%) أي بدرجة كبيرة جدًا، ووجود علاقة طردية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.848)، ووجود تأثير لأبعاد الريادة الاستراتيجية على الذاكرة التنظيمية، وأن (77%) من التغيير في الذاكرة التنظيمية يعود للتغيير في الريادة الاستراتيجية.
- دراسة (Feriady & Santoso, 2020) هدفت الدراسة: تحديد ريادة المعلمين نحو ابتكار المعلم والميزة بتطبيق نظرية الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في إندونيسيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون عينة الدراسة من معلمو المدرسة الثانوية المهنية (عينة عشوائية)، وقد أشارت النتائج إلى: وجود علاقة بين ريادة المعلمين والابتكار والميزة التنافسية لدى المعلم.
- دراسة (Asheghi-Oskooee & Mazloomi, 2020) هدفت الدراسة للتعرف على نموذج الريادة الاستراتيجية المعتمد على حوكمة شركات التصنيع في إيران، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون عينة الدراسة من العاملون في شركات التصنيع المدرجة في بورصة طهران (عينة عشوائية)، وقد أشارت النتائج إلى: أن أداء الشركة له تأثير إيجابي على الريادة الاستراتيجية، والشركات الأصغر سنا لديها كثافة أكبر في ريادة الأعمال.

- دراسة (إبراهيم وجواد، 2019) هدفت الدراسة التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق مكونات الإبداع في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء العراقية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (71) موظف، وقد أشارت النتائج إلى: وجود موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول ممارسة الريادة الاستراتيجية، حيث جاءت بوزن نسبي (79.66%).
- دراسة (صرصور، 2019) هدفت الدراسة: التعرف إلى العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (133) عضو هيئة تدريس، وقد أشارت النتائج إلى: أن الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية : حصلت على وزن نسبي (65.17%) أي بدرجة متوسطة.، وأن العلاقة بين الريادة الاستراتيجية ومستوى جودة الأداء المؤسسي طردية موجبة.
- دراسة (الزبط، 2019) هدفت الدراسة: التعرف على درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية بأبعادها (العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية) لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (173) مساعد مدير، وقد أشارت النتائج إلى: أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة. بوزن نسبي (75%)، حيث بعد القيادة الريادية جاء مرتفع بوزن نسبي (75.6%)، وبعد الثقافة الريادية جاء متوسط بوزن نسبي (69.8%)، ووجود علاقة إيجابية بين الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (0.275).
- دراسة (فرحات، 2018) هدفت الدراسة: التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات الصحافة المطبوعة في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (147) موظف، وقد أشارت النتائج إلى: أن الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية : حصلت على وزن نسبي (59%) أي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي بمعامل ارتباط (0.851)، ووجود تأثير لأبعاد الريادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي.
- دراسة (أبو جوفل، 2018) هدفت الدراسة: التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (161) عضو هيئة تدريس، وقد أشارت النتائج إلى: أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية كانت متوسطة وبوزن نسبي بلغ (63.09%)، ووجود علاقة طردية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية ومستوى الأداء الجامعي المتميز، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.899).
- دراسة (الحكيم وعلي، 2017) هدفت الدراسة: التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات من وجهة نظر العاملين في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (100) موظف، وقد أشارت النتائج إلى: أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية كانت ضعيفة

وبوزن نسبي بلغ (43.30%)، ووجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتطوير المنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.657)، ووجود تأثير لأبعاد الريادة الاستراتيجية على تطوير المنظمة، وأن (67%) من التغيير في تطوير المنظمة يعود للتغيير في الريادة الاستراتيجية.

- دراسة (Kimuli, 2011) هدفت الدراسة: إلى تحديد العلاقة بين ريادة الأعمال الاستراتيجية ببعديها (التوجه الريادي، والتوجه الاستراتيجي) واداء مجموعة مختارة من المدارس الثانوية الخاصة في إقليم واكيسو في أوغندا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة التي تكونت من (182) مدرسة، وقد أشارت النتائج إلى: أن هناك علاقة إيجابية بين جميع متغيرات ريادة الأعمال الاستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية الخاصة.
- دراسة (Sokolova, 2011) هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر ريادة الأعمال الاستراتيجية على أداء الشركات العاملة في مدينة سانت بطرسبورغ وموسكو في روسيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج التجريبي، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (500) مدير، وقد أشارت النتائج إلى: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لأبعاد الريادة الأعمال الاستراتيجية (القيادة الريادية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) على أداء الشركات المبحوثة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

1. جوانب التشابه:
  - اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة حيث جميعها اعتمد الاستبانة.
  - أما من حيث المنهج تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، في حين اختلفت مع دراسة (Sokolova, 2011) التي اتبعت المنهج التجريبي.
2. جوانب الاختلاف:
  - اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في بيئة التطبيق ومجتمع وعينة الدراسة، في حين اتفقت مع دراسة (Feriady & Santoso, 2020)، ودراسة (Kimuli, 2011).
3. جوانب الاستفادة:
  - تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد وإثراء الإطار المفاهيمي والنظري للمناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
  - تم الاستفادة في بناء وتصميم أدوات الدراسة الميدانية (الاستبانة).
  - تم توظيف الدراسات السابقة في المقارنة والتعليق على نتائج الدراسة الحالية.

#### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

##### منهجية الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كل الجنسين للعام الدراسي 2019-2020م، والبالغ عددهم (4719) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات تم الحصول عليها من (وزارة التربية والتعليم، ديسمبر 2019: 33).

قام الباحث بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N - 1 \times (q^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن: N: حجم المجتمع: Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)، q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)، P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50) وتكونت العينة الفعلية من (355) معلماً من معلمي المدارس الثانوية، يمثلون نسبة (7.52%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة باستخدام جدول (1) بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها.

جدول (1) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب (جنس المعلم والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	185	52.1
	أنثى	170	47.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	280	78.9
	دراسات عليا	75	21.1
سنوات الخدمة	أقل من خمسة سنوات	40	11.3
	من خمسة إلى أقل من عشر سنوات	135	38.0
	عشر سنوات فأكثر	180	50.7
	المجموع الكلي	355	100.0

### أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، للتعرف على أثر المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (عبد المجيد، 2016)، ودراسة (الطائي وآخرون، 2016)، ودراسة (عامر، 2020)، ودراسة (الزبط، 2019)، وبناءً عليه تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من ثلاثة أقسام وهما على النحو التالي:

- القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتكون من (3) فقرات.
- القسم الثاني: المناعة التنظيمية، ويتكون من 3 محاور مكونة من (22) فقرة وهي على النحو التالي:
  - المحور الأول: التعلم التنظيمي، ويتكون من (6) فقرات.
  - المحور الثاني: الذاكرة التنظيمية، ويتكون من (7) فقرات.
  - المحور الثالث: الحمض النووي التنظيمي، ويتكون من (9) فقرات.



- القسم الثالث: الريادة الاستراتيجية ويتكون من 5 محاور مكونة من (25) فقرة وهي على النحو التالي:
    - المحور الأول: الثقافة الريادية، ويتكون من (5) فقرات.
    - المحور الثاني: القيادة الريادية، ويتكون من (5) فقرات.
    - المحور الثالث: التفكير الريادي، ويتكون من (5) فقرات.
    - المحور الرابع: إدارة الموارد بشكل استراتيجي، ويتكون من (5) فقرات.
    - المحور الخامس: تحمل المخاطرة، ويتكون من (5) فقرات.
- وتمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم(2).

#### جدول (2): المحك المعتمد في الدراسة.

درجة التقدير	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
طول الخلية	1.80 - 1	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	من 5.00-4.21
الوزن النسبي	35 - 1%	51.9 - 36%	67.9 - 52%	83.9 - 68%	100-84%

#### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض فقرات الاستبانة وعددها (47) فقرة على (9) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وتم الأخذ بتعديلاتهم وملاحظاتهم، وفي ضوءها حافظت الاستبانة على أبعادها وأعداد فقراتها وماهية هذه الفقرات، حيث وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية، تم إجراء الاتساق الداخلي بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه والتي أوضحت أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لما وضع لقياسه، تم إجراء الصدق البنائي، وبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وبين جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.69 – 0.94) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي.

#### ثبات الاستبانة:

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية مرتفعة حيث تتراوح بين (0.54 – 0.93)، وهذا يدل على الوثوق بهذه الاستبانة، كذلك تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha)، يتضح من جدول (3) أن جميع قيم ألفا مرتفعة حيث تتراوح بين (0.71 – 0.97) والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية.

جدول (3): معامل الارتباط، طريقة التجزئة النصفية، معامل كرونباخ الفا

معامل كرونباخ الفا	اختبار الثبات		اختبار الصدق			الأبعاد	استبانة
	معامل الثبات	طريقة التجزئة النصفية الارتباط قبل التعديل ®	قيمة Sig	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.93	0.90	0.82	.000	0.94**	*6	التعلم التنظيمي	المناعة التنظيمية
0.96	0.93	0.89	.000	0.97**	*7	الذاكرة التنظيمية	
0.97	0.92	0.87	.000	0.96**	*9	الحمض النووي التنظيمي	
0.83	0.60	0.48	.000	0.77**	*5	الثقافة الريادية	الريادة الاستراتيجية
0.71	0.54	0.37	.000	0.88**	*5	القيادة الريادية	
0.77	0.84	0.75	.000	0.69**	*5	التفكير الريادي	
0.89	0.75	0.66	.000	0.86**	*5	إدارة الموارد بشكل استراتيجي	
0.79	0.71	0.61	.000	0.87**	*5	تحمل المخاطرة	

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS : بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية بهدف إيجاد استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها ودرجاتها الكلية : ومعامل الارتباط بيرسون: استخدم للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة، كما استخدم لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة ثم معادلة كرونباخ ألفا؛ لإيجاد ثبات الأداة، واختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression: لدراسة علاقة الأثر.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما درجة توفر المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟"، وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة " المناعة التنظيمية " بأبعادها ودرجاتها الكلية، والجدول التالي يبين هذه النتيجة:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة " المناعة التنظيمية " ودرجاتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	التعلم التنظيمي	6	4.16	0.482	83.22	1	مرتفعة
2	الذاكرة التنظيمية	7	3.87	0.406	77.48	2	مرتفعة
3	الحمض النووي التنظيمي	9	3.57	0.333	71.30	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	22	3.83	0.32	76.52	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (76.52%) أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية على وعي تام بأهمية المناعة التنظيمية، حيث تساعد على حل المشاكل الحالية والمستقبلية، ورفع مستوى الأداء لدى المعلمين لمواجهة معوقات العمل، وبناء آليات وقائية لتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، والاستفادة من الفرص الموجودة لتقديم إنجازات متميزة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد المجيد، 2016)، ودراسة (الطائي وآخرون، 2016)، بينما دراسة (فيروز، 2017) كانت بدرجة مرتفعة جداً.

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:** " ما درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة " الريادة الاستراتيجية " بأبعادها ودرجاتها الكلية، والجدول التالي يبين هذه النتيجة:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة " الريادة الاستراتيجية " ودرجاتها الكلية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
4	إدارة الموارد بشكل استراتيجي	5	3.88	0.501	77.64	1	مرتفعة
2	القيادة الريادية	5	3.86	0.464	77.28	2	مرتفعة
1	الثقافة الريادية	5	3.82	0.472	76.58	3	مرتفعة
3	التفكير الريادي	5	3.81	0.438	76.30	4	مرتفعة
5	تحمل المخاطرة	5	3.53	0.526	70.68	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	25	3.78	0.358	75.70	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (75.70%) أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يحرصون على إيجاد الفرص في البيئة المحيطة، وتبني الأفكار التطويرية، والعمل على إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، إضافة إلى امتلاكهم روح المخاطرة والرؤية الاستراتيجية الواضحة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عامر، 2020)، ودراسة (الزبط، 2019)، بينما دراسة (شبات والمصري، 2020) كانت بدرجة مرتفعة جداً، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صرصور، 2019)، ودراسة (فرحات، 2018) والتي بينت وجود موافقة بدرجة متوسطة.

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** " هل توجد علاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟"، وينتق عن هذا السؤال الفرضية التالية: الفرضية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين."،

جدول (6): معامل الارتباط بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون	الفرضية
.000	.727**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.727)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. بالتالي يمكن القول إنه كلما زادت المناعة التنظيمية زاد تحقيق الريادة الاستراتيجية للمدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. ويعزو الباحث ذلك بأن المناعة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في التطور الذاتي للمدرسة، وتقوية قدرتها على الدفاع عن المخاطر وتكييف البيئة الخارجية ومعالجة الأخطاء، كما أنها تهتم بتطوير السلوك المهني والوظيفي القويم للوصول بالأداء المدرسي إلى مستوى ريادي.

• ويتفرع من الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعلم التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

جدول (7): معامل الارتباط بين (التعلم التنظيمي)، وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفرضية
.000	.613**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعلم التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.613)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. ويعزو الباحث ذلك بأن التعلم التنظيمي يمثل وسيلة لتحقيق النجاح المستمر، ويعتبر ركيزة أساسية لنشر وتبادل المعرفة في المدرسة، وتعظيم ميزة المدرسة التنافسية عن طريق التكيف مع البيئة المحيطة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذاكرة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

جدول (8): معامل الارتباط بين (الذاكرة التنظيمية)، وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون	الفرضية
.000	.678**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذاكرة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.678)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. ويعزو الباحث ذلك بأن المعلومات المخزنة في ذاكرة المعلمين وقواعد البيانات والملفات تمثل معلومات قيمة يمكن الرجوع إليها في حل المشاكل الحالية والمستقبلية، كما تساهم في رفع مستوى ثقافة المعلمين، وتجعلهم أكثر التزامًا وبالتالي زيادة فعالية المدرسة والوصول إلى أرقى درجات التميز والإبداع على جميع المستويات، مما يؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

جدول (9): معامل الارتباط بين (الحمض النووي التنظيمي)، وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفرضية
.000	.469**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.469)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. ويعزو الباحث ذلك بأن مبرر وجود المدرسة والطريقة التي تحقق بها أهدافها، وتميزها عن غيرها هو تقديم خدمة لصناع القرار من خلال علاج الأخطاء، وتوارث الممارسات والتقاليد والأنظمة، والتعرف على أنماط التفكير لإتمام المهام، وتحديد الهوية المتميزة للمدرسة من خلال تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية.

#### ملخص النتائج :

1. أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (76.52%) أي بدرجة مرتفعة، وكان ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو التالي: جاء بُعد " التعلم التنظيمي " في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (83.22%) وبدرجة مرتفعة، يليه بُعد " الذاكرة التنظيمية " في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (77.48%) وبدرجة مرتفعة، وأخيرًا بُعد " الحمض النووي التنظيمي " في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (71.30%) وبدرجة مرتفعة.
2. أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (75.70%) أي بدرجة مرتفعة، وكان ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو التالي: جاء بُعد " إدارة الموارد بشكل استراتيجي " في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (77.64%) وبدرجة مرتفعة، يليه بُعد " القيادة الريادية " في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (77.28%) وبدرجة مرتفعة، يليه بُعد " الثقافة الريادية " في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (76.58%) وبدرجة مرتفعة، يليه بُعد " التفكير الريادي " في المرتبة الرابعة، حيث حصل على وزن نسبي

(76.30%) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً بُعد " تحمل المخاطرة " في المرتبة الخامسة، حيث حصل على وزن نسبي (70.68%) وبدرجة مرتفعة.

3. أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.727). ومن خلال التعمق في الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة طردية موجبة بين كل من التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي مع الريادة الاستراتيجية وأقوى علاقة ارتباط كانت لصالح بُعد الذاكرة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (0.678)، ثم يليه بُعد التعلم التنظيمي بلغ معامل الارتباط (0.613)، وأخيراً بُعد الحمض النووي التنظيمي بلغ معامل الارتباط (0.469).

### التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- زيادة الاهتمام بتعزيز جميع عناصر المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية من خلال تطوير ثقافة المناعة التنظيمية لديها والتي تساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمدارس.
- 2- عقد ندوات تثقيفية لمعلمي المدارس من أجل إبراز الفوائد العملية لتطبيق المناعة التنظيمية فيها، وذلك لزيادة قناعتهم بها وتقبلها ثقافياً ومن ثم ممارستها عن رضا وقناعة.
- 3- وضع نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع معلمي المدارس الثانوية على تقديم المبادرات والمقترحات التطويرية.
- 4- منح مديري المدارس صلاحيات أكبر لتوفير بنية تحتية داعمة للمناعة التنظيمية.
- 5- ضرورة متابعة المستجدات التكنولوجية والثقافية، ونقل المعرفة وتخزينها وتراكمها.
- 6- أن تهتم الإدارة المدرسية في المدارس بموضوع الريادة الاستراتيجية والسبل المؤدية إلى ذلك، ومنها الاهتمام بالمعلمين من ذوي الكفاءات العالية ورعايتهم واستثمار قدراتهم والطاقات الكامنة لديهم، وتوفير المناخ الملائم لهم للتطوير والابداع.
- 7- تشجيع المعلمين على ممارسة المهام التي تتسم بدرجة مقبولة من المخاطرة، والعمل على أخذ عدم التأكد بالاعتبار عند اتخاذ القرارات.

8- تعزيز مبدأ مشاركة جميع المعلمين فعلياً في اتخاذ القرار المرتبط بالريادة وتعزيز ذلك من خلال تبني أفكارهم.

9- توعية المعلمين لاستثمار الفرص بما يضمن تحقيق موقع ريادي.

10- كما يقترح إجراء دراسات مستقبلية وعلى النحو الآتي:

1. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى.
2. المناعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
3. دور الذكاء العاطفي في تحقيق الريادة الاستراتيجية (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية).

### قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، لمياء علي؛ وجواد، ميساء سعد. (2019). الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الإبداع: دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15 (59)، 243 - 275.

- أبو جوفل، ريم (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو حجاج، حسام أحمد (2020). أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو صالح، محمد (2001). الطرق الإحصائية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الأيوبي، منصور. (2017). متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية- دير البلح، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي بعنوان الاستدامة وتعزيز الإبداعية للقطاع التقني، المنعقد في غزة، بتاريخ 6-7/12/2017م، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- برسيم، مها؛ وعطا، خالدية؛ ووسامي، عباس (2017). الريادة الاستراتيجية وأثرها في السياحة العلاجية منطقة عين التمر-دراسة استطلاعية في وزارة السياحة والآثار، مجلة الإدارة والاقتصاد، 40 (110)، 166 – 182.
- بن قايد، فاطمة زهرة (2017). تبني مقارنة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، 1 (2)، 184 – 202.
- بهزادي، كلثوم حسين (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، 27 (125)، ج1، 389 – 478.
- الثابت، أحمد سمير (2020). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (53)، 308 – 328.
- الحديثي، ابتسام إبراهيم؛ واسماعيل، حمدان محمد (2014). تصور مقترح لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية للقيادات الجامعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، الرياض، معبد الإدارة العامة.
- حسن، راوية (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحكيم، ليث علي؛ وعلي، أحمد راضي محمد. (2017). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجًا، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (2)، 47 – 86.
- الحواجرة، كامل محمد (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14 (3) 3، 314 – 444.
- داود، فضيلة سلمان (2012). النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية: دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 7 (20)، 231 – 262.
- الزبط، أفنان (2019). درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السر، دعاء (2017). درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شبات، جلال؛ المصري، نضال (2020) دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية-دراسة ميدانية على شركة أوريديو فلسطين للاتصالات الخلوية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (2)، 23 – 50.

- صرصور، جابر علي (2019). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ضاحي، كريم (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية-كمية الصفوة الجامعية، مجلة كلية الكوت الجامعية، 5 (1)، 62 - 80.
- 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.
- الطائي، يوسف؛ والجناي، سجاد؛ والعلي، علي (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية، الكلية الإسلامية الجامعة بالنجف الأشرف، 1 (37)، 189 - 212.
- عامر، ياسر (2020). الريادة الاستراتيجية لدى إدارات الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- عايض، عبد اللطيف؛ وأبو هادي، أحمد (2019). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 25 (3)، 57 - 84.
- عباس، علي عبد الحسن (2019). منع سلوكيات الفساد الإداري والمالي من خلال تفعيل وظائف المناعة التنظيمية، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، 25 (116).
- 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).
- عبد اللطيف، سمر عبد الله وعلى، وليد محمد عبد اللطيف (2018). حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، 71 (3)، 653 - 759.
- عبد المجيد، عثمان رياض (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عبد المجيد، عثمان رياض (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 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.
- عطوف، راوية (2016). استراتيجيات الريادة وأثرها في تنمية الاداء المتميز لدى رؤساء اقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة كلية التربية الأساسية، 22 (95)، 667-692.
- فارس، محمد؛ والسقا، منيب؛ والفقعاوي، هاني (2018). أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على بلدية خانيونس. مجلة جامعة الأزهر- غزة سلسلة العلوم الإنسانية، 20(عدد خاص B)، 351 - 383-القرنة، لميس يوسف(2014). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- فتحي، سلطان عبد الرحمن؛ والمختار، جمال عبد الله (2014). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، 37 (99)، 102 - 119.



- فرحات، غالي (2018). دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات الصحافة المطبوعة في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- فيروز، خضير (2017). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10 (4)، 414-445.
- الكبيسي، عامر خضير (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي.
- لفتة، بيداء ستار (2014). المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال " إدارة الأزمات في عالم متغير " للفترة (21-23) نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 228 – 247، عمان، الأردن.
- الماشي، احمد سمير؛ والمسدي، عادل عبد المنعم (2002). محددات الحمض النووي للمؤسسات، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- محمد، شنشونه (2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، 33 (2)، 107 – 121.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997). الإصدار الأول. السلطة الفلسطينية، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2008). الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية، السلطة الوطنية الفلسطينية.
- يحضيه، سملاي (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aguirre, D., Howell, L.W., Kletter, D.B., & Neilson, G. L. (2005). A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today's Organizations. Booz Allen Hamilton.
- Alayoubi, M., Al Shobaki, M. and Abu-Naser, S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College- Deir alBalah, International Journal of Business and Management Invention, 9 (3), 1-17.
- Argyris, C.s & Schön, D. A. (1996). Organizational learning II: Theory, Method and Practice Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asheghi-Oskooee, H., & Mazloomi, N. (2018). A Strategic Entrepreneurship Model Based on Corporate Governance in the Iranian Manufacturing Enterprises, International Journal of Economics, Management and Accounting, 26(1), 25-56.
- Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. Asia Pacific Management Review, 23(3), 222-226.
- Bhattarai, Raj Kumar (2016). Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal, Outlines. Critical Practice Studies, 17 (1), 109 – 128.
- Bordia, R., Kronenberg, E., & Neely, D. (2005). Innovation's Org. DNA. Booz Allen Hamilton.

- Chang, H.J., & Wang, H.B., (2013). A Case Study on the Model Of Strategic Entrepreneurship, The International Journal of Organizational Innovation, 5(4), 30-44.
- Curado, C. (2006). Organizational learning and organizational design. The Learning Organization, 13(1), 25-48.
- De Geus, A. (1997). The Living Company Growth, Learning and Longevity in Business. Longview Publishing Limited.
- Dess G. G., Lumpkin, G.T., Eisner, & Alan B. (2008). Strategic Management, Text & Cases. (4th Ed). McGraw-Hill.
- Dos Santos, R., & Spann, M. (2011). Collective entrepreneurship at Qualcomm: combining collective and entrepreneurial practices to turn employee ideas into action. R & D Management, 41(5), 443-456.
- Dumitru, A. (2008). Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: the Need for Strategic Entrepreneurship. Academy of economic studies, 3(1), 73-80.
- Farncombe, M.J. (2014), The Nature of Organizational Immune Systems. Practical Emetics. Academy of Strategic Management Journal.19(5), 1-10.
- Feriady, M., & Santoso, A. (2020). Teacherpreneurship Determination Toward Teacher Innovation and Competitive Advantage in the Disruption Era: Application of Strategic Entrepreneurship Theory in Educational Institutions. KnE Social Sciences, International Conference on Economics, Business and Economic Education, Negeri Semarang University in Indonesia in collaboration with Teknologi MARA University in Malaysia and Diponegoro University, Knowledge E, Indonesian, 787-797.
- Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W.(2009). The University Immune System: Overcoming Resistance to Change, Contemporary Issues in Education Research (CIER), 2(3)
- Harman, J. (2010). Perceptions of Technology Transfer Specialists and Science and Technology Academic. Journal of Higher Education Policy and Management, 32 (1), 69 – 83.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (8th ed). SouthWestren College Publishing, U.S.A.
- Hovivyan, L. (2006). Organizational DNA: diagnosing the health of organizations in Armenia, Doctoral dissertation, American University of Armenia.
- Huang, J. J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system. Knowledge Management Research & Practice, 11(3), 230-240.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A., & Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. Journal of Management, 29(6), 963-989.
- Ivanov, S. (2013). Defects in modern organizations: Field findings and discovery. International Journal of Innovation, Management and Technology, 4(2), 204-208.

- Kimuli, S. (2011). Strategic entrepreneurship and performance selected private secondary schools in Wakiso District, Master Dissertation, Makerere University.
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1), 37-50.
- Lassen, A.H. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical study of the importance of strategic considerations in the creation of radical innovation, *Managing Global Transitions*, 5(2), 109–131.
- Leibner, J., Mader, G., & Weiss, A. (2009). The power of strategic commitment: Achieving extraordinary results through total alignment and engagement. AMACOM Div American Mgmt Assn
- Luke, B. (2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand's stateowned enterprises: Underlying elements and financial implications Belinda Luke, Unpublished PhD Thesis, Auckland University of Technology, New Zealand.
- Morgan, G., (1998). *Images of Organization*. Berrett-Koehler Publishers. -Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2011). *Corporate Entrepreneurship*, South-Western.
- 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), 117- 131.
- Olivera. F.(2000). Memory systems in Organizations: An empirical investigation of mechanisms for for knowledge collection, storage, and access, *Journal of Management studies*, 37(6), 811–832.
- Oruma, O & Onuoha, B. C, (2020). Organizational Memory Management and Competitive Advantage of Oil and Gas Firms in Rivers State, Nigeria. *International Journal of Business Education & Management Studies (IJBEMS)*, 6 (1), 2941-9638.
- Perry, Simon, (2014), Enterprise resilience Boosting your corporate immune system. The executive summary series, (1).
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Simmons, O. S. (2013). The corporate immune system: Governance from the inside out. *U. Ill. L. Rev.*, 1131- 1170.
- Sinisa M. A. (2017). Specific aspects of strategic entrepreneurship in family companies and non-family companies, *Journal of Process Management – New Technologies*, 5(1). 37-42.
- Sokolova, L. (2011). The influence of strategic Entrepreneurship on firm performance, Unpublished Master's thesis, St. Petersburg State University, Russia.
- Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B., & Esfahani, D. N. (2013). Studying of rganizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices, *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 125-138.

- Taulabi, Z. Dehghani, M. & Hamid, R. (2013): A survey of the Relationship between Organizational Memory and Organizational Learning in Public Organizational of Kerman, International Business Research, 6 (1).
- Thesmar, D., & Thoenig, M. (2000). Creative destruction and firm organization choice, Quarterly of Journal of Economics, 115(4), 1201-1237.
- Walsh. J. & Ungson.G. (1991). organizational Memory, Academy of Management Journal, 16(1), 57 – 91.
- Watkins, M. (2007). Organizational immunology. Part 1: Culture and change. Harvard Business Review.