



## المناعة التنظيمية وتأثيرها على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية

دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى  
إعداد

د. وفاء فنجري مرزوق سعيد

مدرس إدارة الأعمال

معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة

[waf09@live.com](mailto:waf09@live.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سعيد، وفاء فنجري مرزوق (٢٠٢٥). المناعة التنظيمية وتأثيرها على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ٦٠١-٦٣٨.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## المناعة التنظيمية وتأثيرها على تدعيم العمل الجماعي والقدرة

### التنافسية للموارد البشرية

دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى

د. وفاء فنجري مرزوق سعيد

#### المخلص

هدفت الدراسة الى بحث المناعة التنظيمية وتأثيرها على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى ، وركزت الدراسة على تحقيق اهداف تتعلق ببحث مدى وجود علاقة وتأثير بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة، دراسة طبيعة علاقة المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة، اختبار ودراسة مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة ، الوقوف على معرفة مدى وجود علاقة بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل ويتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا بالقاهرة الكبرى ، حيث يوجد عدد ٥١ معهد تجارى وعلوم الحاسب ولغات على مستوى القاهرة الكبرى وفق بيانات وزارة التعليم العالي ، قامت الباحثة باختيار ٥ معاهد بشكل عشوائي من المجتمع واختيار عينة حصرية من كل معهد ممن لهم علاقة الجودة والتطوير المؤسسي والبشرى في تلك المعاهد وبلغ عددهم بشكل حصري ١٨٨ الدراسة توصلت عبر النتائج الى وجود علاقة وتأثير بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية وبعد التعلم التنظيمي وبعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية ، علاوة على وجود علاقة بين العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية في المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

**الكلمات المفتاحية:** المناعة التنظيمية-تدعيم العمل الجماعي-القدرة التنافسية للموارد البشرية – المعاهد الخاصة العليا – القاهرة الكبرى.

## مقدمة

تجتهد المنظمات اليوم في الأداء في عالم وبيئة اعمال تتسم بالكثير من التحديات والصعاب والمخاطر التي تؤثر على الأداء التنظيمي، وهي تمثل تحديات تعرقل من الأداء والنشاط وقد تؤدي الى توقفه الامر الذي يفرض على المنظمات مواجهة صعوبة متعددة الأطراف والابعاد وذات تأثيرات متنوعة وسلبية على الأداء التنظيمي والمكون الأساسي لجسم المنظمة من كافة الوحدات التنظيمية والاجرائية.

وتشهد بيئة الاعمال العديد من التغيرات الشديدة في الأداء الامر الذي يترتب عليه ظهور مخاطر وتهديدات تفرض على المنظمة ان تكون ذات مناعة كبيرة وتجنب التأثير بمثل هذه المخاطر، حيث يتطلب الامر ان تسعى المنظمات الى بناء جهاز مناعي تنظيمي قادر وكفاء (Barham, 2022) قادر على توقع المخاطر والتهديدات التي قد تؤثر على توقف نشاط المنظمة وتوفير بيئة تنظيمية تستطيع ان تحمي المنظمة من كافة الاحتمالات السلبية والمتغيرات الصعبة التي قد تتعرض لها (Nehme, 2024).

هذا الامر بطبيعة الحال يحتاج من المنظمة ان تعمل على بناء فرق عمل فعالة تكون متخصصة في أداء مهام تمكن المنظمة من حماية أصولها التنظيمية والدفاع عنها ضد المخاطر التي قد تحدث في البيئة الداخلية او تظهر في بيئة الاعمال الخارجية (Salas, et al., 2020)، وان توفر وتدعم كل الممكنات التي تساعد في أداء فرق العمل بصورة سليمة وفعالة، بما يخدم زيادة قدرات المنظمة وتطويرها وتعزيز قدرتها في مواجهة المخاطر من خلال تدعيم العمل الجماعي الذي يعد توجه مهم في الأداء سواء للمنظمة او للأفراد.

كما تعتمد المنظمات في ادائها وأداء الموارد البشرية على توفير مزايا وسمات فعالة في أداء المورد البشري بحيث يتسم بقدرات تنافسية تعزز من دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Floyd, et al., 2024)، ويتيح للمنظمة حماية فعالة من المخاطر عبر اكساب الموظفين سمات وخصائص قدرة تنافسية فعالة تزيد من الإنتاجية وترسخ من الخبرات، حيث تعد القدرة التنافسية للموارد البشرية مطلب ضروري وحيوي في ظل التغيرات والتحديات في الأداء التي تواجه الموظفين والمنظمات (Xiao, et al., 2024).

لذلك نتطرق في هذه الدراسة الى تناول المناعة التنظيمية وتأثيرها على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

## الخلفية النظرية للدراسة

### المناعة التنظيمية

يعبر مفهوم المناعة التنظيمية عن كونه أثر ناتج عن خبرات المنظمة ومحاولاتها المختلفة تجاه التعاطي مع كافة المتغيرات والتحديات التي تحيط بالمنظمة وكيفية التعامل معها وتلافي الاثار الناتجة عنها، وهي تعبر عن قدرة المنظمة في تلافي تأثيرات التهديدات في البيئة الخارجية ومنع حدوث اي اثار سلبية ناتجة عنها، ومن ثم فان المناعة التنظيمية تسهم في مساعدة المنظمة على تلافي نقاط الضعف التي تقع في البيئة الداخلية للعمل (زيدان واخرون، ٢٠٢٢).

بالتالي فان المناعة التنظيمية تعبر عن جهاز المناعة المنظمي الذي يتواجد في جسم المنظمة وكافة مكوناتها، من حيث انه يركز في مفهومه على الاستجابة التي تتم بشكل فطري وطبيعي من جانب المنظمة وكافة العاملين والإجراءات والثقافة الداخلية، السائدة تجاه كافة التحديات التي تواجه المنظمة وتتعرفل التطور والتحديث في الأداء او في المخرجات(محمد واخرون ، ٢٠٢١).

ينظر كذلك الى المناعة التنظيمية على انها مجموعة من القدرات والقوى التنظيمية التي تتيح للمنظمة الأساليب والطرق المختلفة، وتزيد من قوتها في مواجهة كافة الاعمال والأنشطة التي تهدد وجود المنظمة وكيانها المؤسسي وتعترض طريقها في الاستمرار في أداء دورها الوظيفي والتنظيمي، وهي تشكل في مجموعها نظام مناعي مثل النظام المناعي الموجود في جسم الانسان مما يبرز أهمية المناعة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة وكيانها التنظيمي ككل(أبو زعيتر ، ٢٠٢٠).

تشير بعض الدراسات الأخرى (Nehme, 2024) الى ان نظام المناعة التنظيمية في مفهومه ومكونه يتشابه في مفهومه مع مفهوم النظام المناعي الطبيعي الموجود في جسم البشر من حيث انها تركز على بناء جبهات للدفاع عن الجسم البشري، وتوفير كافة سبل الحماية من تهديد مخاطر الفيروسات والملوثات، وبالتالي وجه التشابه بالنسبة للمناعة التنظيمية يكون في شكل وجود إجراءات وأساليب ولوائح وخبرات تنظيمية ومؤسسية تعمل على توفير الدفاع والحماية الكافية للمنظمة من كافة التحديات والمتغيرات الصعبة والمفاجئة التي تهدد استمرارية العمل.

بينما تركز دراسات كلا من(Ameen and Mhaibes,2024) على تعريف مفهوم المناعة التنظيمية على انه الأنشطة والمبادرات الديناميكية العملية التي تكفل للمنظمة القدرة المناسبة على مواجهة كافة العراقيل التي تقف في وجه الأداء التنظيمي والبشري ، وتعمل على تكوين الجهاز المناعي التنظيمي الذي يعتمد على السياسات وإجراءات العمل المانعة للأخطاء او الضعف في الأداء التنظيمي ، ومن ثم يحتوي مفهوم المناعة التنظيمية على ابعاد الثقافة التنظيمية وطريقة أداء الموارد البشرية والقيادات بالمنظمة ، علاوة على المعتقدات والقيم والتقاليد التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ففي مفهوم المناعة التنظيمية نجد انه يشتمل على كل الإجراءات المتخذة من جانب المنظمات من اجل دفع كل المخاطر والأزمات التنظيمية والخارجية التي تهدد وجود المؤسسة وتؤثر على قدراتها التنافسية(Asaad and Hameed,2023) ، وتعمل على تشكيل حائط صد وجبهة حماية مناسبة من خلال اتخاذ وممارسة الإجراءات والأنشطة التنظيمية التي وتمنحه كل القدرات التنظيمية المناسبة له من اجل التغلب على كل الصعاب التي تعرقل طريقة العمل الفعالة(Ali, 2024) .

#### ابعاد ومكونات المناعة التنظيمية

تتركز ابعاد المناعة التنظيمية في عدة عناصر منها ما يخص الجانب التنظيمي المؤسسي ومنها ما يخص الجانب المتعلق بالعنصر البشري والأداء البشري وأداء القيادات وجوانب الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، علاوة على ذلك فان من اهم ابعاد ومكونات المناعة التنظيمية هو القدرة على احداث التغيير السريع والتكيف مع المتغيرات التي تحدث فجأة في محيط بيئة العمل والاستجابة السريعة لتلك المتغيرات المفاجئة والتي يصعب السيطرة عليها(Asaad and Hameed,2023).

بينما نجد من ناحية أخرى ان من ابعاد ومكونات المناعة التنظيمية تتلخص في ابعاد جهاز المناعة التنظيمية الذي تحمي المنظمة نفسها من خلاله ويشمل على الإجراءات المؤسسية الفعالة التي تضمن كفاءة وفعالية الأداء، علاوة على اللوائح والقوانين التي تلتزم بها المنظمة الى جانب الهيكل التنظيمي الذي يشكل في مجموعه جسد المنظمة ومكوناتها من الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة التي تعلم من خلالها(Ameen and Mhaibes,2024).

من جانب اخر تشير دراسة (Nehme, 2024) الى ان ابعاد ومكونات المناعة التنظيمية تتمثل في جميع العمليات التي تعتمدها المنظمة والجميع المدراء التنفيذيين والموظفين في مستويات مختلفة وما يقومون به من أدوار مختلفة تسهم في تحقيق اهداف المنظمة على كافة المستويات، هذا الى جانب نوعية وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وما يرتبط بها من أنشطة وإجراءات واعمل مختلفة تتم على مستويات عديدة.

اما عن ابعاد ومكونات المناعة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية او عوامل الأداء في بيئة المنظمة نجد انها تتكون من القدرات التنافسية التي تتوافر لدى المنظمة والموقع التنافسي الذي تشغله في مجالات العمل الرئيسية التي تؤديها، الى جانب ان المناعة التنظيمية تتكون من الاليات والعمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الحيوية ومدى صحة اتخاذ تلك القرارات المصيرية التي تتعلق باستمرارية العمل والأداء في الظروف والتحديات الصعبة التي تمر بها المنظمة(Barham, 2022).

هناك عوامل أخرى تعد من مكونات وابعاد المناعة التنظيمية حيث انه كما اشارت دراسات كلا من الى ان الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية والدورة المستندية الفعالة تعد من المكونات الرئيسية في المناعة التنظيمية، هذا الى جانب الخبرات التنظيمية المتركمة لدى المنظمة سواء من العاملين او الوحدات والإدارات المختلفة وما تقوم به من أدوار، هذا بالإضافة الى ان من مكونات المناعة التنظيمية هي تلك المرونة وردة الفعل السلسلة السليمة التي يتم ابدالها في المواقف الطارئة التي تتعرض لها المنظمة(Hashem, 2023).

هذا الى جانب ان الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل تعد من ابعاد ومكونات المناعة التنظيمية المهمة جداً، حيث تترسخ هذه الثقافة وتنبور في الإجراءات والاعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتعمل من خلالها وتظهر في كافة الاعمال ، حيث تعد الثقافة التنظيمية من أسس بناء المناعة التنظيمية لدى المؤسسات ، الى جانب ذلك ما ترسخه الثقافة التنظيمية وتتركه من اثار إيجابية كبيرة على الأداء المؤسسي والأداء البشري تجاه تعزيز القدرات التنافسية التي تواجه بها المتغيرات في البيئة الخارجية وتجنب تأثيراتها السلبية(Assayah,2021).

ويمكن بلورة ابعاد المناعة التنظيمية في العناصر التالية بناء على ما تم عرضه في الأطر النظرية ، إضافة الى ما اوضحه كلا من (Ali,2024) ، (Abunaser, et.al.,2023) ، (Qumba,2020)

١. ممارسات مؤسسية وتنظيمية لحماية بقاء المنظمة في مجالات العمل من المخاطر التي تهدد وجودها واستمرارها في مزاوله مهامها

٢. أداة تنظيمية ومؤسسية تزيد من القدرات التنافسية للمنظمة وتعتمد على وجود ثقافة تنظيمية تحمي المنظمة من المخاطر التي تهدد بقاؤها وتحث العاملين والوحدات التنظيمية على تقديم أفضل أداء لحماية المنظمة من المخاطر
٣. سمات وقدرات هائلة لدى المنظمة تتعلق بعملية التعلم التنظيمي المستمر واكتساب الخبرات التي تزيد من قدرة التنظيم المؤسسي على مواجهة مخاطر العمل وتهديدات وجود المنظمة في بيئة العمل ومجالات تخصصها
٤. تشتمل المناعة التنظيمية على بعد اخر مهم هو الذاكرة التنظيمية وما تمتلكه من خبرات مؤسسية في حل المشكلات ومواجهة التهديدات باستخدام مضمون هذه الذاكرة التي تمثل أداة مانعة وحماية للمنظمة من المخاطر.
٥. المناعة التنظيمية تعنى تنها تعتمد على مكون التطوير والمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات والتعامل بسهولة مع تقليل مخاطر التهديدات وسرعة الاستجابة للأخذ بالتطوير والتحديث والتكنولوجيا وتعزيز القدرة التنافسية بما يحمي المنظمة ومركزها التنافسي من التهديدات.

### العمل الجماعي

يعبر مفهوم العمل الجماعي عن القدرات التي يتمتع بها الموظفين وعلى مستوى الموظف فيما يخص الأداء في ظل مجموعة من الموظفين والتعاون والاشتراك في أداء مهام محددة مع الزملاء في العمل وتحقيق مهمة محددة بصورة ناجحة، هذا الى جانب امتلاك المهارة او المهارات التي تؤهلهم للعمل في شكل جماعي يحقق الأهداف المشتركة للمنظمة وللأفراد والموظفين(الشمري، ٢٠٢١).

فهذا المفهوم يركز على انه توجد مسارات موحدة ومشاركة بين مجموعة من الموظفين بحيث يتسمون بنفس الأداء ولمهام مختلفة لتحقيق الأهداف التي تسعى مجموعة العمل الى الوصول اليها من خلال استغلال أداء كل فرد داخل المجموعة من اجل المساهمة في توجيه الموارد المتاحة وتحقيق النتائج المرجوة، حيث تفسر كذلك دراسات كلا من ان العمل الجماعي يعني أن الأفراد يعملون في بيئة من الدعم المتبادل والثقة، وفي سبيل ذلك يتم التلاحم والعمل معا في اطر واحدة وداخل بوتقة عمل واحدة يؤدون مهام معينة ؛ لذلك نجد ان العمل الجماعي أساسه الفرد ومن ثم وجود مجموعة من الافراد المتفاهمين والمتعاونين ولديهم الخبرات والمهارات التي تمكنهم من أداء المهام العملية في مستويات مختلفة ويعملون على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بالكيفية والكمية المحددة في اطر الأهداف المرجو تحقيقها (الجوهري، ٢٠٢٣).

في دراسات أخرى(حمد واخرون، ٢٠١٨) تفسر لنا العمل الجماعي وبالاستناد الى عنصر الفكر والأفكار المتولدة لدى الفرد والافراد في إطار فريق عمل واحد يتكون من عدة افراد، لذلك فان مفهوم العمل الجماعي يركز على التبادل الجماعي للأفكار التي تدور حول ممارسة أنشطة واعمال المنظمة والوصول الى الأفكار الجديدة والابتكارية التي تثرى البيئة والقدرات التنافسية للمنظمة ، وفي اطار مفهوم العمل الجماعي القائم على تبادل الأفكار يكون التركيز بشكل كبير على تبادل الخبرات وتوظيفها بشكل جماعي من اجل الوصول الى افضل الحلول التي تقدم من خلال الفكر الجماعي المتناسق بين الموظفين ، والاستمرار في البناء على الأفكار والوصول الى مصفوفة أفكار جماعية فعالة .

ان العمل الجماعي يعد من الأمور المهمة للمنظمة والتي من خلاله تعمل على تأسيس فرق عمل متخصصة في أداء بعض المهام الحيوية داخل المنظمة ولتنفيذ بعض الاختصاصات التنظيمية، لذلك فان العمل الجماعي في مفهومه يركز على جزئية تحقيق الكفاءة في الأداء الجماعي، حيث يكون التركيز على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي والبشري من خلال انشاء وتأسيس فرق العمل الجامعي المتخصصة لعلاج ثغرات الأداء، بالإضافة الى ان العمل الجماعي في مفهومه يعتمد على توظيف المهارات وتوجيه القدرات الجماعية من اجل تحقيق الأهداف (عامر، ٢٠٢١).

لذلك نجد ان تعرف مفهوم العمل الجماعي يكون من خلال بناء رؤية موحدة ومشاركة بين مجموعة من الافراد في بيئة العمل، حيث يعملون من خلال الرؤية الموحدة على انجاز مهام والسعي الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن ثم فان مفهوم العمل الجماعي يركز على وجود الرغبات المشتركة بين افراد العمل ولديهم المهارات والقدرات البشرية على الأداء بصورة فعالة، وقد يكون فريق العمل مجتمعين في مكان واحد داخل بيئة العمل او يمارسون المهام من خلال مسافات مختلفة وادارات مختلفة من داخل وخارج المنظمة (Dutta and Rangnekar, 2024).

#### ابعاد ومكونات العمل الجماعي

يعتمد أسلوب ومفهوم العمل الجماعي على عدة ابعاد ومكونات حيث تشير دراسات كلا من الى ان من اهم المكونات هي تلك الرغبات المشتركة والاهداف المشتركة التي تعمل على توحيد الجهود والقدرات والخبرات في إطار موجه نحو هدف موحد مشترك، مما يشير الى وجود عنصر اخر مهم وهو يتعلق بالتواصل والاتصال بين افراد فريق العمل بصورة واضحة ومحددة تسهم في سهولة وسرعة الوصول الى النتائج والاهداف المطلوبة (Weller , et al., 2024).

بعض الدراسات الأخرى (Niedbalski and Ślęzak, 2023) اشارت الى ان من بين المكونات التي تتعلق بالعمل الجماعي هي توفر مجموعة من السمات والخصائص داخل بيئة العمل الجماعي حيث تعد من المكونات المهمة والاساسية في العمل الجماعي ، خاصة تلك المتعلقة بعنصر القدرات والكفاءات والمهارات حيث تعد مكون ومتغير فاعل ومؤثر في تحقيق العمل الجماعي للأهداف المنشودة ، من المتغيرات والعناصر المهمة التي تتعلق بأبعاد العمل الجماعي هي تلك التي تخص الكفاءة والقدرة على التفكير داخل منظومة العمل الجماعي بحيث يؤدي ذلك الى زيادة المخرجات والنتائج الفعلية الملموسة الناتجة عن العمل الجماعي.

من ناحية أخرى نجد ان ابعاد ومكونات مفهوم العمل الجماعي هي تلك التي تتعلق بالثقافة السائدة في اطار بيئة العمل الجماعي وما تتكون منه تلك الثقافة الراسخة لدى الافراد أعضاء فريق العمل الجماعي ، ومن ثم فان ذلك يرتبط بمكون اخر مهم في العمل الجماعي وهو القدرة على توليد الأفكار وتقديم المقترحات الفعالة التي تقيد تحقيق الأهداف الجماعية في اطار العمل الجماعي، كما ان من مكونات العمل الجماعي هي عنصر تبادل وتناقل الخبرات بين الأعضاء مع وجود عنصر تكامل وتناسق الخبرات وتنوعها بشكل يفيد تحقيق الأهداف التي من اجلها تم تطبيق أسلوب العمل الجماعي (Mayo , et al., 2023).

في إطار اخر نجد ان من بين مكونات العمل الجماعي هي تلك العناصر التي تتعلق بعنصر النمط التوجيهي السائد ونوعية الثقافة القيادية السائدة في المنظمة حيث تعد القيادة من الأمور المهمة المكونة للعمل الجماعي خاصة من ناحية دعم وتشجيع هذا النمط من العمل وتوفير كل السبل والتعزيزات المطلوبة من اجل توفير بيئة العمل المناسبة التي تعمل على نجاح العمل الجماعي ، لذلك تعد القيادة من المكونات المهمة والاساسية التي تعمل وبشكل كبير على مساندة المنظمة على تطبيق العمل الجماعي بشكل فعال يتناسب مع توجهات واهداف تطبيق هذا النمط من العمل(Strode, et al.,2022).

من الابعاد المتعلقة بالعمل الجماعي تلك التي تخص وجود خطة استراتيجية واضحة لمسارات واهداف فريق العمل بحيث توكن هناك مؤشرات أداء وضحة ومحددة للفريق وللعمل الجماعي لتلافي عشوائية الأداء واهدار الوقت الموارد ، حيث تعد عملية التخطيط ووجود خطة واضحة المعالم بقيم ومؤشرات من الجوانب المهمة التي تدعم نجاح العمل الجماعي ، الى جانب ذلك من مكونات العمل الجماعي وجود الية تقييم ومتابعه مستمرة للمهام التي يتم إنجازها اول بأول و يتيح الفرصة للمسؤولين عن هذا النمط من العمل نحو حل المشكلات وتطوير الأداء بالشكل المناسب والمستهدف تحقيقه(Roberts, et al.,2022).

#### أهمية ومزايا العمل الجماعي

توضح بعض الدراسات (Berraies and Chouiref,2023) ان هناك أهمية ومزايا تتعلق بأسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل او الجماعات المتخصصة في مهام معينة بالمنظمة ، حيث ان من بين أهمية العمل الجماعي هي تلك التي ترسخ وتزيد من القدرات والامكانيات الاجتماعية داخل بيئة العمل بالمنظمة وتزيد من انشاء وبناء أجواء اجتماعية تزيد من فرص الإنتاجية العالية في الأداء المؤسسي والأداء البشري، لذلك فان الجانب الاجتماعي في المنظمات اصبح من اهم المكونات والعوامل التي تكسب المؤسسات قدرة تنافسية عالية نتيجة الأجواء التحفيزية التي تتولد عن العمل الجماعي المبني على البعد الاجتماعي بين الموظفين.

كما ان أهمية العمل الجماعي في المنظمات تتضح من جانب الدور الذي يقوم فيه من حيث دعم وتطوير بيئة العمل واطراف قنوات جديدة للتعاون والتواصل بين الموظفين المشاركين في فرق العمل الجماعي ، ومن ثم تتضح تلك الأهمية في كون العمل الجماعي أداة مهمة من اجل تعزيز التعاون الذي يولد لدى المنظمة المرونة والتنافسية من حيث ابداء سرعة ردة الفعل على الاحداث والتحديات التي من الممكن ان تواجه المنظمة، هذا بدوره يؤدي الى ابراز جانب من جوانب أهمية العمل الجماعي هي المتعلقة بتطوير مهارات وقدرات وخبرات أعضاء فريق العمل الجماعي خاصة انهم يتبادلون المعرفة والخبرة في اطار المهام الموكلة لهم(Salas, et al.,2020).

من مزايا العمل الجماعي انه يزيد من فرص حل مشكلات العمل في اطار البيئة التنظيمية ويعمل على تلافي وتجاوز المشكلات التي تعترض مسارات العمل بشكل متدفق في اطار المهام التي يتم اسنادها للموظفين ، هذا الى جانب ان من مزايا العمل الجماعي تطوير الحياة المهنية للموظفين وتسريع اكتساب الخبرات نتيجة الاحتكاك بين الموظفين في أداء المهام والاعمال الموكلة اليهم بشكل جماعي ، مما يتيح لهم الفرصة في تطوير امكانياتهم وخبراتهم الوظيفية بصورة فعالة، لذلك نجد ان من بين اهم مزايا العمل الجماعي هي تطوير قدرات المورد البشري بشكل انسب وافضل(Anderson, et al.,2021).



جانب اخر يظهر المزايا التي يتسم بها العمل الجماعي تلك التي تتعلق باتخاذ القرارات المصيرية في المنظمة وبناء منظومة فعالة لحل مشكلات العمل، هذه الميزة في العمل الجماعي نتيجة ان هناك مزيج من الخبرات والمهارات والتخصصات المختلفة التي تتكون من أعضاء فريق العمل من موظفين في إدارات وتخصصات متنوعة، مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية وسرعة في الأداء البشرى والأداء المؤسسي المتعلق بفريق العمل ويؤثر بشكل إيجابي على عملية اتخاذ القرارات ويعطى لها الثقة والسلامة والمرونة في طريقة اتخاذ القرارات (Klonek and Parker,2021).

#### القدرة التنافسية للموارد البشرية

تعبر القدرة التنافسية للموارد البشرية عن الخصائص والسمات التي تتوفر لدى الموظفين العاملين في المنظمة، حيث تركز القدرة التنافسية للموارد البشرية على بناء كفاءات من العاملين الموهوبين والمتميزين بسمات وصفات تجعلهم متفوقين عن الاخرين من العاملين في المنظمات الأخرى(عبد الحليم واخرون ، ٢٠١٥).

ان القدرة التنافسية للموارد البشرية تعبر عن أداء متميز ومتفرد لإدارة الموارد البشرية واتباعها لأساليب عمل وإجراءات وسياسات فعالة توجه نظام الأداء واجراءاته على مستوى الموظفين بصورة تربط بين الأداء الفردي للموظفين والأداء المؤسسي للوحدات التنظيمية(صديقي ، ٢٠٢٢)، هذا إضافة الى ان المنظمة تعمل على توظيف التقنيات الحديثة في أداء الموارد البشرية وتطوير بطاقات الوصف الوظيفي بحيث تساعد على اكساب الموظفين مهارات وكفاءات تميزهم عن غيرهم.

#### ابعاد ومكونات القدرة التنافسية للموارد البشرية

هناك ابعاد وجوانب مختلفة للقدرة التنافسية للموارد البشرية، حيث يعد اول بعد مهم هم الافراد انفسهم الذين يتسمون بسمات وقدرات تنافسية مختلفة عن الاخرين ، حيث تعد السمات الشخصية للعاملين من اهم الأمور التي تسهم في بناء قدرات تنافسية فعالة لدى الافراد ، علاوة على ان ما لدى الافراد من قدرات شخصية وابتكارية تعد من اهم المكونات والابعاد في بناء القدرات التنافسية لدى الموظفين (Vaňová, et al.,2019).

من الابعاد والمكونات الأخرى للقدرة التنافسية للموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة داخل المنظمة عن أداء الموارد البشرية ودور هذه الإدارة في وضع سياسات فعالة وكفؤة تعزز من تطوير الأداء لدى الموظفين وتكسبهم صفات وسمات ابتكارية ومتميزة، إضافة الى ان مكون سياسات التدريب ومجالات وموضوعات التدريب من الأمور الفعالة والمهمة التي تسهم في تكوين قدرات تنافسية لدى الموارد البشرية (Romo, et al.,2023).

كما تشمل مكونات وابعاد القدرة التنافسية للموارد البشرية على نظم تقييم الأداء للموظفين وسياسات وطرق التحفيز المطبقة في المنظمة ، إضافة الى ذلك توجهات ودور القيادات في التعامل مع الموظفين بصورة محفزة لهم وبما يوفر لهم بيئة عمل محفزة تشجعهم على الابتكار ، هذا الى جانب نظم الأجور والمكافآت المطبقة في المنظمة وهي تعد متغير حاكم في بناء وتعزيز القدرة التنافسية لدى الموارد البشرية(Floyd, et al.,2024).

### أهمية القدرة التنافسية للموارد البشرية

تكتسب القدرة التنافسية للموارد البشرية أهمية كبيرة خاصة انها تعزز من الصفات الإيجابية الفعالة للموارد البشرية والعاملين، وهي تلعب دور مهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المنظمة على تحقيقها حيث تعزز القدرة التنافسية للموارد البشرية من تمكين الافراد من تحقيق الأهداف التي تركز عليها المنظمة عبر تقديمهم للأداء الوظيفي المناسب لتلك الأهداف (Xiao, et al.,2024).

أهمية القدرة التنافسية للموارد البشرية تتمثل كذلك في انها تعمل على اكتشاف وتوظيف المواهب والابتكارات المتوفرة لدى الموظفين واستغلالها في بناء الجوانب التنافسية في اعمال المنظمة بحيث تبنى الأنشطة الرئيسية في المنظمة على ما لدى العاملين من سمات وقدرات تنافسية في الأداء (Miftah and Prasetyo,2024).

كذلك تعد القدرة التنافسية للموارد البشرية من الأمور الهامة في الأداء المؤسسي خاصة انها عمل على تحقيق سهولة في الأداء وخفض كلفة الأداء المؤسسي والبشرى علاوة على انها تعد مهمة لكونها تسهم في تحقيق الرشاقة في الأداء وسرعة الاستجابة للمتغيرات المفاجئة التي تحدث وتهدد توقف نشاط المؤسسة، حيث يسهم الأداء البشرى المتمس بالقدرة التنافسية العالية بدور مهم في تحقيق الاستجابة السريعة للأحداث المفاجئة (Julhadi and Mahyudin,2023).

### أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من عدة اعتبارات ومبررات نوردتها كما يلي :

١. تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوع المناعة التنظيمية حيث تؤكد الدراسات على أهميتها من حيث كونها تعتبر خط الدفاع المهم على مقدرات المنظمة وحمايتها من الاندثار، الامر الذي يظهر أهميتها من حيث تعزيز القدرة على تحقيق مناعة مؤسسية وتنظيمية لتجاوز التحديات والمشكلات والأزمات وحماية المنظمة من الآثار السلبية لتلك الحالات.
٢. تتضح أهمية الدراسة الحالية من أهمية العمل الجماعي والادوار المطلوبة لتدعيم طبيعة هذا العمل الذي يسهل من الأداء المؤسسي والبشرى ويخفض من كلفته، الدراسات اكدت على هذه الأهمية من حيث ان هذا النمط من العمل في المؤسسات يدفع الى زيادة الإنتاجية، وتجاوز معوقات الأداء علاوة على تحقيق تبادل الخبرات والسرعة في الأداء الامر الذي يبرز أهمية العمل الجماعي وتدعيمه في المؤسسات.
٣. تتصل أهمية الدراسة الحالية بأهمية بناء وتعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية واهمية هذه القضية البحثية في الواقع العملي والأكاديمي، خاصة ان المورد البشرى يعد متغير حاكم وعنصر مؤثر في تحقيق اهداف المنظمات، علاوة على تمكينها من الاخذ بأحدث الممارسات الإدارية التي تقود الى تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة ومستوى الموارد البشرية ومن ثم بناء قدرات تنافسية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

٤. تتضح كذلك أهمية الدراسة الحالية في كونها تسهم في تقديم معايير تطبيقية وعملية تخدم المنظمات في معرفة عناصر وابعاد المناعة التنظيمية، وكيفية تحويلها الى ممارسات عملية وتطبيقية تحقق للمنظمة حماية نفسها من المخاطر.
٥. الى جانب ذلك فان أهمية الدراسة الحالية ترتبط بالبعد العملي والتطبيقي الذي تبرزه حول طبيعة وكيفية تعزيز وتدعيم العمل الجماعي في بيئة المنظمة وبصورة تحقق النتائج الإيجابية الفعالة المتعلقة بمخرجات الأداء الجماعي والمؤسسي.
٦. أهمية الدراسة الحالية تنبع ايضا وترتبط بدورها في ابراز الجوانب التطبيقية التي تزيد من عناصر القدرة التنافسية للموارد البشرية والعاملين في المؤسسة، وتحديد عناصر وابعاد تلك القدرة التنافسية بصورة يسهل تطبيقها والاستفادة منها في ارض الواقع.

#### اهداف الدراسة:

اهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق عدة اهداف أهمها ما يلي:

١. بحث مدى وجود علاقة وتأثير بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.
٢. دراسة طبيعة علاقة المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.
٣. اختبار ودراسة مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى .
٤. الوقوف على معرفة مدى وجود علاقة بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى .

#### الدراسات السابقة :

##### المناعة التنظيمية.

في دراسة قدمها (Abbas,2019) عن دور المناعة التنظيمية في حماية المنظمات من الممارسات الإدارية الفاسدة وحماية الأصول التنظيمية من تلك الممارسات، اتضح من نتائج الدراسة ان المناعة التنظيمية والوقاية من الفساد الإداري والمالي يعتمد على وجود إجراءات واليات لتفعيل وظائف جهاز المناعة التنظيمية لتمكينه من مواجهة المخاطر التنظيمية ومحاولة منع الفساد الإداري والمالي والوصول إلى الآليات التي يمكن من خلالها تطوير المناعة التنظيمية. كما اتضح من النتائج انه يجب على المنظمة أيضاً تطوير استراتيجيات لتطوير مناعتها التنظيمية ومكافحة الفساد الإداري والمالي.

بينما نجد انه في دراسة (Alshawabkeh,2021) تناولت موضوع المناعة التنظيمية من حيث أثر الحوكمة في تعزيز المناعة التنظيمية، أظهرت نتائج الدراسة ان علاقة المناعة التنظيمية بالحوكمة تعتمد على تفعيل معايير الحوكمة وأربعة أبعاد تشمل العدالة التنظيمية والمساءلة والاستدامة والشفافية، حيث اتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للحوكمة بأبعادها مجتمعة العدالة التنظيمية والمساءلة والاستدامة والشفافية على المناعة التنظيمية ، كما تبين غياب أثر ذي دلالة إحصائية للاستدامة كأحد أبعاد الحوكمة في المناعة التنظيمية ، ولم يكن هناك أثر للشفافية على المناعة التنظيمية، اكدت الدراسة ضرورة على توفير برامج لتطوير الموظفين وإشراكهم في دورات تدريبية في المعاهد والمراكز المتخصصة والجامعات والاهتمام بالاستدامة والشفافية وتعزيز عناصر المناعة التنظيمية المرتبطة بالحوكمة.

اما عن دور وعلاقة المناعة التنظيمية بمستويات الوعي الاستراتيجي في المؤسسات ، اتضح من نتائج دراسة (Al-Badayneh,2021) أن تصورات أفراد عينة الدراسة للوعي الاستراتيجي في الشركات المبحوثة كانت ذات مستوى مرتفع، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة للجهاز المناعي التنظيمي في الشركات المبحوثة كانت ذات مستوى مرتفع، اتضح من النتائج أيضا ضرورة تعزيز الثقافة الداعمة لمفهوم المناعة التنظيمية بين الإدارة العليا والموظفين، وضرورة العمل بالوعي الاستراتيجي لما له من أثر كبير في تعزيز الجهاز المناعي التنظيمي وقدرته على تحويل المعرفة إلى ممارسات تطبيقية، بالإضافة إلى الاهتمام بالوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وتطويره وتعزيزه بين المؤسسات.

تلعب كذلك المناعة التنظيمية دور مهم في احداث التغيير والاخت بالتطورات الحديثة في مجالات العمل وحماية المنظمة من فقد مجالات العمل ، حيث تبين من نتائج دراسة (Assayah,2021) ان المناعة التنظيمية تؤثر على قدرات المؤسسة تجاه خيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي وأن هناك علاقات متعاقبة مستقرة بين المناعة التنظيمية وخيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي، فكلما انتقلت المناعة التنظيمية من ضعيف إلى متوسط إلى قوي، كلما تمكنت المنظمة من التحول في خيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي والوصول إلى التطوير المنشود، اتضح أيضا ان هناك علاقات وتأثيرات تسمح بتبني المناعة التنظيمية لتفسير طبيعة التغيير في خيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي وتعزيز قدرة المؤسسة على بناء التنافسية من خلال هذه المناعة.

في دراسة عن المناعة التنظيمية والمعرفة التسويقية (Hashem, 2023) ودورها في تعزيز مستويات تلك المعرفة حيث اتضح من النتائج ان تبادل المعرفة التسويقية يعزز من تحقيق المناعة التنظيمية في المؤسسات، كما تبين من النتائج ان تبادل المعرفة التسويقية يؤثر في بناء المناعة التنظيمية بصورة إيجابية ، النتائج تبرز أيضا ان فائدة تبادل المعرفة التسويقية في تحقيق المناعة التنظيمية في المؤسسات مرتبطة بالمؤهلات الأكاديمية لمديري التسويق والمستوى التعليمي، وتشير الدراسة الى ان المناعة التنظيمية تعتمد على إنشاء إجراءات فريدة لتقييم البيانات الاقتصادية المتعلقة بالأنشطة للتنبؤ بأي تغييرات تسويقية مستقبلية بالإضافة إلى التركيز على تثقيف موظفي قسم التسويق في فن جمع المعلومات حول البيئة الخارجية بشكل منتظم، لمواجهة ومواجهة أي تغييرات تسويقية قد تنشأ في البيئة المحيطة.

كما تلعب المناعة التنظيمية دور مهم ومؤثر في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات حيث اتضح من نتائج الدراسة أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر الريادة الاستراتيجية حصل على وزن نسبي مرتفع ، كما تبين من النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات حيث بلغ معامل الارتباط نسبة كبيرة ، النتائج اكدت على أهمية زيادة الاهتمام بتعزيز كافة عناصر المناعة التنظيمية في المؤسسات من خلال تنمية ثقافة المناعة التنظيمية فيها مما يساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية، علاوة على الاهتمام بموضوع الريادة الاستراتيجية والوسائل المؤدية إلى ذلك، بما في ذلك رعاية الموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً، واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم، وتوفير المناخ المناسب لهم للتطور والإبداع(Barham, 2022).

### التعليق على الدراسات السابقة من جانب الباحثة فيما يخص المناعة التنظيمية

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة حول المناعة التنظيمية، تبين انها تعد عنصراً مهم ومؤثر في تحقيق المؤسسات للتغيير الايجابي المهم في مدى قدرتها على قبول التحديات التي تواجهها في البيئة الخارجية، وهي تتطلب دور مهم من اجل تأسيبها وتشمل الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل والأنشطة علاوة على انها تركز على العنصر البشري ودوره المهم في تحقيق تلك المناعة التي تحمي المنظمة من المخاطر التي قد تتعرض لها وتزيد من قوتها وقدرتها التنافسية.

### تدعيم العمل الجماعي

تؤكد دراسة (Klonek and Parker,2021) على ان العمل الجماعي يحتاج من المؤسسات على ان توفر بيئة تنظيمية مناسبة ومسارات للعمل تعتمد خاصة على جوانب التكنولوجيا الرقمية التي تزيد من ترابط وتواصل فرق العمل ، النتائج تشير الى ان تدعيم العمل الجماعي يتطلب تنظيم مهام العمل، وفي الأنشطة، وفي إدارة العلاقات مع الآخرين، الأمر الذي يتطلب في الأساس منظور تصميم العمل بما يتضمن هذا المنظور تفكير المديرين ، إضافة الى ذلك اشارت النتائج الى مساهمة رئيسية في تدعيم العمل الجماعي من خلال توفير مساعدة الفرق على الوصول إلى الأداء الأمثل ، تحفيزهم ومنحهم فرصاً لإتقان المهام وتوفير قدرًا كافيًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصًا لبناء العلاقات ويكون لديهم عبء عمل يمكن إدارته، تصميم العمل على أنه محتوى وتنظيم مهام العمل والأنشطة والعلاقات والمسؤوليات.

في دراسة أخرى (Anderson, et al.,2021) عن فهم وتدعيم العمل الجماعي في مؤسسات القطاع الصحي ، تبين من نتائج الدراسة إن العمل الجماعي في مجال الرعاية الصحية يشكل جزءًا حيويًا من العمل السريري ورعاية المرضى، وعلى الرغم من الاستشهاد بالعمل الجماعي عاملاً رئيسياً مساهمًا في الاداء ، فإننا نفتقر إلى المعرفة الحيوية حول كيفية تحسين العمل الجماعي، النتائج تشير إن الفرق في مجال الرعاية الصحية متنوعة في البنية والغرض، وتعتمد معظم رعاية المرضى على قدرة المهنيين المختلفين على تنسيق أعمالهم، كما ابرزت النتائج ان تدعيم العمل الجماعي يعتمد أولاً على انه يجب دراسة السمات الزمنية والديناميكية للعمل الجماعي لفهم كيفية تطور العمل الجماعي بشكل متسلسل. ثانيًا، يجب دمج تأثير تنظيم العمل والمهام والمرضى والهيكل التنظيمية وعوامل نظام الرعاية الصحية في أداء العمل الجماعي وأخيراً، وضع تدخلات وإجراءات اجتماعية فعالة لدعم العمل الجماعي الأفضل لصالح المؤسسة.

ان تدعيم العمل الجماعي في المنظمات يركز على دور مهم في المؤسسة يتعلق بتحقيق السلامة واحداث الأمان في الأداء للأنشطة والاعمال وتجنب المخاطر حيث تبين من نتائج الدراسة (Salas, et al.,2020) ان العمل الجماعي باعتباره المحور الذي يقود أداء السلامة في جميع أنحاء المنظمة، وهو يتطلب ان يتم تعزيز السلامة من خلال الفرق من خلال آليات مختلفة تتفاعل في عملية معقدة وديناميكية. وتوفير الاساس الذي تلعبه عوامل العمل الجماعي في إشراك السلوك الآمن وغير الآمن، وتحديد وتفعيل العوامل المساعدة على تدعيم العمل الجماعي من حيث السلامة النفسية، وثقة الفريق، والفعالية الجماعية، والنماذج العقلية المشتركة، والوعي بالموقف. بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج انه يجب ان نأخذ في الاعتبار الظروف الأساسية التي تدعم السلامة التي يقودها الفريق، وتطوير ثقافة السلامة، وأهمية مناخ سلامة الفريق في تشكيل الأداء.

لاكتشاف تأثير كيفية تدعيم فرق العمل الجماعي من خلال إدارة المعرفة وتحديد المناخ المؤسسي والتنظيمي المناسب لهذا التدعيم تبرز لنا نتائج دراسة (Berraies and Chouiref,2023) ان تدعيم فرق العمل يتطلب توفر القائد الداعم للثقة والتماسك والإبداع على إدارة المعرفة ، علاوة على دوره في التأثير على بناء مناخ الفريق الفعال والإيجابي ، النتائج تبرز أيضاً أهمية ان يكون مناخ العمل الجماعي يتميز بالثقة والتماسك والإبداع وإدارة المعرفة في الفرق . ، تظهر النتائج أيضاً أهمية وجود تعاون وتواصل من خلال الجوانب التقنية حيث أن مثل هذا التعاون التقني يوفر موارد وظيفية لأعضاء الفريق الذين يعملون في مهام مختلفة ومعقدة، مما يعزز بدوره إدارة المعرفة في الفرق ، النتائج تبرز أهمية قيام المديرين بتنفيذ سياسات موجهة نحو الفريق نحو تنمية الثقة والإبداع والتماسك داخل الفرق لإنشاء فرق أكثر تفانياً ونشاطاً واستيعاباً حيث من المرجح أن يشارك العاملون في مجال المعرفة المحفزون جوهرياً بشكل جماعي في أنشطة إدارة المعرفة.

حول موضوع نماذج وطرق لفهم وتعزيز الفرق والعمل الجماعي في الأنظمة الاجتماعية التقنية المعقدة الذي قدمته دراسة (Roberts, et al.,2022) تبين من النتائج ضرورة ان تعمل المنظمة على تطوير وتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز وتسريع أداء الفريق. إضافة الى ذلك اكدت النتائج على أهمية العوامل المساعدة على تدعيم دور فرق العمل الجماعي ، مثل دمج الأساليب من التقارير الذاتية وتقييمات المراقب والقياس القائم على الأحداث والتسجيلات الآلية، علاوة على ذلك ضرورة الاهتمام بتطوير العملية التدريبية القائمة على الفريق الأكثر فعالية، ضرورة الاخذ في الاعتبار تأثير التكنولوجيا الجديدة فيما يتعلق بالطبيعة المتغيرة للعمل الجماعي، الى جانب تقييم مدى مناسبة نماذج وتدابير العمل الجماعي الحالية لدعم تصميم وتشغيل وتقييم الفرق البشرية وغير البشرية في المستقبل.

بينما تقدم دراسة (Strode, et al.,2022) تحليلاً لموضوع نموذج فعالية وتدعيم العمل الجماعي لتطوير الأداء في ظل التكنولوجيا وربطها بالأداء المؤسسي، حيث تبرز لنا النتائج يعد العمل الجماعي أمراً بالغ الأهمية في تطوير التكنولوجيا، وخاصة في فرق التطوير الرشيقة التي تعمل بشكل متعدد الوظائف حيث يعمل أعضاء الفريق معاً بشكل مكثف لتطوير حل برمجي متماسك، كما تبين من النتائج ان العمل الجماعي الفعال ليس بالأمر السهل؛ وهو يحتاج إلى مواجهة تحديات في التواصل والتعلم وتحديد الأولويات والقيادة، حيث تبرز النتائج ان من العوامل المساعدة على تدعيم العمل الجماعي في المؤسسات تلك التي تتعلق بتوفير ثقافة تنظيمية مناسبة ونمط قيادي تحفيزي علاوة على أساليب التحفيز المادي والمعنوي ، مع الاخذ في الاعتبار بناء استراتيجية تدريبية فعالة لصقل مهارات العمل الجماعي.

### التعليق على الدراسات السابقة من جانب الباحثة فيما يخص تدعيم العمل الجماعي

تبرز الباحث من خلال ما تناولته من دراسات سابقة تتعلق بموضوع تدعيم العمل الجماعي في المؤسسات ، انه يتطلب قيام المنظمة بتوفير بيئة عمل مناسبة وتحفيزية ، علاوة على ان هذا النمط من العمل يعد أداة مهمة لكي تأخذ المنظمات بتطبيق احداث التوجهات في مجالات العمل واحداث التطوير المنشود ، كما انه يعتمد على جوانب سلوكية واجتماعية يجب ان تكون سائدة في بيئة العمل الجماعي ، كما ان القيادة تلعب دور مهم ومؤثر في تعزيز ممارسات العمل الجماعي وتدعيمها بصورة ايجابية وفعالة، علاوة على ان تدعيم العمل الجماعي يتطلب ان تكون هناك مسارات واضحة بخصوص المهام والاعباء التي يقوم بها الفريق ومناسبة لمستويات الخبرة لدى اعضا فرق العمل.

#### القدرة التنافسية للموارد البشرية

تقدم لنا دراسة (Bismala and Handayani,2017) تحليلاً حول موضوع تحسين استراتيجيات القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية وبالتركيز على كيفية بناء القدرات التنافسية للموارد البشرية، حيث اتضح من نتائج الدراسة ضرورة تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية وتطويرها في ضوء تحديات القدرات التنافسية البشرية للمنافسين، الى جانب الاخذ في الاعتبار أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ستكون قادرة على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات ، أظهرت النتائج كذلك أنه يمكن تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية. وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالمهارات والمعرفة والقدرات، الاهتمام بالتعويضات وبعض جوانب السلوك التنظيمي، مثل المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتزام الموظفين، وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء، إعداد المؤشرات ونظام تقييم الأداء العادل والموضوعي والدقيق.

بينما استهدفت دراسة (Juliana, et al.,2020) بحث موضوع القدرة التنافسية للموارد البشرية من خلال التركيز على تحسين القدرة التنافسية والرفاهية من خلال جودة الموارد البشرية والثقافة المحلية وأداء المنتج ، حيث ابرزت نتائج الدراسة أهمية ان يتم تحديد معايير عملية لمستويات جودة الموارد البشرية وأداء المنتج والثقافة السائدة في بيئة العمل والمؤثرة على القدرة التنافسية ورفاهية المؤسسات، كما وجدت النتائج أن جودة الموارد البشرية وأداء المنتج والثقافة أظهرت تأثيراً إيجابياً كبيراً على القدرة التنافسية، حيث تُظهر القدرة التنافسية تأثيراً إيجابياً كبيراً على القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، كما تثبت من نتائج الدراسة أن أداء المنتج والقدرة التنافسية للموارد البشرية يتوسطان معاً العلاقة بين جودة الموارد البشرية والرفاهية.

في دراسة أخرى حول موضوع إدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي وتنافسية الجودة للمنظمة وبناء القدرة التنافسية للعاملين في المنظمات قدمها كلا من (Montoya, et al.,2017) النتائج ابرزت ان القدرة التنافسية للموارد البشرية تعد القيمة التي تمثلها الموارد البشرية في المنظمة وأساسها كعنصر أساسي للتوجه الاستراتيجي، وهي تتطلب من المنظمة ان يكون لديها نظام فعال للتخطيط والجودة والمشاركة والعمل الجماعي للموارد البشرية كعوامل تحديد نجاح المنظمة وهي تعد عوامل أساسية في بناء القدرة

التنافسية للموارد البشرية ، كما تم التوصل من نتائج الدراسة إلى الحاجة إلى توجيه المنظمة نحو رؤية أكثر طموحاً للموارد البشرية، والربط كعناصر أساسية للتوجه الاستراتيجي لنجاح المنظمة، النتائج تؤكد أيضا ان الموظفون هم العامل الرئيسي في مرونة المنظمة وتعزيز الميزة التنافسية، وبالتالي فإن مستقبل ذلك يعتمد على تحقيق رأس مال مناسب وملتزم.

زاوية أخرى للقدرة التنافسية للموارد البشرية تناولتها دراسة (Vaňová, et al.,2019) من حيث دور القدرة التنافسية للموارد البشرية في علاقتها بتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، تبين من نتائج الدراسة أهمية الموارد البشرية، وخاصة الموارد الإبداعية، من أجل التنمية التنافسية على المستوى الإقليمي لمجال عمل المنظمة، خاصة في ظل عالم العولمة في بداية القرن الحادي والعشرين، تعد القدرة التنافسية شرطاً أساسياً لا غنى عنه للتنمية المستدامة. النتائج تبرز كذلك الدور الرئيسي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المهارات الفطرية والإبداع والموهبة. وتتميز الموارد البشرية بالمرونة. من ناحية أخرى تبين من النتائج ان مجالات للتنمية المستدامة ضرورية لجذب واستقرار الموارد البشرية عالية الجودة مما يؤدي الى زيادة مستويات القدرة التنافسية للموارد البشرية.

قدمت دراسة (Romo, et al.,2023) موضوع حول القدرة التنافسية للموارد البشرية بالتركيز على تحليل وتقديم نموذج يرى الموارد البشرية كعنصر أساسي للتنافسية في إدارة المنظمات، حيث ابرزت نتائج هذه الدراسة انها تتأثر بشكل مستمر بالعوامل الخارجية والداخلية التي تتواجهها وتحدد قدرتها في مواجهة تحديات المورد البشري وتعزيز قدراته التنافسية في مواجهة تلك التحديات. النتائج أوضحت أيضا ان القدرة التنافسية للموارد البشرية مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة على تقبل بيئة العمل الخارجية المتغيرة، والمستويات المختلفة التي تتعلق بمدى رضا الموظفين والولاء والقيادة، حيث تؤثر متغيرات الموارد البشرية هذه على متغيرات القدرة التنافسية من حيث التكلفة، والفائدة، والوقت، والجودة، والاحتفاظ بالموظفين، والصحة والسلامة المهنية والتعويضات الاجتماعية.

#### التعليق على الدراسات السابقة من جانب الباحثة فيما يخص القدرة التنافسية للموارد البشرية

تبرز الباحثة بناء على ما تناولته من دراسات سابقة تخص القدرة التنافسية للموارد البشرية انها ترتبط بمدى تطور بيئة العمل والسياسات المطبقة في المؤسسة تخص المورد البشري، الدراسات اكدت على أهمية القدرة التنافسية حيث يعد العنصر البشري متغير حاكم ومؤثر في بناء القدرات المؤسسية، وهي تحتاج الى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية لكي تتلاءم مع بناء القدرات التنافسية للعاملين، علاوة على اتاحة مؤشرات أداء وقياس مناسبة للقدرة التنافسية للعاملين تعتمد على مخرجات الأداء وتفهم طبيعة العمل وأداء المهام.



الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
تتناول موضوع المناعة التنظيمية وتأثيرها على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى	١. لم تهتم الدراسات السابقة بالتعرض للمناعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية والمعاهد العليا ٢. ضعف الدراسات العربية في مجالات المناعة التنظيمية وربطها بتدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية ٣. الفجوة البحثية كذلك تنطلق من اختلاف الدراسات السابقة في التطبيق عن التطبيق في الدراسة الحالية	١. تبين من الدراسات السابقة ان هناك اهتمامات بدراسة المناعة التنظيمية ٢. ارتباط المناعة التنظيمية ببعض المتغيرات المؤثرة في أداء المؤسسات خاصة حماية المؤسسة من المخاطر ٣. ان العمل الجماعي والقدرة التنافسية أصبحت من ضرورات وسمات المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التعقيد وسريعة التغيير

### المشكلة البحثية.

من اجل بلورة المشكلة البحثية والتعرف على ابعادها في المعاهد العليا بالقاهرة الكبرى، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لعينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس في ٥ معاهد (٣٠) مفردة ممن لهم علاقة واستشراف ابعاد القدرة التنافسية والمناعة التنظيمية والعمل الجماعي والفجوة البحثية، حيث تبين النتائج التالية

١. ابعاد المناعة التنظيمية في تلك المعاهد تحتاج الى المزيد من الجهود خاصة لتعزيز هذا المفهوم الى ممارسات عملية من حيث الذاكرة والتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في تلك المعاهد
٢. تحتاج الثقافة التنظيمية الى مزيد من الجهود لإبراز دور مؤثر للمناعة التنظيمية وتطبيقها بسهولة في المعاهد
٣. لم تظهر بصورة واضحة ممارسات عملية في المعاهد من اجل تعزيز ممارسات القدرة التنافسية للموارد البشرية والعاملين ولم ترقى الممارسات الحالية لما يتناسب مع زيادة تلك القدرة التنافسية.
٤. الوعي بمفهوم وممارسات المناعة التنظيمية واهميتها بالنسبة للمعاهد العليا يحتاج الى مزيد من الجهود المؤسسية وادراك هذا الوعي لم يرقى للمفترض ان يكون عليه الاهتمام بالمناعة التنظيمية للمعاهد.
٥. في ظل المنافسة بين المعاهد على تطوير الجودة التعليمية وتطوير العملية التعليمية الا انه لم يرقى الاهتمام بالمناعة التنظيمية والعمل الجماعي والقدرة التنافسية لما يتناسب مع توجهات الجودة وتطوير العملية الاكاديمية.

في ضوء الدراسة الاستطلاعية تتمثل الفجوة البحثية في محاولة الدراسة الحالية وبناءا على ما قامت به الباحثة من استعراض للدراسات السابقة ، كما انه وعلى حد علم الباحثة لا يوجد دراسات في البيئة العربية تناولت العلاقة بين المناعة التنظيمية والعمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية وهو ما تحاول الدراسة الحالية تغطيته بالإضافة الى الدراسة الاستطلاعية وفي ضوء مراجعة الباحثة للدراسات السابقة فيمكن بلورة المشكلة البحثية محاولة الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وهو كما يلي: ما أثر المناعة التنظيمية و تدعيم العمل الجماعي على القدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة ؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

ما أثر المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية على تدعيم العمل الجماعي ؟

ما أثر المناعة التنظيمية من بعد التعلم التنظيمي على القدرة التنافسية للموارد البشرية ؟

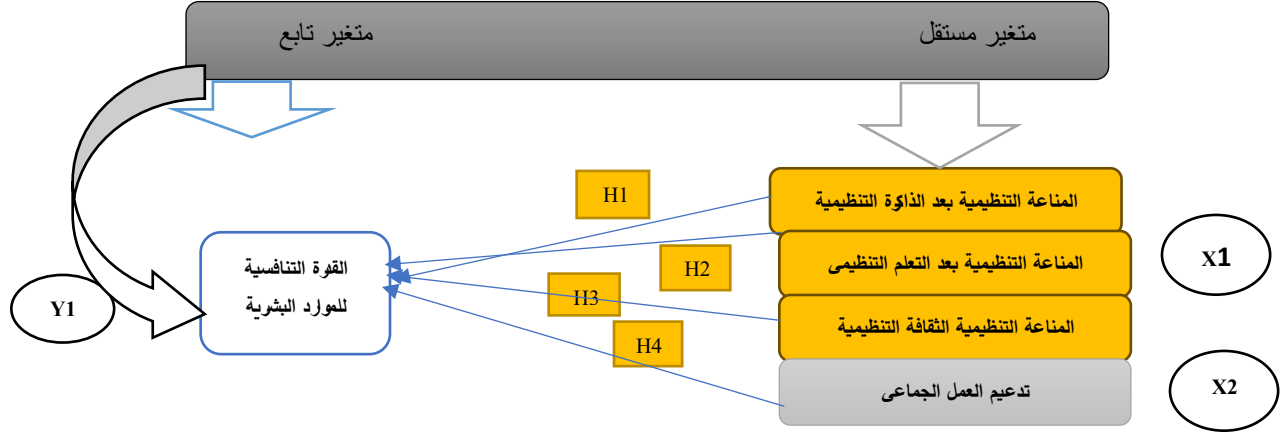
ما اثر المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية على القدرة التنافسية للموارد البشرية ؟

ما اثر تدعيم العمل الجماعي على القدرة التنافسية للموارد البشرية في المعاهد العليا في القاهرة الكبرى؟.

#### الافتراضات البحثية.

لتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ووضع إجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية تقترض الدراسة ما يلي:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى .
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.



شكل (١) نموذج متغيرات الدراسة

وتشير الباحثة من خلال الجدول التالي الى الارتباطات بين التساؤلات البحثية والاهداف والفرضيات البحثية

جدول (١) الارتباطات بين التساؤلات البحثية والاهداف والفرضيات

التساؤلات البحثية	الأهداف المتعلقة بها	الفرضيات المقابلة لها
التساؤل الرئيسي	هدف 1&2&3&4	H1 و H2 و H3 و H4
التساؤل الفرعي ١	هدف 1	H1
التساؤل الفرعي 2	هدف 2	H2
التساؤل الفرعي 3	هدف 3	H3
التساؤل الفرعي 4	هدف 4	H4

### منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول تأثير المناعة التنظيمية عبر تدعيم العمل الجماعي على القدرة التنافسية للموارد البشرية ، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة تطبيقية من خلال مسح لعينة قدرها ١٨٨ من أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة ممن يعملون في الجودة والتطوير المؤسسي والبشرى في تلك المعاهد لعدد ٥ معاهد بالقاهرة الكبرى باستخدام أداة قياس تتمثل في تقديم استبانة تتضمن عدد من المحاور المرتبطة بمتغيرات البحث ، و يعتمد البحث على الدراسة النظرية بالاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال دراسة العديد من الكتب والدوريات، ومختلف المصادر العلمية المتخصصة العربية والأجنبية وذلك بهدف مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والتعرف على العلاقات والتأثير المتبادل بين عناصر البحث.

## متغيرات ومقاييس الدراسة:

تشير الباحثة الى متغيرات ومقاييس الدراسة والتي تتعلق بمتغيرات البحث كما يلي :

**المناعة التنظيمية:** القدرات والامكانيات والإجراءات التي تتوفر لدى المنظمة وتقوم بتطبيقها من تعزيز جوانب الحد من التهديدات والمتغيرات جادة وسلبية التأثير على خطة وهيكل التنظيمي للمؤسسة، علاوة على منع اي مخاطر تهدد بقاء المنظمة من التأثير على كافة المكونات التنظيمية ومنع حدوث اي تكاليف ومخاطر نتيجة التعرض لتلك التهديدات او التحديات (Hashem, 2023).

كما حددت دراسات كل من (Ali,2024) ، (Abunaser, et.al.,2023)،(Qumba,2020) ان مضمون وابعاد المناعة التنظيمية يتركز في ابعاد التعلم التنظيمي وابعاد الثقافة التنظيمية وابعاد الذاكرة التنظيمية وهي من المتغيرات والعوامل التي تبني وتزيد من مستويات حماية المنظمة من المخاطر الى قد تواجهها في بيئة العمل وتمنحها قدرة على مواجهتها والحد من تأثيراتها السلبية على الأداء المؤسسي ، حيث تم تحديد مقاييس المناعة التنظيمية متمثلة في الثلاث ابعاد الثقافة والتعلم والذاكرة في عدد ١٣ فقرة قياس .

**تدعيم العمل الجماعي:** أسلوب عمل يعتمد على ان تقوم المنظمات باتخاذ الإجراءات وتوفير كافة مجالات الدعم اللازمة التي تؤدي الى تشكيل فرق عمل جماعية تعتمد على الأداء الجماعي وليس بشكل منفرد لمجموعة من الموظفين في إطار من بيئة عمل متجانسة، حيث توفر المنظمة لفرق العمل كل ما يؤدي الى دعم ونجاح الأداء الجماعي في إطار القيام بمهام واعمال محددة (Roberts, et al.,2022)، في ضوء ذلك تم تحديد فقرات قياس تدعيم العمل الجماعي في عدد ٩ فقرات قياس.

**القدرة التنافسية للموارد البشرية:** تعبر عن القدرات والامكانيات التي تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية والتي بدورها تؤدي الى تعزيز الخبرات والمهارات والقدرات المتميزة والمتفردة لدى العاملين في المنظمة مقارنة بباقي المنظمات التي تعمل في نفس المجال، حيث تتسم إدارة الموارد البشرية والموظفين بسمات لا تتوفر لدى المنظمات الأخرى وتمكن المنظمة من التفوق على الاخرين (Romo, et al.,2023)، وتم تحديد قياس القدرة التنافسية للموارد البشرية في ١١ فقرة قياس.

**الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث:** في هذا الجانب التطبيقي نركز على تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد  $r^2$  وباستخدام برنامج SPSS، وتتوه الباحثة هنا الى انه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانة الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها الى مقياس "كمي" قابل للإدخال الى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي واعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي : موافق جداً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢) ، غير موافق جداً (١) وإدخال البيانات الى البرنامج وفقاً لهذه الاوزان وتكويد عبارات القياس والاستجابات وذلك لقياس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (٣) متغيرات "مستقل وسبب وتابع".

**أداة البحث:** تشمل أداة البحث عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ونشير إلى ذلك كما يلي:

**تصميم أداة البحث:** حيث جاء تصميم أداة البحث على النحو التالي ومن خلال الرجوع الى الدراسات السابقة وتطوير أداة البحث وفقرات القياس لتتناسب مع طبيعة مشكلة واهداف وفروض الدراسة:

**البيانات الأولية:** حيث تضمنت أداة البحث عدد من البيانات الأولية عن عدد أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا بالقاهرة الكبرى، وبلغ عددهم بشكل حصري ١٨٨ بشكل حصري لعام (٢٠٢٣-٢٠٢٤) لتوزيع الاستبانة عليهم ممن يعملون في الجودة والتطوير المؤسسي والبشرى في تلك المعاهد لعدد ٥ معاهد بالقاهرة الكبرى.

**محاور أداة البحث:** تكونت محاور أداة البحث من محاور: المناعة التنظيمية، تدعيم العمل الجماعي، القدرة التنافسية للموارد البشرية ، وتم تحديد عبارات وفقرات محاور البحث من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة، ويشير جدول 2 إلى توضيح محاور أداة البحث وعبارات القياس المرتبطة بكل محور:

جدول ٢. محاور أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	المناعة التنظيمية	١٣	39.4
الثاني	تدعيم العمل الجماعي	٩	27.3
الثالث	القدرة التنافسية للموارد البشرية	١١	33.3
	<b>المجموع</b>	<b>٣٣</b>	<b>%100</b>

**صدق وثبات أداة البحث:** يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيء آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها (Sardantakos. 1998. P. 95) ، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:

**الصدق الظاهري Face Validity:** وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع البحث ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحيته للحصول على إجابات من عينة البحث، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث، ومن خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة البحث.

**صدق المحتوى Content Validity:** ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة البحث على عينة من البحث وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\sqrt{1 - \text{عدد الأخطاء}}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

**ثبات الأداة:** وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل "ألفا كرونباخ" باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS"، حيث يوضح جدول رقم 3 قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

جدول ٣. معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة البحث.

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات
الأول	المناعة التنظيمية	0.883
الثاني	تدعيم العمل الجماعي	0.895
الثالث	القدرة التنافسية للموارد البشرية	0.875
الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة		0.884

**مجتمع وعينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا بالقاهرة الكبرى ، حيث يوجد عدد ٥١ معهد تجارى وعلوم الحاسب ولغات على مستوى القاهرة الكبرى وفق بيانات وزارة التعليم العالي<sup>١</sup> ، قامت الباحثة باختيار ٥ معاهد بشكل عشوائي من المجتمع واختيار عينة حصرية من كل معهد ممن لهم علاقة الجودة والتطوير المؤسسي والبشرى في تلك المعاهد وبلغ عددهم بشكل حصري ١٨٨ بشكل حصري لعام (٢٠٢٣-٢٠٢٤) لتوزيع الاستبانة عليهم في تلك المعاهد لعدد ٥ معاهد بالقاهرة الكبرى اتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل ، حيث يبلغ الحجم الإجمالي للمجتمع 280 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالخمسة معاهد وتم اخذ حصر شامل للعينة المحددة.

**أداة وطرق جمع البيانات:** تتمثل في استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية، البيانات الثانوية من مصادرها المراجع والكتب والدوريات الأجنبية والعربية.

<sup>١</sup> المصدر وزارة التعليم العالي البوابة الالكترونية للوزارة.

ترميز البيانات وأساليب التحليل الإحصائي: تم ترميز البيانات وفق اكواد برنامج SPSS لإنشاء قاعدة البيانات وتم استخدام اساليب الفاكرونباخ، واستخدام معاملات الانحدار والارتباط وقيمة F لاختبار صحة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

إجراءات سحب العينة (توزيع الاستبيان) قامت الباحثة باتخاذ الاجراءات التالية لسحب العينة:

١. الاتصال لتحديد موعد مع أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً لتوضيح أي سؤال لهم.
٢. الذهاب الى أعضاء هيئة التدريس في اوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية في تعبئة الاستبيان خاصة انهم لديهم التزامات عديدة.
٣. تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني او رسائل الواتس اب لشرح أي استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع اعطاؤهم وقت كاف لمليء الاستبيان.
٤. تم توزيع عدد (١٨٨) استبانة تم تلقي عدد (١٨٥) استبانة من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا بالقاهرة الكبرى، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الاجابات وصل العدد الى (١٨١) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (٩٦,٢%).

#### الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات البحثية:

اختبار الفرض الأول ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى". ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول ٤ & ٥.

جدول رقم ٤. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى	**٠,٨٧٨	**٠,٠٠٢	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

جدول رقم ٥. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

المتغير المستقل	المعطيات المقدره	قيمة "ت"	قيمة "ف"	معامل التحديد
	$\beta_i$	t. test	F. test	R2
		القيمة المعنوية	القيمة المعنوية	مستوى المعنوية
المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية	٠,٤٨٠	٢,٧٧١	٤٩١,٦٢٠	**٠,٠٠٢
	٠,٨٧٨	٢٢,١٥٥		**٠,٠٠٢

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من نتائج جدولي (٤) & (٥) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠,٨٧٨، كما وصلت نسبة تأثير المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية على القدرة التنافسية ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى الى ٧٧٪، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٧٧٪ من التغيرات في القدرة التنافسية ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى ترجع الى المناعة التنظيمية .

ومن ثم تظهر النتائج رفض فرض الأصل H1 وقبول فرض العدم H0 ووجود علاقة جوهرية وهي علاقة طردية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

اختبار الفرض الثاني: ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى "، ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول ٦ & ٧.



جدول رقم ٦. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى	**٠,٨٦٦	**٠,٠٠٥	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

جدول رقم ٧. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية لتأثير المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى .

المتغير المستقل	المعطيات المقدره	قيمة "ت"	قيمة "ف"	معامل التحديد
	$\beta_i$	القيمة المعنوية	القيمة المعنوية	R2
المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي	٠,٤٩٩	**٠,٠٠٥	٤٣٠,٦١٢	**٠,٠٠٥
	٠,٨٦٦	**٠,٠٠٥	٢٢,٥٤٢	٧٥٪

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من نتائج جدولي (٦) & (٧) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهى علاقة طردية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠,٨٦٦ ، كما وصلت نسبة تأثير المناعة التنظيمية على والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى الى ٧٥٪، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٧٥٪ من التغيرات في القدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى ترجع الى تأثير المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي.

ومن ثم تظهر النتائج رفض فرض الأصل H1 وقبول فرض العدم H0 ووجود علاقة جوهريّة وهي علاقة طردية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

**اختبار الفرض الثالث:** ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهريّة بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى". ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول ٨ & ٩ .

جدول رقم ٨. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى	**٠,٨٥٥	**٠,٠٠٤	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

جدول رقم ٩. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى

المتغير المستقل	المعطيات المقدره	قيمة "ت"	قيمة "ف"	معامل التحديد
	$\beta_i$	قيمة "ت"	قيمة "ف"	R2
		مستوى المعنوية	القيمة المعنوية	مستوى المعنوية
المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية	٠,٤٠١	**٠,٠٠٤	٤٤٢,٨٥٦	**٠,٠٠٤
	٠,٨٥٥	**٠,٠٠٤	٢١,٢٢١	٧٣٪

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من نتائج جدولي (٨) & (٩) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة وهي علاقة طردية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠,٨٥٥ ، كما وصلت نسبة تأثير بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى الى ٧٣٪، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٧٣٪ من التغيرات في والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى ترجع الى المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية.

ومن ثم تظهر النتائج رفض فرض الأصل H1 وقبول فرض العدم H0 ووجود علاقة جوهرية وهي علاقة طردية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

**اختبار الفرض الرابع:** ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى". ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول ١٠ & ١١.

جدول رقم ١٠. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى	٠,٨٨١**	٠,٠٠٦**	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

جدول رقم ١١. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى

المتغير المستقل	المعاملات المقدره	قيمة "ت"	قيمة "ف"	معامل التحديد
	$\beta_i$	قيمة	قيمة	R2
		مستوى المعنوية	مستوى المعنوية	
تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية	٠,٣٤٩	٢,٦٥٠	٤٧٧,٢١٥	٧٨٪
	٠,٨٨١	٢٢,٣١٥		

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من نتائج جدولي (١٠) & (١١) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠,٨٨١، كما وصلت نسبة تأثير تدعيم العمل الجماعي على القدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى الى ٧٨.٠%، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٧٨٪ من التغيرات في القدرة التنافسية للموارد البشرية ترجع الى تدعيم العمل الجماعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

ومن ثم تظهر النتائج رفض فرض الأصل H1 وقبول فرض العدم H0 ووجود علاقة جوهرية وهي علاقة طردية بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى.

#### جدول ١٢. مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة.

المناعة التنظيمية بعد الذاكرة التنظيمية	المناعة التنظيمية بعد الذاكرة التنظيمية	المناعة التنظيمية بعد الذاكرة التنظيمية	تدعيم العمل الجماعي	القدرة التنافسية للموارد البشرية
١				٠,٨٧٨
	١			٠,٨٦٦
		١		٠,٨٥٥
			١	٠,٨٨١
				١

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١). حيث تؤكد نتائج الجدول السابق علاقات ترابط معنوية بين متغيرات الدراسة.

## التعليق على النتائج

في ضوء الدراسة التطبيقية السابق استعراضها تبرز الباحثة النتائج وعلاقتها بالدراسات السابقة كما يلي:

١. تبين من نتائج الدراسة الحالية في الفرضية الأولى ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية ، وهو ما يتفق مع دراسات كل من (Alshawabkeh,2021) و (Al-Badayneh,2021) ان المناعة التنظيمية تعزز قدرات المنظمة في مواجهة التغيرات الاستراتيجية ومواجهة التغيرات المفاجئة والحماية للمنظمة من مخاطر التهديدات عبر وجود توثيق للممارسات والخبرات التي تعزز الذاكرة التنظيمية ومن ثم المناعة التنظيمية .
٢. أيضا من نتائج الفرضة الأولى تؤكد دراسات كل من (Bismala and Handayani,2017) و ان القدرة التنافسية للموارد البشرية تقوم على تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية وتطويرها في ضوء تحديات القدرات التنافسية البشرية للمنافسين وهو ما يتم تعزيزه من خلال المناعة التنظيمية ،وهو ما يتفق مع دراسة (Juliana, et al.,2020) التي اكدت ان القدرة التنافسية تعتمد على تحقيق جودة الموارد البشرية والثقافة ، وتحسين الثقافة المتعلقة بترسيخ خبرات الموارد البشرية الساندة في بيئة العمل وهو ما يتفق مع تحقيق الذاكرة التنظيمية التي تعد مكونا وبعدها في المناعة التنظيمية.
٣. في الفرضية الثانية اتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين المناعة التنظيمية من حيث بعد التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للموارد البشرية ، وهو ما يتفق مع دراسات (Assayah,2021) التي تؤكد انها تقوم على تقبل التغيير والتطوير التكنولوجي وهو ما يتفق مع المناعة التنظيمية القائمة على بعد التعلم ، علاوة على دور المعرفة كجزء من المناعة التنظيمية والتعلم وهو ما يعزز المناعة التنظيمية (Hashem, 2023).
٤. أيضا من نتائج الفرضة الثانية تؤكد دراسات كل من (Vaňová, et al.,2019) و (Romo, et al.,2023) ان القدرة التنافسية للموارد البشرية تقوم على تعزيز أداء المورد البشري المبني على التوجه الاستراتيجي للمورد البشري وتعزيز الطموح لدى العاملين والأداء المتميز ، علاوة على زيادة قدرات المورد البشري على مواجهة متغيرات وتحديات العمل وهو ما يتفق مع ممارسات المناعة التنظيمية المبنية على بعد التعلم التنظيمي.
٥. وجدت نتائج الدراسة الحالية في الفرضية الثالثة علاقة بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية، وهو ما يتفق مع دراسات (Barham, 2022) حيث تعتمد الثقافة التنظيمية على الاستثمار في القدرات وزيادة الوعي الثقافي السائد بين كافة المستويات بخصوص حماية المنظمة من المخاطر وتطوير استراتيجيات مؤسسية تعتمد على ثقافة المناعة التنظيمية، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على بعد التنافسية والتغيير والتطوير وهو ما يتفق مع تحقيق المناعة التنظيمية القائمة على بعد الثقافة التنظيمية (Assayah,2021).
٦. أيضا من نتائج الفرضة الثالثة تؤكد دراسات كل من (Montoya, et al.,2017) ان القدرة التنافسية للموارد البشرية تقوم على تغيير فعال في سياسات الموارد البشرية والأداء بما يتفق مع

بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين قائمة على حماية المنظمة بتعزيز التنافسية المؤسسية، تعزيز جودة الأداء لدى المورد البشرى بما يمكن المنظمة من التوسع والنمو والبقاء في بيئة العمل التنافسية وهو ما يعنى تعزيز المناعة التنظيمية ويتفق مع بعد الثقافة التنظيمية (Juliana, et al.,2020).

٧. في الفرضية الرابعة اتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية، وهو ما يتفق مع دراسات (Klonek and Parker,2021) حيث يسهم العمل الجماعي في تطوير القدرات المؤسسية في أداء المهام التي تزيد قدرات التنافسية المؤسسية والأداء البشرى وقدرته التنافسية، وتطوير الأداء المؤسسي الذي يخدم تطوير الأداء البشرى ويشجع على الابتكار (Anderson, et al.,2021)، توفير ظروف العمل الملائمة لتعزيز قدرات التميز والابتكار البشرى في الأداء وهو ما يعزز القدرة التنافسية للموارد البشرية (Salas, et al.,2020).

٨. تبين من نتائج الدراسة ان يعتمد على خلال توفير مساعدة الفرق على الوصول إلى الأداء الأمثل ، تحفيزهم ومنحهم فرصاً لإتقان المهام وتوفير قدرًا كافيًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصاً لبناء العلاقات (Klonek and Parker,2021)، دمج تأثير تنظيم العمل والمهام والمرضى والهياكل التنظيمية ، وضع تدخلات وإجراءات اجتماعية فعالة لدعم العمل الجماعي الأفضل لصالح المؤسسة (Anderson, et al.,2021)، تدعيم العمل الجماعي من حيث السلامة النفسية، وثقة الفريق، والفعالية الجماعية، والنماذج العقلية المشتركة، والوعي بالموقف ، الظروف الأساسية التي تدعم السلامة التي يقودها الفريق، وتطوير ثقافة السلامة، وأهمية مناخ سلامة الفريق في تشكيل الأداء (Salas, et al.,2020) ، وهي عوامل تخدم القدرة التنافسية للموارد البشرية.

### التوصيات الخطة التنفيذية وإجراءاتها والمسؤول عن التنفيذ .

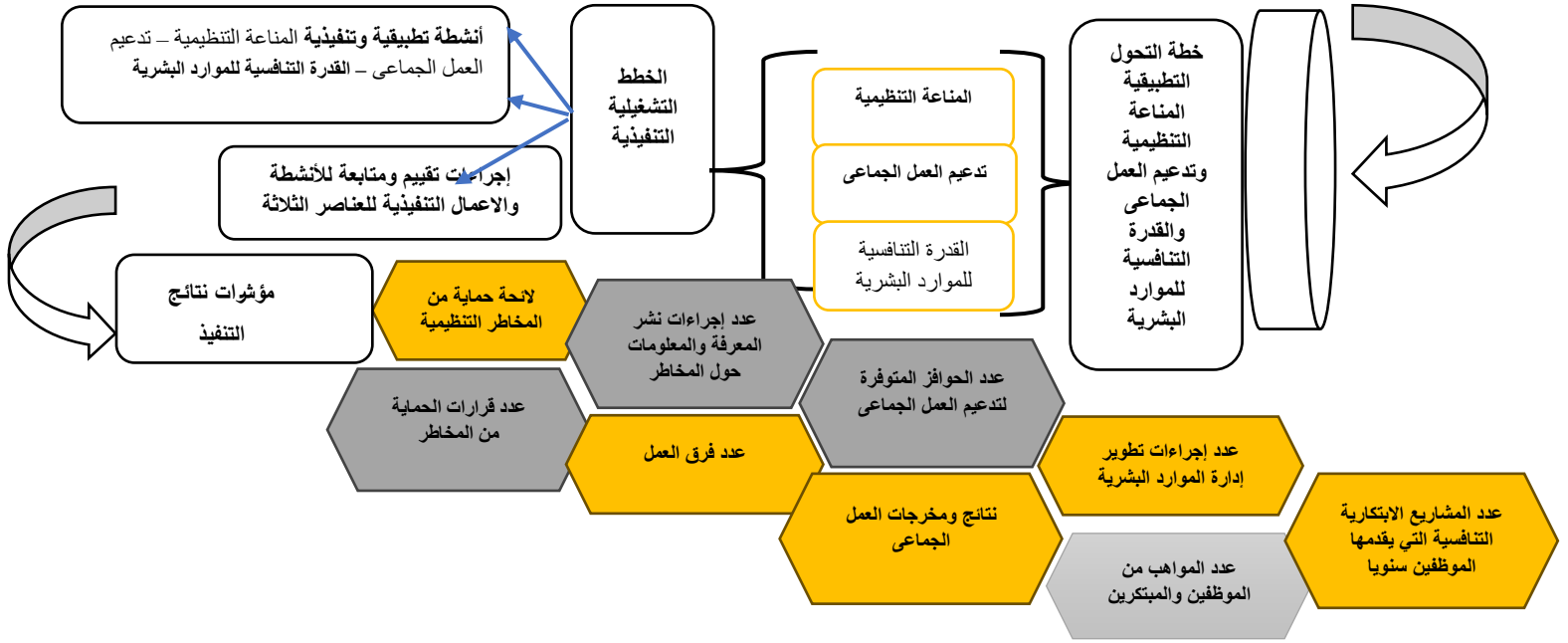
في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فان الباحثة تقترح التوصيات التالية التي من شأنها ان تعزز من المناعة التنظيمية وتدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية في المعاهد العليا الخاصة ودوراءعضاء هيئة التدريس .

١. اجراء دراسة تحليلية لتحديد ووضع مسارات واضحة للمناعة التنظيمية في المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى، مع تحديد مكونات وابعاد كل وحدة من وحدات وعناصر المناعة التنظيمية ، حيث الاجراء التنفيذي من دراسة تحليلية تقوم بها إدارة الموارد البشرية والجودة في المعاهد بتوجيه من مجلس الإدارة والعميد .

٢. يجب ان يهتم مسؤولي المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى بعناصر ومكونات المناعة التنظيمية في وتفعيلها على ارض الواقع ودراساتها بشكل معمق خاصة العوامل والإجراءات والمهام والاختصاصات التنظيمية التي تزيد من مستويات الحماية من التعرض للمخاطر المحتملة، ووضع خطة الاستعداد للحماية من التأثيرات السلبية لتلك المخاطر عبر زيادة قوة عناصر المناعة التنظيمية بتلك المعاهد ، حيث يكون اجراء التنفيذ من خلال تعديل الهيكل التنظيمي للمعاهد تقوم به إدارة الجودة والموارد البشرية في المعاهد ومجلس الإدارة والعميد.

٣. من المهم ان يتم التوسع في معايير المناعة التنظيمية من حيث تحديد مسؤول عن استشراف المخاطر المحيطة بعمل المعاهد، وضع الإجراءات التنظيمية المناسبة التي تحمي استمرار العمل والنشاط بالمعاهد، ووضع وقاعد البيانات والمعلومات التنظيمية التي تسهم في حماية واكساب المعاهد درجات عالية من المناعة ضد المخاطر في بيئة الاعمال والتعليم وتحدياته، من خلال انشاء وحدة تنظيمية تختص بذلك تقترح من خلال إدارة الجودة والهيكل والموارد البشرية بالمعهد وبقرار من مجلس الادارة.
٤. من الضروري ان يتم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية من جانب المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى فيما يخص تدعيم العمل الجماعي وتطبيقه على نطاق واسع بما يسهم في سرعة وسهولة تدفق الأنشطة والمهام، مع ضرورة ان يتم اختيار فرق العمل بشكل متجانس ومتناسق ووفق معايير تزيد من مخرجات أداء فرق العمل ، من خلال لائحة إدارة يصدرها مجلس الإدارة وإدارة الموارد البشرية تحدد مهام تلك الفرق والعمل الجماعي ومجالاته وانشطته.
٥. يجب ان تركز إدارة الموارد البشرية في المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى على بناء وتطوير لائحة عمل فعالة توجه تشكيل فرق العمل الجماعي وتعمل على تدعيم هذا النمط من أسلوب العمل في المعاهد بما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويزيد من إنتاجية العاملين في المعاهد، مع ضرورة وضع عناصر محفزة ومشجعة تدعم العمل الجماعي مثل الجانب المعنوي لتحفيز القيادات لهذا النمط من العمل او الجانب المادي او توفير مناخ وبيئة عمل محفزة تدعم العمل الجماعي من خلال لائحة إدارة يصدرها مجلس الإدارة وإدارة الموارد البشرية تحدد مهام تلك الفرق والعمل الجماعي ومجالاته وانشطته.
٦. ينبغي ان تقوم المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى بوضع خطة استراتيجية تربط بين المناعة التنظيمية وتدعيم العمل الجماعي بحيث يعزز كل منهما الآخر وتنعكس النتيجة في النهاية على مساهمة العمل الجماعي في حماية المعاهد والعمل كعنصر أساسي في بناء المناعة التنظيمية للمعاهد من خلال الأداء الجماعي الذي يحمي نشاط المعاهد ويساعد على استمرار تدفق العمل بسهولة، من خلال اعتماد مجلس الإدارة وإدارة الموارد البشرية لاستراتيجية عمل تحدد مهام تلك الفرق والعمل الجماعي ومجالاته وانشطته والمناعة التنظيمية ومؤشرات ادائها في الخطة الاستراتيجية.
٧. ان تعمل المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى على تعزيز القدرات المؤسسة التنافسية لإدارة الموارد البشرية من اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونه والموظفين بحيث تنطلق هذه القدرات بشكل متميز ومختلف عن الاخرين ، وتسهم في بناء المناعة التنظيمية من خلال تطوير المهام والوصف الوظيفي وتطوير سياسات الموارد البشرية بصورة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي والأداء البشرى ، عبر لائحة تنفيذية يعتمدها مجلس الإدارة وعميد المعهد.
٨. يجب ان تضع المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى خطة المرحلة الانتقالية لكي يتم توفير وتطبيق وتهيئة بيئة العمل بشكل مناسب لممارسات المناعة التنظيمية بمؤشرات أداء واضحة ومقاسة عمليا علاوة على عناصر وعوامل العمل بأسلوب العمل الجماعي، مع توفير مقومات

القدرات التنافسية لاجتماع هيئة التدريس والهيئة المعاونه والموظفين وقياس مستويات هذه القدرات من وقت لآخر، من خلال وضع مقاييس مناسبة يعتمدها العميد ومجلس الإدارة ورصد الموارد اللازمة وتحديد المسؤولين عن كل مؤشر .  
وتوضح الباحثة في شكل (٢) تصور آلية عمل الخطة التطبيقية المقترحة لتفعيل المناعة التنظيمية وتدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية:



شكل (٢) الخطة التطبيقية المقترحة من الباحثة

كما تقترح الباحثة عدة إجراءات تنفيذية أخرى لتنفيذ التوصيات من خلال الاتي

- عقد ورشة عمل تدريبية ، مسؤولية إدارة التدريب بالمعاهد.
- البرامج التدريبية المناسبة ، مسؤولية إدارة التدريب وإدارة الموارد البشرية في المعهد.
- تشكيل فرق العمل واللجان المتخصصة التي يمكن ان تسهم في تطوير أداء المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى وفق العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية علاوة على ممارسات وانشطة المناعة التنظيمية، مسؤولية مجلس الإدارة والعميد.



## قائمة المراجع :

### المراجع العربية .

١. أبو زعيتر، سناء أحمد، و الشوابكة، زياد علي عيد. (٢٠٢٠). دور نظام المناعة التنظيمية في التوازن الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
٢. أبو صالح، محمد سليمان محمد، سليمان، محمد الجلي محمد، مبروك، عاطف محمد عبدالباري، و عبودي، مبارك محمد منصور. (٢٠٢٢). أثر نشر الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية على صياغة مبادرات استراتيجية ذات مزايا تنافسية. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ١٣ع، ١٤١ - ١٦٨.
٣. الجوهري، هدير محمد سعد. (٢٠٢٣). التمكين النفسي ودوره في تحسين مستوى العمل الجماعي داخل المنظمات العامة: دراسة تطبيقية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج ٣، ٣ع، ١١١٩ - ١١٥٦.
٤. حمد، أحمد إبراهيم، السليمان، سالم على سليمان محمد، و عبدالبر، نسمة عبدالرسول. (٢٠١٨). محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، مج ٦، ١١ع، ١٢٠ - ١٥٤.
٥. زيدان، محمد إبراهيم، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و وهب، سوسن عبدالفتاح. (٢٠٢٢). أثر نظم المناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١ع، ٧٨٣ - ٨٠٤.
٦. الشمري، يوسف بن مرجي. (٢٠٢١). نظرة عامة حول الاستشارة والعمل الجماعي وفرق العمل في ميدان التربية الخاصة: مراجعة منهجية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٧ع، ٧٢٤ - ٧٤٢.
٧. صديقي، خضرة. (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - بشار. أبحاث اقتصادية معاصرة، مج ٥، ٢ع، ٤٢١ - ٤٣٨.
٨. عامر، سامح عبدالمطلب إبراهيم. (٢٠٢١). دور التمكين الإداري للمديرين في تطور أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، س ٨، ٣١ع، ٣٥٧ - ٤٥٧.
٩. عبدالحليم، أحمد محمد أحمد، و فتحي، سامية أحمد. (٢٠١٥). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الإبداع: دراسة بالتطبيق على هيئة البريد المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١ع، ٢٣١ - ٢٥٧.
١٠. محمد، رنا عبدالله، و العيساوي، محمد حسين منهل. (٢٠٢١). تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية. مجلة الأقتصادي الخليجي، ٤٧ع، ٩٧ - ١٥٠.
١١. الوكيل، منال محمد أحمد. (٢٠١٧). أثر القدرة التنافسية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية للمؤسسات العامة مع التطبيق على الهيئة العامة للاستعلامات. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ٢ع، ٦١ - ٨٨.

المراجع الأجنبية :

1. Abbas, A. A. (2019). Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), 262-289.
2. Abunaser, F. M., Al-Ani, W. T., & Al-housni, H. A. (2023). Understanding Academic Loyalty And Organizational Immunity In Higher Education Institutions: A Faculty Perspective. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 35, 434-461.
3. Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International review of management and marketing*, 11(2), 47-58.
4. Ali, N. Y. Z. (2024). The effect of Strategic Renewal on organizational immune systems (A field Study on Egyptian Universities) (Doctoral dissertation, Beni suef university).
5. Ali, N. Y. Z. (2024). The effect of Strategic Renewal on organizational immune systems (A field Study on Egyptian Universities) (Doctoral dissertation, Beni suef university).
6. Alshwabkeh, Z. (2021). The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study. *Management Science Letters*, 11(6), 1881-1892.
7. Ameen, M. A., & Mhaibes, H. A. (2024). The role of strategic Renewal in organizational immunity-analytical research in the Iraqi Ministry of Education. *Eximia*, 13, 282-294.
8. Anderson, J. E., Lavelle, M., & Reedy, G. (2021). Understanding adaptive teamwork in health care: Progress and future directions. *Journal of health services research & policy*, 26(3), 208-214.
9. Asaad, B. S., & Hameed, S. M. (2023). The Role of Strategic Learning in Enhancing Organizational Immunity An Analytical Research of The Opinions of Managers in A Number of Private Hospitals in Erbil. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(61 part 1).

10. Assayah, A. A. M. (2020). Organizational Immunity and its Effect on Strategic Technological Change Options A Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-10.
11. Barham, I. M. (2022). Organizational immunity and its role in achieving strategic Entrepreneurship in secondary schools in the southern governorates of Palestine. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(7), 1-28.
12. Berraies, S., & Chouiref, A. (2023). Exploring the effect of team climate on knowledge management in teams through team work engagement: Evidence from knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 842-869.
13. Bismala, L., & Handayani, S. (2017). Improving competitiveness strategy for SME's through optimization human resources management function. *Proceedings of AICS-Social Sciences*, 7, 416-424.
14. Dutta, A., & Rangnekar, S. (2024). Preference for teamwork, personal interaction and communities of practice: does co-worker support matter?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(4), 841-860.
15. Floyd, Julieth Almanza, et al. "Competitiveness and sustainability in the paper industry: The valorisation of human resources as an enabling factor." *Computers & Industrial Engineering* 190 (2024): 110035.
16. Hashem, T. (2023, September). The Role of Marketing Knowledge Sharing in Building Organizational Immunity. In *European Conference on Knowledge Management* (Vol. 24, No. 1, pp. 533-540).
17. Julhadi, J., & Mahyudin, R. (2023). Human resource management in Islamic educational institutions to improve competitiveness in society 5.0 era. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(2), 611-619.
18. Juliana Jaya, P. E., Utama, M. S., Murjana Yasa, I. G. W., & Yuliarmi, N. N. (2020). Improving competitiveness and well-being through human resources quality, local culture, and product performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1831247.

19. Klonek, F., & Parker, S. K. (2021). Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100841.
20. Mayo, A. T., Myers, C. G., Bucuvalas, J. C., Feng, S., & Juliano, C. E. (2023). Supporting robust teamwork-bridging technology and organizational science. *N Engl J Med*, 388(22), 2019-21.
21. Miftah, M., & Prasetyo, A. (2024, August). Digital Literacy Mastery and its Role in Human Resource Competitiveness. In 5th Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2023 (pp. 125-133). Atlantis Press.
22. Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). The human resource management as a key element and quality competitiveness organizacional.
23. Nehme, T. D. A. H. (2024). Strategic immunity and its impact on organizational health: Al-Muatasem General Contracting Company. *Economic and Administrative Studies Journal*, 3(1), 25-39.
24. Niedbalski, J., & Ślęzak, I. (2023, January). NVivo as a tool for supporting teamwork in the context of qualitative research conducted remotely-opportunities, limitations, and practical tips. In World conference on qualitative research (pp. 38-59). Cham: Springer International Publishing.
25. Qumba, M. F. (2020). Balancing international financial institutions' immunity with private individuals' right to effective remedy. *South African Journal of International Affairs*, 27(1), 89-112.
26. Roberts, A. P., Webster, L. V., Salmon, P. M., Flin, R., Salas, E., Cooke, N. J., ... & Stanton, N. A. (2022). State of science: models and methods for understanding and enhancing teams and teamwork in complex sociotechnical systems. *Ergonomics*, 65(2), 161-187.
27. Romo, R., Orozco, F., Forcael, E., & Moreno, F. (2023). Towards a model that sees human resources as a key element for competitiveness in construction management. *Buildings*, 13(3), 774.

28. Salas, E., Bisbey, T. M., Traylor, A. M., & Rosen, M. A. (2020). Can teamwork promote safety in organizations?. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 283-313.
29. Strode, D., Dingsøyr, T., & Lindsjorn, Y. (2022). A teamwork effectiveness model for agile software development. *Empirical Software Engineering*, 27(2), 56.
30. Vaňová, A., Šúrová, J., & Seková, M. (2019). Human resources and competitiveness of the territory. *Acta academica karviniensia*, 19(1), 106-118.
31. Weller, J. M., Mahajan, R., Fahey-Williams, K., & Webster, C. S. (2024). Teamwork matters: team situation awareness to build high-performing healthcare teams, a narrative review. *British Journal of Anaesthesia*.
32. Xiao, Q., Cooke, F. L., & Xiao, M. (2024). In search of organizational strategic competitiveness? A systematic review of human resource outsourcing literature (1999–2022). *The International Journal of Human Resource Management*, 35(6), 1088-1131.

---

---

### **Organizational Immunity and its Impact on Supporting Teamwork and the Competitiveness of Human Resources An Applied Study on Faculty Members in Some Private Institutes in Greater Cairo**

The study aimed to investigate organizational immunity and its impact on strengthening teamwork and the competitiveness of human resources, an applied study on faculty members in some private institutes in Greater Cairo. The study focused on achieving objectives related to investigating the extent of the existence of a relationship and influence between organizational immunity in terms of the dimension of organizational memory and the competitiveness of human resources from the point of view of faculty members in some private institutes in Cairo, studying the nature of the relationship between organizational immunity in terms of the dimension of organizational learning and the competitiveness of human resources from the point of view of faculty members in some private institutes in Cairo, testing and studying the extent of the existence of a relationship and influence between the dimension of organizational culture and the competitiveness of human resources from the point of view of faculty members in some private institutes in Cairo, standing on knowing the extent of the existence of a relationship between strengthening teamwork and the competitiveness of human resources from the point of view of faculty members in some private institutes in Cairo. The study relied on the comprehensive inventory method, and the research community is represented by faculty members in higher institutes in Greater Cairo, as there are 51 administrative, engineering and language institutes at the level of Greater Cairo according to data from the Ministry of Higher Education. The researcher randomly selected 5 institutes from the community and selected an exclusive sample from each institute who have a relationship with quality and institutional and human development in those institutes. Their number was exclusively 188. The study concluded through the results that there is a relationship and influence between organizational immunity in terms of the dimension of organizational memory, the dimension of organizational learning, the dimension of organizational culture, and the competitive ability of human resources, in addition to the existence of a relationship between teamwork and the competitive ability of human resources in private institutes in Greater Cairo. Keywords: Organizational immunity - Supporting teamwork - Competitive ability of human resources - Higher education - Private higher institutes - Greater Cairo.

**Keywords:** Organizational immunity - supporting teamwork - competitive ability of human resources - private higher institutes - Greater Cairo.