مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

The level of organizational immunity among the professors of the Faculty of Social and Human Sciences at Mohamed Bachir El Ibrahimi University Bordj Bou Arréridj

ط د. مهري ايمان [1] / مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة (الجزائر)،
i.mahri@univ-skikda.dz
ط د. بوراس صالح / مخبر الأرغونوميا والبحوث التطبيقية في علم النفس وعلوم التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)، *bouras.salah@univ-oeb.dz*

تاريخ الاستلام: 2024/11/15 تاريخ القبول: 2025/06/03 تاريخ النشر: 2025/06/05

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتصميم استبانة مكونة من (31) عبارة وزعت على عينة مكونة من (43) أستاذ، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المناعة التنظيمية متوسط لدى الأساتذة، وقد جاء بعد التعلم التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.23)، تلاها في المرتبة الثانية بعد الحمض النووي التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (2.18)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الذاكرة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (2.17)، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى المناعة التنظيمية لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي.
تصنيف JEL: M10؛ M12؛M50 .

Abstract:

The aim of this study was to identify the level of organizational immunity among the professors of the Faculty of Social and Human Sciences at Mohamed Bachir El Ibrahimi University of Bordj Bou Arréridj. To achieve the study's objectives, a descriptive method was used, and a questionnaire consisting of (31) statements was designed and distributed to a sample of (43) professors, who were selected using a simple random sampling method. The results of the study showed that the level of organizational immunity among the professors was moderate. The dimension of organizational learning ranked first with a mean score of (2.23), followed by the dimension of organizational DNA in second place with a mean score of (2.18), and in third place came the dimension of organizational memory with a mean score of (2.17). The study also found no statistically significant differences in the level of organizational immunity among the sample members based on gender.

Keywords: *Organizational immunity, Organizational learning, Organizational memory, Organizational DNA.*
Jel Classification Codes : *M50 ؛M12 ؛M10.*

المؤلف المرسل: بوراس صالح، الإيميل: **bouras.salah@univ-oeb.dz**

I - مقدمة :

أصبح اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالموارد البشرية كبير، حيث ان هذه الموارد هي التي تفكر وتبدع وتنتج، فالإنسان في هذه المؤسسات هو عنصر أساسي يجب العناية به والتركيز على تحسين كافة الجوانب التي تؤثر على تجربته في العمل إذ يفترض أن ينعكس هذا الاهتمام إيجابا على فاعلية أدائه ومستوى إنتاجيته (الحربي و الشقران، 2018)، وتحقيق أهدافها وفي الجامعات يعتبر الأساتذة العنصر البشري الفاعل بفضل الجهود والمهام التي يؤدونها، ولكي يتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة، يجب توفير بيئة عمل مناسبة لهم داخل هذه المؤسسات، مما يتطلب من الجامعات السعي إلى البحث عن مقومات إدارية دفاعية تحميها وتساعدها على الاستمرار، وتحسين قدرتها الإدارية في إدارة المواقف المختلفة والأزمات غير المتوقعة، واتخاذ قرارات فعالة وناجحة.

وبالنظر للجامعات نجد أنها تمثل حالة مشابهة لجسم الإنسان فهي تحتاج إلى نظام للمناعة مشابه لنظام المناعة البشري، إذ يشير هذا النظام إلى كفاءة القدرة الجسدية للجسم في المحافظة عليه، فعندما يفشل الجهاز المناعي في جسم الإنسان نتيجة لمهاجمته من الخارج فمن الممكن أن تكون النتائج كارثية، وللحد من وطأة تلك المؤثرات فإن الجامعات تلجأ إلى إتباع نظم المناعة التنظيمية لتساعدها في عملية التصدي والدفاع وإزالة المهددين للكيان التنظيمي والوصول إلى جامعات تتمتع بمستقبل جيد بعيدة عن المخاطر والأمراض التنظيمية. (صلاح أحمد، 2014، ص252)

تمثل المناعة التنظيمية قدرة الجامعات على مواجهة الأزمات التنظيمية والبيئية بفعالية، من خلال بناء نظام مناعي قوي يعتمد على مفاهيم إدارية حديثة تسهم في تطويرها وتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، وتتجلى أبعاد المناعة التنظيمية في التعلم التنظيمي الذي يضمن اكتساب المعرفة المستمرة، والذاكرة التنظيمية التي تحفظ خبرات الجامعة وتجاربها، والحمض النووي التنظيمي الذي يشكل الهوية والقيم الأساسية للمؤسسة. إضافة إلى ذلك تشمل المناعة التنظيمية الوقاية من الأزمات والاستجابة السريعة للتغيرات واستعادة التوازن بعد الأزمات، مع ترسيخ ثقافة الابتكار والاستدامة بما يضمن استقرار الجامعة وتوازنها واستمراريتها في ظل التحديات المتسارعة.

وبناء على ما سبق تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: ما مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج؟

1.I- الأسئلة الفرعية : تسعى الدراسة الحالية الى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج؟
- ما مستوى الذاكرة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج؟
- ما مستوى الحمض النووي التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج تبعا لمتغير الجنس؟

2.I - فرضيات الدراسة :

- **الفرضية الرئيسية:**

- مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج مرتفع.

- **الفرضيات الجزئية:**

- مستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج متوسط.

- مستوى الذاكرة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج مرتفع.

- مستوى الحمض النووي التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج منخفض.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج تبعا لمتغير الجنس.

3.I - أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على المناعة التنظيمية وأبعادها وأهميتها.

- التعرف على مستوى إدراك عينة الدراسة للمناعة التنظيمية وأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) السائدة بالكلية.

- صياغة توصيات لدعم الجهات المعنية، مثل الحكومة والباحثين في تطوير برامج وحلول فعالة لتعزيز المناعة التنظيمية، مما يسهم في تحقيق الدور المطلوب من الجامعة في دعم التنمية المستدامة.

4.I - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة بالآتي:

- تعزيز وعي الجامعات بأهمية تقوية المناعة التنظيمية لمواجهة التحديات المختلفة، باعتبارها نظاما أساسيا وفعالا يساهم في حماية الجامعة وضمان استقرارها وتوازنها.

- أهمية هذه الدراسة في إظهار دور نظام المناعة التنظيمية في الجامعة الجزائرية لتكون أكثر كفاءة وفعالية.

- يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في فتح آفاق جديدة للباحثين في مجال البحث العلمي، مما يتيح لهم الفرصة للتعمق أكثر في جوانب هذه الموضوعات الحديثة.

5.I - الدراسات السابقة :

دراسة سويد والذهلي (2024) بعنوان "قياس مستوى المناعة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان" اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (96) موظفا يعملون في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات المناعة التنظيمية وأبعادها كانت مرتفعة لدى العاملين في هذه الاتحادات.

دراسة أبو ناصر والعاني والحسني (2023) بعنوان" فهم الولاء الأكاديمي والمناعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس"، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم استبيان يتضمن محورين: المحور الأول يتعلق بالمناعة التنظيمية وأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية)، أما المحور الثاني فيركز على الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء المعياري)، تم اختيار عينة مكونة من (100) عضو هيئة تدريس باستخدام العينة العشوائية العنقودية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين المناعة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما أشارت إلى ارتفاع مستويات كل من المناعة التنظيمية والولاء التنظيمي.

دراسة النقيرة (2021) بعنوان "الدور 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، أظهرت نتائج الدراسة إلى 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، و بينت الدراسة أن مستوى المناعة التنظيمية وأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) كان متوسطا، في حين كان بعد الجينات التنظيمية مرتفعا.

دراسة شيرواني (2021) بعنوان "سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية" ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان لأجل قياس واقع سلوكيات القيادة البارعة (سلوكيات الانفتاح وسلوكيات الانغلاق) وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل حيث بلغ حجم العينة (120) طبيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة ان سلوكيات القيادة البارعة والمناعة التنظيمية بأبعادها جاءت بمستويات متوسطة، مع وجود علاقة و تأثير قوي لهذه السلوكيات في تحقيق المناعة التنظيمية.

دراسة الصاوي (2021) بعنوان "المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وإعداد استبيان موجهة لعينة البحث، حيث تم توزيع (110) استبانة على عينة الدراسة تم اختيارهم بطريقة عمدية، وتم إجراء جميع المعاملات العلمية باستخدام برنامج "spss" وتوصلت نتائج الدراسة الى ضعف مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد.

دراسة صالح وعبد المجيد (2017) بعنوان "نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع (172) استبانة على عينة الدراسة الذين يشغلون المستويات الإدارية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية)، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيرا وسيطا، وبينت النتائج ان مستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية بجميع أبعادها من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفع.

المحور الأول: الإطار النظري.

I - مفهوم المناعة التنظيمية :

يشير الساعدي (2015) إلى أن نظام المناعة في المنظمة يشبه نظام المناعة في جسم الإنسان، حيث يعكس كفاءة القدرة الجسدية على الحفاظ عليه، أما في النظام المناعي التنظيمي فتتجسد الكفاءة من خلال ثلاثة سلوكيات متكررة: الإدراك، الدفاع، والذاكرة، تكون مناعة المنظمة حاضرة في كل الأوقات، وقد تتمثل في الأفراد والأنظمة والثقافة والإجراءات والسياسات والبرامج الخاصة بالمنظمة بشكل تلقائي، ويبرز تأثيرها في التعامل مع الأحداث الطارئة على شكل ردود فعل. (شيرواني، 2021، ص614)

المناعة التنظيمية هي مجموعة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي تستند إلى الأفراد والعمليات، بهدف بناء حاجز قوي يحمي المنظمة من الانحراف عن المسار المحدد لتحقيق أهدافها، سواء كان هذا الانحراف ناتجا عن عوامل داخلية أو خارجية. (النقيرة، 2021، ص236)

يتبين مما سبق أن أنظمة المناعة التنظيمية تحظى باهتمام متزايد نظرا لقدرتها على حماية المنظمة من المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية، كما تلعب دورا حيويا في توجيه القادة أثناء اتخاذ القرارات، وتعزز الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الموظفين حتى في غياب المسؤولية القانونية.

1.I- أهمية نظم المناعة التنظيمية بالجامعات :

حدد دياب (2013، ص228) أهمية المناعة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- القدرة على استشراف المستقبل من خلال دراسة شاملة للبيئة الخارجية.
- تجنب المخاطر البيئية وتعزيز قدرة المنظمة الدفاعية، خاصة في ظل التغيرات المناخية.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات.
- زيادة المرونة وطرح حلول مبتكرة، وتوفير الحماية من المخاطر الداخلية.
- توجيه سلوك الموظفين نحو تحمل المسؤولية وتعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة.
- التروي في اتخاذ القرارات لضمان توافقها مع المعايير الداخلية للمنظمة.
- تطوير آليات جديدة تسهم في استشراف البيئة الخارجية.
- دعم صناع القرار في الكشف المبكر عن المخاطر والتهديدات.

2.I - أنواع المناعة التنظيمية :

1.2.I - المناعة التنظيمية الطبيعية :

تسعى المنظمات إلى حماية نفسها من التحديات الخارجية، ويعتمد نجاحها في ذلك على الدفاعات الطبيعية التي تمتلكها والمعروفة باسم "المناعة التنظيمية الطبيعية"، وقد أطلق البعض عليها مصطلح "الجينات التنظيمية" وهي مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، وتندرج ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي الخاص بها، تنتقل هذه الخصائص عبر أجيال العاملين في المنظمة، وتشمل طبيعة الهيكل التنظيمي، وثقافة تبادل المعلومات، وحقوق اتخاذ القرار، ونظام الحوافز، تؤثر هذه الجينات التنظيمية على حجم المنظمة واستراتيجيتها التنافسية، ونظام اللامركزية المتبع فيها، كما تؤثر على قوة أداء المنظمة في ميدان المنافسة ومدى تأثيرها على زبائنها.

2.2.I - المناعة التنظيمية المكتسبة :

وهي عملية اكتساب المناعة من مصادر خارجية، سواء من خلال عمليات الشراء أو التحالفات أو طلب الاستشارات هذا النوع من المناعة التنظيمية يتم اكتسابه بعد تعرض المنظمة لأحد المخاطر أو التحديات البيئية التي تعجز عن مواجهتها بمفردها، مما يدفعها للاستعانة بجهات خارجية لمساعدتها. (الثابت، 2020، ص312)

I.3 – أبعاد المناعة التنظيمية :

ستتبنى الدراسة الحالية الأبعاد التي حظيت بأكبر قدر من الإجماع من قبل الباحثين، والتي تتناسب بشكل أكبر مع طبيعة هذا البحث، وهي الأبعاد الثلاثة: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي ومن الدراسات Park & Bunn (2003) Gilley et al (2009)، Mahmoud &ALjadar,(2021) Alsyah(2020), Smith &Chris(2013), النقيرة (2021) وكذا الدراسات السابقة والتي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة وسيتم التطرق لكل بعد من الأبعاد الثلاثة بالتفصيل:

I.3.1 - تعريف التعلم التنظيمي :

يعرف Gülhan and Zafer (2015، ص166) التعلم التنظيمي بأنه الخصائص التنظيمية والإدارية التي توفر للمنظمة إمكانية التعلم أو تشجع عمليات التعلم، مما يجعله عاملا مهما في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

كما يعرفه سعيد محمد وآخرون (2018) بأنه عملية ربط المعرفة المخزونة مع الأفكار الجديدة الناتجة عن التغيرات في البيئة المحيطة، بهدف مواكبة هذه التغيرات وابتكار طرق جديدة لتحسين أداء المؤسسة. (الصاوي، 2021، ص802)

يعد التعلم التنظيمي الوسيلة التي يتمكن من خلالها الأفراد في المنظمة من اكتشاف كيفية تشكيلهم للواقع الذي يعملون فيه باستمرار، وكيفية تغييره وتطويره.

I.3.2 - تعريف الذاكرة التنظيمية :

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها كافة المعارف المخزنة في ذاكرة الأفراد، والمستندات، والسجلات، وبنوك وقواعد البيانات المحفوظة في الحاسوب، بالإضافة إلى الثقافة وهيكل المنظمة. (بن عمار، 2017، ص88)

كما تعرف الذاكرة التنظيمية أيضا على أنها نظام متكامل للمعلومات يعتمد على تسجيل المعرفة بمختلف أشكالها بهدف تنمية رأس المال الفكري للمنظمات والاستفادة منه مستقبلا في تحسين مستوى الأداء التنظيمي. (دياب، 2013، ص230)

من خلال ما سبق يتضح أن الذاكرة التنظيمية تمثل الصندوق الأسود للمنظمة، فهي المسؤولة عن حفظ المعلومات والسياسات الهامة والخاصة بالمنظمة، مما يجعلها واحدة من أهم أبعاد نظم المناعة التنظيمية في المنظمات.

I.3.3 - تعريف الحمض النووي التنظيمي :

الحمض النووي التنظيمي هو عملية تفردية أو سمة مميزة داخل المنظمة يصعب تكرارها بسهولة، ويتحقق إدراك هذه التفردية وفهمها من خلال معرفة القيم الأساسية، حيث يعد هذا المفهوم أداة تساعد على تصميم نموذج لفهم السلوكيات داخل المنظمة وقدرتها على تنفيذ مهامها. (عبد المجيد، 2016، ص14)

يشير الحمض النووي المؤسسي إلى البنية والديناميكية الأساسية لكل منظمة، ويتألف من الأدوار والعلاقات والتعقيدات التي تولد الديناميكية والسلوك التنظيمي، مما يؤثر على جودة الخدمات والمنتجات

المستقبلية من خلال اكتشاف الحمض النووي المؤسسي وتحديده، يمكن توجيه المنظمة نحو الجودة أو مواجهة العيوب عن طريق تعديل بنيتها الداخلية وعلاقات الأدوار. (Ivanov, 2013, p204)

أوضح (Nafei، 2015) أن الحمض النووي للمنظمة يتألف من أربع عناصر أساسية، والتي عند مزجها بطرق مختلفة، تحدد الخصائص الفريدة للمنظمة، وهذه العناصر هي: حقوق اتخاذ القرار، الحوافز، المعلومات، والهيكل.

ويعرف الحمض النووي التنظيمي بأنه الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها والتي تشكل جزءا من النسيج الثقافي والاجتماعي لها هذه الخصائص تتوارث عبر أجيال من العاملين، وتشمل طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة تبادل المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، ونظام المحفزات في المنظمة.

المحور الثاني: الجانب التطبيقي.

1.I- منهج الدراسة :

تحدد طبيعة الدراسة المنهج المستخدم والأدوات التي يعتمد عليها الباحث في إنجازها ونظرا لأن هدف دراستنا هو التعرف على مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي.

2.I - مجتمع الدراسة :

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة استنادا إلى مصادر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من (89) أستاذ دائم وتابع للكلية، وقد سحبت منهم عينة استطلاعية قدرت ب (15) أستاذ، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة الأساسية (43) أستاذ تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

3.I - عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة الأساسية من (43) أستاذ في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج وفق الجدول التالي:

الجدول (01): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	26	% 60.5
أنثى	17	% 39.5
المجموع	43	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة هم من الذكور وذلك بنسبة (60.5 %) في حين أن نسبة الاناث بلغت (39.5 %) مما يدل أن الكلية يغلب عليها نسبة الذكور أكثر من الإناث.

4.I - أداة الدراسة :

- **مكونات أداة الدراسة (الاستبانة):** تكونت من قسمين رئيسيين هي:

القسم الأول: خاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والتي تمثلت في (الجنس).

القسم الثاني: يعبر عن متغيرات الدراسة ويشمل هذا القسم على استبانة لقياس المتغير المناعة التنظيمية احتوى على (31) عبارة، وزعت هذه العبارات على ثلاث أبعاد فرعية لقياس أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (02): يوضح توزيع عبارات استبيان المناعة التنظيمية حسب الأبعاد.

الاستبيان	الأبعاد	مجموع العبارات
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي	10
	الذاكرة التنظيمية	10
	الحمض النووي التنظيمي	11
المجموع		31

المصدر: من إعداد الباحثين.

- **تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):** قسمت أسئلة الاستبيان إلى مجموعة من العبارات يقابلها 3 اختيارات (نعم، أحيانا، لا) وفقا لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت.
- **تصحيح الاستجابات:** من أجل تصحيح ومناقشة وتفسير النتائج اعتمدت المعايير التقويمية الآتية باعتماد معيار القياس وهو: الحد الأعلى – الحد الأدنى/3 أي0.66:

الجدول (03): يوضح طول خلايا الاستبانة.

طول خلايا المقياس	مستوى المناعة التنظيمية
1.66 - 1.00	منخفض
2.33 - 1.67	متوسط
3.00 - 2.34	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين.

I.5 - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

I.5.1 - الصدق :

الصدق يشير إلى مدى قدرة الاختبار على قياس ما صمم لقياسه، وهو من الخصائص الأساسية التي ينبغي مراعاتها عند إجراء البحث وللتحقق من صدق أداة دراستنا في قياس الهدف الذي صممت لأجله اعتمدنا على:

- **صدق المحتوى (صدق المحكمين):**

بعد بناء الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين أساتذة بهدف إبداء آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم والحكم على فقرات الاستبيان من حيث:

- وضوح الصياغة اللغوية.
- مدى ملاءمة الأبعاد للخاصية المقاسة.
- – مدى توافق بدائل الإجابات مع الفقرات.

- **صدق البناء الداخلي للمناعة التنظيمية.**

الجدول (04): يوضح صدق البناء الداخلي للمناعة التنظيمية.

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الإجمالية
التعلم التنظيمي	**0.904	0.00
الذاكرة التنظيمية	**0.895	0.00
الحمض النووي التنظيمي	**0.935	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25.

يبين الجدول (4) مدى الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، حيث كانت القيم جيدة ومقبولة من حيث الصدق الداخلي.

1.5.I – الثبات :

- **طريقة ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات الاستبانة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (05): يوضح نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

الأداة	ألفا كروميخ
التعلم التنظيمي	0.821
الذاكرة التنظيمية	0.851
الحمض النووي التنظيمي	0.735
القيمة الكلية	0.921

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25.

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.921)، وهو معامل ثبات عالي يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها لجمع البيانات.

- **طريقة التجزئة النصفية:** اتبعنا خطوات التجزئة النصفية وهي تقسيم بنود الاختبار إلى نصفين متكافئين، وذلك بأخذ معامل الارتباط بين القسمين وتعديله بمعادلة سبيرمان براون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (06): يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة المناعة التنظيمية.

العبارات	الثبات (ألفا كرونبخ)	الثبات (سبيرمان براون)
الفردية	0.866	0.879
الزوجية	0 .857	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25.

من خلال ما سبق من دراسة لخصائص أدوات الدراسة السيكومترية نجد بأن استبانة المناعة التنظيمية تتمتع بصدق وثبات عاليين، وهذا ما يمكننا من تطبيقها في الدراسة الأساسية بكل ثقة.

6.I - حدود الدراسة :

- **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج.
- **الحد الزماني:** طبقت الإجراءات الميدانية للدراسة خلال بداية السنة الجامعية (2024-2025).
- **الحد البشري:** المعنيون بالدراسة هم عينة من أساتذة الكلية وعددهم (43).

7.I - الأساليب الإحصائية : تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية هي :

- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات (صدق البناء).
- معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة (المناعة التنظيمية).
- التجزئة النصفية.
- معامل سبيرمان براون وتم استخدامه في تعديل قيمة ثبات الاختبار.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة Indépendant test-T samples لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين وهذه المتغيرات هي الجنس.
- المتوسط الحسابي: لقياس مركزية الإجابات أي لحساب متوسطات درجات أفراد العينة.

- تمت معالجة البيانات بالاعتماد على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss 25.

8.I - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة :

1.8.I – تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية : نصت الفرضية على أن مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج مرتفع.

وللتأكد من صدق هذه الفرضية واختبارها تم حساب المتوسطات الحسابية لأبعاد المناعة التنظيمية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (07): مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	القبول
البعد الاول التعلم التنظيمي	2.23	متوسط
البعد الثاني الذاكرة التنظيمية	2.17	متوسط
البعد الثالث الحمض النووي التنظيمي	2.18	متوسط
المجموع	2.19	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25.

من خلال الجدول (07) نلاحظ ان قيم المتوسط الحسابي الكلي للمناعة التنظيمية تراوح مقداره (2.19)، وقد جاءت بعد التعلم التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.23)، تلاها في المرتبة الثانية بعد الحمض النووي التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (2.18)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الذاكرة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (2.17)، وبالتالي الفرضية لم تتحقق.

يمكن تفسير حصول أفراد العينة على درجة متوسطة بوجود بيئة داخلية لا تحفز على تحقيق أفضل أداء في العمل، وذلك نتيجة لعدم تعزيز العمل الجماعي وضعف الحوار بين متخذي القرار، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالأساتذة وشؤونهم هذا الأمر يؤدي إلى تأثير سلبي على تطوير قدرات الأساتذة وزيادتها، ويضعف مستوى ارتباطهم الوظيفي مما يؤثر في النهاية على المناعة التنظيمية للكلية، حيث ينظر النقيرة (2021) ان المناعة التنظيمية مجموعة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي تستند إلى الأفراد والعمليات، بهدف بناء حاجز قوي يحمي المنظمة.

وتتفق دراستنا مع دراسة النقيرة (2021) دراسة شيرواني (2021) ان مستوى المناعة التنظيمية متوسطة، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة سويد والذهلي (2024) ودراسة Abunaser and Al-Ani and Al-housni(2023) ودراسة صالح وعبد المجيد (2017) ان مستوى المناعة التنظيمية مرتفع، ودراسة الصاوي (2021) التي توصلت ان مستوى المناعة التنظيمية ضعيفة.

2.8.I – تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى : نصت الفرضية على أن مستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج متوسط.

الجدول (08): مستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

عبارات التعلم التنظيمي	نعم	أحيانا	لا	المتوسط الحسابي	القبول
01	21	17	5	2.37	مرتفع
02	15	19	9	2.13	متوسط
03	24	11	8	2.37	مرتفع
04	19	19	5	2.32	متوسط

05	16	17	10	2.13	متوسط
06	18	18	7	2.25	متوسط
07	14	16	13	2.02	متوسط
08	19	15	9	2.23	متوسط
09	17	17	9	2.18	متوسط
10	18	21	4	2.32	متوسط
المجموع				2.23	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام (2.23) وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة على هذا البعد، كما ان قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التعلم التنظيمي تراوحت بين (2.02-2.37) وهي قيم متقاربة، وبالتالي الفرضية تحققت.

يمكن تفسير حصول أفراد العينة على درجة متوسطة إلى نقص الحوار المتبادل بين الأساتذة وعدم احترام وجهات النظر وعدم تقبل النقد وكلها أمور تنعكس على عملية التعلم التنظيمي في الكلية، فالتعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف إلى اكتساب المعرفة والخبرات وتخزينها، ثم استخدامها في حل المشكلات وتحسين الأداء.

وتتفق نتائج دراستنا مع دراسة شيرواني (2021) ودراسة النقيرة (2021) أن مستوى التعلم التنظيمي متوسطة، وتختلف نتيجة دراستنا مع دراسة سويد والذهلي (2024) ودراسة صالح وعبد المجيد (2017) التي توصلت ان مستوى التعلم التنظيمي مرتفع.

3.8.I – تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية : نصت الفرضية على أن مستوى الذاكرة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج مرتفع.

الجدول (09): مستوى الذاكرة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

عبارات الذاكرة التنظيمية	نعم	أحيانا	لا	المتوسط الحسابي	القبول
11	23	15	5	2.41	مرتفع
12	22	14	7	2.34	مرتفع
13	23	11	9	2.32	متوسط
14	12	21	10	2.04	متوسط
15	15	21	7	2.18	متوسط
16	17	19	7	2.23	متوسط
17	13	17	13	2.00	متوسط
18	13	15	15	1.95	متوسط
19	15	21	7	2.18	متوسط
20	14	17	12	2.04	متوسط
المجموع				**2.17**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام (2.17) وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة على هذا البعد، كما ان قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الذاكرة التنظيمية تراوحت بين(1.95-2.41) وهي قيم متقاربة فيما بينها، وبالتالي الفرضية لم تتحقق.

ويمكن تفسير حصول أفراد العينة على درجة متوسطة إلى عدم تدعيم الكلية ذاكرتها وتحديثها من خلال بناء مستودعات وقواعد المعرفة على كافة المستويات الإدارية وتعزيز المستودعات القائمة حتى يمكن استخدام تلك المعرفة في أي وقت، ومراجعة مستودعات المعرفة وتحديثها وتطويرها بشكل مستمر وتثبيت المفيد منها والتخلص من الغير مفيد منها، وفي هذا يرى سويد والذهلي (2024) ان من إيجابيات الذاكرة التنظيمية هي المساعدة في اتخاذ القرار وتوظيفها مما يساهم بشكل كبير في حل المشكلات وتحقيق الريادة.

وتتفق نتائج دراستنا مع دراسة شيرواني (2021) ودراسة النقيرة (2021) أن مستوى الذاكرة التنظيمية متوسط، بينما تختلف نتائج دراستنا مع دراسة سويد والذهلي (2024) ودراسة صالح وعبد المجيد (2017) التي توصلت أن مستوى الذاكرة التنظيمية مرتفع.

4.8.I – تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة : نصت الفرضية على أن مستوى الحمض النووي التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج منخفض.

جدول (10): مستوى الحمض النووي التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

عبارات الحمض النووي التنظيمي	نعم	أحيانا	لا	المتوسط الحسابي	القبول
21	8	21	14	2.13	متوسط
22	14	23	6	2.18	متوسط
23	21	20	2	2.44	مرتفع
24	12	24	7	2.11	متوسط
25	14	17	12	2.04	متوسط
26	21	18	4	2.39	مرتفع
27	20	12	11	2.20	متوسط
28	17	17	9	2.18	متوسط
29	22	17	4	2.41	مرتفع
30	8	17	18	1.76	متوسط
31	18	17	8	2.23	متوسط
المجموع				**2.18**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام (2.18) وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة على هذا البعد، كما ان قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الحمض النووي التنظيمي تراوحت بين(1.76-2.44) وهي قيم متقاربة فيما بينها، وبالتالي الفرضية لم تتحقق.

يمكن تفسير حصول أفراد العينة على درجة متوسطة بغياب بيئة تعليمية متميزة تفتقر إلى التحفيز والمرونة في هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى ضعف التواصل والتعاون بين الأساتذة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى شعور الأساتذة بالإحباط، فقد أوضح (Nafei، 2015) أن الحمض النووي للمنظمة يتألف من أربع عناصر أساسية، والتي عند مزجها بطرق مختلفة، تحدد الخصائص الفريدة للمنظمة، وهذه العناصر هي: حقوق اتخاذ القرار، الحوافز، المعلومات، والهيكل.

وتتفق نتائج دراستنا مع دراسة سويد والذهلي (2024) دراسة شيرواني (2021) أن مستوى الحمض النووي التنظيمي متوسط، بينما تختلف نتائج دراستنا مع دراسة النقيرة (2021) ودراسة صالح وعبد المجيد (2017) التي توصلت أن مستوى الحمض النووي التنظيمي مرتفع.

I.5.8 – تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة : نصت الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج تبعا لمتغير الجنس.

وللتأكد من صدق هذه الفرضية واختبارها تم استخراج المتوسطات الحسابية وقيمة (ت) ومستوى دلالتها للتعرف على الفروق في مستوى المناعة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس (ذكور-إناث) ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (11): يوضح نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة للمناعة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

الاستبيان	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المناعة التنظيمية	الذكور	26	68.61	0.285	41	0.85	غير دالة
	الإناث	17	67.7				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25.

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، أن قيمة الدلالة للدرجة الكلية للمناعة التنظيمية قدرة ب (0.85) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في مستوى المناعة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي فإن الفرضية لم تتحقق.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق في مستوى المناعة التنظيمية للأساتذة لمتغير الجنس نظرا أنهم يعملون في نفس الظروف التنظيمية باختلاف جنسهم، كما أن جميع الأساتذة يخضعون للأنظمة والقوانين نفسها وبالتالي يتوقع أن التأثير يكون متساويا، كما أن الكلية لا تفرق بين الأساتذة وتطبق القوانين على الجميع.

II- خاتمة :

في الأخير ان مواكبة التغيرات المتسارعة يعتبر تحديا يفرض على الجامعات تبني استراتيجيات فعالة تعزز مناعتها التنظيمية، لضمان النجاح والاستمرارية في ظل التحديات المتنوعة، فالمناعة التنظيمية تعد الدرع الذي يحمي الجامعة من الأزمات التنظيمية والبيئية، ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات لتحقيق التوازن والاستقرار، ومن خلال تقوية هذا النظام، تستطيع الجامعات ترسيخ مكانتها كمراكز للابتكار والمعرفة، وقادرة على تلبية احتياجات المجتمع بمرونة وثبات، مع الحفاظ على دورها الريادي في مواكبة تطورات العصر.

II- 1- نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج متوسط.
- مستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج متوسط.
- مستوى الذاكرة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج متوسط.

- مستوى الحمض النووي التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج متوسط.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريريج تبعا لمتغير الجنس.

II- 2- توصيات :

- ينبغي على الجامعات الجزائرية الاهتمام بالمناعة التنظيمية نظرا لدورها الهام في تحسين الأداء الجامعي وزيادة تنافسية المؤسسات التعليمية.

- تطبيق جميع أبعاد المناعة التنظيمية بشكل شامل يمكن أن يعود بفوائد إيجابية، مما يعزز من استقرار وتماسك الجامعة وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.

- من الضروري أن تهتم الكليات بتوفير بيئة عمل متجددة ومناسبة تلبي احتياجات العاملين وتوفر لهم الراحة، لما لذلك من أثر كبير في التخفيف من الضغوط والمشاكل التي قد يواجهونها في بيئة العمل.

- توجيه الاهتمام نحو البحث في مجال المناعة التنظيمية في مختلف الكليات يمكن أن يسهم في الوصول إلى نتائج مفيدة وقابلة للتطبيق على نطاق أوسع.

III. قائمة المراجع :

- احمد سمير نايف نعمان الثابت. (2020). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي. *مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع*(53)، 308-328.
- أحمد علي صالح، و عثمان رياض عبد المجيد. (2017). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية –. *مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، 3*(1)، 94-135.
- أحمد محمود محمد النقيرة . (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2*(2)، 229-275.
- إكرام عبد الستار محمد دياب. (2023). الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 47*(4)، 189-324.
- جاسم سويد، و خالد الذهلي. (2024). قياس مستوى المناعة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 10* (119)، 118-140.
- حمدي الصاوي . (2021). المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد. *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 59*(3)، 800-836.
- داهينين بن عامر. (2017). مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات [أطروحة دكتوراة]. بسكرة، جامعة محمد خيضر.

- سميرة مرشد الحربي، و رامي بن عبد العزيز الشقران. (2018). مستوى حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى مستوى جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 102* (102)، 213-285.
- عبد الرحمن زرار شيرواني. (2021). سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية. *جلة قەڵای زانست العلمية، 6*(4)، 606-634.
- عثمان رياض عبد المجيد. (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- محمد حسين صلاح أحمد . (2024). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر -دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*(25)، 249-292.
- Abunaser, F., Al-Ani, W., & Al-housni, H. (2023). Understanding Academic Loyalty and Organizational Immunity in Higher Education Institutions: Faculty Perspective. *Journal of Namibian Studies*, *35*(2023), 434-461.
- Gülhan , K., & Zafer, A. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *210*(2015), 164 – 169.
- Ivanov, S. (2013). Defects in modern organizations: Field findings and discovery. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, *4*(2), 204-208.
- Wageeh Nafei .(2015) .The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt .*International Business Research*.131-117 ،(1)*8* .