

الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المنة التنظيمية

دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية / النجف الاشرف

الأستاذ الدكتور
يوسف حجيم الطائي
المدرس المساعد
سجاد محمد عطية الجنابي
جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد

المدرس المساعد
علي حميد هندي العلي
رئاسة جامعة الكوفة / قسم الجودة

المقدمة:

إن الثقافة المعرفية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الحياة التنظيمية ووجودها، وخصوصاً عندما بدأت المنظمات العالمية المُتبنية لهذا المفهوم بقطف ثمار توجهها الاستراتيجي وحصولها على الفوائد المباشرة والمزايا التنافسية الدائمة، فقد تم الاعتراف وعلى نطاق واسع من قبل الأوساط الأكاديمية عبر الدراسات في منظمات الأعمال بأهمية التأثير الثقافي على الأعمال التجارية التي تقوم بها المنظمة وهذه الأهمية نابعة من أهمية الدور الثقافي في المنظمة، وفي هذه الدراسة نحاول الخروج من الدور الثقافي التقليدي للوصول إلى نوع آخر من الثقافة يكون أثرها بالغ على الأعمال التجارية من حيث تكوين القدرة على صد الهجمات الخارجية التي تتعرض لها المنظمة من خلال تكوين المنة التنظيمية لمواجهة أي حالة من حالات الهجوم عن طريق الثقافة المعرفية.

وفي الوقت الراهن هناك توجه عالمي في منظمات الأعمال نحو اعتماد الإدارة المعرفية ودمجها في جميع أنشطة وعمليات المنظمة وعليه لابد وان يكون لهذه العمليات قاعدة من القوانين التي تحكمها وتكون مستمرة مع استمرار عمل المنظمة، وان خير وسيلة لتحقيق ذلك هو من خلال خلق منظومة متكاملة للثقافة المعرفية حيث لابد من دراسة العوامل الثقافية وتقييم أثرها على البيئة التنظيمية.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

١- مشكلة الدراسة: تواجه منظمات الأعمال وبدون استثناء العديد من التحديات أو

الهجمات الخارجية والتي قد تعرقل عملها أو تشل حركتها وعليه لابد من وجود جدار حماية لصد مثل هذه الهجمات متمثلاً بتكوين عملية الدفاع المضاد والذي يتحقق من خلال وجود نظام للمناعة التنظيمية، وهذا النوع من العمل يتطلب وجود فهم ودراية تامة بالعمليات المعرفية التي من شأنها تكوين هذه المناعة، وعليه فإن هذا الأمر سيتطلب وجود ثقافة معرفية داخل المنظمة تدعم جميع العمليات التي من شأنها تكوين جدار الحماية للمنظمة، وعلى أساس ما تقدم فإن مشكلة الدراسة ستنتقل من التساؤلات الآتية:-

• هل تمتلك المنظمة عينة الدراسة مفهوماً للثقافة المعرفية بأبعادها الفرعية والمتمثلة بالقيم العميقة المشتركة، العمل الفرقى، التبادل الفعال للمعرفة، البحث عن الإبداع، والثقافة المفتوحة والجديرة بالثقة؟

• هل تمتلك المنظمة عينة الدراسة المناعة التنظيمية بأبعادها الفرعية المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة؟

• هل هناك دوراً للثقافة المعرفية في تحسين المناعة التنظيمية ؟

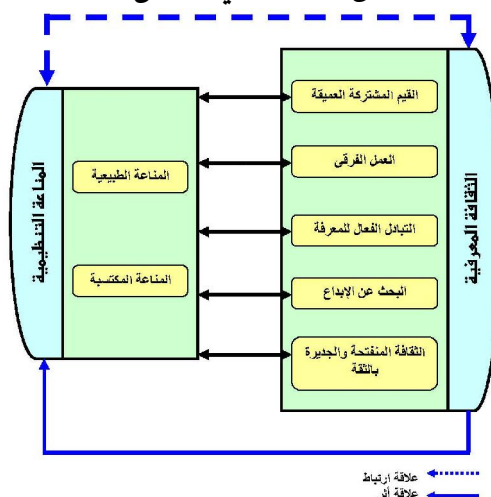
٢- أهمية الدراسة: ان أهمية الدراسة متأنية من أهمية المتغيرات المبحوثة سواء الرئيسة منها أو الفرعية فلو استطاعت المنظمة تكوين ثقافة معرفية كفؤة وتحقيق تماثل وتطابق بينها وبين الثقافة التنظيمية العامة للمنظمة، فمن المؤكد ان هذه المنظمة ستكون بمنأى عن الأخطار الخارجية وستكون للمنظمة مناعة مكتسبة بالإضافة إلى مناعتها الطبيعية في مواجهة مختلف أنواع التحديات البيئية الداخلية والخارجية.

٣- أهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة استكمالاً للاسهامات المعرفية السابقة في هذا المجال وقد بدأت من حيث انتهت هذه الدراسات، ولغرض الوصول إلى الفائدة المرجوة من الدراسة فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

• الإضافة المعرفية لميدان منظمات الأعمال فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للثقافة المعرفية والمناعة التنظيمية.

• تحديد مدى أهمية المناعة التنظيمية في تحقيق نجاح المنظمات.

- تحليل الأدوار المختلفة للثقافة المعرفية في سبيل تكوين نظام المناعة التنظيمية.
- ٤- **فرضية الدراسة:** تنطلق الدراسة الحالية من فرضيتان رئيسيتان تم صياغتهما بناءً على ما جاء به المخطط الفرضي للدراسة وهاتان الفرضيتان هما:
 - **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط بين الثقافة المعرفية والمناعة التنظيمية... وقد انبثقت من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سيتم إثباتها من عدمه في الجانب العملي للدراسة.
 - **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة تأثير بين الثقافة المعرفية والمناعة التنظيمية... وقد انبثقت من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سيتم إثباتها من عدمه في الجانب العملي للدراسة.
- ومن خلال الفرضيات الرئيسة تم تصميم وبناء المخطط الفرضي للدراسة والذي سيتم مناقشته في ضوء النتائج المتحققة عبر الجانب العملي والتحليلي للدراسة في المبحث الثالث، أما المخطط الفرضي للدراسة فيمكن تمثيله كما في الشكل أدناه:-



شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

- ١- **عينة الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف وهو احد فروع الشركة العامة للصناعات النسيجية في العراق وقد اعتمدت

الدراسة على عينة متمثلة بالعاملين في المعمل حيث كان حجم العينة (n=40)، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على هذه العينة وتم استرجاع (36) استمارة فقط، وتضمنت حدود الدراسة الفترة الزمنية المعتمدة في إجراء هذه الدراسة والتي امتدت من تاريخ ٢٠١٤/١٠/١٩ ولغاية ٢٠١٥/٤/١٥.

٢- صدق وثبات أداة الدراسة: لغرض الوصول إلى أفضل النتائج المتوخاة من الدراسة تم تصميم الإستبانة بشكلها الأولي بالاعتماد على ما تناوله الجانب النظري من آراء وأفكار للكتاب والباحثين في هذا المجال، ولغرض الوصول إلى الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم تحكيم استبانة الدراسة من قبل (٦) من الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية، أما الصدق الإحصائي فقد تم التوصل إليه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) عبر حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث كانت النتائج كما مبيّنة في الجدول أدناه:-

جدول (١) اختبار الصدق والثبات الإحصائي لمقياس الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	الثقافة المعرفية	24	0.85
٢	المناعة التنظيمية	10	0.73
٣	كافة المتغيرات	34	0.89

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

من الجدول أعلاه نلاحظ ان الثبات الداخلي لفقرات الإستبانة فيما يتعلق بمتغير الثقافة المعرفية قد بلغ (0.85) بينما متغير المناعة التنظيمية بلغ (0.73) في حين بلغت نسبة الثبات والاتساق الداخلي على المستوى الكلي حسب معامل ألفا كرونباخ (0.89)، مما يدل على ان استبانة الدراسة تتسم بالصدق والثبات الإحصائي كونها حققت نسب مقبولة حسب المقياس المعتمد في الدراسات التطبيقية والاستطلاعية.

المبحث الثاني

الجانب النظري للدراسة الثقافة المعرفية والمناعة التنظيمية

أولاً: الثقافة المعرفية Cognitive Culture

كما هو معلوم للجميع ان الثقافة التنظيمية ما هي إلا مجموعة القيم والعادات والقواعد

التي تحكم عمل المنظمة، والتي تعتبر من الثوابت لدى جميع العاملين أي إنها بمثابة خارطة الطريق التي توجه سلوكيات العمل من دون أي تفرقة أو محاباة بينهم، وقد أشار (Lillis & 104: 2010, Tian) إلى أن مفهوم الثقافة بصورة عامة يمثل مجموعة القيم التي يتم اعتمادها من قبل الناس الذين يعيشون معا في مكان واحد فعندما نشير إلى كلمة ثقافة مسبقة بكلمة صفة لمكان ما فممن المؤكد إننا نتحدث عن الصفات المشتركة للناس الذين يعيشون في هذا المكان بالذات، من حيث قيمهم، وأنماط حياتهم وطقوسهم وشعائهم.

وعلى أساس ما سبق فإن حالة ربط الثقافة بصفة المعرفة التي تمتلكها المنظمة يؤدي بنا إلى تكوين مفهوم الثقافة المعرفية، وبما أن المنظمات المعرفية في الوقت الحالي تسعى لتحقيق الحالة المثالية من العمل فلا بد من تحقيق عملية الانتقال الكفؤة أي من الثقافة الاعتيادية إلى الثقافة المعرفية وذلك عن طريق التعلم المعرفي ولقد بين (Rappaport & Richter 397: 2013) إن التأثيرات الثقافية تلعب دورا هاما في تحديد سمات وخصائص حالات التعلم المتأتية من الخبرة المكتسبة الآتية والتي تؤثر بدورها في قدرة المنظمة على النجاح.

وقد بين (Nerland , 2008: 35) ان التطورات في مجال المعرفة وتطبيقها في بيئات العمل المختلفة تمثل البعد التأسيسي في الثقافات المعرفية المحترفة، ولا بد من الإشارة إلى ان عملية دعم هكذا نوع من الثقافة داخل المنظمة ليس بالمهمة السهلة حيث يتطلب هذا الأمر المزيد من المعلومات الناضجة، وفعالية نظام الاتصالات، وإنشاء مراكز كفؤة للتدريب، وقد بين (North & Kumta , 2014: 244) ان نقاط القوة في الثقافة المعرفية تتمثل بمدى استعداد الفرد لتبني مفهوم الثقافة المعرفية ويمكن ان ينتج هذا الأمر من خلال الارتياح الداخلي للمشاركين، وتماثل اهتماماتهم ودوافعهم، ناهيك عن التحفيز من قبل المنظمة و مكافأة السلوك الإيجابي في العمل.

وعموماً فإن الثقافة المعرفية حسب ما بينه (Nerland , 2008: 35): هي الرسالة التنظيمية حول مجموعة من المعتقدات المعينة المتعلقة بالتوزيع الصحيح للمعرفة، وطبيعية الوصول إليها، وكيفية التعامل مع المعرفة بطرق معينة لإدراجها في الحياة الشخصية والتنظيمية، بينما أشار (North & Kumta , 2014: 39) إلى مفهوم الثقافة المعرفية بالتعبير عنه بأنه ذلك المستوى من النضج أو تلك الحالة المثالية التي تحققها المنظمة في أعمالها المختلفة، وعلى أساس ذلك يرى الباحث ان الثقافة المعرفية هي الرسالة العقلية حول

مجموعة من المعتقدات المتعلقة بالتوزيع الصحيح للمعرفة وصيغة الوصول إليها وكيفية التعامل مع المعرفة بطرق معينة لإدراجها في الحياة الشخصية والتنظيمية، وعلى أساس ما تقدم يتضح لنا ان مفهوم الثقافة المعرفية لا يخرج عن كونه عملية تكوين منظومة قيمية مثلى من خلال غرس المبادئ الحقيقة للمعرفة من فهم ومشاركة وثقة تعاون واتصال في سلوكيات جميع العاملين في المنظمة وبدون استثناء وجعل هذه الثقافة بمثابة الدستور الجديد للعمل.

ثانياً: أبعاد الثقافة المعرفية Dimensions of Cognitive culture

اختلف الكتاب والباحثين بشأن الاتفاق على الأبعاد الأساسية التي يتم من خلالها قياس الثقافة المعرفية في المنظمة، فمنهم من يرى ان الثقافة المعرفية يمكن قياسها عبر أنماط التفكير والرؤية المستقبلية والتعلم عبر الثقافات والاعتقاد بالعمل (Nerland , 2008)، بينما يرى البعض الآخر إنها تقاس من خلال أبعاد تعتمد بشكل كبير على عمليات إدارة المعرفة المتفق عليها ومن خلال إجراء عمليات المقارنة بين ما ذكره هؤلاء الباحثين تم الاعتماد على المقاييس التي اعتمدها (North & Kumta , 2014: 39) وهي:

١- القيم المشتركة العميقة deeply shared values: تعتبر القيم التنظيمية المحركات التي تقود السلوكيات المختلفة وقد وردت العديد من المفاهيم التي تصف القيم فقد عرفها (Kreitner & Kinicki , 2007: 78) بأنها نمط الاعتقاد الدائمي للسلوك أو نهاية حالة التصرف للشخص في حين يرى كل من (Mcshane & Mary 2005:45)، بأنها الاعتقادات المستقرة و البعيدة المدى حول الحالات التي توجه قراراتنا وأعمالنا، وعموماً فإن العمل على تكوين ثقافة معرفية كفؤة يتطلب الدمج بين القيم المختلفة للعاملين واستخراج الثوابت فيما بينها وتكوين ما يعرف بالقيم المشتركة العميقة التي يعرفها الباحث على إنها الإيمان الداخلي للشخص حول ما يكافح من أجله في حياته وكيفية التصرف إزاء جميع مواقف، وبذلك تكون القيم التنظيمية مجموعة الصفات والخصائص الموجودة لدى العامل والملتزم بها في عمله وحياته الشخصية والتي تنتج من المجتمع المحيط به والتي لا بد من مزاجتها مع القيم التنظيمية للوصول إلى حالة من القيم التنظيمية المثلى.

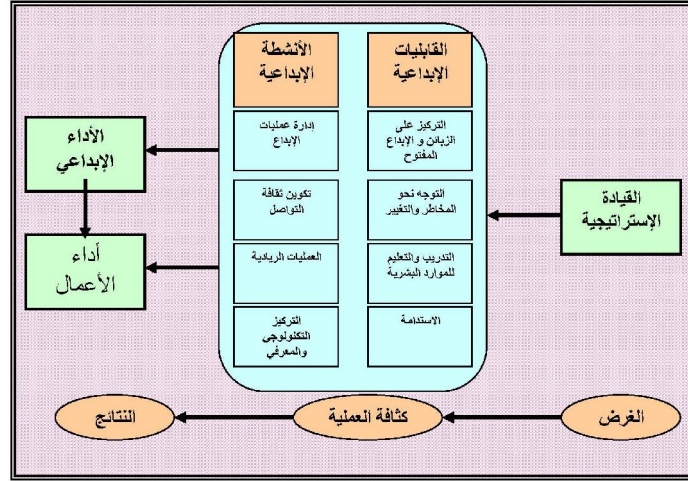
٢- العمل الفرقي teamwork: من بين الممارسات الحديثة في عالم منظمات الأعمال هو فرق العمل أو مجاميع العمل أو العمل الفرقي حيث تعبر ممارسة الأعمال عبر

عدد من العاملين وسيلة ناجحة لتحقيق الكفاءة في العمل من جانب والمساهمة في مشاركة المعارف والخبرات من جانب آخر، وقد عرف (Petkovski & 103: 2014, Joshevska) العمل الفرقي بأنه المحدد الرئيسي للعمليات التنظيمية التي تتسم بالكفاءة والفعالية والمبنية على الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري للمنظمة، ولكن هناك شرط أساسي لنجاح العمل الفرقي متمثل بجودة القيادة والتي تعتبر من الضروريات لإدارة الفرق الناجحة، وللعمل الفرقي فوائد جمة وذلك حسب ما بينه (6: 2012, Soares & Pacheco) بالقول ان هكذا نوع من العمل يمكن أن يكون ذو اثر كبير في المنظمة من حيث قدرته في القضاء على الحواجز بين الأفراد وبالتالي تحقيق التعاون والمشاركة الجيدة، ولا بد من الإشارة إلى ان جميع المسميات السابقة من فرق أو مجاميع العمل أو أسلوب العمل الجماعي لديها بعض العيوب وبعض المزايا ولكن الجزء الأكثر أهمية فيها هو تحقيق ديناميكية الفريق وتكوين التوازن الجيد بين التخصصات، وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث العمل الفرقي على انه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق الأهداف التنظيمية و الشخصية المشتركة وفقا للثقافة المعرفية التي يمتلكونها لزيادة كفاءة أداء الفريق والمنظمة، وعليه لا بد من توافر بعض الشروط المهمة لتحقيق النجاح في العمل ولعل من أهمها: (أ) الالتزام بأهداف الفريق (ب) واحترام المساهمات من قبل الجميع (ج) والتأكيد على التفاهم المشترك (د) تحقيق التواصل الجيد (هـ) والاهم من ذلك ينبغي لمن يقود العمل الفرقي أن يكون مثالا يحتذى به من قبل الجميع.

٣- التبادل الفعال للمعرفة active exchange of knowledge: يعتبر تبادل المعرفة جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة بينما في الثقافة المعرفية يتم التركيز على التبادل الفعال حيث ينشأ هذا النوع من التبادل الكفوء للمعرفة من خلال تجاوز الحدود التقليدية أي الذهاب إلى ما بعد حدود المنظمة والبحث عن ما وراء أعمال المنظمة، ولأجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الفائدة لا بد من تحقيق التبادل للمعرفة و ينبغي أن يكون الفرد على استعداد لتبادل المعارف و يجب أن تكون الثقة أساساً في ذلك من خلال اعتماد واستخدام المعلومات المتاحة بطريقة منتجة، وهنا لا بد وان تكون

الثقافة المعرفية للشركة مبنية على المدى الطويل لتطوير جاهزية حاملي المعرفة عبر تنفيذ تدابير مركزة و متخصصة في هذا المجال ليكون الجميع على استعداد لعملية التنفيذ، وعلى أساس ما تقدم يرى الباحث ان مفهوم التبادل الفعال للمعرفة هو القدرة على تبادل المعرفة بين أطراف التنظيم داخل المنظمة أو خارجها والغاية منه تحسين الأداء التنظيمي عن طريق التبادل المستمر والفعال للمعارف والخبرات التي يمتلكونها.

٤- البحث عن الإبداع search for innovation: في عالم اليوم تواجه منظمات الأعمال التغيرات السريعة بالبيئة التي تعمل بها وكذلك تطور التكنولوجيا المستمر بالإضافة إلى زيادة المنافسة وتنامي توقعات الزبائن وهذا ما يتطلب منها خفة الحركة وتقديم الابتكارات الضرورية من أجل البقاء في عالم الأعمال أي تصبح المنظمة أكثر مرونة وأكثر إبداعاً في الوقت نفسه، وهذا الأمر يتطلب التشجيع على التفكير الإبداعي وتطوير الابتكارات الجديدة، وقد أشار (Demirkan , 2014 : 698) إلى ان إدارة العمليات التي يتم من خلالها تطوير هذه الابتكارات تمثل الجوانب الحاسمة للمنظمات وبإهمال هذا الجانب فان المنظمات لن تكون قادرة في البقاء على قيد الحياة وعليه لابد من ممارسة التفكير بطريقة تحليلية لتكوين الإبداع، وهناك طريقتان أساسيتان لعمليات التفكير: الأولى تتمثل بالتفكير التحليلي الذي يعتمد على استقراء المعلومات من الماضي حيث تكون المنظمة في هذه الحالة على استعداد لقبول المستقبل الذي لا يختلف عن الماضي في بعض الجوانب الثابتة نوعاً ما، أما الطريقة الثانية فهي التفكير الحدسي الذي يتمحور حول إضافة بعض الفن والإبداع للعمليات التنظيمية وكذلك المنتجات بغية الاستفادة الكاملة من المعلومات المتاحة، وبما ان المنافسة في قطاع الأعمال آخذة بالنمو فإن الطلب على إدارة المعرفة مستمر وذلك لدعم وزيادة الإبداع فالروابط بين أشكال المعرفة وأساليب الإبداع قوية جداً حسب ما يرى (Gloet & Samson , 2014 : 3574)، ويمكن الوصول إلى هذا النوع من الإبداع من خلال تطوير نموذج القدرة على الإبداع والذي تم وضعه بالاعتماد على العديد من البحوث السابقة في هذا المجال والذي يمكن توضيحه كما في الشكل أدناه:-



شكل (٢) نموذج قدرات الإبداع المنهجي

Sources: Gloet , Marianne & Samson , Danny , 2014 " Managing Knowledge and Innovation for Performance " by 47th Hawaii International Conference on System Science , P: 3575.

يساهم الشكل (٢) في دعم إستراتيجية الإبداع المعتمدة من قبل المنظمة، ولابد من الإشارة إلى ان إدارة المعرفة في هذا الشكل تمثل العامل الحاسم لتطوير عمليات الإبداع، وتكوين القدرة على التكيف مع الظروف المختلفة التي تتسم بالديناميكية السريعة وبالتالي ستتمكن المنظمة من تعزيز حالات النمو وتحسين عملية خلق القيمة لزبائنهم، وعليه فان البحث عن الإبداع حسب ما يرى الباحث هو العملية المستمرة من قبل المنظمة في إجراء عمليات الابتكار والإبداع نتيجة التغيرات البيئية السريعة وزيادة التنافس من اجل تحقيق البقاء المستدام.

١- الثقافة المنفتحة والجديرة بالثقة open and trustworthy culture: ان الثقافة المنفتحة والجديرة بالثقة يمكن تحقيقها من خلال الإدارة والموظفين على حدٍ سواء فمتى ما توفرت الثقة بين الطرفين كلما كان هناك انفتاح ثقافي بينهم، والانفتاح الثقافي في هذه الحالة يمثل أقصى حالات الشراكة المعرفية التي تسعى لها المنظمات في الوقت الحالي، فكثيرة هي الإجراءات المتبعة من قبل الإدارات لتحقيق هكذا مستوى من الانفتاح بين العاملين تارة وبين العاملين والإدارة تارة أخرى، وان العنصر الهام لهذا النوع من الثقافات حسب ما يرى (North & Kumta ,

39: 2014) هو التعلم من الخارج مثل التعلم من الأسواق والمنافسين والموردين والزبائن... الخ، وكذلك عدم إهمال جانب التعلم من الداخل، بينما أشار (Gloet & Samson: 3575) إلى أن وجهات النظر التنظيمية فيما يخص الثقافة التنظيمية عبر إدارة المعرفة تتضمن الهيكل، والإستراتيجية، والكفاءات الأساسية والقدرات الإستراتيجية والتي يمكن للمرء الوصول إليها من خلال دراسة ممارسات الإدارة المختلفة فيما يتعلق بالتوظيف، وتطوير الموظفين والتعويضات والمكافآت، وأساليب القيادة والتحفيز، وعلى أساس ما تقدم يعرف الباحث هذا النوع من الثقافة بأنه عملية الانفتاح الثقافي الداخلي والخارجي والمتميز بكونه ذو مقبولة واسعة من قبل جميع الأطراف على حد سواء.

ثالثاً: المانة التنظيمية Organizational immunity

عندما نسمع كلمة المانة يتبادر إلى أذهاننا جسم الكائن الحي وكيفية عمل الغدد والخلايا داخل هذا الجسم بالتصدي لمختلف التهديدات الخارجية المتمثلة بالفيروسات، ولكن في دراستنا هذه، فالأمر مختلف حيث أن الموضوع يتمحور حول كيفية التصدي من قبل المنظمات للتهديدات الخارجية، فقد عرف (Birkinshaw & Ridderstraleb , 153: 1999) المانة التنظيمية على إنها مجموعة القوى التنظيمية التي يتم من خلالها قمع الأنشطة الخارجية التي تهدد عمل المنظمة وذلك عبر خلق الأنشطة الموجهة مثل المبادرات وهو أمر مشابه ديناميكياً لنظام المانة في جسم الإنسان، حيث يبنى نظام المانة في جسم الإنسان عبر الخلايا الموجودة في مجرى الدم والتي لديها مهمة القضاء أو تحييد أي من الأجسام الغريبة التي تجد طريقها إلى الجسم وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات.

بينما أشار (Gilley , et al , 2009: 3) إلى أن المانة التنظيمية قابلة للمقارنة مع المانة في النظم البشرية وذلك لوجود الشابه وبشكل ملحوظ بين هذين النظامين، فالمانة التنظيمية هي المجموعات الدقيقة والمعقدة من المهام المترابطة والناس والتي تحمي المنظمة من التغييرات (الاختراقات) عبر إقامة حاجز قوي، وبذلك فإن الجهاز المناعي التنظيمي يتكون من الناس، والسياسات والإجراءات والعمليات، والثقافة والتي تتفاعل جميعها لمنع التغيير والتهديدات الخارجية بغض النظر عن النتائج.

في حين ناقش (الطائي، ٢٠١٠: ١١-١٢) موضوع المناعة التنظيمية من جانب آخر معتمداً بذلك على مفهومه للمنظمات وكونها جزءاً من البيئة العامة التي تحيط بجميع الأنظمة والتي تنصوي تحت تأثيرها حيث وصف المنظمات بالنظام المتكامل الذي يكون جزءاً من النظام الأكبر ألا وهو البيئة الخارجية، ويتألف جهاز المناعة التنظيمية هنا من مجموعة مكونات ووظائف أساسية تتكامل فيما بينها لمحاربة الفيروس البيئي^(١) أو الأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها التنظيمي كالأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية وغيرها من الأزمات، وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن أوسع مفهوم للمناعة التنظيمية يتم عبر وصفها بأنها منظومة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية حيث يعمل الجهاز المناعي هذا من خلال التعرف على العوامل المسببة للتهديد وتحديدتها بالشكل الصحيح ومن ثم العمل على القضاء عليها وبذلك يتم تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، أو يمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية كالمنظمات العاملة في نفس القطاع الصناعي أو عبر إجراء التحالفات الإستراتيجية والشراكات أو عن طريق شراء الاستشارة أو الخبرة أو التعلم والتدريب للقضاء على التهديد وبذلك يُسمى هذا النوع من المناعة بالمناعة التنظيمية المكتسبة.

رابعاً: أبعاد المناعة التنظيمية dimensions of Organizational immunity

كما هو الحال في جميع المواضيع العلمية هناك حالة من عدم الاتفاق التام في كيفية قياس المتغير أو كيفية تحديد المؤشرات والأبعاد له وفي دراستنا الحالية أيضاً اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناعة التنظيمية، فالبعض يرى إنها يمكن أن تقاس عبر طبيعة الجهاز المناعي للمنظمات أي الهياكل والنظم والاستعداد للمقاومة والمبادرات الفرعية، أو عن طريق الاستراتيجيات المتبعة من قبل المدراء من خلال محاولاتهم الرامية في المراوغة أو المقاومة للتحديات الخارجية (Birkinshaw & Ridderstraleb , 1999: 150).

بينما يرى (Gilley , et al , 2009: 3) أن أهم أبعاد المناعة التنظيمية هم العاملين والذين يمكن وصفهم بالغدد اللعابية^(٢) Macrophage الموجودة في جسم الإنسان فهم المتحكمين في الوضع الراهن، وهم من يتخوفون من التغيير والعواقب المحتملة ليتصرفوا بطرق مختلفة، فالمدراء التنفيذيين والموظفين يعرضون السياسات والإجراءات والعمليات

ضمن الثقافة للمنظمة ويعملون على توفير الرقابة والاتصال والاستمرارية، والحماية لجعل الوضع الراهن مريح و يبدو أفضل من ناحية المخاطر و عدم اليقين.

وبهذا الخصوص قدم (Birkinshawa & Ridderstraleb , 1999: 158) نموذجاً خاصاً يمثل طبيعة النظام المناعي في المنظمات وما يعيق عمله كما في الشكل أدناه:-



شكل (٣) النظام المناعي في المنظمات

Sources: Birkinshawa , Julian & Ridderstraleb , Jonas , 1999 " Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations " by International Business Review 8 , P: 158.

نلاحظ في الشكل السابق ان المنظمات وعلى اختلاف أحجامها وطبيعة أعمالها تحاول مراراً وتكراراً حث الجهاز المناعي لديها أي العاملين على العمل الكفوء و المستمر وذلك للكشف و بسرعة عن الظواهر المعقدة لمختلف المستويات، وهذا ما أشار له (Birkinshawa & Ridderstraleb , 1999: 158) في دراسته عبر التحليل متعدد المستويات والذي نتج عنها الشكل (٣) السابق الذي يبين سبب ضعف المناعة التنظيمية في عينة الدراسة، حيث يتكون النموذج من طبقتين، في الجزء العلوي كانت هناك المظاهر الواضحة لنظام مناعة المنظمة وذلك عبر الإجراءات المتخذة من قبل الأفراد والمدراء في المواقع المختلفة ضمن النظام والتي تسبب المقاومة للمبادرات، أما الجزء الأسفل والمتمثل بالاستعداد للتبرير فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجزء العلوي وبالذات فيما يتعلق بالمقاومة للمبادرات والتي تستند بشكل أساسي على العاملين الذين يكونون على أتم الاستعداد

للتفسير وإعطاء المبررات والتي تمثل حالة اللاوعي.

وقد أشار (الطائي، ٢٠٠٩: ١٢ - ١٣) إلى نوعين من المناعة التنظيمية والتي يمكن من خلالهما قياس مدى توافر المناعة لدى المنظمات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد الفرعية والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية نتيجة ملائمتها لموضوع الدراسة والتي يمكن تحديدها بالمناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة.

١- المناعة التنظيمية الطبيعية Natural of the Organizational immunity: تسعى

جميع المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها وطبيعتها لتحسين نفسها ضد مختلف التحديات والمخاطر المستقبلية التي قد تواجهها وهذا ما يسمى بالمناعة التنظيمية الطبيعية والتي يمكن تكوينها من خلال ما يأتي:-

- الموقع التنافسي: ويتمثل الموقع التنافسي في مدى قدرة المنظمة على اختيار ذلك الموقع أو مكان العمل الذي تستطيع فيه التميز على المنافسين الآخرين.
- حقوق اتخاذ القرار: بالنظر لأهمية اتخاذ القرار في المنظمات فإن المناعة التنظيمية الطبيعية تتطلب استخدام مختلف الوسائل سواء الكمية أو الوصفية لترشيد عملية اتخاذ القرار وتكوين حزمة من البدائل التي يتم وضعها بيد متخذ القرار.
- المعلومات: تعتبر المعلومات عنصراً حاسماً في أغلب العمليات التنظيمية وخصوصاً عملية صنع القرار وذلك لما توفره المعلومات من دور في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار وهنا لابد من التركيز على المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية أي التنبؤ بالمعلومات حول ما ستؤول إليه الأمور مستقبلاً.
- المحفزات: تعتبر الدوافع والمحفزات من الأمور المهمة التي تقود إلى الأداء المتميز وذلك عبر تحفيز العاملين وحثهم على استخراج ما بداخلهم من معارف وقدرات تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة.
- الهيكل التنظيمي: أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يجب أن يتناسب مع وضعها الحالي والمستقبلي وذلك من خلال توفير المعلومات الكافية لتحقيق الميزة التنافسية واستغلال الفرص الخارجية وعليه لابد من ضمان تحقيق الموائمة بين الهيكل

التنظيمي وعناصر البيئة الخارجية.

٢- المناعة التنظيمية المكتسبة Acquired Organizational immunity: كما هو واضح من العنوان الرئيسي لهذا النوع من المناعة والذي يدل على عملية الاكتساب للمناعة من الخارج أي من خلال الشراء تارة أو التحالف وطلب الاستشارة تارة أخرى، وإن هذا النوع من المناعة تسعى المنظمة للحصول عليه بعد تعرضها للهجمات والتحديات التي لا قدرة لها على مجابهتها وحدها لذا تستعين بالآخرين، وتقسم المناعة التنظيمية حسب هذا النوع إلى ما يأتي:-

- اللقاح التنظيمي: يشير مفهوم اللقاح التنظيمي إلى الحلول التي يمكن الحصول عليها من المكاتب الاستشارية أو المتخصصين في المنظمات الأخرى مقابل أجور أو أمور أخرى يتم الاتفاق عليها من قبل الجهات المختلفة.
- المقارنة المرجعية: وهي إجراء عمليات المراجعة المستمرة والمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس المجال من الصناعة والتي تعرضت فيما مضى لخطر أو تحدي مشابه للخطر الذي تعاني منه المنظمة المصابة في الوقت الحالي.
- الذاكرة التنظيمية: تعتبر الذاكرة التنظيمية مدى توافر قاعدة بيانات نموذجية للمنظمة تحتوي على مختلف الأنواع للمعارف التنظيمية وكذلك جميع المشاكل والتحديات التي اعترضتها أثناء مسيرتها الإنتاجية واستطاعت القضاء عليها، فمتى ما توفرت مثل قاعدة البيانات هذه كلما استطاعت المنظمة من الرجوع إليها بسهولة للتعرف على خواص التهديدات واستراتيجيات القضاء عليها.

المبحث الثالث

الجانب العملي للدراسة

أولاً: وصف متغيرات الدراسة.

يتم في هذه الفقرة التعرف على الإحصاء الوصفي فيما يتعلق بأبعاد الدراسة و المتمثلة بالثقافة المعرفية X والمناعة التنظيمية Y وذلك عبر إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، والمبنية جميعها حسب ما يأتي:-

الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق الميزة التنظيمية (٢٠٣)

١- وصف أبعاد المتغير المستقل: في الجدول (٢) الآتي نستعرض الوصف الإحصائي لأبعاد المتغير التفسيري وهو الثقافة المعرفية X عبر الإجابات على فقرات الإستبانة من قبل عينة الدراسة.

جدول (٢) الوصف الإحصائي لفقرات متغير الثقافة المعرفية

الرمز	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
القيم المشتركة العميقة deeply shared values				
X1	تفهم القيم التنظيمية التي تعود لسلوكيات الأفراد داخل الشركة كحدد عوامل الجذب للشركة	3.61	1.26	0.72
X2	معرفة نظم الاعتقادات بعيدة المدى والتي توجه عمل الشركة وقراراتها هو ما يجعلنا في حالة تفاعل مع هذه النظم	3.61	1.10	0.72
X3	إن عملية دمج القيم المختلفة للعاملين واستخراج قيم جديدة مقبولة من قبل الجميع أحد أهم أعمال الشركة	3.56	0.58	0.71
X4	غرس الإيمان الداخلي بقيم الشركة وجعلها قيم مشتركة يساهم في تحسين أدائها	4.17	0.58	0.83
X5	دمج القيم الشخصية مع القيم التنظيمية للوصول إلى حالة القيم التنظيمية المثلى يساهم في إيجاد الثقافة المعرفية	3.75	0.62	0.75
العمل الفرقي teamwork				
X6	يساهم العمل الفرقي في زيادة تفهم العاملين للثقافة المعرفية	4.22	0.51	0.84
X7	يعد العمل الفرقي أحد الوسائل المهمة في تحقيق النجاح والكفاءة في عملنا	4.06	0.01	0.81
X8	تعتبرنا الشركة رأس مال فكري قادر على العمل بكفاءة وفعالية	3.94	0.28	0.79
X9	يساهم العمل الفرقي في القضاء على الفوارق التنظيمية والشخصية عبر تفهم الثقافات المتعددة للفرق	3.92	0.17	0.78
X10	تنوع التخصصات في فرق العمل يساعد على تحقيق التوازن في العمل الفرقي بشكل عام	4.17	0.69	0.83
التبادل الفعال للمعرفة active exchange of knowledge				
X11	تشجع الإدارة على تبادل المعارف والخبرات فيما بيننا	4.14	0.55	0.83
X12	تشجعنا الإدارة على التبادل المعرفي مع الأطراف الخارجية والذي يصب في صالح العمل	3.64	0.42	0.73
X13	لدي القدرة والاستعداد لتبادل المعرفة للوصول إلى إنتاجية العمل المعرفي	4.03	0.63	0.81
X14	أساهم في بعض الأحيان بزيادة معارف الشركة من خلال إضافة معارف جديدة لا نمتلكها مسبقاً	3.81	0.73	0.76
X15	نتعاون جميعنا من أجل تحسين الثقافة المعرفية عبر تبادل الرؤى و الأفكار	4.17	0.73	0.83
البحث عن الإبداع search for innovation				
X16	تمتلك شركتنا خفة الحركة مما يساعدها على أن تكون مرنة إبداعياً	3.67	1.04	0.73
X17	نعمل على تقديم الابتكارات الضرورية من أجل البقاء المسدّد في عالم الأعمال	3.72	0.87	0.74
X18	يتم التشجيع على التفكير الإبداعي من قبل الإدارة في إطار الثقافة المعرفية	3.58	0.48	0.72
X19	العمل على توازن القابليات الإبداعية والأنشطة الإبداعية لتحسين الأداء	3.89	1.35	0.78
X20	تعمل الشركة على موائمة قيم الثقافة المعرفية الداخلية والخارجية عبر العمليات الإبداعية لزيادة القيمة لزيائنها	3.75	0.66	0.75
الثقافة المنفتحة والجديرة بالثقة open and trustworthy culture				
X21	تشجع الشركة على الانفتاح بين العاملين بخصوص الثقافة المعرفية	4.00	0.49	0.80
X22	تركز الشركة على زيادة الثقة بين العاملين لزيادة الانفتاح الثقافي	3.89	0.95	0.78
X23	تهتم الشركة ببناء الشراكة المعرفية عن طريق الانفتاح الثقافي المعرفي بين عامليها	3.64	1.17	0.73
X24	يساهم الانفتاح الثقافي بزيادة المعرفة التنظيمية عن طريق الأسواق والمنافسين والموردين وغيرهم من الجهات التنظيمية	4.08	1.11	0.82

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول (٢) نلاحظ ان جميع فقرات الإستبانة قد حققت قيم جيدة فيما يتعلق بالوسط الحسابي أو الانحراف المعياري وكذلك الأهمية النسبية حيث نلاحظ ان أدنى قيمة للوسط الحسابي كانت (3.56) للمتغير (X3) و اكبر قيمة هي (4.22) للمتغير (X6)، بينما كانت اصغر قيمة للانحراف المعياري هي (0.01) للمتغير (X7) و اكبر قيمة هي (1.35) للمتغير (X19) في حين نرى ان اصغر قيمة للأهمية النسبية كانت من نصيب المتغير (X3) حيث بلغت (0.71) بينما اكبر قيمة كانت (0.84) من نصيب المتغير (X6)، وهذه النتائج تدل على اهتمام إدارة المعمل بجميع الأبعاد الفرعية للثقافة المعرفية.

٢- وصف أبعاد المتغير التابع: في الجدول (٣) التالي نستعرض الوصف الإحصائي لأبعاد المتغير التابع (المستجيب) وهو المناعة التنظيمية Y، وذلك بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة حول فقرات الإستبانة.

جدول (٣) الوصف الإحصائي لفقرات متغير المناعة التنظيمية

الرمز	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
المناعة التنظيمية الطبيعية Natural of the Organizational immunity				
Y1	الموقع التنافسي للشركة ساهم في زيادة معرفتها الثقافية للمنافسين	4.00	1.11	0.80
Y2	تحاول الشركة جاهدة ترشيد قراراتها الثقافية عبر توفير البدائل المتعددة	3.92	1.24	0.78
Y3	تضع الشركة أنظمة خاصة للدوافع تساهم في زيادة الأداء الثقافي	3.78	0.95	0.76
Y4	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الدائمة ليتناسب مع الثقافات المعرفية المتعددة	3.89	0.45	0.78
Y5	تمتلك الشركة خصائص ثقافية تساهم في زيادة قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية والثقافية في المستقبل	3.92	0.68	0.78
المناعة التنظيمية المكتسبة Acquired Organizational immunity				
Y6	لدى الشركة القدرة على استغلال المناعة المكتسبة من خلال التكيف المعرفي الداخلي والخارجي	3.78	0.32	0.76
Y7	تستطيع الشركة تحسين لقاحها التنظيمي لمواجهة أخطار البيئة الثقافية المتعددة	3.61	0.57	0.72
Y8	دائما ما تقارن الشركة أدائها مع أداء الشركات المنافسة وخصوصا تلك التي تعاني من الصدمات الثقافية	3.50	0.55	0.70
Y9	تمتلك الشركة ذاكرة تنظيمية متطورة تخزن فيها جميع اختلافات الثقافة المعرفية سواء الايجابية أو السلبية	3.61	1.26	0.72
Y10	واجهت الشركة العديد من الأخطار الثقافية واستطاعت معالجتها عبر التعاون مع الشركات الأخرى	3.44	1.29	0.69

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

من خلال الجدول (٣) نلاحظ ان جميع فقرات الإستبانة قد حققت قيم جيدة فيما يتعلق بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك الأهمية النسبية حيث نلاحظ ان أدنى قيمة للوسط الحسابي كانت (3.44) للمتغير (Y10) و اكبر قيمة هي (4.00) للمتغير (Y1)

وهي قيم جيدة جداً، بينما كانت اصغر قيمة للانحراف المعياري (0.32) للمتغير (Y6) وأكبر قيمة هي (1.29) للمتغير (Y10) وأيضاً تعتبر قيم مقبولة جداً، في حين نرى أن اصغر قيمة للأهمية النسبية كانت من نصيب المتغير (Y10) حيث بلغت (0.69) بينما أكبر قيمة كانت (0.80) من نصيب المتغير (Y1)، وهذه النتائج تدل على وجود توجه استراتيجي عند إدارة العمل لتكوين منظومة دفاعية قوية متمثلة بأبعاد المناعة التنظيمية.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة.

من أجل إعطاء إجابة دقيقة بشأن إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى أو عدم صحتها والتي تنص على: { وجود علاقة ارتباط بين الثقافة المعرفية (X) والمناعة التنظيمية (Y) } سواء على المتغيرات الرئيسة أو المتغيرات الفرعية... لذا ينبغي أولاً اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى لإثبات صحتها من عدمه وما ستؤول إليه النتائج كما في الجدول التالي:-

جدول (٤) اختبار الارتباط لمتغيرات الدراسة على المستوى الفرعي والعام

الفرضية الفرعية	نص الفرضية الفرعية	قيمة التحليل			النتيجة النهائية
		Y ₁	Y ₂	Y ₃	
الأولى	توجد علاقة ارتباط بين القيم المشتركة (X ₁) العميقة والمناعة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.15	0.16	0.20	ترفض الفرضية
الثانية	توجد علاقة ارتباط بين العمل الفرعي (X ₂) والمناعة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.44	0.23	0.43**	ترفض الفرضية
الثالثة	توجد علاقة ارتباط بين التبادل الفعال للمعرفة (X ₃) والمناعة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.54	0.58	0.72**	تقبل الفرضية
الرابعة	توجد علاقة ارتباط بين البحث عن الإبداع (X ₄) والمناعة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.38	0.71	0.71**	تقبل الفرضية
الخامسة	توجد علاقة ارتباط بين الثقافة المنفتحة والجذيرة بالثقافة (X ₅) والمناعة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.41	0.66	0.69**	تقبل الفرضية
الفرضية الرئيسة	توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية (X) والمناعة التنظيمية (Y)			0.78	تقبل الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.
** مستوى معنوية (0.01).

بناءً على نتائج الجدول (٤) وبالا اعتماد على نتيجة الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة المعرفية (X) والمتغير التابع المناعة التنظيمية (Y) والتي بلغت (0.78) عند مستوى معنوية يبلغ (0.01) إذن تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغيري الدراسة.

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة.

يتولى هذا الجزء من المبحث الثالث مهمة الكشف عن طبيعة التأثير الوارد ذكره في الفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى { وجود علاقة تأثير بين الثقافة المعرفية (X) والمناعة

(٢٠٦).....الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المانة التنظيمية

التنظيمية (Y) { سواء على مستوى المتغيرات الفرعية أو المتغيرات الأساسية، ولغرض إثبات هذه الفرضية أو رفضها نعمل إلى إجراء اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لمتغيرات الدراسة على المستوى الكلي و على مستوى المتغيرات الفرعية والذي سيتم توضيحه كما في الجدول الآتي:-

جدول (٥) اختبار التأثير لمتغيرات الدراسة على المستوى الفرعي والعام

الفرضية الفرعية	نص الفرضية الفرعية	قيمة التحليل Sig			النتيجة النهائية
		المانة الطبيعية Y ₁	المانة المكتسبة Y ₂	المانة التنظيمية Y	
الأولى	توجد علاقة تأثير بين القيم المشتركة المعيقة (X ₁) والمانة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.23	0.98	0.29	ترفض الفرضية
الثانية	توجد علاقة تأثير بين العمل تفرقي (X ₂) والمانة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.05	0.86	0.09	تقبل الفرضية
الثالثة	توجد علاقة تأثير بين التبادل الفعال للمعرفة (X ₃) والمانة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.10	0.17	0.01	تقبل الفرضية
الرابعة	توجد علاقة تأثير بين البحث عن الإبداع (X ₄) والمانة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.91	0.02	0.05	تقبل الفرضية
الخامسة	توجد علاقة تأثير بين الثقافة المفتوحة والجديرة بالنقعة (X ₅) والمانة التنظيمية بأبعادها الفرعية	0.52	0.33	0.18	ترفض الفرضية
الفرضية الرئيسة	توجد علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية (X) والمانة التنظيمية (Y)			0.00	تقبل الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

بناءً على نتائج الجدول (٥) وبالاعتماد على نتيجة التأثير بين المتغير المستقل الثقافة المعرفية (X) والمتغير التابع المانة التنظيمية (Y) تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى وجود تأثير بين متغيري الدراسة وذلك حسب قيمة (P-Value = 0.00)، وما تجدر له الإشارة ان الفرضية الفرعية الثانية تم قبولها عند مستوى معنوية (0.10) ويمكن توضيح نسبة التأثير للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل على متغير المانة الطبيعية كما مبين في الجدول (٦) أدناه:-

جدول (٦) تأثير المتغيرات الفرعية للمتغير (X) على المتغير التابع (Y₁) المانة الطبيعية

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error			
(Constant)	.179	.997		.179	.859
deeply shared values	-.274	.225	-.219	-1.216	.233
teamwork	.560	.270	.396	2.075	.047
active exchange of knowledge	.466	.278	.329	1.678	.104
search for innovation	.018	.169	.024	.108	.915
open and trustworthy culture	.144	.221	.151	.650	.521

a. Dependent Variable : Natural of the Organizational immunity

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

من الجدول (٦) نلاحظ ان العمل الفرقي كان المتغير الفرعي الأكثر تأثيراً على المناعة التنظيمية الطبيعية وبنسبة تأثير بلغت (0.396) وبمستوى معنوية للفرضية الخاصة به (0.047) يليه بعد ذلك المتغير الفرعي التبادل الفعال للمعرفة حيث بلغت نسبة تأثيره (0.329) وبمستوى معنوية للفرضية (0.10) وبعد ذلك يأتي متغير القيم المشتركة العميقة ومن ثم الثقافة المفتوحة والجديرة بالثقة وأخيراً البحث عن الإبداع الذي يتضح انه اقل تأثيراً على تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، وفيما يتعلق بالمتغير الفرعي الثاني وهو المناعة المكتسبة فيمكن توضيح اثر أبعاد الثقافة على المعرفية على هذا المتغير كما يبينه الجدول التالي:-

جدول (٧) تأثير المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y2) المناعة المكتسبة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.361	.853		.423	.675
deeply shared values	.006	.193	.005	.031	.976
teamwork	-.041	.231	-.028	-.177	.861
active exchange of knowledge	.331	.238	.227	1.391	.174
search for innovation	.358	.144	.452	2.477	.019
open and trustworthy culture	.187	.189	.191	.990	.330

a. Dependent Variable: Acquired Organizational immunity

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

من الجدول (٧) نلاحظ ان البحث عن الإبداع كان المتغير الفرعي الأكثر تأثيراً على المناعة التنظيمية المكتسبة باعتبار ان الابتكارات والعمليات الإبداعية قد تنتجها الشركات الأخرى وبالإمكان الاستفادة منها في تكوين هكذا نوع من المناعة التنظيمية، وقد بلغت نسبة تأثير هذا المتغير (0.452) وبمستوى معنوية للفرضية الخاصة به (0.019) يليه بعد ذلك المتغير الفرعي التبادل الفعال للمعرفة حيث بلغت نسبة تأثيره (0.227)، وبعد ذلك يأتي متغير الثقافة المفتوحة والجديرة بالثقة ومن ثم العمل الفرقي وأخيراً القيم المشتركة العميقة الذي يتضح انه اقل تأثيراً على تكوين المناعة التنظيمية المكتسبة.

ويمكن توضيح اثر الأبعاد الفرعية للثقافة المعرفية على متغير المناعة التنظيمية بشكلها العام من خلال ما يعرضه الجدول (٨) الآتي:-

(٢٠٨).....الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية

جدول (٨) تأثير المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y) المناعة التنظيمية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.270	.549		.492	.626
deeply shared values	-.134	.124	-.136	-1.081	.288
teamwork	.259	.148	.233	1.747	.091
active exchange of knowledge	.399	.153	.357	2.606	.014
search for innovation	.188	.093	.310	2.024	.052
open and trustworthy culture	.166	.122	.221	1.360	.184

a. Dependent Variable: Organizational immunity

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

من الجدول (٨) نلاحظ ان التبادل الفعال للمعرفة كان المتغير الفرعي الأكثر تأثيراً على المناعة التنظيمية بإطارها العام فقد بلغت نسبة تأثيره (0.357) وبمستوى معنوية للفرضية الخاصة به (0.014) يليه بعد ذلك المتغير الفرعي البحث عن الإبداع حيث بلغت نسبة تأثيره (0.310) وبمستوى معنوية بلغ (0.052)، وبعد ذلك يأتي متغير العمل الفرقي ومن ثم الثقافة المفتوحة والجديرة بالثقة وأخيراً القيم المشتركة العميقة الذي يتضح انه أقل تأثيراً على تكوين المناعة التنظيمية على المستوى الكلي، ويمكن توضيح اثر متغيرات الدراسة العامة أي الثقافة المعرفية (X) على متغير المناعة التنظيمية (Y) وعلى المستوى الكلي من خلال الجدول التالي:-

جدول (٩) تأثير المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 ^a	.608	.597	.32758

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.196	.492		.399	.692
1 Knowledge Culture	.915	.126	.780	7.263	.000

a. Dependent Variable: Organizational immunity

b. Predictors: (Constant) : Cognitive Culture

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

من الجدول (٩) نلاحظ ان ملخص النموذج الخاص بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة قد أشار إلى ان الدراسة الحالية قد فسرت ما مقدراه (0.597) من المتغيرات المؤثرة في تكوين المنة التنظيمية أي ان نسبة (0.403) من المتغيرات لم تشملها الدراسة الحالية وذلك حسب معامل R^2 المعدل، وكذلك نرى من خلال نفس الجدول فيما يتعلق بالمعاملات ان مقدار التأثير للثقافة المعرفية على المنة التنظيمية و حسب قيمة Beta هو (0.780) وعند مستوى معنوية (0.000) وعلى أساس ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

بناءً على ما تم ذكره في الجانب العملي للدراسة وباعتماد على نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل أصبح بالإمكان تحديد مجموعة من الاستنتاجات المبينة على النتائج أعلاه والتي يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:-

١- ان معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف (عينة الدراسة) يعاني من عدم وجود منظومة متكاملة للمنة التنظيمية الطبيعية حيث ان هكذا نوع من المنة لابد وان يبنى داخليا بالاعتماد على المورد البشري المتوفر في المعمل وأي موارد تنظيمية أخرى.

٢- ان العمل الفرقي والتبادل الفعال للمعرفة داخل المعمل لهما القدرة على المساعدة في تكوين المنة التنظيمية الطبيعية والتي تعد مطلباً مهماً لإدارة المعمل وخصوصاً في الوقت الحالي نتيجة الضغوط التنافسية الكبيرة التي يواجهها المعمل من جانب ووجود المنتجات المنافسة في السوق المحلي من جانب آخر.

٣- ان ما يواجه المعمل من تحديات تنافسية قد لا تستطيع إدارة المعمل تلافيها في الوقت الراهن عبر ما يمتلكه من موارد تنظيمية وعليه لابد من السعي الجاد إلى تحصين نفسه بشكل كامل عبر السعي المتواصل للحصول على المنة التنظيمية المكتسبة.

٤- من ضمن الاستنتاجات المهمة هي ملاحظة عدم وجود تعاون مشترك مع المعامل

الأخرى العاملة في نفس المجال على المستوى المحلي والتي تكون قد واجهت بعض المشاكل التي يواجهها المعمل حاليا، والتي يمكن الاستفادة منها في تكوين منة تنظيمية مكتسبة.

ثانياً: التوصيات.

إن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها لإدارة معمل الألبسة الرجالية في النجف لغرض مساعدته في مواجهة الأخطار والتحديات التنافسية الحالية والمستقبلية يمكن تحديدها بالنقاط الآتية:-

١- السعي الجاد إلى تكوين منظومة للثقافة المعرفية المفتحة والجديرة بالثقة من قبل جميع العاملين لتكون بمثابة الدستور الجديد للعمل في ظل ما يشهده المعمل من تحديات تنافسية.

٢- حث وتشجيع العاملين على التبادل الفعال للمعارف التي يمتلكونها والقيم المشتركة بينهم لتكوين قاعدة بيانات معرفية تكون النواة الأساسية لخلق المنة التنظيمية الطبيعية.

٣- تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في العمل لغرض تحقيق الكفاءة التنظيمية وبالتالي التفوق على المنافسين، ولا بأس من الحصول على الابتكار أو الإبداع من المنظمات الأخرى ليكون بمثابة خلق للمنة التنظيمية المكتسبة.

٤- ينبغي على إدارة المعمل صياغة إستراتيجية متكاملة حول تكوين الثقافة المعرفية مع تحديد ما تمتلكه من عناصر للمنة الطبيعية، وتحديد ما تحتاجه من منة مكتسبة بالاعتماد على ظروف وعوامل السوق المختلفة.

المستخلص:

الهدف من الدراسة الحالية هو الكشف عن الدور والأثر الذي يمكن ان تلعبه الثقافة المعرفية في تحقيق المنة التنظيمية لمنظمات الأعمال وبالذات المنظمات الإنتاجية المرتبطة بالطلبات الموسمية كمعمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف.

حيث تلعب الثقافة المعرفية بأبعادها الفرعية والمتمثلة بالقيم العميقة المشتركة، العمل

الفرقي، التبادل الفعال للمعرفة، البحث عن الإبداع، و الثقافة المفتوحة والجديرة بالثقة، دورا كبيرا في تحقيق المناعة التنظيمية سواء المناعة الطبيعية أو المناعة المكتسبة وهذا ما بينته نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة والتي يمكن ان تساعد المنظمة عينة الدراسة في تكوين المناعة التنظيمية القوية لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية المستقبلية.

Abstract

The aim of the present study is to detect the role and effect that can be played the cognitive culture in achieving organizational immunity to business organizations , And especially the production organizations that related from seasonal demands as men's clothing factory in Najaf.

the cognitive culture plays in a sub-dimensions which include: deeply shared values , teamwork, active exchange of knowledge , search for innovation , and open and trustworthy culture , a major role in achieving organizational immunity both natural immunity or Acquired immunity and this shown by the results of the study.

The study found many of important results that can help the organization the study sample in creating Strong organizational immunity to face a different future organizational challenges.

هوامش البحث

-
- (١) الفيروس البيئي Environmental virus : هو عبارة عن المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة من البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر في إيجاد عدم التوازن ونمو الخلل في النظام التنظيمي وبالتالي التأثير على المكونات الأساسية أو الوظائف الرئيسة للمنظمة ويجعلها غير قادرة على الدفاع عن نفسها (الطائي، ٢٠٠٩ : ١٦).
- (٢) الغدد اللمفاوية أو البلاعم Macrophage : وتسمى باليوانية big eaters أي الاكلات الكبيرة وهي نوع من خلايا الدم البيضاء التي تبتلع وتساعد على هضم الخلايا المحطمة نتيجة الفايروسات، وتعمل في القضاء على المواد الغريبة والميكروبات، والخلايا السرطانية في عملية تسمى البلعمة phagocytosis.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Macrophage>

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية.

- ١- الطائي، يوسف حجي، ٢٠٠٩ " الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي " المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الثامن والعشرون، ص: ١١، ١٢، ١٦.

ثانياً: المصادر الأجنبية.

- 1- Birkinshaw , Julian & Ridderstråleb , Jonas , 1999 " **Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations** " by International Business Review 8 , P: 150 – 153 - 158.
- 2- Demirkan , Haluk , 2014 " **Introduction to the Analytics and Design-led Innovations & Management Minitrack** " by 47th Hawaii International Conference on System Science , P: 698.
- 3- Gilley , Ann & Godek , Marisha & Gilley , Jerry. W , 2009 " **The University Immune System: Overcoming Resistance to Change** " by Contemporary Issues In Education Research , Vol 2, No 3 , P: 3.
- 4- Gloet , Marianne & Samson , Danny , 2014 " **Managing Knowledge and Innovation for Performance** " by 47th Hawaii International Conference on System Science , P: 3574 , 3575
- 5- Kreitner , Robert & Kinicki , Angelo , 2007 " **Organizational Behavior** " by The McGraw - Hill , New York - United States of America , P: 78.
- 6- Lillis , Michael. P & Tian , Robert. Guang , 2010 " **Cultural Issues in the Business World: An Anthropological Perspective** " by Journal of Social Sciences , Vol: 6 No:1 , P: 104.
- 7- Meshane , Steven & Mary , Von Glinow , 2005 " **Organizational Behavior** " by The McGraw - Hill , New York - United States of America , P: 45.
- 8- Nerland , Monika , 2008 " **Knowledge Cultures and the Shaping of Work-based Learning: The Case of Computer Engineering** " by Springer Science + Business Media B.V. , P: 35
- 9- North , Klaus & Kumta , Gita , 2014 " **Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning** " by Springer International Publishing Switzerland , P: 39 , 244.
- 10- Petkovski , Konstantin & Joshevska , Fanche , 2014 " **Analysis of a Model of Teamwork by Hill** " by UTMS Journal of Economics , No: 5 , Vol:1 , P: 103.
- 11- Rappaport , Jack & Richter , Stephen , 2013 " **AN Application of Schein's Theory of Organizational Culture to Experiential Learning** " by Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting Proceedings , P: 397.
- 12- Soares , Luísa & Pacheco , Dulce , 2012 " **Co-work between University Teachers: Is it Possible to Build a Common Language** " by iJAC – Volume 7, Issue 3, P: 6.