

المناعة التنظيمية - مقارنة نظرية - Regulatory Immunity - A Theoretical Approach -

مهري ايمان^{1*}، ميروح عبد الوهاب²

¹ جامعة 20 أوت سكيدة 1955 (الجزائر)، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2،

i.mahri@univ-skikda.dz

² جامعة 20 أوت سكيدة 1955 (الجزائر)، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2،

abdelouahab.mirouh@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2025-01-22 ؛ تاريخ القبول : 2025-09-13

ملخص: تعد المناعة التنظيمية جزء لا يتجزأ من الحياة العملية والاجتماعية والأمنية حيث تساعد على تحسين العمليات التنظيمية وتدعم علاقات العمل وتكثف من ترابطها. وهي تمثل حصنا منيعا للمنظمات التي تسعى لضمان استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن أجل التكيف مع المتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمات بحاجة الى ردع الاخطار في البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة وغيرها، وهو التحدي الرئيسي الذي يواجه منظمات العصر الحالي، ولأجل هذا القدر من الأهمية التي يحظى بها موضوع المناعة التنظيمية تهدف هذه الدراسة الى تقريب الفهم أكثر ومعرفة وظائفها ومتطلباتها .

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية؛ التعلم التنظيمي؛ الذاكرة التنظيمية.

Abstract : Organizational immunity is an integral part of practical, social and security life as it helps improve organizational processes, supports work relationships and intensifies their cohesion.

It represents a stronghold for organizations seeking to ensure their continuity and enhance their competitiveness. In order to adapt to the changes in the surrounding environment, organizations need to deter risks in the internal and external environment and encourage oversight and others, which is the main challenge facing organizations of the current era. For this degree of importance that the topic of organizational immunity enjoys, this study aims to bring the understanding closer and know its functions and requirements.

Keywords: Regulatory immunity; organizational learning; organizational memory.

* ايمان مهري

1- مقدمة

تواجه العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي مجموعة من التهديدات والأزمات التي تؤثر على نموها واستمراريتها في تحقيق أهدافها، حيث أصبح يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، وذلك لما يحدث لها من تغيرات وتحديات داخلية وخارجية، مما دفعها للجوء الى انتهاز نظام المناعة التنظيمية الذي يعمل كدرع واقى يحمي المنظمة من الاخطار والتهديدات المحيطة بها. ويعود أصل نظام المناعة التنظيمية الى نظرية التكيف التنظيمي، اذ تعتمد المنظمات الى إيجاد وسيلة لتكيف مع التهديدات الخارجية والداخلية، فقد أدى افلاس العديد من المنظمات وتطور منظمات أخرى ونضوجها في عالم المنافسة الى الاهتمام بالأنظمة الداخلية للمنظمة والرصد البيئي وابتكار العلاجات للفيروس البيئي الخارجي الذي يهدد المنظمة. (رحيم ومختار، 2023، ص139) فالمناعة التنظيمية تعتبر خطوة جديدة للمنظمة تساعد على قدرتها على المنافسة وتطوير نفسها وحمايتها مما ينعكس بالإيجاب عليها، كما أصبحت أهم قراراتها وأهدافها المحافظة على استمرارها واستقرارها والتكيف السريع مع مختلف الأوضاع. وبناء على ما تقدم، ولأهمية الموضوع، واكتشافه يمكن من خلال هذا المقال أن نطرح التساؤلات التالية:

- ماهي أهمية المناعة التنظيمية؟

- ماهي الوظائف الأساسية للمناعة التنظيمية؟ وماهي المتطلبات لتعزيزها؟

2- أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد مدى أهمية المناعة التنظيمية في تحقيق نجاح المنظمات.

- التعرف على الوظائف الأساسية للمناعة التنظيمية.

- التعرف على متطلبات المناعة التنظيمية.

3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع حديثا ومعاصرا وحيوي وهو المناعة التنظيمية وأبعادها المختلفة، للوقوف على دور المناعة التنظيمية في القضاء على الاخطار البيئية سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها.

- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة المتعلقة بالمناعة التنظيمية من خلال استعراض عدد كبير من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة. كما تسعى إلى تقليل الفجوة الناتجة عن ندرة الدراسات العربية في هذا المجال.

4- الدراسات السابقة:

دراسة النقيرة (2021) بعنوان "الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي" بحيث طبقت الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات حيث بلغ حجم العينة (270) مفردة وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الإدارة العليا والوسطى، حيث أظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء، وكذلك وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والابتكار، كما تبين وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي بتوسيط الابتكار التنظيمي وفقا لمؤشرات جودة التوافق والمطابقة وبينت الدراسة أن مستوى المناعة التنظيمية وأبعادها (التعلم التنظيمي الذاكرة التنظيمية) كان متوسطا في حين كان بعد الجينات التنظيمية مرتفعاً.

دراسة عباس حسن (2021) بعنوان "المناعة المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة" بحيث طبقت على (45) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة وكانت لنتائج الدراسة في تشخيص (علاقة واثر) المناعة التنظيمية المكتسبة عبر أبعادها و استراتيجيات ادارة المعرفة ببعديها (استراتيجية الترميز، واستراتيجية الشخصنة) بأنها ترتبط بعلاقة ايجابية كما دلت النتائج على وجود تأثير ايجابي ومعنوي لأبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية كان من اهمها وجود علاقة ايجابية بين متغيراتها كما اثبتت ان تفعيل ابعاد المناعة التنظيمية المكتسبة سيؤدي الى تعزيز تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في المنظمات المبحوثتين.

دراسة أبو برهم (2022) بعنوان "المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين والتي طبقت على معلمي المرحلة الثانوية وبلغ عددهم (355) معلم وأظهرت النتائج أن توفر المناعة التنظيمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين مرتفع كما تتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.

5- مفاهيم الدراسة:

1.5 - مفهوم المناعة التنظيمية:

يعرفها الطائي 2016 على أنها مجموعة من الوظائف الأساسية لحماية المنظمة من كافة الاخطار والأزمات سواء كانت مالية أو اقتصادية أو إدارية. (النقيرة، 2021، ص 236)

فالمناعة التنظيمية تعد عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات والعمليات التي تحمي المنظمة من مختلف الأزمات والتهديدات والأخطار الداخلية والخارجية المحيطة بالبيئة وذلك لتتكيف وتتلاءم مع التغيرات والتطورات البيئية.

2.5 - مفهوم الحمض النووي التنظيمي:

مصطلح الحمض النووي التنظيمي مصطلح مجازي من المفاهيم الإدارية الحديثة، يعتبر كبطاقة تعريف للمنظمة، يهتم بالعوامل التي تحدد شخصية المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات، أي DNA الخاص بها.

يُساهم في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء واستخلاص الدروس منها.

والحمض النووي للمنظمة، فيعكس هيكلها الداخلي وديناميكيته، ويتكون من الأدوار والعلاقات التي تشكل تفاعل المنظمة وتوجهها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

(فارس والسقا والفقعاوي، 2018، ص 360)

3.5 - مفهوم التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي تعتمد المؤسسات في عصرنا الحديث، نظرا لدوره الحيوي في بناء المعرفة وتنظيمها، وتعزيز القدرة على حل المشكلات لتحقيق أهداف متنوعة للمنظمة، مثل الإبداع، التنافسية مع المنظمات الأخرى، والمرونة التنظيمية، كما يساهم في اكتشاف أساليب مبتكرة تساهم في الوصول إلى مبادئ الجودة الشاملة.

4.5 - مفهوم الذاكرة التنظيمية:

يرجع مفهوم الذاكرة التنظيمية إلى أعمال والشين وأنغسون عام 1991، ويعبر عن المخزون المعرفي المتراكم من تاريخ المنظمة، والذي يمكن الاستفادة منه في اتخاذ القرارات الحالية. (ذيب وفضيلة، 2021)

كما تمثل المعرفة والمعلومات المستخلصة من تاريخ المنظمة، والتي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في الأنشطة الحالية والمستقبلية للمنظمة. (شرفة وصوالحية، 2018)

6- أهمية المناعة التنظيمية:

تعد المناعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والضرورية، وتشكل جزءا لا يتجزأ من العملية التنظيمية، خاصة في بيئة عمل متقلبة تواجه مجموعة متنوعة من التحديات والتهديدات، وأحيانا الأزمات وتبرز أهميتها في النقاط التالية:

- تعمل على جعل المنظمات تقاوم التغيرات والاحداث الغير متوقعة.
 - تقلل من مختلف حالات الفساد الموجودة في المنظمة.
 - التنبؤ بالأخطار والأزمات وحماية المنظمة منها، ومساعدتها على إيجاد حلول للمشكلات.
 - تحسين قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة جودة المنتجات.
 - المرونة التنظيمية وطرح حلول متطورة.
 - جعل المنظمة متميزة عن باقي المنظمات، ولها سمعة طيبة في الداخل والخارج.
- وبناء على هذا فبناء نظم المناعة التنظيمية مهم جدا في عصرنا الحالي لكل المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها لبقائها واستمرارها.

7- أنواع المناعة التنظيمية:

يوجد نوعان من المناعة التنظيمية وهما:

7-1- المناعة التنظيمية الطبيعية:

هي مجموعة من التدابير والآليات الطبيعية التي تعتمد عليها المنظمة لمواجهة المخاطر، والتي يمكن بناؤها من خلال تعزيز الموقع التنافسي، تمكين حقوق اتخاذ القرار، توفير المعلومات، تفعيل المحفزات، وتطوير الهيكل التنظيمي.

7.1.1- الموقع التنافسي:

عملية إدارية تسويقية مخطط لها، تسعى لها المنظمة لتمييز عن غيرها وتحقيق مكانة واضحة في أذهان العملاء المستفيدين.

7.1.2 - حقوق اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار عملية إدارية مهمة، تعني اختيار أحسن البدائل من عدة مقترحات بعد تقييمها لتحقيق أهداف المنظمة.

7.1.3 - المعلومات:

تمثل المعلومات المحرك الأساسي لأنشطة المنظمة، كما تعد أداة لقياس أداء العاملين. إذ تؤثر جودة المعلومات بشكل كبير على باقي مكونات الحمض النووي التنظيمي، وخصوصاً حقوق اتخاذ القرار والمحفزات، فبدون توفر معلومات دقيقة، يصبح من الصعب على صانعي القرار اتخاذ خطوات سريعة واغتنام الفرص التسويقية المتاحة. (نجم وخشبه وسليمان، 2018)

7.1.4 - المحفزات:

هي مجموعة من العوامل التي تحفز الفرد على اختيار السلوك المناسب لتحقيق هدف معين وتظهر هذه المحفزات رغبة الفرد في الوصول إلى غاية محددة، حيث يحتاج إلى دافع يساعده على تبني التصرف أو السلوك الملائم لتحقيق ذلك الهدف. (إبراهيم وشوقي، 2017)

7.1.5 - الهيكل التنظيمي:

يشكل الهيكل التنظيمي العمود الفقري لأي منظمة، إذ لا يمكن أن تعمل أي منظمة بدونه فهو الإطار الذي يحدد اللوائح والقواعد التي تنظم المستويات الإدارية، المسؤوليات، المهام، الأقسام، والمناصب، مما يضمن سير العمل بشكل منظم وفعال داخل المنظمة.

7.2 - المناعة التنظيمية المكتسبة:

تكتسب المناعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأساليب التي طورتها المنظمة بناءً على خبراتها السابقة وتعرضها للمخاطر، تعتمد هذه المناعة على التجارب والعمليات السابقة التي ساعدت المنظمة في تعزيز قدرتها على مواجهة التهديدات، الأزمات، التغيرات، والظروف المفاجئة وتنقسم المناعة التنظيمية المكتسبة إلى عدة مكونات، منها خلايا المناعة التنظيمية، الذاكرة التنظيمية، اللقاح التنظيمي، والمقارنة المرجعية.

8- نظريات المناعة التنظيمية:**1.8 - نظرية التكيف التنظيمي:**

تشير إلى العملية أو السلوك الذي يمكن الأفراد من التكيف والاندماج داخل المنظمة حيث يعد التكيف التنظيمي عنصراً أساسياً للمؤسسة، ويلعب دوراً محورياً في تعزيز العلاقات الإنسانية، تحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير الأداء. وفيما يتعلق بكيفية استجابة المنظمات للتغيرات البيئية، تطرقت أدبيات التكيف التنظيمي إلى منظورين رئيسيين:

- **المنظور الأول:** يرى أن المنظمات تسعى باستمرار وبشكل هادف إلى تحسين مواردها وكفاءاتها بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة.

- **المنظور الثاني:** يؤكد أن المنظمات قد تكون بطبيعتها غير قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك نتيجة للقيود الداخلية والخارجية التي تواجهها. (أبوزيد، 2020)

2.8 - نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي:

تعد نظم المناعة التنظيمية إحدى النظم التي نشأت عن نظرية الإنتاج الذاتي، والتي تستمد جذورها من العلوم البيولوجية، وتشير هذه النظرية إلى أن النظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تمكنه من إنتاج نفسه وإعادة إنتاجها باستمرار. وتتميز أنظمة الإنتاج الذاتي بخصائص رئيسية تشمل: الاستقلالية، الانغلاق التنظيمي، المرجعية الذاتية، والاقتران الهيكلي.

وفقاً لنظرية الإنتاج الذاتي، فإن كل نظام يحتوي داخلياً على آليات تساعد على الاستمرار والتكيف مع بيئته ولتوضيح ذلك استخدمت الخلية الحية في العلوم البيولوجية كنموذج حي لهذا النظام، إذ تعد أول نظام إنتاج ذاتي تتميز الخلية بأنها نظام مغلق عملياً، يحتوي على منظومة خاصة وتركيبية محددة تمنحها قدرة فريدة على التكاثر البيئي ضمن بيئتها. (الساعدي، 2016، ص119)

9- وظائف المناعة التنظيمية:

المناعة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تتخذها المنظمة للوقاية من التهديدات الداخلية والخارجية وحماية نفسها من الأخطار، والعمل على حل المشكلات والتقليل منها.

وللجهاز المناعي التنظيمي مهام ووظائف بالغة الأهمية وتتمثل في:

1.9 - الإدراك المناعي التنظيمي:

هو عملية دورية تهدف إلى مراقبة المخاطر المتكررة، حيث يعمل كآلية ديناميكية ومنهجية لتحديد العوامل الخارجية السلبية، والعوامل الداخلية المؤثرة سلباً، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بالتدهور الداخلي. (الحسنات، 2020، ص30)

2.9 - الدفاع المناعي التنظيمي:

هي وظيفة تساعد المؤسسة على مقاومة الأحداث والتغيرات المحيطة بالبيئة والتقليل منها وإزالتها إن أمكن من خلال التطوير والتدريب واتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة.

وأن الدفاع المناعي يعني إزالة كافة التهديدات التي يمكن ادراكها، وذلك من خلال خمس عمليات، ويمكن توضيحه بالشكل التالي:

الازالة	التنسيق	الاختيار	التغيير	التناسخ
إزالة كافة العقبات والتهديدات	القدرة على الترتيب والتنسيق والتوازن بين خطوات العمل وقوة السلوك	القدرة على الاختيار بين البدائل المتاحة، واختيار البديل الأفضل لتطويع التنظيمي	التحول الى الأفضل مثل إعادة الهندسة وإعادة هيكلة الموارد البشرية، تطوير نظم التقييم وغيرها	مدى القدرة على التكرار السريع والتدريب والتعلم والاهتمام بكل الافراد والقواعد والثقافة والتكنولوجيا والإجراءات المرتبطة بنظم المانة التنظيمية

الشكل 1: يوضح عمليات الدفاع المناعي المصدر: حسن، 2020

3.9 - ذاكرة المانة التنظيمية:

هي الوظيفة التي تتولى تسجيل وجمع وحفظ وتوزيع واسترجاع الخبرات المتعلقة بإجراءات المراقبة والدفاع المناعي فهي لا تقتصر على حفظ التجارب الناجحة فحسب، بل تسجل أيضا التجارب الفاشلة للاستفادة منها، كما تركز على مراجعة البيانات المتاحة حول النظام المناعي ذاته. (متولي والبنوي، 2020، ص17)

4.9 - الاستقرار:

الاستقرار يعبر عن تحقيق التوازن الداخلي للمنظمة من خلال تنسيق التناقضات الداخلية وتقليل عوامل عدم الانسجام، يعمل الجهاز المناعي للمنظمة كشبكة تحكم متقدمة وفعالة لتحقيق استقرارها النسبي وتتمثل وظيفة الاستقرار المناعي في التخلص من السلوكيات الضارة وغير الملائمة داخل الشركة وخارجها، مما يضمن الحفاظ على الأنشطة والتوازن والتنسيق اللازم لاستمرارية عمل المنظمة بكفاءة. (حسن، 2022، ص10)

5.9 - التحكم والرقابة:

وظيفة الرقابة والتحكم هي وظيفة مهمة من الوظائف الإدارية التي تعمل على التحقق من الأخطاء واكتشافها وتصحيحها، وتحديد الاستراتيجيات التغيير لاتخاذ الإجراءات المناسبة تحت أي تهديد.

6.9 - وظيفة تحليل المانة التنظيمية:

وظيفة من وظائف المانة التنظيمية مهمتها عرض وتقييم المعلومات التي يتم الحصول عليها، ثم اتخاذ القرار والكيفية حول طبيعة الخطر أو التهديد الذي يواجه المنظمة.

10- متطلبات تعزيز المانة التنظيمية:

ولتحقيق تعزيز المانة التنظيمية في المنظمات يتطلب مجموعة من الأسس وهي:

- القيادة يجب أن تحتوي المنظمة قائدا له القدرة على تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وفهم مشاعر الآخرين والتعامل معها، يقوم بتحليل المشكلات ووضع حلول لها، أي يعني له القدرة على التوجيه والتأثير وتحفيز العاملين للوصول الى أهدافهم.

- التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى، فالمنظمات أكثر مرونة تواجه تحديات باستمرار مما يدفع الأشخاص من الداخل دائما للبحث عن الأخطاء في نظامهم. (شيرواني، 2021، ص 617)

- مبدأ المشاركة يُعد أساسا لتحقيق أهداف أي تنظيم، حيث يركز على ضمان تعاون العاملين مع الإدارة. ويُعتبر مفهوم الإدارة التشاركية أو المشاركة في الإدارة من أبرز الأساليب الحديثة التي تُعنى بالعنصر البشري. ولم يأت هذا الاهتمام بشكل عشوائي، بل هو نتيجة طبيعية للتطور التقني والاجتماعي والإداري الذي شهده العصر، إلى جانب انتشار مفاهيم الديمقراطية واعتماد النمط القيادي التشاركي في المؤسسات الحديثة. (سعدى، 2022، ص 506)

- المرونة التنظيمية القدرة على الاستجابة الفورية لتغيرات، والقدرة على مواكبة التطورات والتكيف مع الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة.

لذا يجب أن تتمتع المنظمة بالمرونة التي تمكنها من إدارة العمليات وإدارة التغيير بكل سهولة ويسر كما لا بد أن تتصف المناعة التنظيمية داخل المنظمة بالتكامل والتناغم في مختلف وحدات وأقسام المنظمة. (أبو حجاج، 2020، ص 15)

تكمن أهمية توزيع السلطة في دوره الأساسي عبر المستويات التنظيمية المختلفة، حيث يسهم في تطوير قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، وتعزيز روحهم المعنوية والشعور بالمسؤولية. هذا الإحساس يدفعهم إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم بأفضل شكل ممكن، مما يعزز روح الإبداع والمبادرة لديهم، ويؤدي بشكل مباشر إلى تحسين مستوى الأداء. (شوية وهويدي، 2022، ص 162)

يمكن تعزيز المناعة التنظيمية من خلال القيادة الجيدة والتعلم من الأخطاء والمشاركة في اتخاذ القرار والتمتع بالتكامل والمرونة التنظيمية وتكوين ثقافة حل المشاكل.

11- خاتمة:

تعتبر المناعة التنظيمية مجموعة من السياسات التي أصبحت تفرض وجودها في المنظمات والتي تكون مفيدة لها، وللمسؤولين والافراد الآخرين في المنظمة، خاصة أن المنظمات اليوم تعمل في أوضاع سريعة التغيير.

لذا من الضروري على كل منظمة أن تجد القواعد والإجراءات اللازمة لتكيف مع الظروف وحماية نفسها من التغيرات والأزمات والاختطار الداخلية والخارجية للبيئة.

12- التوصيات والاقتراحات:

- الحوار والتواصل يخلق جو مميز بين العمال مما يدفعهم بإيذاء آراءهم والمشاركة في حل المشاكل.

- تعزيز الدور الرقابي داخل المنظمة لما له من أهمية بالغة في حماية المنظمة.

- تصنيف المشاكل وإيجاد الحلول لها من أجل توفير اللقاءات الخاصة بها.

- على المنظمة أن تقترح دراسة العوامل التي من خلالها يمكن تحسين مستويات المنة داخل المنظمة لمواجهة السلوكيات الغير مرغوب فيها والتقليل منها.

11-الإحالات و المراجع:

- أبو برهم ،محمد إبراهيم أحمد .(2020). المنة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ،المجلد 6،(العدد7)،غزة : جامعة الأقصى ، ص ص 1-8.

-أبو حجاج ،حسام أحمد .(2020).أثر المنة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية . رسالة ماجستير في القيادة والإدارة. كلية الإدارة والتمويل .جامعة الأقصى .غزة .

- أبو زيد، أحمد ناصر،(2020)، أثر الرقابة الاستراتيجية في التكيف التنظيمي ،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،المجلد 35، (العدد4)،الأردن ،جامعة مؤتة ، ص ص 165 -208.

-براهيم ،بلقايد وشوقي ،بوري ،(2017)، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، المجلد 13 ،(العدد 17). الجزائر : وهران ،ص ص 255-270.

-حسن ،فاضل عباس.(2021). المنة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة . مجلة Journal of Economics and Administrative Sciences ،المجلد 27 ،(العدد 125) ،العراق : الجامعة التقنية الجنوبية ، ص ص 327-350.

- الحسنات ،يسرى زعل سليمان .(2020). راس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة . رسالة ماجستير من معهد التنمية المستدامة. كلية الدراسات العليا .جامعة القدس .فلسطين .

- حسن ،فاطمة محمد مهدي ،(2022)، نظم المنة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية ثناء جائحة كوفيد 19 ومابعد الجائحة والرجوع الى الوضع الطبيعي الجديد ، مجلة العلمية لدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 14 ، (العدد 2)، ص ص 1-30.

- رحيم، ناهد إسماعيل محمد و مختار، ريم احمد (2023).القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المنة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة ،المجلد 73، (العدد2) ، مصر :جامعة حلوان ،ص ص 133 -180.

- ذيب ،بن قانة و فضيلة ،سيساوي .(2021)، انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة ،مجلة أفق فكرية ، المجلد 9،(العدد 3)، الجزائر ،جامعة جيجل ، ص ص 488-504.
- الساعدي ،مؤيد يوسف نعمة ،(2016)، الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في اطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقياس ،مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 39 ،(العدد 108)، العراق : جامعة الفرات الأوسط ص ص 124-142.
- سعدي فاطنة ،(2022)، الادارة بالمشاركة واشكالية اتخاذ القرار في المنظمة ،مجلة أبحاث ، المجلد 7، (العدد 1) ، جامعة الجزائر ، ص ص 502-520.
- شرفة أسماء ،طوالحية زهرة ،(2018)،المسؤولية البيئية في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة،مجلة حوليات ، المجلد 11 ،(العدد 23)، عنابة : جامعة باجي مختار ، ص ص 561-584.
- شيرواني عبد الرحمن زرار عبد الرحمن ،(2021)،سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية ،مجلة قه لاي زانست العلمية ، المجلد 6 ، (العدد 4) ، العراق : جامعة صلاح الدين أربيل ، ص ص 606-634.
- شوية ،سهيلة ،هويدي عبد الباسط .(2022)، توزيع السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 10 ، (العدد 2)، الجزائر : جامعة الوادي ، ص ص 161-176.
- فارس، محمد جودت و السقا، منيب عبد الله و الفقعاوي، هاني فؤاد. (2018) ,اثر مكونات الحمض النووي DAN على إدارة الازمات . مجلة جامعة الازهر، مجلد 20 ،العدد خاصB،ص ص 351-383.
- النقيرة ،أحمد محمود محمد .(2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي. المجلة العلمية لدراسات والبحوث المالية والتجاري، المجلد 2 ، (العدد 2)، جامعة المنوفية: كلية التجارة، ص ص 231_275.
- نجم عبد الحكيم أحمد ربيع ، خشبة ناجي محمد فوزي ،سليمان أمينة صالح ،(2018)،الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار،الدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة ، المجلة المصرية لدراسات التجارية ، المجلد 2،(العدد 3)، جامعة دمياط : كلية التجارة ، ص ص 137-175.
- متولي شريف سعيد ،البنوي مها محمد ،(2020)،قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين ادراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي ، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 57 ، (العدد 1) ، مصر : كلية التجارة ،ص ص 1-40 .