



## التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل

صفاء ادريس عبودي\*  
جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد

### الملخص

نههدف في البحث الحالي الكشف عن دور أنشطة التجديد الاستراتيجي المتمثلة بـ (الأنشطة الاستكشافية، الأنشطة الاستثمارية) في تعزيز المناعة التنظيمية عبر أبعادها الأساسية المتمثلة بـ (المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة)، ولقد تم صياغة نموذج فرضي، لحقته مجموعة فرضيات خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من صحتها، واستخدم البحث الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية في الحصول على البيانات والمعلومات. وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً مناسباً، وكان استخدامه لتعزيز وتدعيم هذه المفاهيم، تم التركيز على القيادات الجامعية المكونة من (218) فرداً شملت عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، وقد جرى تحليل البيانات بوساطة البرنامج الإحصائي AMOS 21.V، تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج صيغت بموجبها مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تؤكد علاقات الارتباط والتأثير المعنوي بين المتغيرات المبحوثة.

© 2019 جامعة المثنى . جميع الحقوق محفوظة

### معلومات المقالة

#### تاريخ البحث

الاستلام : 2019/1/28  
تاريخ التعديل : 2019/3/3  
قبول النشر : 2019/3/5  
متوفر على الأترنت: 2019/6/21

#### الكلمات المفتاحية :

التجديد الاستراتيجي  
المناعة التنظيمية  
القيادات الادارية  
المناعة التنظيمية الطبيعية  
المناعة التنظيمية المكتسبة

### Abstract

The current research aims to reveal the role of strategic innovation activities (exploratory activities, investment activities) in enhancing organizational immunity through its own essential which represent the dimensions (natural regulatory immunity, acquired regulatory immunity) and identified the problem of research in several questions. For this reason, In order to verify the validity of the hypotheses, multiple tests were conducted to ascertain their validity and the questionnaire was used as a tool for obtaining data and information. The research used the analytical descriptive approach as a methodology which consists of two measures, namely, strategic innovation and organizational immunity. It was used to reinforce and reinforce these concepts and to focus on university leadership (218) The results were analyzed by AMOS 21.V. The main findings of the study were the correlation between the research variables.

المجتمع وتطورة ، وتناغما مع خصوصية الميدان المبحوث والتطور التقني والمنافسة الشديدة، وهذا حفز الباحثة على طرح التساؤل الآتي :

✓ ما طبيعة علاقة الأثر بين أنشطة التجديد الاستراتيجي وأبعاد المناعة التنظيمية في المنظمات المبحوثة؟

#### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة أهداف أساسية، منها تشخيص وتحليل العلاقة بين متغيراته، وبيان مضامين هذا الأثر عن طريق العلاقة وحدودها على مستوى المنظمات عينة البحث.

### منهجية البحث

#### مشكلة البحث

تُعدّ أنشطة التجديد الاستراتيجي منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، إذ إن العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً بعد يوم، مما يجعل المنظمات أكثر عرضة للتغيير، إذ تعمل أنشطة التجديد الاستراتيجي باستمرار متابعة الأداء ومراقبة البيئة الخارجية لأجل تعزيز عمل المناعة التنظيمية، وبالتالي تحصين دفاعات المنظمة ، لذا وجدنا من الأهمية بمكان الولوج في دراسة هذه المتغيرات في ميدان التعليم العالي بوصف الجامعات دالة أساسية للرقمي

\*  
Corresponding author : G-mail addresses : Safasht123@gmail.com.

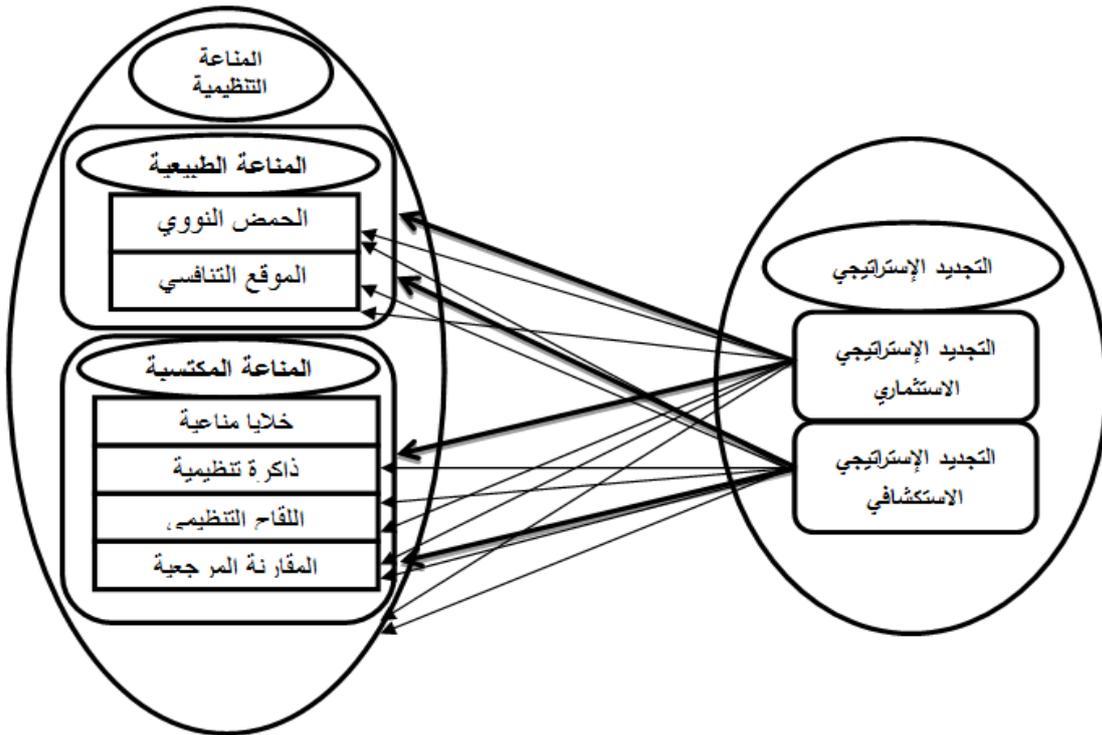
ستوفر إطاراً نظرياً لعرض المتغيرات المبحوثة على النحو الذي يُعدّ فيه مساهمة نظرية متواضعة تضاف إلى المعرفة المتاحة عن متغيري البحث.

✓ **الأهمية الميدانية:** وتنعكس بتطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للبحث في ميدان العمل، وتتمثل باختبار علاقات الارتباط والأثر بين أنشطة التجديد الاستراتيجي ونظم المناعة التنظيمية.

### نموذج البحث

من اجل معالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه اعتماداً على الاطار النظري والمعالجة الميدانية للبحث تم اعتماد نموذج فرضي يوضح اثر أنشطة التجديد الاستراتيجي بدلالة ابعاده في المناعة التنظيمية الشكل (1).

الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي



### أهمية البحث

تتمثل جوانب أهمية هذا البحث فيما يأتي :

✓ **الأهمية الأكاديمية:** وتتجلى بما ستفصح عنه الإجابات المعطاة ميدانياً بشأن تساؤلات المشكلة النظرية بوصفها

### فرضيات البحث

تم تحديد فرضيات البحث، معتمدين على صيغة الإثبات في صياغتها، وعلى النحو الآتي:

### الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي (الاستثماري والاستكشافي) في المناعة الطبيعية والمكتسبة وعلى النحو الآتي:

1. يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري في المناعة التنظيمية الطبيعية في المنظمات المبحوثة.
2. يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري في المناعة المكتسبة في المنظمات المبحوثة .
3. يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في المناعة التنظيمية الطبيعية في المنظمات المبحوثة.

وأبعاد المناعة المكتسبة (الخلايا المناعية، الذاكرة التنظيمية، اللقاح التنظيمي).

#### اساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث، وما يتضمنه هذا المنهج من تقانات في تحصيل ما يستلزم من البيانات وتحديد استمارة الاستبيان ملحق (1) التي اعدتها الباحثة في ضوء السياقات العلمية المعتمدة لاعداد الاستبانة والجدول (1) يوضح المقاييس المعتمدة في بناء استمارة الاستبيان.

4. يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في المناعة المكتسبة في المنظمات المبحوثة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي في كل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية وعلى النحو الآتي:

1. يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري في أبعاد المناعة الطبيعية (الحمض النووي، الموقع التنافسي) وأبعاد المناعة المكتسبة (الخلايا المناعية، الذاكرة التنظيمية، اللقاح التنظيمي).

2. يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في أبعاد المناعة الطبيعية (الحمض النووي، الموقع التنافسي)

جدول (1) المقاييس المعتمدة في بناء استمارة الاستبيان

المتغير	الابعاد	المصدر
التجديد الاستراتيجي	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	Tushman et al., 2013
	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	الغزالي، 2013
المناعة التنظيمية	المناعة التنظيمية الطبيعية	Tao & Wei, 2014
	المناعة التنظيمية المكتسبة	Simmons, 2013
		الطائي، 2009
		لفته، 2014

شخصاً وإن المسوغ العلمي لاختيار هذا المجتمع هو إدراكهم العالي لمتغيرات البحث.

#### الاطار النظري

##### التجديد الاستراتيجي

##### اولاً : مفهوم التجديد الاستراتيجي

تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ونشاطاتها إلى المحافظة على مواقعها التنافسية واستمرارية وجودها في السوق بفعل ما يشهده عالم الأعمال من تغيرات متسارعة، تفقد فيه بعض المنظمات قدراتها ومكانتها، وأخرى تكتسب فيه ما هو جديد منها، الأمر الذي دفع معظم المنظمات إلى تطوير قدراتها على التجديد الاستراتيجي لمواجهة تلك التغيرات، إذ يُعد التجديد الاستراتيجي ظاهرة ذات أهمية للنجاح المستدام في المنظمات

#### الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث الحالي وخطواتها

لقد استعان الباحثان في هذا البحث الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي AMOS 21.V للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيقاً لأهدافها، عبر عدد من الخطوات وهي :

- ✓ ترميز أبعاد ومتغيرات البحث.
- ✓ تحديد الاستبيانات المتطرفة.
- ✓ قياس جودة المقياس.
- ✓ اختبار الفرضيات.

#### مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث الحالي يتمثل بالجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، ومن أجل الوقوف على طبيعة الدراسة، اختيرت القيادات الإدارية والعلمية في تلك الكليات والبالغ عددهم (218)

يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً (Pai, 2007: 24)، فضلاً عن توظيف المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة في المنظمة بهدف تحقيق عوائد إيجابية يمكن التنبؤ بها على المدى القريب، ويرتبط الاستثمار بتعلم الحلقة المفردة كونه يمثل شكلاً من أشكال التعلم الذي يهتم بالكشف عن الأخطاء وتصحيحها دون الحاجة إلى تغيير القيم والافتراضات الأساسية، إذ إنه يتطلب هياكل ميكانيكية وأنظمة رقابية محكمة، واعتمادية المسار وروتينيات محددة، وتكنولوجيا وأسواق مستقر (رشيد ولفته، 2015: 86).

## 2. التجديد الاستراتيجي الاستكشافي

يجسد (March, 1991) الاستكشاف بأنشطة متعددة كالبحث، والتباين، والمخاطرة، والتجريب، والمناورة، والمرونة، والاكتشاف والإبداع، ويتضمن الاستكشاف البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب جديدة للتكنولوجيا والأعمال والعمليات والمنتجات (Mcgrath, 2001: 118)، وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وأدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضاً خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها (مخيف وآخرون، 2015: 301).

### ثالثاً: المناعة التنظيمية

#### ✓ مفهوم المناعة التنظيمية

تُعد المناعة التنظيمية شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري لمنع الأفكار السيئة من الدخول وإحداث الأضرار في المنظمة (Watkins, 2007) أي أن المناعة التنظيمية قابلة للمقارنة مع المناعة في النظم البشرية وذلك لوجود التشابه وعلى نحو ملحوظ بين هذين النظامين فالمناعة التنظيمية هي المجموعات الدقيقة والمعقدة من المهام المترابطة والأفراد التي تحمي المنظمة من التغيرات عبر إقامة حاجز قوي الذي يتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير والتهديدات الخارجية (Gilley et al., 2009: 3) إذ عدها (Simmons, 2013) ثمرة للتطور الذي يعكس مدى تكيف المنظمات للتحديات، بما في ذلك تزايد تعقيد المنظمات والتهديدات الخارجية التي تواجهها،

وخاصة في حالة عدم التأكد العالية والمسارات التكنولوجية المتغيرة (Mahnka & Aadne, 1997) وتتضمن عملية التجديد الاستراتيجي العملية والمحتوى والنتائج المترتبة على استبدال السمات التنظيمية التي لديها الإمكانية للتأثير على نحو جوهري في نجاح المنظمة على المدى البعيد (Kylaheiko, 2014: 30) فهو عملية مستمرة وتطويرية تستوجب تغير في اختيارات المنظمة ومخرجاتها (Albert, 2013: 62)، إذ تعمل على نحو مستمر لتعديلها وتقويمها بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات البيئية وعلى نحو منظم لمواجهة البيئة المضطربة (الطائي وآخرون، 2016: 11)، ولا يقتصر التجديد الاستراتيجي على التغيرات التي تحصل في المقدرات الجوهرية للمنظمة وإنما تتضمن التغيرات التي تحصل في التمرکز الاستراتيجي والتوظيف المتزامن للمعرفة الحالية وخلق فرصة جديدة للتعلم (Apilo, 2010: 53). من هنا يمكن القول أن التجديد الاستراتيجي يتمحور في الآتي:

1. يمثل أحد خيارات الاستجابة للتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
2. أن التجديد الاستراتيجي وبمرور الوقت يؤدي إلى تحول كبير في المنظمة وفي خصائصها كون أن هذا التجديد يتضمن إعادة ترتيب قدرات المنظمة الحالية وتعديل توجهها الاستراتيجي.
3. اكتساب المعرفة الجديدة وتحسين الموجود منها.

### ثانياً : أبعاد التجديد الاستراتيجي

يُعد التجديد الاستراتيجي من الموضوعات التي تميز التطوير المشترك بين المنظمة والبيئة ويتفق الباحثون أن التجديد هو نتيجة للتطور المشترك بين القدرات التي تمتلكها المنظمة والبيئة الخارجية مما ينتج عنه قدرات عالية للتكيف، حاول الباحثون وصف التجديد الاستراتيجي بمجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة به لإعطاء الصورة الموضوعية له على وفق رؤيتهم لمحتواه ومضمونه، إذ اتفق كلا من (March, 1991) (González, 2001) (Crossan & Volberda et al., 2001) (Berdrow, 2003) (Tushman et al., 2013) (الغزالي، 2013) (رشيد ولفته، 2015) (جلاب، 2008) على أبعاد التجديد الاستراتيجي المتمثلة ببعدي التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي التي تمثل الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها الحالي عن طريق خلق المواءمة بين المنظمة والبيئة التي تعمل وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد.

#### 1. التجديد الاستراتيجي الاستثماري

✓ عندما تتشارك منظمتان مختلفتان أو أكثر سوف تؤدي إلى خلق قاعدة زبونية كبيرة مما يزيد المبيعات

✚ **الحمض النووي:** حدد كل من (Augirr, Howell, Klatter & Neilson, 2005; Hovivyan, 2006) أربعة أبعاد أساسية للحمض النووي للمنظمات، هي:

✓ حقوق اتخاذ القرار: نظراً لأهمية اتخاذ القرارات في المنظمات فإن المناة التنظيمية الطبيعية تتطلب استخدام مختلف الوسائل سواء كانت كمية أو وصفية لترشيد عملية اتخاذ القرارات وتكوين مجموعة بدائل التي يتم وضعها بيد متخذ القرار.

✓ المعلومات: توفر المعلومات في الوقت المناسب وقدرة المنظمة على استخدامها والاستفادة منها يزيد من فاعلية القرارات المتخذة (القرالة، 2011، 26) وأن قلة المعلومات بالنسبة للمنظمة يقودها إلى حالات عدم التأكد عند صناعة القرار المبني على المعلومات الأساسية تسبب خلافاً في شرايين الاتصالات مما تسبب لها تصلباً يعيق انتقال المعلومات بحرية وتملاً النظام بسعرات حرارية فارغة، وتضلل الجسم الذي يعتقد أنه يتغذى، بينما يكون ربما على شفير الانهيار المنظمي. وهنا لا بد من التركيز على المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية.

✓ المحفزات: عدّ (Heresy & Blanchard, 1996) المحفزات بمثابة مبررات السلوك التي تثير النشاط وتحافظ عليه (صالح وداغر، 2000: 335) تُعدّ الدوافع والمحفزات من الأمور المهمة التي تقود إلى الأداء المتميز وذلك عبر تحفيز العاملين وحثهم على استخراج ما بداخلهم من معارف ومهارات وقدرات تؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

✓ الهيكل التنظيمي: يُعد الهيكل التنظيمي أحد أهم المكونات المنظمة التي لا بد أن يتواءم مع البيئة الخارجية والداخلية لأجراء التغييرات الملائمة وهذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها. ويصور الشكل الأبعاد الأربعة للحمض النووي للمنظمات.

فهي تعمل على تطوير مجموعة من الآليات الداخلية وتنفيذها داخل المنظمة لدرء التهديدات الخارجية ومعالجة ثغرات الضعف داخل المنظمة. ومن خلال ما تقدم، يمكن وصفها بأنها منظومة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة المستمرة والتطويرية تستوجب تغيير في اختيارات المنظمة ومخرجاتها، إذ تعمل على نحو مستمر على تعديلها وتقويمها بما يتلاءم مع التغييرات والتطورات البيئية بانتظام لمواجهة البيئة المضطربة.

#### ✓ أنواع المناة التنظيمية

وهي جزء من الكيان التنظيمي لأي منظمة والهدف منه مواجهة أي تهديد خارجي أو مخاطر أو تغيير بيئي مفاجئ ربما يستهدف الضرر للمنظمة فيكون رد فعل مباشر من النظام المناعي لها (Simmons, 2013: 1133)، إذ يشير (Tao & Wei, 2014) إلى أن النظام المناعي للكائن الحي يشبه النظام المناعي للمنظمة بوجود جزأين لهذا النظام هما: المناة الطبيعية والمناة المكتسبة، التي تكتسبها المنظمة عبر الزمن بتعاملاتها مع الأفراد والمنظمات الأخرى. وفيما يأتي توضيح لهذين النوعين من المناة التنظيمية.

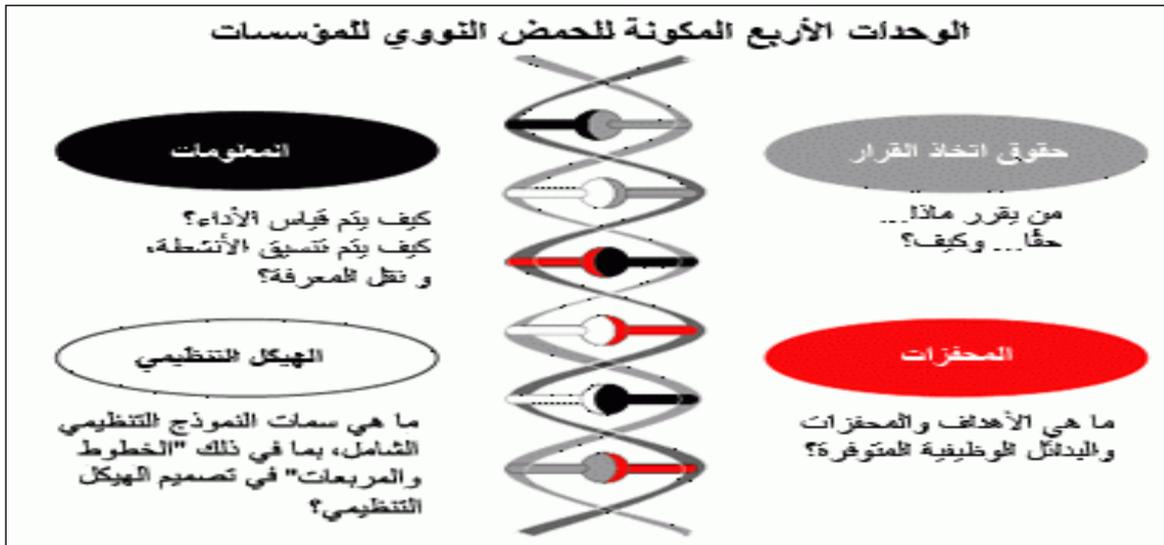
#### ✓ المناة التنظيمية الطبيعية

تحصن جميع المنظمات بمختلف أنواعها وطبيعة نشاطها ضد مختلف التحديات والمخاطر المستقبلية التي قد تواجهها عبر المناة التنظيمية الطبيعية، التي يمكن تكوينها بالآتي (الطائي، 2009: 12) (لفته، 2014: 12):

✚ **الموقع التنافسي:** وبعد أحد الدفاعات الطبيعية التي يمكن أن تساعد المنظمة في إيجاد مناة طبيعية مستدامة لعملية اختيار الموقع، وأشار (Hofer & Schendel, 1990:7) إلى ميزتين أساسيتين يمكن الاعتماد عليهما لتحديد الموقع التنافسي، هما:

✓ كلما زدت حصة المنظمة في السوق كلما أدل ذلك إلى قوة موقعها التنافسي وزيادة عائداتها المحتملة.

الشكل (2) الأبعاد الأربعة للحمض النووي للمنظمات (Organizational DNA)



<http://www.boozallen.com>

✓ الذاكرة التنظيمية: تمثل الذاكرة التنظيمية الوسيلة التي تساعد في جلب المعرفة عن الماضي وديمومتها في نشاطات المنظمة (Toulabi et al., 2013: 90).

### الاطار العملي

#### التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات البحث

سيتم في هذه الفقرة تشخيص صدق البناء للمقياس باستخدام التحليل العملي التوكيدي للتحقق من امتلاك فقرات أبعاد المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي البالغ عددها (9) فقرة صدق البناء وأبعاد المتغير التابع المنة التنظيمية، والبالغ عددها (20).

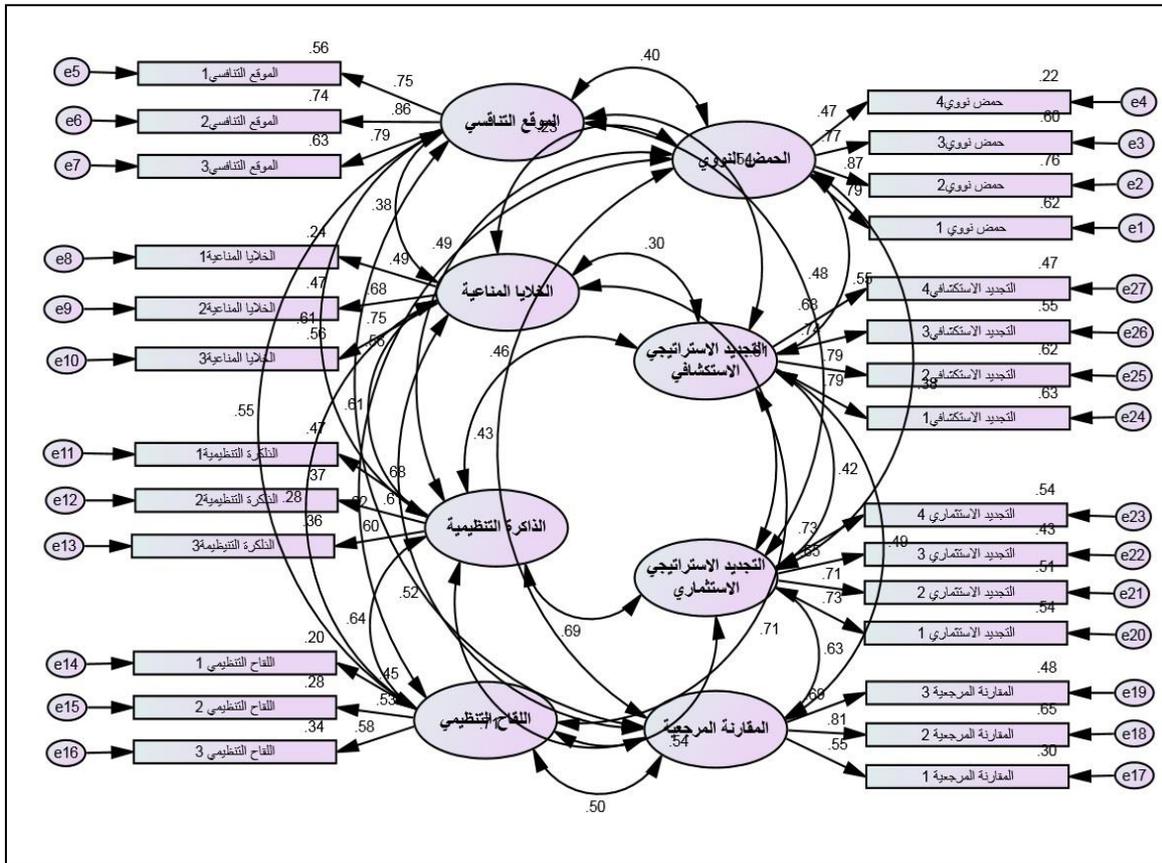
#### المرحلة الأولى: للتحليل العملي التوكيدي لأنموذج البحث

يشير الشكل (3) والجدول (2) لنتائج المرحلة الأولى من التحليل العملي التوكيدي لأنموذج البحث إذ أشرت نتائج التحليل إلى أن الأنموذج في بعض مؤشرات المطابقة غير مطابق للبيانات (غير مطابق للواقع)، إذ إن بعض هذه المؤشرات لم تحقق المستوى المطلوب لقبول الأنموذج.

الجدول (2) نتائج المرحلة الأولى من التحليل العملي التوكيدي لأنموذج البحث

المؤشر	(X <sup>2</sup> df)	AGFI	GFI	RMR	CFI	RMSEA
مستوى قبول المؤشر	1-3	090.	0 90.	0-1	50.9	700.<
قيم الأنموذج في المرحلة (1)	9771.	0400.	530.8	.8120	8980.	600.0

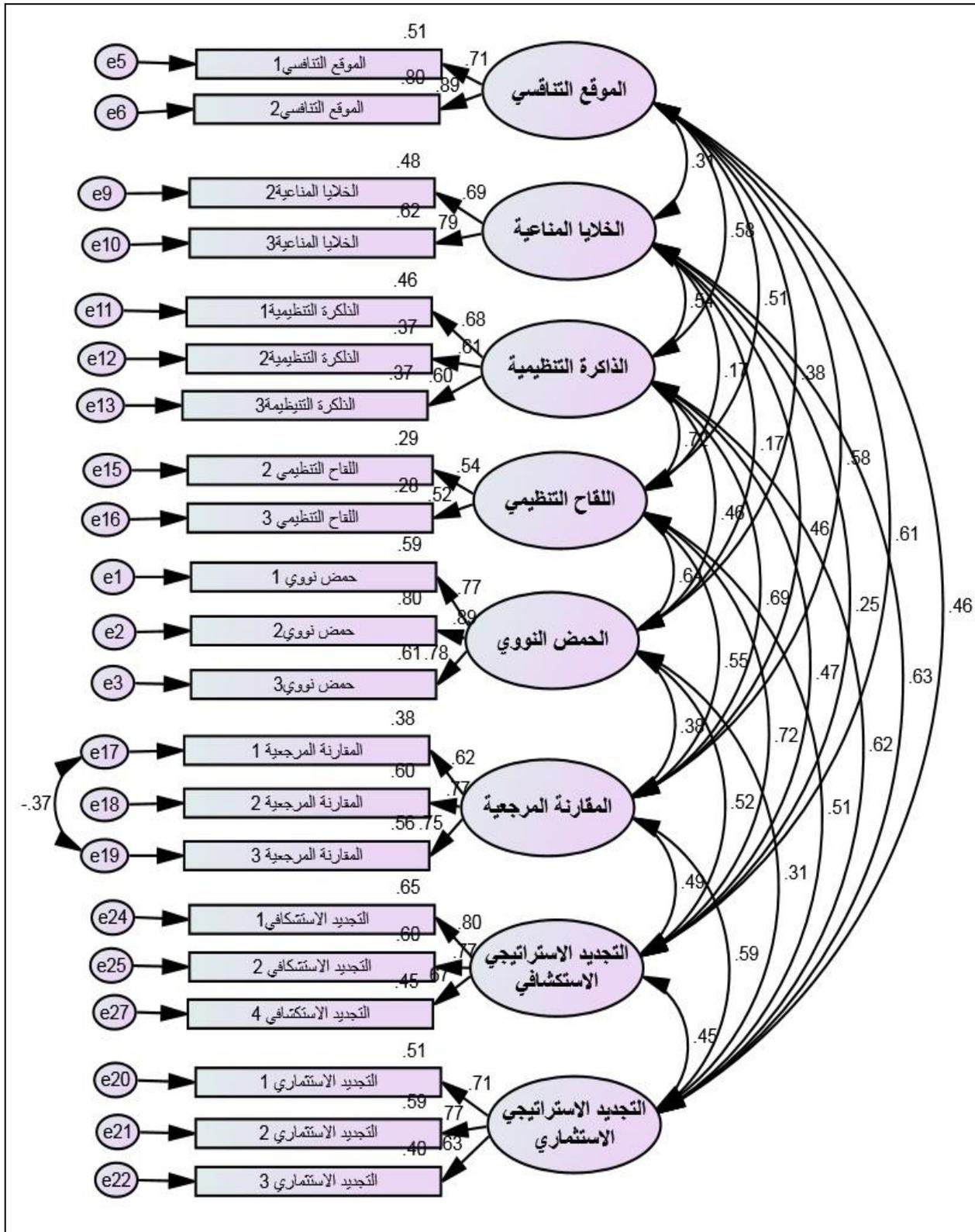
الشكل (3) نتائج المرحلة الأولى لاختبار نموذج البحث



التطابق بين متغيراته أصبحت جيدة جداً وأن جميع المؤشرات في المرحلة الثامنة والأخيرة أصبحت مطابقة لمستويات القبول، وتشير معطيات الشكل (4) والجدول (3) إلى النتيجة النهائية لاختبار نموذج البحث.

وكنتيجة عدم مطابقة الأنموذج للبيانات، فإنه من الضروري العمل على تحسينه، ولغرض التحسين تمّ الاعتماد على مؤشرات تعدل الأنموذج Modification Indices (M.I). وذلك من أجل تشخيص الفقرات التي أدت إلى الضعف في الأنموذج، إذ تم تعديل الأنموذج وتحسينه وفق ثمانية مراحل أساسية، و إن

الشكل (4) نتائج المرحلة النهائية لأنموذج البحث



الجدول (3) مؤشرات حسن المطابقة لأنموذج البحث للمرحلة النهائية

المؤشر	(X <sup>2</sup> df)	AGFI	GFI	RMR	CFI	RMSEA	PCLOSE
قيم الأنموذج في المرحلة (2)	6651.	0.829	0.868	0.031	0.917	0.055	0.835
قيم الأنموذج في المرحلة (3)	1.616	0.840	0.878	0.030	0.923	0.053	0.922
قيم الأنموذج في المرحلة (4)	1.615	0.842	0.882	0.029	0.925	0.053	0.982
قيم الأنموذج في المرحلة (5)	1594	0.85	0.89	0.027	0.933	0.052	0.999
قيم الأنموذج في المرحلة (6)	1.445	0.864	0.903	0.025	0.953	0.045	1.000
قيم الأنموذج في المرحلة (7)	1.285	0.881	0.917	0.023	0.971	0.036	1.000
قيم الأنموذج في المرحلة (8)	1.108	0.90	0.922	0.022	0.979	0.031	1.000
الأنموذج البنائي التفصيلي	1.372	0.871	0.902	0.027	0.958	0.041	1.000
الأنموذج الكلي	1.430	0.865	0.901	0.031	0.951	0.045	1.000

X<sub>7</sub> من بعد الموقع التنافسي ارتبط مع خمسة بواقي من بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، وأربعة أخرى تمثلت بـ (X<sub>27</sub>, X<sub>26</sub>, X<sub>1</sub>, X<sub>3</sub>) لذلك تم حذف مؤشر القياس X<sub>7</sub>.

أما في المرحلة الرابعة من اختبار أنموذج البحث تم حذف مؤشر القياس X<sub>26</sub> من متغير التجديد الاستكشافي وذلك لارتباطه العالي مع مؤشر القياس X<sub>22</sub> وبقيمة عالية بلغت (15.420) علماً أن X<sub>22</sub> هو مؤشر يقيس متغير التجديد الاستراتيجي الاستثماري، وكانت مؤشرات حسن المطابقة على النحو الآتي:

X<sub>2</sub>/df1 (1.615); RMR (0.029); GFI (0.882); AGFI (0.812); CFI (0.925); RMSEA (0.053).

ويلاحظ من نتائج حسن المطابقة أن هناك تحسناً طفيفاً في الأنموذج، وعلى الرغم من ذلك لا يزال هناك قصور بسيط في مؤشر المطابقة CFI, GFI, AGFI، أما في المرحلة الخامسة فتشير معطيات الجدول (2) بأن هناك تحسن في مؤشرات مطابقة الأنموذج، وكما يأتي:

X<sub>2</sub>/df1(1.594); RMR (0.027); GFI (0.89); AGFI (0.85); CFI (0.933); RMSEA (0.052).

ولتحسين الأنموذج تم مراجعة مؤشرات التعديل، وتبين أن هناك مشكلة تتعلق بمؤشر X<sub>8</sub> من بعد الخلايا المناعية، إذ بلغت قيمة SMC (0.240) وهي قيمة ضعيفة لذلك تم حذف هذا المؤشر فضلاً عن ارتباط هذا المؤشر مع مؤشرات أخرى X<sub>13</sub> وبقية (12.458) و X<sub>19</sub> بقيمة (0.544).

وفيما يلي نتائج التحليل وفق معطيات الجدول (3) والشكل (4) أشرت نتائج المرحلة الثانية لاختبار أنموذج البحث، وبعد حذف X<sub>4</sub> لضعف قدرته على قياس بعد الحمض النووي، إذ بلغت قيمة Squared Multiple Correlations (SMC) (0.221) وإن مؤشرات حسن المطابقة الأنموذج للبيانات قد تحسنت وكانت على النحو الآتي:

;RMR(0.031);GFI(0.868);AGFI(0.829); CFI(0.917); RMSEA X<sub>2</sub>/df1(0.665 (0.055).

إن التغييرات التي حصلت على مؤشرات حسن مطابقة في المرحلة الثانية أشرت تحسن في الأنموذج، ولكن لا تزال المشكلة تتعلق بعدم مطابقة CFI و AGFI لمستوى القبول (0.90) وتدني نسبة RMR و RMSEA عن ما كان عليه في المرحلة الأولى.

بينت نتائج المرحلة الثالثة من اختبار أنموذج البحث تحسناً في مؤشرات مطابقتها للبيانات إذ كانت نتائج مؤشرات حسن المطابقة على النحو الآتي وفقاً لمعطيات الجدول:

RMR (0.030); GFI (0.878); AGFI ؛(0.053) (0.840); CFI (0.923); RMSEA X<sub>2</sub>/df1(1.616);

وعلى الرغم من التحسن الذي حصل في الأنموذج بعد اختبار المرحلة الثالثة إلا أنه لا تزال هناك مشكلة في CFI و AGFI لعدم بلوغها المستوى المقبول، وفيما يتعلق بنتائج تحليل الانحدار فقد أشرت النتائج أن مؤشرات القياس كانت معنوية في تمثيل العوامل الكامنة، ولقد بينت مؤشرات التعديل أن بواقي المتغير

$X^2/df(1.208)$ ;  $RMR (0.022)$ ;  $GFI (0.90)$ ;  $AGFI (0.90)$ ;  $CFI (0.979)$ ;  $RMSEA (0.045)$ .

إن مؤشرات حسن المطابقة أشارت إلى أن النموذج قد حقق تحسناً ملحوظاً في مطابقته للبيانات، إذ انخفضت قيمة ( $X^2/df$ ) لتصل إلى (1.108) ما يعطي للنموذج قوة في قدرته على مطابقة البيانات وصلاحيته للقياس، والحال ذاته ينطبق على المؤشرات الأخرى التي حققت تحسناً واضحاً في مراحل اختبار النموذج ليصل في المرحلة الأخيرة إلى المستويات المعيارية لمؤشرات حسن المطابقة.

#### الفرضية الرئيسية الأولى

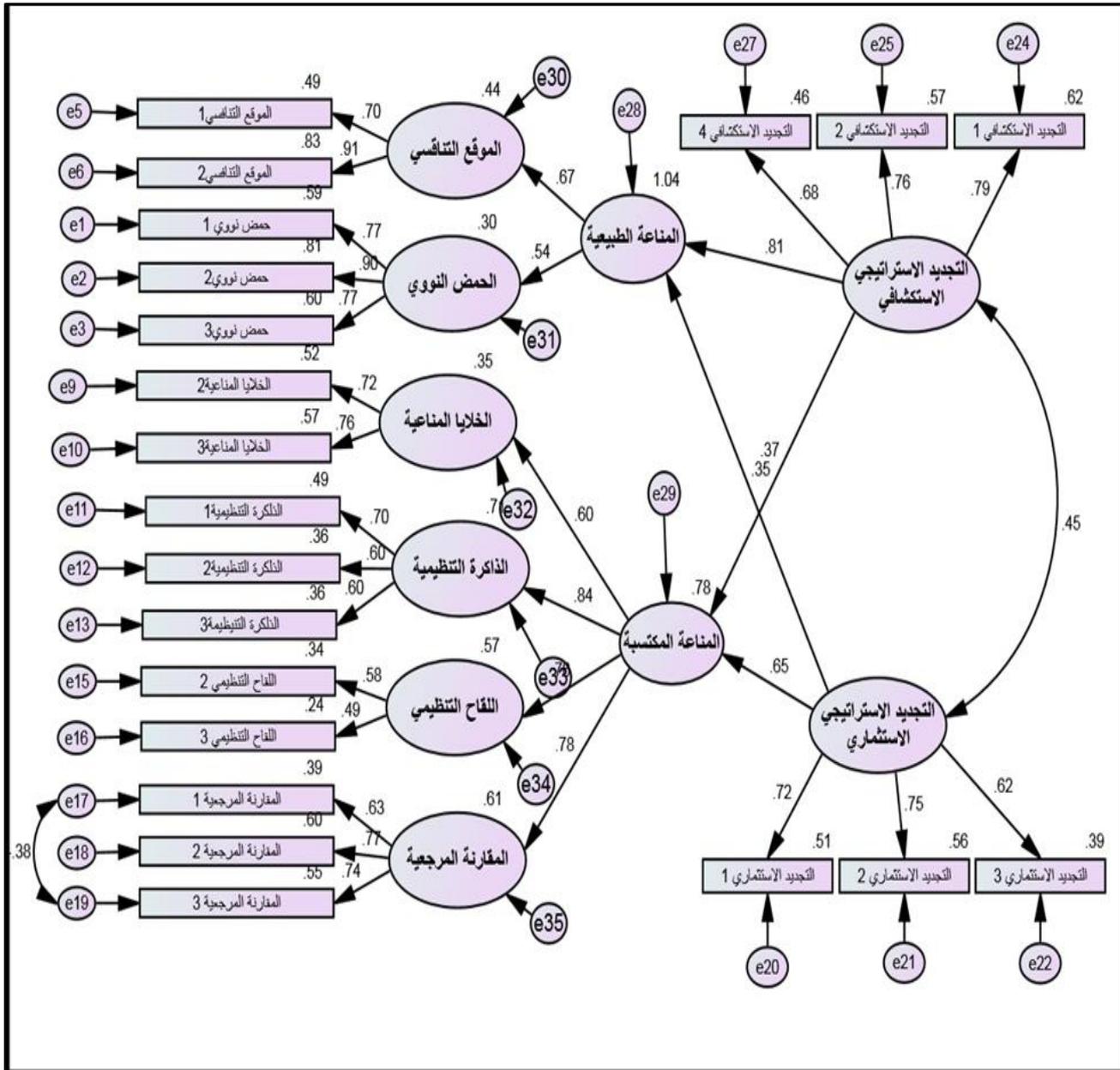
وتنص هذه الفرضية على: "يوجد تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي (الاستثماري والاستكشافي) في المناعة التنظيمية (الطبيعية، المكتسبة)"، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي الجدول (4) والشكل (5) لوجود تأثير معنوي للتجديد والاستراتيجي (الاستثماري والاستكشافي) في المناعة التنظيمية (الطبيعية، المكتسبة)

الجدول (4) تحليل الانحدار على المستوى الكلي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	Estimate	S.E	C.R	P
التجديد الاستكشافي	المناعة الطبيعية	.530	.095	5.586	***
التجديد الاستثماري	المناعة الطبيعية	.301	.095	3.148	.002
التجديد الاستكشافي	المناعة المكتسبة	.210	.057	3.695	***
التجديد الاستثماري	المناعة المكتسبة	.480	.102	4.697	***

أما في المرحلة السادسة لتحسين نموذج البحث تم حذف  $X_{14}$  من بعد اللقاح التنظيمي وذلك لارتباطه مع مؤشرات تقييم أبعاد أخرى، إذ ارتبط ببعده اللقاح التنظيمي بقيمة (9.039) و  $X_{25}$  بقيمة (5.655)، في حين تم حذف  $X_{23}$  من متغير التجديد الاستراتيجي الاستثماري لتحسين نموذج البحث والوصول إلى المستويات المقبولة لحسن المطابقة في المرحلة السابعة لارتباطه مع بعد الخلايا المناعية بقيمة (11.105) والذاكرة التنظيمية بقيمة (5.161)، فضلاً عن ارتباطه بمؤشرات أخرى تمثلت بـ ( $X_{10}$ ,  $X_{12}$ ,  $X_{21}$ ). وأكدت مؤشرات التعديل في المرحلة الثامنة والأخيرة أن هناك ارتباط عالي بين بواقي مؤشرات القياس ( $X_{19}$ ,  $X_{12}$ ) من مؤشرات قياس متغير المقارنة المرجعية، إذ بلغت قيمة الارتباط (9.339) لذلك تم ربط أخطاء القياس لهذين المؤشرين والنظر في التغيرات التي تحصل في النموذج للتعرف على تأثير هذين المؤشرين في حسن مطابقة النموذج للبيانات، إذ أشرت نتائج حسن المطابقة في المرحلة النهائية الآتي :

الشكل (5) تحليل الانحدار على المستوى الكلي



(0.102) عند مستوى معنوية (0.05). أما معامل التأثير للتجديد الاستكشافي في المناعة الطبيعية والمكتسبة (0.81) (0.78) على التوالي، وأن قيمة C.R. كانت أكبر من (1.95) والبالغة قيمتها (5.586) (3.695) على التوالي، وهي أكبر من 1.95، وأن قيمة S.E. بلغت (0.095) (0.075) عند مستوى معنوية (0.05).

#### الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على: "يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي في كل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية" وعلى النحو الآتي:

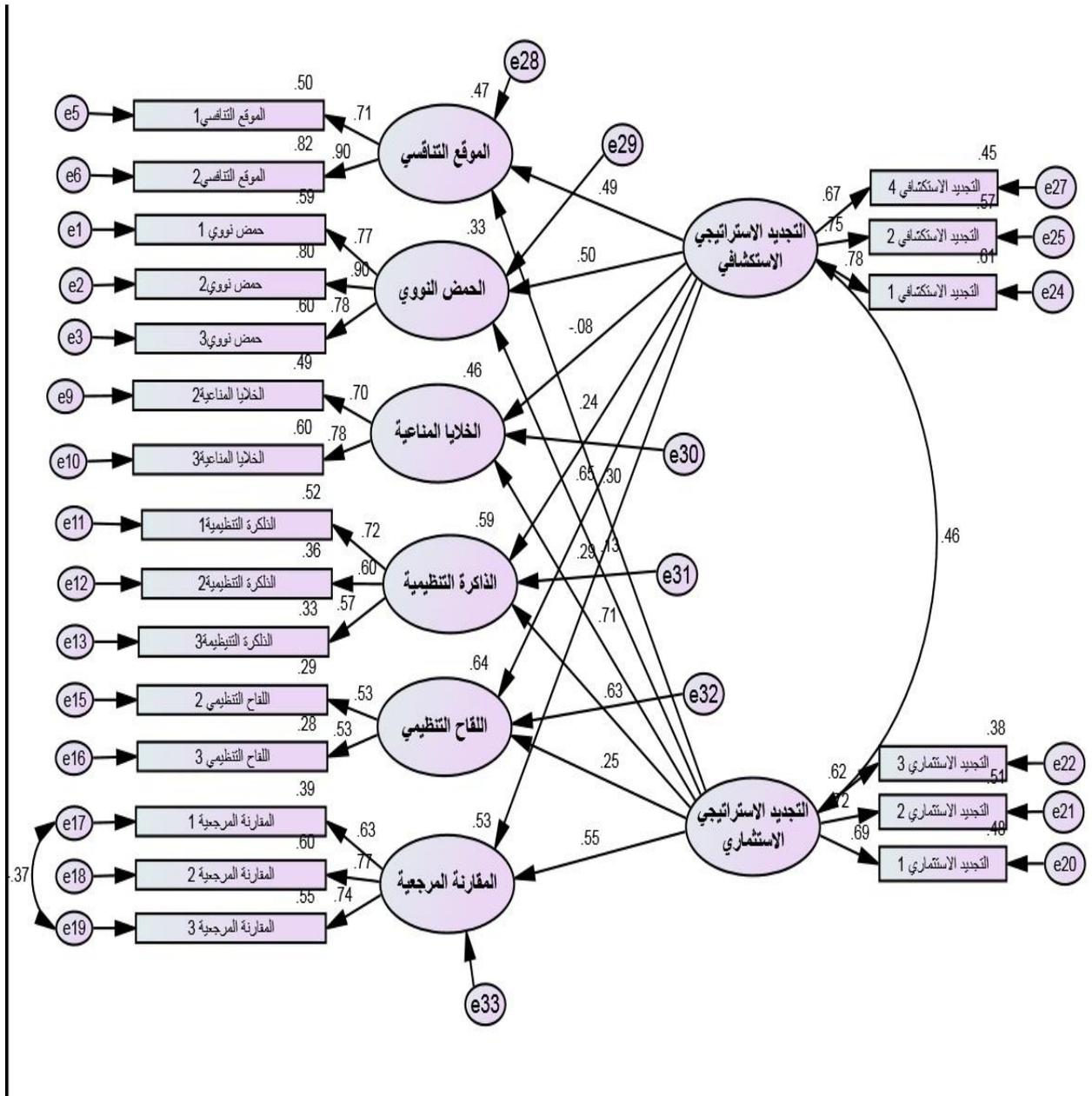
إذ يظهر من الشكل (5) الأنموذج النهائي لعلاقة التأثير بين المتغيرين قيد البحث، والذي يشتمل على (27) فقرة، متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بنماذج المعادلات الهيكلية، إذ يشير الجدول (3) لمؤشرات حسن المطابقة لأنموذج البحث، إذ إن قيمة GFI البالغة (0.90) هي أكبر من (0.853) في المرحلة الأولى وقيمة RMSEA (0.045) وهي أقل من قيمتها في المرحلة الأولى (0.06)، وبهذا أشرت نتائج تحليل الانحدار أن معامل التأثير للتجديد الاستراتيجي في المناعة الطبيعية والمكتسبة (0.37) (0.65) على التوالي، وأن قيمة C.R. كانت أكبر من (1.95) والبالغة قيمتها (3.148) (4.697)، على التوالي وهي أكبر من 1.95، وأن قيمة S.E. بلغت (0.095)

تمّ بناء أنموذج المعادلات الهيكلية الخاصة بعلاقات التأثير على (الجدول 5).  
مستوى أبعاد المتغير المستقل والتابع، التي يظهرها الشكل (6)،

الجدول (5) تحليل الانحدار لأنشطة التجديد الاستراتيجي في أبعاد المناعة التنظيمية

P	C.R	S.E	Estimate	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
***	3.384	.120	.406	الموقع التنافسي	التجديد الاستثماري
.139	1.481	.014	.021	الحمض النووي	التجديد الاستثماري
***	5.493	.162	.890	الخلايا المناعية	التجديد الاستثماري
***	5.203	.128	.668	الذاكرة التنظيمية	التجديد الاستثماري
.044	2.019	.088	.177	اللقاح التنظيمي	التجديد الاستثماري
***	5.182	.104	.541	المقارنة المرجعية	التجديد الاستثماري
***	5.033	.098	.491	الموقع التنافسي	التجديد الاستكشافي
***	5.317	.012	.062	الحمض النووي	التجديد الاستكشافي
.400	-.841	.091	-.077	الخلايا المناعية	التجديد الاستكشافي
.012	2.511	.076	.190	الذاكرة التنظيمية	التجديد الاستكشافي
***	4.622	.074	.342	اللقاح التنظيمي	التجديد الاستكشافي
.001	3.252	.064	.208	المقارنة المرجعية	التجديد الاستكشافي

الشكل (6) تحليل الانحدار لأنشطة التجديد الاستراتيجي في أبعاد المناعة التنظيمية



3. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الخلايا المناعية مقدار (0.59) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (5.493) وهي أكبر من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.162) عند مستوى معنوية (0.05).

4. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الذاكرة التنظيمية مقدار (0.63) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (5.203) وهي أكبر من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.128) عند مستوى معنوية (0.05).

1. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الموقع التنافسي (0.33) وهو يدل على التأثير المعنوي، وأن قيمة C.R. كانت أكبر من (1.95) والبالغة قيمتها (3.384)، وإن قيمة S.E. بلغت (0.120) عند مستوى معنوية (0.05).

2. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الحمض النووي مقدار (0.46) عند مستوى معنوية (0.001)، وكانت قيمة C.R. قد بلغت (1.481) وهي اقل من (1.95)، وهي قيمة غير معنوية فيما بلغت قيمة S.E. مقدار (0.014) عند مستوى معنوية (0.05).

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

تمثلت أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بالآتي:

1. أشرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي الاستثماري في المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة.
2. أشرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي الاستكشافي في المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة.
3. يوجد تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستكشافي) في كل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة والموضحة في الآتي:
  - يؤثر التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الموقع التنافسي تأثيراً معنوياً.
  - لا يوجد علاقة تأثير معنوية للتجديد الاستراتيجي الاستثماري في الحمض النووي.
  - يؤثر التجديد الاستراتيجي الاستثماري تأثيراً معنوياً في الخلايا المناعية.
  - يوجد علاقة تأثير معنوية للتجديد الاستراتيجي الاستثماري في الذاكرة التنظيمية.
  - يؤثر التجديد الاستراتيجي الاستثماري تأثير معنوي في اللقاح التنظيمي.
  - يؤثر التجديد الاستراتيجي الاستثماري في المقارنة المرجعية.
  - هناك علاقة تأثير معنوية للتجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الموقع التنافسي.
  - يؤثر التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الحمض النووي تأثيراً معنوياً.
  - لا يوجد علاقة تأثير معنوية للتجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الخلايا المناعية.
  - هناك علاقة تأثير معنوية للتجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الذاكرة التنظيمية.
  - يؤثر التجديد الاستراتيجي الاستكشافي معنوياً في اللقاح التنظيمي.

5. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستثماري في اللقاح التنظيمي مقدار (0.25) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (2.019) وهي أكبر من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.88) عند مستوى معنوية (0.05).
6. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستثماري في المقارنة المرجعية مقدار (0.55) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (5.182) وهي أكبر من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.104) عند مستوى معنوية (0.05).
7. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الموقع التنافسي (0.49) وهو يدل على التأثير المعنوي، وأن قيمة C.R. كانت أكبر من (1.95) والبالغة قيمتها (5.033)، وإن قيمة S.E. بلغت (0.098) عند مستوى معنوية (0.05).
8. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الحمض النووي مقدار (0.50) عند مستوى معنوية (0.001)، وكانت قيمة C.R. قد بلغت (5.317) وهي أكبر من (1.95)، فيما بلغت قيمة S.E. مقدار (0.012) عند مستوى معنوية (0.05).
9. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الخلايا المناعية مقدار (0.08) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (-0.481) وهي أقل من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.091) عند مستوى معنوية (0.05).
10. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الذاكرة التنظيمية مقدار (0.24) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (2.511) وهي أكبر من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.076) عند مستوى معنوية (0.05).
11. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في اللقاح التنظيمي مقدار (0.64) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (4.622) وهي أكبر من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.074) عند مستوى معنوية (0.05).
12. بلغ معامل التأثير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في المقارنة المرجعية مقدار (0.53) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (3.252) وهي أكبر من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.064) عند مستوى معنوية (0.05).

لفته، علي عبد الرازق ورشيد، صالح عبد الرضا.(2015). "التجديد الإستراتيجي لمؤسسات التعليم من منظور التعلم التنظيمي دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11 العدد. 45 .

Apilo, Tiina.(2010).A Model for Corporate Renewal Requirements for Innovation Management, unpublished PH.D. dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland

Crossan,Mary M. & Berdow, Miris, 2003,"Strategic Renewal", Strategic Management Journal, Vol. 24, Issue 11, November.

Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W.(2009). The University Immune System: Overcoming Resistance to Change, Contemporary Issues in Education Research (CIER), 2(3).

Hofer G. & Schendel.(1990). Strategy from Elations: Dialectical Concepts, West Publishing Company.

Kyläheiko, Päivi Maijanen.(2014). Pursuit of Change Versus Organizational Inertia: A Study on Strategic Renewal in The Finnish Broadcasting Company, Unpublished PH.D. Dissertation, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.

March, James G.(1991).Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science, Vol. 2, No. 1.

McGrath, R.G., 2001, Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight, Academy of Management Journal, Vol.44, No.1.

Pai, Ashwin.(2007). Overcoming The Innovator's Dilemma Through Organizational Ambidexterity Within The Indian Pharmaceutical Industry, University Of Nottingham.

Simmons, O. S.(2013). The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out. University of Illinois Law Review, Forthcoming

• يوجد علاقة تأثير معنوية للتجديد الاستراتيجي الاستكشافي في المقارنة المرجعية.

#### ثانياً: التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصل إليها البحث تم صياغة مجموعة من التوصيات، وهي:

1. ينبغي على إدارة الكليات المبحوثة صياغة استراتيجية متكاملة حول تكوين ثقافة حول نظم المناعة التنظيمية سواء كانت طبيعية أم مكتسبة.

2. ضرورة الاهتمام وتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستكشافي في الكليات المبحوثة لبناء مركز استراتيجي متميز بمثابة نظام مناعي لمواجهة الأخطار البيئية ووضع الحلول المناسبة.

3. ضرورة اقامة ندوات وورش عمل لترسيخ مفهوم التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية واليات تطبيقهما من قبل المنظمات المبحوثة وازالة العقبات امام تنفيذهما.

4. العمل على تعزيز أبعاد المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة في الكليات المبحوثة.

#### المصادر

صالح، عادل حرحوش وداغر، منقذ محمد. (2000). "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي". بغداد، العراق : الدار الكتب والوثائق للطباعة والنشر .

الطائي، يوسف حجيم وآخرون.(2016). "التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة . بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، العدد 3.

الطائي، يوسف حجيم.(2009). "الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28.

الغزالي ، فاضل راضي غباش.(2013). دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير أنموذج التجديد الاستراتيجي. بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

القرلة، مثقال حمود سالم.(2011). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على مصداقية القوائم المالية من وجهة نظر مدقق الحسابات الخارجيين الأردنيين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

Volberda, Henk W & Charles Baden-Fuller & Frans A. J. van den Bosch.(2001)."Mastering Strategic Renewal: Mobilizing Renewal Journeys in Multiunit Firms", Long Range Planning, 34.

<http://www.boozallen.com>

Toulabi Zeinab Zehgani, Mahdi AL-Taha, Hamid Riza.(2013). "A Survey of Relationship between Organizational Memory and Organizational, Business Research, Vol.(6), No.

Tushman, Michael & Charles, O'Reilly & Bruce, Harreld.(2013)."Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change Through Innovation Streams and Disciplined Learning", Work Paper.

#### استبانة

جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

#### تحية طيبة..

بين يديك استبانة تهدف إلى دراسة (التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل) لأغراض علمية بحثه. راجين تفضلكم بقراءة فقراتها بعناية ووضوح ونظراً لما نعده فيكم من قدرة علمية نرجو منكم صراحة الإجابة وذلك بوضع علامة (✓) إزاء البديل الذي يمثل وجهة نظرك إزاء الفقرة، علماً أن المعلومات التي ستستخدم لأغراض الدراسة فقط وستعامل البيانات بسرية لا يطلع عليها غير الباحث، لذا لا ضرورة لذكر الاسم على الاستمارة. وأخيراً نشتمن جهودكم وتعاونكم معنا.

مع خالص شكرنا واحترامنا

أولاً. الأسئلة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي

أ. التجديد الاستراتيجي الاستثماري

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تتصف الأفعال الاستراتيجية التي تمارسها الكلية بالتركيز على:					
2	تحقيق الأهداف القصيرة الأمد بالدرجة الأولى					
3	تقليص النفقات					
4	الأنشطة التي تتطلب إجراء تحسينات محدودة على برامجها وخدماتها التعليمية					
5	الأنشطة التي تتطلب المهارات والخبرات الحالية لمنسوبي الكلية					

ب. التجديد الاستراتيجي الاستكشافي

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً

- 6 تتصف الأفعال الاستراتيجية التي تمارسها الكلية بالتركيز على:
- 7 توظيف التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة
- 8 تحقيق الأهداف بعيدة الأمد في المقام الأول
- 9 قبول فرص التطوير الجديدة حتى وإن كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الحالية للكلية
- 10 التجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة
- 11 البحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة

#### ثانياً: الأسئلة المتعلقة بالمناعة التنظيمية

##### 1. أبعاد المناعة التنظيمية الطبيعية

##### أ. الحمض النووي

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
12	تتبنى إدارة الكلية الهيكل التنظيمي المرن.					
13	توائم إدارة الكلية بين العمليات الداخلية والخارجية					
14	ترسخ إدارة الكلية ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين					
15	تؤكد إدارة الكلية على موثوقية المعلومات					
16	تتمكن إدارة الكلية المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات					

##### ب. الموقع التنافسي

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
17	تمتلك الكلية خصائص ثقافية تُسهم في زيادة قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية في المستقبل					
18	تعد السمعة التنظيمية إحدى الوسائل الأساس للمناعة التنظيمية					
19	تحاول إدارة الكلية ترشيد قراراتها عبر توفير بدائل متعددة					

##### 2. أبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة

##### أ. الخلايا المناعية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
20	سبق وان واجهة أقسامنا تأثيراً بيئياً مما جعل هذا القسم قادر على					

معالجة نفسه فيما بعد.

- 21 تعرضت الكلية للعديد من المشاكل الموقفية واستطاعت حلها
- 22 لدى الكلية القدرة على استغلال المناعة المكتسبة من خلال التكيف المعرفي الداخلي والخارجي
- 23 تعني لي هذه الكلية قدراً كبيراً من المعاني الشخصية

#### ب. الذاكرة التنظيمية

ت	الفقرات	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
24	تمتلك إدارة الكلية قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
25	تستعين إدارة الكلية بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
26	تسترجع إدارة الكلية خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
27	تجري إدارة الكلية عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً

#### ت. اللقاح التنظيمي

ت	الفقرات	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
28	تشرك إدارة الكلية في بعض الحالات الجهات الاستشارية الخارجية لإيجاد العلاج لمشكلة توجهنها	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
29	نشارك بعض المنظمات في تبادل الزيارات وتناقل المعرفة للحصول على اللقاح الملائم	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
30	يتم إيجاد سيناريوهات للأخطار المحتملة وكيفية إيجاد الحلول أو اللقاح المناسب	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً

#### ث. المقارنة المرجعية

ت	الفقرات	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
31	نقارن جامعتنا مع الجامعات الرائدة التي تسبقنا في المجال العلمي وما زالت رغم الأزمات	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
32	نحاول معرفة أساليب العلاج الذي استخدم من قبل المنظمات التي تعرضت للفيروس البيئي	توافقاً	توافقاً	نوعاً	لا أتفق	لا أتفق تماماً