

## تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية \*

الباحثة: رنا عبدالمجيد أ.د. محمد حسين منهل

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

[Rana\\_201321@yahoo.com](mailto:Rana_201321@yahoo.com)

#### الملخص:

يهدف البحث الى التعرف على تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية , ولتحقيق ذلك تم وضع انموذج فرضي يتكون من فرضية رئيسية واحدة وعدد من الفرضيات الفرعية , خضعت لاختبارات عديدة للتأكد من صحتها , وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى البحث القائم على المنهج والتحليل البعدي والتي هي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة ( كعلم ادارة الاعمال وعلوم البيولوجية). واستخدمت الدراسة اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة و اداة الاستبانة في الحصول على البيانات والمعلومات, وجرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات بوساطة البرنامج الاحصائي SPSS25 وبرنامج SMART PLS 3 , وتوصلت نتائج الاختبار ان هناك تأثير ايجابي بين التفكير النظمي والمناعة التنظيمية صيغت بموجبها عدد من الاستنتاجات والتوصيات .

الكلمات الرئيسية: التفكير النظمي, المناعة التنظيمية, المناعة الطبيعية, المناعة المكتسبة.

\* بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة :

تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية الدور التفاعلي للرؤية النفقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية.

## **The effect of systems thinking on increasing regulatory immunity: An exploratory study of the opinions of a sample of officials in the Iraqi Drilling Company**

**Rana Abdullah Mohammed**

**Prof.Dr. Mohammed Hussien Manhal**

Basrah University, College of Business and Economics,  
Department of Business Administration

### **Abstract**

The Research aims to investigate the effect of systems thinking on increasing Organizational Immunity, To achieve this, a hypothesis model has been developed that consists of one main hypothesis and a number of sub-hypotheses, It underwent numerous tests to ensure its authenticity. The researcher used the descriptive analytical method, In addition to (Curriculum-Based Research& Meta-Analysis), which is a modern technology that allows researchers to mix research results in which different branches and sciences are intertwined (such as business administration and biological sciences). The study used the comprehensive inventory method of the study community and the questionnaire tool in obtaining data and information. The data were analyzed and hypotheses were tested by the SPSS25 statistical program and SMART PLS3. The results of the test revealed that there is a positive effect between systemic thinking and organizational immunity, according to which a number of conclusions and recommendations were formulated.

### **Keywords**

systems thinking, Organizational Immunity, innate immunity, acquired immunity

## المقدمة

يشهد عصر الاعمال اليوم ظروف معقدة وديناميكية وغير مؤكدة, حيث يعيش تطورات كبيرة ومتلاحقة , ناتجة عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العالم وغيرها من التحولات. فالיום كل شيء مرتبط بشيء آخر , وكل شيء يؤثر و يتأثر بشيء آخر , وقد تفشل معظم الحلول التي تضعها ادارة المنظمات لأنها ليست شاملة, فهي تركز على اجزاء المنظمة بدلا من التركيز على الكل . وكل هذه تمثل تحديات كبيرة لكافة انواع المنظمات, حيث أضحت بيئة الاعمال بحاجة الى السعي الجاد لإيجاد اساليب ادارية جديدة مختلفة عن التي كانت سائدة بالماضي, تتلاءم وتتوافق مع حالة التعقيد البيئي و معطيات البيئة الحالية التي يشهدها العالم , وتحقق لها التكيف والاستمرار والبقاء. ومن هنا برزت الحاجة الى التفكير النظمي كمهارة و أسلوب اداري جديد لديه القدرة على مواكبة حالة التعقيد والديناميكية في بيئة الاعمال المعاصرة . وقد حظي التفكير النظمي باهتمام متزايد مؤخرا , نتيجة لظروف التغير السريعة , وكما هو معروف فأن المنظمات اليوم تعمل في سياق اكثر تعقيدا وغير مؤكد , مما يتطلب منها طريقة جديدة للتفكير , والتفكير النظمي هو الرد على هذه التحديات لأنها طريقة و تصرف يتبنى منظورا شامل , بالرغم من انه ليس جديدا بحد ذاته الا انه لا يزال يحظى بالقليل من الاهتمام في الاوساط الاكاديمية وكذلك في الممارسة العملية

في ظل هذه التحديات تحتاج المنظمات ايضا الى ان تكون قادرة على البقاء والاستمرار والمقاومة وان يكون لديها جدار متين قادر على حمايتها من الظروف المختلفة ومن هنا ولد مفهوم اداري جديد آخر يواكب تطورات العصر ويتكيف مع متغيراته الا وهو المناعة التنظيمية. يمكن ان يساعد المنظمة على منع الفيروسات ( تحديات , هجمات, تغيرات, ازمات ) والقضاء عليها او الحد منها بحيث تتكيف باستمرار مع البيئة (Jianguang, 2012:477) . فمستلهمين من النظام المناعي الاحيائي المنظمات ايضا يمكن اعتبارها تعاني اشكال مختلفة من الفيروسات الداخلية منها والخارجية و المتمثلة بكل شيء دخيل عليها, كما ان لها مناعة خاصة بها لتقاوم من خلالها اشكال عديدة من المخاطر والازمات من بينها ( السمان والدباغ, 2020:65).

## الاطار المنهجي اولا :- مشكلة البحث

المشكلة التي يسعى هذا البحث الى ايجاد حل لها تنطلق من كون المنظمات بحاجة الى ان تكون فاعلة وصحية, ولديها المناعة الكافية لمواجهة مختلف التهديدات التي تتعرض لها. فهو يمثل كجدار حماية يعمل على حمايتها ويوفر للمنظمة الحصانة , وكذلك يمكن ان يضيف لها ميزة اذا اصبح اكثر قوة من منافسيها مما سيزيد من فرص التفوق عليهم (فيروز, 2017: 416). فتتطلب البيئة المتغيرة باستمرار ان تكون المنظمات ذات استجابة اسرع واكثر دقة, ونظام المناعة يستجيب للالزامات الداخلية والخارجية و بحيث يمكن المنظمة من الحفاظ على الاستقرار النسبي والحفاظ على اتجاه تنمية صحي(Cheng, ZhanG & XU, 2011:121). ولتحقيق كل هذا اصبح الاسلوب التقليدي المعمول به للتفكير الاداري غير ملائم بما يكفي لمواجهة كل هذا, حيث يحتاج الامر الى توفر رؤية واضحة وشاملة للصورة التي سيكون عليها المستقبل (الحمداني والخولاني, 2018: 211). فالشركات اليوم بحاجة الى ان تدرك ان المشاكل الرئيسية للبشرية هي عالمية وغير خطية و معقدة وفي معظم الاحيان عشوائية, فالتفكير الخطي التقليدي والاعتقاد ان الكل هو فقط مجموع أجزائه قد اصبح لا يفي بالغرض المطلوب -Weissenberger (1:2019:1). والتفكير النظمي لا يحاول ان يقسم الانظمة الى اجزاء لفهمها ولكنه يركز على الكيفية التي تعمل بها هذه الاجزاء مع بعضها في شبكة من التفاعلات , وبذلك فهو يوفر وسيلة لرؤية النظام ككتكوين متكامل للعديد من المكونات المترابطة التي تحتاج ان تعمل معا حتى تنجح Shaked& Schechter, (2019:18).

وقد وجدت الباحثة ان مشكلة البحث الحالية تدور حول محورين هما :

- **المحور الاول :- الفجوة المعرفية** تم تناول التفكير النظمي في اغلب بانه احد ابعاد التفكير الاستراتيجي كدراسة ( Pisapia, 2005 ) ولا توجد دراسات دراسات كافية حسب اطلاع الباحثة عملت على دراسته بصورة منفصلة خاصة العربية

العربية منها. كذلك الامر بالنسبة للمناعة التنظيمية فقليل منها قد بحثت فيها وخصوصاً وخصوصاً ميدانياً والكشف عن وجودها في المنظمات.

- **المحور الثاني : الجلب الميداني** تجسد موضوع هذا البحث كفكرة أولاً ثم جرى تحديد معالمها على ارض الواقع في شركة الحفر العراقية التي تعد من لشركات العراقية المهمة والكبيرة العاملة في القطاع النفطي والتي يعد من اهم القطاعات في تحريك الاقتصاد الوطني وقد تم عمل قائمة هــس اولية اسفرت نتائجها عن وجود مشكلة ميدانية واضحة فيما يخص درجة المناعة التنظيمية لدى مجتمع الدراسة.

لذا بناء على ما تقدم تتلخص مشكلة البحث بالتساؤل التالي :- ((ما هو تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية ؟ ))  
ثانياً :- اهداف البحث

- ١ محاولة تقديم اطار نظري يتعلق بمتغيرات هذا البحث ( التفكير النظمي – المناعة التنظيمية) وذلك بسبب قلة الدراسات الموجودة ذات العلاقة بهذه المتغيرات خاصة على مستوى الدراسات العربية.
- ٢ معرفة مدى توفر أبعاد المناعة التنظيمية و ممارسات التفكير النظمي لدى المسؤولين في شركة الحفر العراقية.
- ٣ اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل ( التفكير النظمي ) والمتغير التابع ( المناعة التنظيمية ).

#### ثالثاً:- أهمية البحث

- ١ تسليط الضوء على مفاهيم حديثة وذات أهمية في الادب الاداري, من شأنها ان تعمل على المساهمة في حماية المنظمات في ظل التهديدات التي تواجهها.
- ٢ يستمد البحث لحالي أهميته وهب اطلاع الباحثة بقله الدراسات السابقة العربية او العربية او الاجنبية التي حاولت قياس متغيرات هذا البحث.

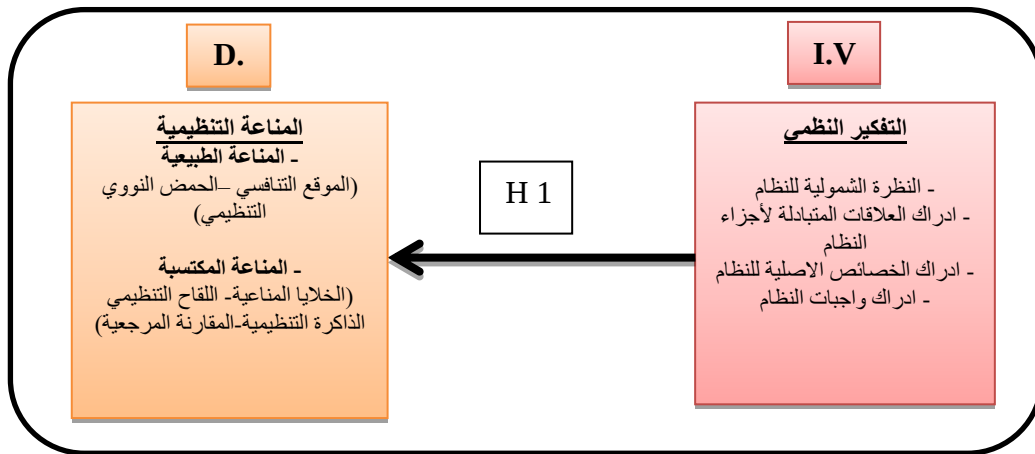
٣ تأتي أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرات التي تناولها وخاصة فيما يخص التفكير النظامي والذي يفترض الاهتمام به كسلوك إداري يجب على المسؤولين في جميع المستويات الإدارية ممارسته لأنه يعد عاملاً وبعداً مهم من المهارات الشخصية للمسؤولين في المنظمة محل الدراسة التي يجب ان يتمتعوا بها.

#### رابعاً - تصميم البحث

بناء لطبيعة هذا البحث و الاهداف التي يسعى الى تحقيقها , سيستخدم المنهج الوصفي التحليلي , بالإضافة الى (البحث القائم على المنهج والتحليل البعدي) (Curriculum-Based Research & Meta-Analysis) والذي يعد تقنية حديثة تسمح للباحث بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة كعلم ادارة الاعمال والعلوم البيولوجية, فهو يتصف بالشمول اذ يستند الى مناهج اخرى عديدة في نفس الوقت للوصول الى غايته (الساعدي, 2016: 115) .

#### خامساً :- المخطط الفرضي

لتحقيق اهداف البحث تم تصميم نموذج فرضي الذي يتضمن المتغير المستقل ( التفكير النظامي ) والمتغير التابع ( المناعة التنظيمية ) وكما موضح بالشكل (1) ادناه:



المصدر: من إعداد الباحثة

#### سادسا :- فرضيات البحث

ينطلق البحث الحالي من فرضية رئيسة واحدة تنبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية وكما موضح ادناه:-

**H1** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين التفكير النظمي والمناعة التنظيمية.  
**الفرضيات الفرعية**

**H1a** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للنظرة الشمولية للنظام والمناعة التنظيمية.

**H1b** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لإدراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام والمناعة التنظيمية.

**H1c** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لإدراك خصائص النظام والمناعة التنظيمية.

**H1d** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لإدراك واجبات النظام والمناعة التنظيمية.

#### سابعا :- طرق جمع البيانات

- ١ - الجانب النظري:- بالاعتماد على المراجع العلمية المتمثلة بـ( الكتب , البحوث , الاطاريح , مواقع الانترنت).
- ٢ - الجانب الميداني :- باستخدام اداة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة وتحليلها.

#### ثامناً :- مجتمع و عينة البحث

بناء على مشكلة البحث ولتحقيق اهدافه فقد تطلبت المتغيرات التي تناولها منظمة ذات حجم ذات حجم كبير , وتتصف بهيكل تنظيمي واضح , وتمتلك المقومات اللازمة لتطبيق الابعاد الابعاد المراد دراستها , بالإضافة لوجود مبرر لدراسة المنظمة المختارة كونها تعاني تعاني من مشكلة بحثية استدلت عليها من خلال قائمة الفحص الاولى التي تم توزيعها , توزيعها , لذلك تم اختيار شركة الحفر العراقية ( المنطقة الجنوبية ) لاختبار فرضيات فرضيات وأنموذج الدراسة, و قد تم استخدام اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الدراسة والمتمثل بالمسؤولين في شركة الحفر العراقية باعتباره مجتمع محدود يمكن

يمكن السيطرة عليه, حيث تم توزيع (201) استمارة استبيان كان المسترد منها والصالح والصالح للتحليل (117) استمارة.

### الاطار النظري

#### اولاً:- التفكير النظمي

##### ١ مفهوم التفكير النظمي

ان التفكير النظمي يستند الى نظرية النظم العامة لـ(Bartalanffy) وقد تم تطبيقه على مجموعة واسعة من التخصصات و المجالات المختلفة, واسلوب التفكير هذا لديه قوة كبيرة في حل المشكلات المعقدة التي لا يمكن حلها باستخدام الاسلوب الاختزالي التقليدي للتفكير (Monat&Gannon,2015:11). ونظريات التفكير النظمي منتشرة على نطاق واسع ولكنها ليست معروفة عالمياً و لا يتم تطبيقها في الادارة لأنها تتطلب فهماً اعمق لفلسفة النظم Kvedaravicius, Skarzauskiene & Palaima (2009:76).

يعد ( Senge ) من الباحثين والكتاب الاوائل الذين وضحو مفهوم التفكير النظمي حيث ذكره في كتابه الشهير (The fifth discipline,1990) في إطار المنظمة المتعلمة وأشار ان اليوم اصبح هناك حاجة الى التفكير النظمي اكثر من اي وقت سابق بسبب التعقيد المتزايد الذي يحيط بنا من البيئة. اما (Pisapia et al,2005) ففكر ان التفكير النظمي هو احد العمليات المعرفية اللازمة لممارسة القيادة الاستراتيجية وحدده كأحد ابعاد التفكير الاستراتيجي . وفي ذات السياق ذكر ان التفكير النظمي اطار عمل للتشخيص وتحديد الاسباب الجذرية للمشاكل الحالية وحل المشكلات واتخاذ القرار , فهو يؤدي الى توجه جديد وافضل نحو النجاح في الحياة(Haines, 2000). واشير اليه ايضا بانه انه قدرة القائد على رؤية الانظمة بشكل شامل من خلال فهمه للخصائص والقوى والانماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الانظمة ومن ثم توفر خيارات للعمل Pisapia (et al, 2009).

وترى الباحثة ان التفكير النظمي عبارة عن عملية عقلية ومدخل شمولي لحل المشاكل المشاكل .يساعد الفرد على فهم المشكلة او اي موضوع معين بصورة كلية بكافة عناصره

عناصره .و يعمل كذلك على اخذ المشكلة في ضوء تفاعلها مع بعضها البعض .و يركز يركز على العلاقات والاعتماد المتبادل بينها . بدلا من التركيز على الاجزاء نفسها بمعزل عن الاخرى .

## ٢ - الفرق بين التفكير النظمي والتفكير التقليدي

لقد اتفق العديد من الباحثين كـ (Haines, 2007 ; Pisapia et al.,2005 ; Raza, 2011) على ان التفكير النظمي هو عكس التفكير الخطي فهو يركز على العلاقات بين مكونات النظام بدلاً من المكونات نفسها . فالتفكير التقليدي يحاول فهم النظام عن طريق تقسيمه الى اجزاء صغيرة, ويعمل على دراستها بمعزل عن غيرها Atwater et (al.,2008:12). وقد يكون له فوائد كبيرة ولكن ايضاً له عيب كبير فهو يتجاهل العلاقات بين مكونات النظام والتي غالباً ما تهيمن هذه العلاقات على سلوك الانظمة (Monat & Gannon, 2015:17).

وحسب (Rivera et al.,2010:6) فإن اسلوب التفكير التقليدي يتميز بمعتقدات رئيسة رئيسة راسخة كالفصل بين السبب والنتيجة ( المؤثر والتأثير) إذ يحدث التأثير بعد السبب, السبب, والتأثير يتبع السبب في كل من الزمان والمكان, وكذلك التأثير يتناسب مع السبب. السبب. تكون الاجزاء أولية والكل ثانوي ( Pisapia et al.,2005:46). أما بالنسبة للتفكير النظمي فقد ذكر (Senge, 1990:42) انه غالباً ما تأتي مشاكل اليوم من حلول الامس. لذلك هذه العلاقات ليست صحيحة بالضرورة , بالضرورة , فيمكن أن يكون التأثير هو السبب المستقبلي لمزيد من التأثيرات في نمط دوري نمط دوري (Rivera et al.,2010:6) . فاذا كنا نريد حل مشكلة معينة , يجب علينا علينا أولاً فهم النظام بأكمله (Stermann, 2002:2) . وفي السياق ذاته ذكر ان التفكير النظمي يركز على فكرة أن الكل اكبر من مجموع أجزائه, وأن الكل شيء اساس اساس أما الأجزاء فهي ثانوية (Pisapia et al.,2005:46). وكما أشار Atwater

(et al.,2008:12) الى أنه عندما يتم تفكيك النظام فإنه غالباً ما يفقد خصائصه الأساسية وكذلك يفقد اجزاءه .

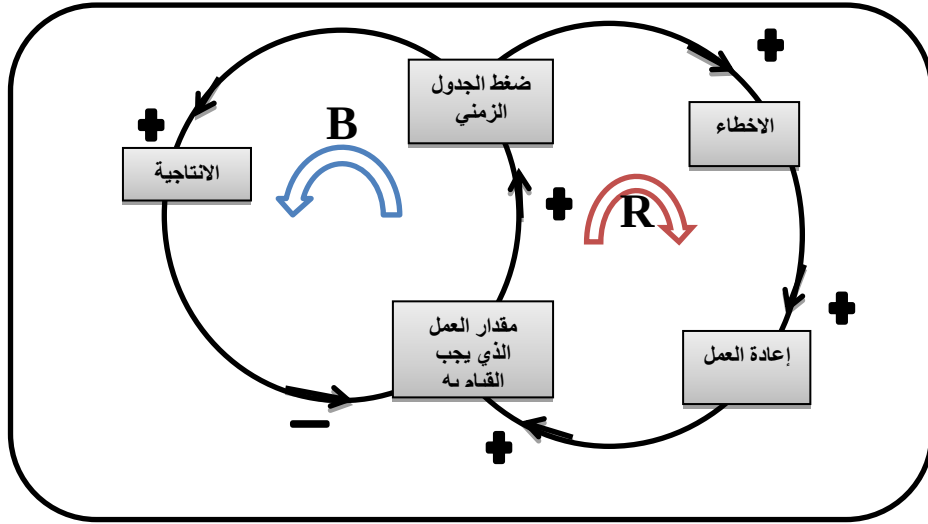
مما تقدم ترى الباحثة ان التفكير النظامي يختلف عن التفكير التقليدي الخطي , فمن خلال التفكير النظامي نستطيع النظر في العناصر والاجزاء المختلفة التي تتعلق بمسألة ما و تؤثر فيها , بنظرة شمولية تعمل هذه النظرة على حساب أثر كل عنصر في العناصر الاخرى , ومعرفة العلاقات المتبادلة بينها , ودراسة علاقة السبب والنتيجة غير الخطية (الدورية) , وبذلك نكون قادرين على تقديم الحلول الجذرية التي تعمل على منع حدوثها او تكرارها في المستقبل.

### ٣ -مخططات الحلقة السببية

يعتمد التفكير النظامي مجموعة من الأدوات لتحليل الأنظمة المعقدة واكتساب نظرة عميقة حول مسألة او مشكلة ما, ومن هذه الادوات هي مخططات الحلقة السببية والتي تعد اداة مهمة لتمثيل بنية التغذية الراجعة للأنظمة (Kondratenko, 2003:9). فرسم هذه مخططات يساعد على رؤية العلاقات المتبادلة بين جميع مكونات النظام , هذه العلاقات ممكن ان تكون معقدة للغاية , والعديد منها يكون مخفياً او على الاقل يصعب رؤيته (Monat & Gannon, 2015:21). و هنالك نوعين من حلقات التغذية الراجعة والتي تمثل رد فعل النظام الذي يتجدد في شكل منبه او عودة المعلومات التي تؤثر على خطوة لاحقة. وهذه الحلقات هي :

- **حلقات التعزيز (Reinforcing)** ويرمز لها بالحرف (R) وهي حلقات تقوية ايجابية وتشير الى ان التغير في بعض الحالات سيؤدي من خلال سلسلة من الروابط السببية الى التغير في نفس الحالة ونفس الاتجاه (Kondratenko, 2003:9).

• **حلقات الموازنة (Balancing)** ويرمز لها بالحرف (B) وتكون بشكل عام لتحقيق الاستقرار او البحث عن الهدف , فهي تقاوم التغير في اتجاه واحد بإحداث تغيير في الاتجاه الاخر وبالتالي تخفف من اثاره (Kim, 1999:8). ويوضح الشكل ( 2 ) مثال لمخطط الحلقات السببية مع حلقة تعزيز وحلقة موازنة .



الشكل (2) مثال لحلقة تعزيز وحلقة موازنة

**Sours:** Shire, Jun , & Robinson. (2018). The application of system dynamics modelling to system safety improvement: Present use and future potential. *Safety science*, pp4

حيث تشير الاسهم الى الروابط السببية بين المتغيرات , حيث لسبب يكون في نيل نيل للسهم والتأثير يكون في رأس السهم . وتشير العلامات + و - الى قطبية الاسهم الاسهم ويعبر عنها احيانا بالأحرف S و O على التوالي . ( علامة + او S تعني ان المتغيرات تتغير نفس الاتجاه , وتشير علامة - او O الى ان المتغيرات تتغير في

في اتجاهين متعاكسين ) . وفي شكل اعلاه يوضح انه في حلقة التعزيز ضغط الجدول الجدول الزمني المرتفع سيزيد من عدد الاخطاء مما يؤدي تلك الى مزيد من إعادة العمل العمل التي يجب القيام به ووضغط الزمني أيضاً، اما حلقة الموازنة على لجلب الأيسر فنكتف الأيسر فنكتف ان لضغط الزمني يمكن ان يزيد الانتاجية ويؤدي تلك بعدها الى تقليل العمل تقليل العمل التي يجب القيام به وتقليل الجدول الزمني.

#### ٤ - أهمية التفكير النظامي

تأتي أهمية هذا النوع من التفكير في أنه يتناسب مع واقع اليوم الذي نعيشه في وسط عالم منظومي ، يتسم بالتعقيد والتداخل ، فكل شيء من حولنا يؤثر ويتأثر بالأشياء المحيطة به (احمد،2009:322). و يساعد التفكير النظامي في حل المشكلات التي نواجهها يومياً سواء كانت على المستوى المهني أو الشخصي، فيمكن من خلاله فهم كيفية عمل المنظومات داخل مجال العمل وكيف تتفاءل هذه مع المنظومات الأخرى في الخارج (عبدالعزيز،2013:403). ولقد أشار ( زكريا،2012:4) الى ان أهمية هذا الأسلوب من التفكير تأتي من انه يعمل على رؤية الأسباب الجذرية للمشكلات وتقديم نظرة شمولية لها، و يعمل على تنمية القدرة برؤية العلاقات المتبادلة بين الاشياء نفسها وتحسين الرؤية المتعمقة للأمور ، و يساعد على تقديم الحلول الذكية للمشكلات بصورة اشمل، و يمثل احد الوسائل لفهم التعقيد في عالم اليوم ، وبالتالي فهو يساعد في النظر الى العالم بما فيه من مؤسسات بنظرة كلية.

#### ٥ - ابعاد التفكير النظامي

كان (Pisapia et al., 2005) قد عملوا على انشاء مقياس واختباره يستخدم كأداة صالحة وموثوقة, ليتمكن استخدامها في الدراسات المستقبلية والتي يشار اليه باسم استبيان التفكير الاستراتيجي (Pisapia) الذي يقيس ثلاث مهارات من ضمنها التفكير النظمي, حيث قام باستخلاص تعريف للتفكير النظمي واستخدامه في انشاء عناصر اختبار لقياس التفكير النظمي كما موضح في الجدول (1) والذي اطلق عليه بالعمليات المعرفية اللازمة لممارسة التفكير النظمي . وقد اعتمدت الباحثة على هذا المقياس لقياس التفكير النظمي , وذلك بسبب تطبيقه في اكثر من دراسة اجنبية وعربية وايضاً تحقيقه صدق وثبات عالي بتلك الدراسات مع اجراء بعض التعديلات البسيطة لكي تتناسب مع مقياس البحث الحالي.

جدول (1) العمليات المعرفية اللازمة لممارسة التفكير النظمي

| التعريف                                                                                                                                                               | العنصر المستخلصة                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التفكير النظمي هو القدرة على رؤية الانظمة بشكل كلي وذلك من خلال فهم الانماط والخصائص والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الانظمة ومن ثم تعمل على توفير خيارات للعمل | <p>١ - التفكير بشكل كلي</p> <p>٢ - التعرف على الانمط والعلاقات المتبادلة</p> <p>٣ - التعرف على خصائص الانظمة الجوهرية, وانمط الانظمة المحددة والعمل وفقاً لها</p> <p>٤ - التعرف على ضرورات النظام الخاصة بتحقيق الهدف والحفاظ على النمط, والتكامل, والتكيف والعمل وفقاً لها</p> |

المصدر (Pisapia et al., 2005:48)

وفيما يلي نسلط الضوء على هذه الابعاد بشكل اكثر تفصيلاً.

- **النظرة الشمولية للنظام:-** كان الاختزال نهج بحثي سائد منذ ظهور العلم , فهو يركز على أجزاء من حالة المشكلة بدلاً من الكل , أي يكون معرفة الظاهرة وفهمها من خلال تحليل علاقات السبب والنتيجة الخطية بدراسة الأجزاء المكونة لها في عزلة عن بعضها مع الأخذ بالاعتبار بالقليل من التفاعلات بينها .على العكس من ذلك تكون النظرة الشمولية , فهي تصور الظاهرة في مجملها قبل تلك الموجودة بأجزائها (Raza, 2011:21). فالتفكير الشامل يهدف الى تغيير التفكير بطريقة لرؤية الكل ويساعد على التعرف على بنية الظواهر المعقدة , Skaržauskienė, (2008:114). رؤية الصورة الكبيرة للنظام وليس فقط أجزائها المنفصلة (Shaked& Schechter, 2019:19).

- **ادراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام:-** كل نظام يتكون من عدة عناصر , وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها لإحداث سلوك النظام العام. فيتعلق هذا البعد بأدراك العلاقات التي تربط عناصر النظام ببعضها البعض. فمن الضروري التعرف على العلاقة بين العناصر الفرعية للنظام والتفكير في العلاقات السببية بينها وحلقات التغذية الراجعة والنظر في التغييرات الديناميكية في النظام بأكمله (Lee, Jeon & Lee, 2018:359). فإذا استطاع المدير ادراك هذا الترابط والعلاقات المتبادلة , فيمكنه أن يتوقع ان التغيير في جزء واحد من النظام سيؤدي ذلك الى تغييرات في مكونات النظام الاخرى (Pisapia et al., 2005:46).

- **ادراك الخصائص الاصلية للنظام:-** لكل نظام خصائص خاصة فيه وتميزه عن باقي الانظمة .فالتفكير النظامي ينظر الى أن خصائص أجزاءه لا يمكن ان تفهم الى تفهم الى عن طريق فهم ديناميكية الكل , فهنا الكل يعتبر هو الاصل ومن خلال فهم فهم ديناميكية الكل يمكن عندها ان نشق من حيث المبدأ على الأقل خصائص وتفاعلات وتفاعلات الأجزاء (علي, 2012:303). فالأنظمة تعرض خصائص النظام ككل , وليس

, وليس خصائص أي جزء من اجزاء المكونات الفردية, لأنه هذه تكون موجودة فقط على فقط على مستوى النظام الكلي ولن يحدد اي قدر من دراسة الأجزاء المكونة وجودها ( وجودها ( Sherwood, 2011:14). لذا يجب اخذها في ظل السياق الكامل للنظام للنظام وليس في سياق الاجزاء المكونة له.

● ادراك واجبات النظام:- وضح (Pisapia et al., 2005:47) هذا البعد من خلال التعرف على ضرورات النظام التي تتعلق بتحقيق الهدف الخاص بالنظام , والحفاظ على النمط والتكامل وكذلك التكيف والعمل وفقا لها . فكل نظام هدف او أهداف يسعى لتحقيقها . فأشار (Werhane, 2002:37) أنه في اي نظام يحتاج الفرد الى تحديد أهداف او أغراض هذا النظام , أو الأهداف التي يجب ان تكون له وكيف يتم ترتيبها حسب الاولوية , وذلك لأن الاهداف التي يمتلكها النظام ستؤثر على هيكله وعلاقاته المتبادلة. لكن عندما يكون هناك عدم القدرة على تحديد الغرض والهدف من النظام فسيميل عندها الافراد الى اتخاذ اجراءات في هذه الانظمة دون فهم تأثير هذا على النظام الكلي وبذلك سيكون هناك مجازفة بانهيائه (Kim, 1999:4) .

## ثانياً:- المناعة التنظيمية

### ١ مفهوم المناعة التنظيمية

هذا المصطلح هو استعارة مأخوذ من نظم المناعة البيولوجية. فقد عرفت المناعة فيها المناعة فيها بأنها قدرة الجسم على الحماية من جميع أنواع الأجسام الغريبة, مثل البكتريا والفيروسات والمواد السامة التي تدخل الجسم (Sompayrac, 2019:11). و (2019:11). والجهاز المناعي للكائن الحي يحتوي على قسمين وظيفيين عامين هما الجهاز المناعي الفطري (الطبيعي) والجهاز المناعي المكتسب (التكيفي) Calder, (2013:300). و فيما يخص ادبيات علم الادارة فقد ذكر كل من

(عبدالمجيد, 2016; متولي والبنوي, 2020) و Wang, Cao, Wu, Guo & Lv, (2010) ان دراسات (DeGeus1997) تعتبر من البدايات الاولى في طرح مصطلح مصطلح المناعة التنظيمية , مشيراً فيها الى ضرورة التعامل مع المنظمات ككائن حي حي قادر على ان يتكيف ويتفاعل مع البيئة المحيطة به , وتحديد أنسب الطرق للتعامل مع للتعامل مع التهديدات لكي تتمكن المنظمات من البقاء والاستمرار . بعد ذلك تناولت بعض بعض من الدراسات والابحاث هذا المصطلح وعملت على دراسته وتشخيصه في المنظمات. المنظمات. حيث اشير الى المناعة التنظيمية بأنها مجموعة من العمليات و الاليات الداخلية التي تم تطويرها لحماية المنظمة من خلال تحديد واستئصال التهديدات (Simmons, 2013). وفي ذات السياق تم تعريفها بأنها مجموعة من السياسات والاجراءات التي تتبناها المنظمة بتشكيل شبكة مترابطة من العمليات والافراد والافراد لغرض تكوين جدار متماسك ومنيع قادر على حماية القيم الجوهرية للمنظمة للمنظمة بالعمل على حل المشاكل وتصحيح الانحرافات في الاداء وذلك للوقاية من تهديدات تهديدات الاخطار وتقليل حدوث الازمات (عبدالمجيد 2016).

ومما تقدم ترى الباحثة ان المناعة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على حماية نفسها والدفاع عنها من الأخطار البيئية والفيروسات التي تواجهها من خلال مجموعة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع وظائف ومفاصل المنظمة لحمايتها ضد أي خطر أو تهديد ممكن أن يواجه المنظمة عن طريق معرفة وتحديد العوامل التي أدت وكانت السبب في هذه التهديدات والأخطار والعمل على التصدي لها والقضاء عليها لكي تحافظ المنظمة على وجودها وبقائها وبالتالي استمراريتها.

## ٢ -انواع المناعة التنظيمية

اشار عدد من الباحثين الى ان المناعة التنظيمية تشبه النظام المناعي للكائن الحي , وذلك بوجود جزأين لها هما المناعة الطبيعية والمكتسبة (الطائي, 2009; الطائي

الطائي وآخرون, 2016; عبودي, 2019; الثابت, 2020) و (Cheng et al., 2011; Xue et al., 2020). وفيما يلي توضيح لهذين النوعين من المناعة :-  
**أولاً :- المناعة التنظيمية الطبيعية**

تحاول المنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها أن تعمل على تحصين وحماية نفسها أمام المخاطر والتحديات المختلفة التي تواجهها سواء كانت الحالية منها والمستقبلية ( الطائي وآخرون, 2016; 201; عبودي, 2019; 85; الثابت, 2020: 312). كما ذكروا أيضاً أن المناعة التنظيمية الطبيعية يمكن تكوينها من خلال ما يأتي:-

❖ **الموقع التنافسي :-** الموقع التنافسي الجيد سيحقق للمنظمة دفاعات قوية ومتمينة قادرة على التحمل والبقاء ( الساعدي و زعلان, 2014: 14). وهو يعتبر أحد الدفاعات الطبيعية التي تساعد المنظمة بإيجاد مناعة مستدامة (الطائي, 2009: 12; عبودي, 2014: 85).

❖ **الحمض النووي التنظيمي:-** الـ (DNA) مصطلح طبي متعلق بجينات الانسان تم استعارته واستخدامه بالدراسات ذات الصلة بالعلوم الادارية, فمن خلال الجمع بين علوم الاحياء والوراثة والادارة ظهر هذا المصطلح والمعبر عنه اختصاراً (DNA) التنظيمي, فكما ان لكل شخص (DNA) الخاص به والذي يميزه ولا يشبه (DNA) الخاص بالآخرين كذلك هذا المصطلح يستخدم للتعبير عن شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات. وقد اشير اليه بأنه يعكس البصمة الخاصة بالمنظمة والتي تجعلها مختلفة و مميزة عن الآخرين و تمكنها من التكيف بقوة مع المنافسة (Assayah, 2020). ويتكون الحمض النووي التنظيمي من اربعة ابعاد اساسية هي:-

• **حقوق اتخاذ القرار :-** ان اتخاذ القرار يعد من المراحل المهمة التي المسؤول الاداري بعملية صنع القرار في عمله, وان عصارة جهوده ستعكس من

من خلال القرار الذي يتخذه تجاه مشكلة ادارية أو مسألة ما (الزعبي, 2010:38 (الزعبي, 2010:38) . , فتنحى حقوق اتخاذ القرار الواضحة نطاقات أوسع وطبقات وطبقات أقل مما سيساعد بانخفاض التكاليف وتنفيذ أسرع, اما اذا كانت غير واضحة واضحة وغير مفصلة فسوف يؤدي ذلك الى هدر للوقت وسبب رئيسي للأداء المتدني المتدني (Neilson et al., 2003:7).

● **المعلومات :-** مهما كان للمسؤولين من كفاءات وخبرات , فإن ذلك لا يجعلهم يستغنون عن المعلومات في صنع واتخاذ القرارات ( الزعبي , 2010:39). فهي كالدواء التي تمد المنظمة بالحياة و لا تستطيع أي منظمة أن تصل الى تحسين قراراتها عند غياب نظام سليم للمعلومات (العبيدي, 2015: 302).

● **المحفزات :-** هي وسائل تستخدمها المنظمة لتحفيز موظفيها من أجل اداء افضل (Nafei, 2015:119). واكد ذلك (Alshawabkeh, 2021:1641) حين ذكر الى انها تؤثر على دافع الموظفين وحماسهم عند قيامهم بالمهام , وتؤدي دور مهم في تحسين أداءهم. وتعد من أهم المتغيرات التي تؤثر على الموظفين سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي (بدوان, 2018:25).

● **الهيكل التنظيمي :-** بين (Jones, 2013:30) ان الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للمهام و علاقات السلطة التي تتحكم في كيفية تنسيق الافراد لأفعالهم واستخدام الموارد لتحقيق اهداف المنظمة. ويمكن أن يكون له تأثير كبير على اداء المنظمة المالي و قدرتها على إدارة موظفيها ومنتجاتها (Colquitt et al., 2019:482). فعندما يتوفر هيكل تنظيمي ملائم في المنظمة يؤدي ذلك الى سرعة اتخاذ القرارات ويمكنها من الاستجابة للمستجدات واستغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل , كما يساهم في تخفيف حدة الصراعات (الحنيطي و القعيد , 2019:4).

وأشار كل من ( Alshawabkeh, ;Neilson et al., 2003:10 )  
2021:1642 ان العناصر الاربعة للحمض النووي التنظيمي متشابكة و متفاعلة مع بعضها البعض وليست منفصلة , اذ ان أي تغيير في احدها فسيطلب ذلك تغييرا في الاخرى. فمثلاً عند تغيير الهيكل التنظيمي يتطلب تغييراً ايضاً في حقوق اتخاذ القرار , لاتخاذ قرارات فعالة وكذلك سيحتاج الموظفون الى حوافز جديدة ومعلومات مختلفة.

#### ثانياً :- المناعة التنظيمية المكتسبة

أشار اليها (ابو ناصر, 2020:8) بأنه يتم اكتسابها بعد تعرض المنظمة للخطر أو الفيروس البيئي ففي وقت سابق . وتقسم المناعة المكتسبة كما ذكر كل من ( الطائي, 2009 ; الساعدي و زعلان, 2014 ; عبودي , 2019;الثابت, 2020 ) الى ( الخلايا المناعية - الذاكرة التنظيمية - اللقاح التنظيمي - المقارنة المرجعية ) وفيما يلي عرض لكل منها:-

• **الخلايا المناعية:** التعرف على خواص الفيروس أو المؤثر البيئي من قبل اقسام المنظمة والذي كان قد أصاب قسم معين منها واستطاع أن يعالج الوضع ويتعافى , بذلك امتلك هذا القسم المناعة الكافية ضد الخطر , بالتالي تستطيع هذه الاقسام أن تقدم حلول واستراتيجيات وعلاج مضاد لهذا الفيروس البيئي ( الطائي , 2009:14).

#### • **الذاكرة التنظيمية :** لقد عرف (Walsh& Ungson, 1991:61)

التنظيمية بأنها معلومات مخزنة من تاريخ المنظمة , ومن الممكن الاستفادة منها في القرارات الحالية. وتؤدي الذاكرة التنظيمية عدد من الادوار الحاسمة في المنظمات ,

المنظمات , منها انها مهمة في عملية التعلم ومساعدة المنظمة بتجنب تكرار الاخطاء  
الاطاء الماضية, كذلك توفر للموظفين الجدد امكانية الاستفادة من خبرة الموظفين  
القدامى, وتساعد أيضا في خفض تكاليف المعاملات المرتبطة بالعمل الاداري  
(Adobor, Kudonoo & Daneshfar, 2019:673).

• **اللقاح التنظيمي :** تعمل بعض المنظمات على استخدام جهات خارجية تأخذ  
منها اللقاح عندما تواجه الاخطار أو انتشار أحد الفيروسات البيئية , هذه الجهات  
تتمثل بالمكاتب الاستشارية أو رأس المال الفكري الموجود في المنظمات الاخرى المشابهة  
وأیضا من خلال نقل المعرفة والمهارات والخبرات من المنظمات الاخرى التي كانت  
قد تعرضت سابقا لعدد من الفيروسات , فيعد اللقاح التنظيمي أحد الاستراتيجيات  
الجاهزة للقضاء على هكذا امراض تنظيمية ( الطائي, 2009:14).

• **المقارنة المرجعية :** أشار لها (Attiany, 2014:41) على انها تعتبر  
طريقة منهجية يمكن للمنظمة من خلالها قياس ومقارنة أداءها مقابل أفضل الممارسات  
في الصناعة.

### ٣ الوظائف الاساسية للمناعة التنظيمية

نكر عدد من الباحثين ان قدرة الاشكال المناعية والفعل المناعي لوظف المناعة  
التنظيمية تتحقق من خلال عدد من السلوكيات (الساعي, ٢٠١٦ ; ابو ناصر, ٢٠٢٠ ;  
متولي والبنوي, ٢٠٢٠) و (Lv & Wang, 2007 ; Wang et al., 2010) وهي  
كالآتي :

• **الادراك المناعي:** هي وظيفة تحديد العوامل الخارجية السلبية بشكل منهجي وديناميكي وكذلك العوامل الداخلية الضارة او عوامل الشيوخة الداخلية (Wang et:8, 2010).

• **الدفاع المناعي :** عندما تكتشف المنظمات وجود مشاكل من خلال الادراك فسوف يكونون بحاجة الى الاستجابة بسرعة وبدقة في السلوك (Lv & Wang, 2007:152). وقد عبر عنها بانها وظيفة المنظمات للمقاومة او القضاء على العوامل الضارة الخارجية منها او الداخلية أو عوامل الشيوخة الداخلية (Wang et al., 2010:9).

• **ذاكرة المناعة التنظيمية :** فهي المسؤولة عن تسجيل وجمع وحفظ واسترجاع وتوزيع الخبرات المتوفرة عن إجراءات المراقبة والدفاع المناعي, وهي أيضا لا تتذكر فقط التجارب الناجحة ولكن أيضا التجارب الفاشلة للاستفادة منها (الساعدي, 2016:130).

• **وظيفة الاستقرار :** ويقصد به تمكن نظام المناعة التنظيمية في تمييز العوامل الضارة المختلفة وغير المرغوب فيها وإزالتها من داخل المنظمة بما يضمن بالحفاظ على النشاط والتنسيق والتوازن بداخلها (طالب و علوان, 2016: 52; ابو ناصر, 2020:7).

• **وظيفة الرقابة:** وتتلخص أدوار الرقابة في وضع الية تسمح بمراقبة المنظمة باستمرار ووضع خطة مدروسة مسبقاً وكذلك أيضاً ربط المعلومات التي تم الحصول عليها بأجهزة إنذار مبكر تعمل على تنبيه صناع القرار ومتخذي المشاكل والمخاطر المتوقعة قبل حدوثها (متولي والبنوي, 2020:17).

٤ - ابعاد المناعة التنظيمية

وكما هو الحال في معظم المواضيع العلمية التي تنسم بالحادثة تكون هناك حالة من وجود عدم اتفاق تام في كيفية قياس المتغير وقد اختلفت هذه الدراسات في الزاوية التي تنظر بها الى مكونات وأبعاد المنة التنظيمية, فلا يوجد اتفاق بين الباحثين على الابعاد الرئيسية لها فبعضهم عمل على قياسها من خلال أنواعها , والبعض الآخر من خلال وظائفها , وهناك من اعتمدت على أبعاد التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية ويوجد ايضا من اعتمد غير هذه الابعاد للقياس.

وفي ضوء إسهامات العديد من الباحثين في تحديد الابعاد الخاصة بالمناعة التنظيمية اعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنة الطبيعية والمناعة المكتسبة مع تفرعاتهم كأبعاد رئيسية للمناعة التنظيمية وذلك بالاتفاق مع ( الطائي, 2009; لفته, 2014 ; ; عبودي, 2019) لكونها متلائمة مع موضوع البحث الحالي وقد تم ذكر كل من هذين البعدين وتفرعاتهم في الفقرة الخاصة بأنواع المنة التنظيمية .

الجانب العملي  
اولا:- الاحصاءات الوصفية

ان الانصاءات الوصفية تمثل لطرق التي تساعد على جمع، وتلخيص، وعرض، وتحليل مجموعة من البيانات (Berenson, et al., 2012: 96). اضافة الى انها تمثل النتائج التي يتم من خلالها تلخيص الاستجابات بأنمط معينة، وفي هذا البحث، الغرض من التحليل الوصفي هو التحقق في مدى اهتمام المسؤولين في المنصب الادارية في شركة الحفر العراقية (المنطقة الجنوبية) في العراق بالتفكير النظمي والمناعة التنظيمية. وهذا التحليل سيتم باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اعتمادا على مخرجات SPSS.25. تم توضيح نتائج هذه القيم الإحصائية في الجدول (2) حيث تم قياس جميع المتغيرات والابعاد وفقا لمقياس ليكرت المكون من خمس نقاط تتراوح من 1 (لا افق بشدة) إلى 5 (أولفك بشدة).

جدول (2) نتائج الانصاءات الوصفية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | السؤال/ البعد/ المتغير                 |
|-------------------|---------------|----------------------------------------|
| 0.58              | 3.54          | النظرة الشمولية للنظام                 |
| 0.63              | 3.65          | ادراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام |
| 0.73              | 3.44          | ادراك الخصائص الاصلية للنظام           |
| 0.73              | 3.67          | ادراك واجبات النظام                    |
| <b>0.57</b>       | <b>3.57</b>   | <b>التفكير النظمي</b>                  |
| 0.90              | 3.23          | الموقع التنافسي                        |
| 0.84              | 3.24          | حقوق اتخاذ القرار                      |
| 0.71              | 3.65          | المعلومات                              |
| 0.96              | 3.13          | المحفزات                               |
| 0.73              | 3.52          | الهيكل التنظيمي                        |
| 0.68              | 3.73          | الخلايا المناعية                       |
| 0.72              | 3.58          | اللقاح التنظيمي                        |
| 0.74              | 3.60          | الذاكرة التنظيمية                      |
| 0.89              | 3.36          | المقارنة المرجعية                      |
| <b>0.61</b>       | <b>3.45</b>   | <b>المناعة التنظيمية</b>               |

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

على وجه التحديد، يظهر الوسط الحسابي الأقل من 3.00 أن المتغيرات أو الأبعاد لم يتم تنفيذها أو تحقيقها، في حين أن المتغيرات من 3.00 وما فوق توضح أنه تم تنفيذها أو تحقيقها.

يوضح الجدول (2) أن الاوساط الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (التفكير النظامي) كملت جميعها اعلى من 3.00، و كان الوسط الحسابي العام للتفكير النظامي هو 3.57. علماً بأن جميع الانحرافات المعيارية كملت صغيرة جداً، اي ان اجابات المسؤولين كملت متسقة ولا توجد لحراقات كبيرة فيها، مما يدل ذلك على دقة الاجابات و واقعيتها في لشركة. وهذا يظهر بأن المسؤولين في المنصب الادارية في شركة لخر العراقية (المنطقة الجنوبية) في العراق قد أدركوا أن هناك متى قليل من تنفيذ التفكير النظامي وابعاده. وتشير هذه النتائج إلى أنه على الرغم من أن التفكير النظامي أصبح ضرورة مطلوبة متوقعة من جميع الشعب والاقسام والهيئات في شركة لخر وأنه يجب عليها أن تفضل تنفيذها، مع ذلك، لا تزال هناك حاجة لمزيد من الجهود من شركة في تنفيذ التفكير النظامي وابعاده بين الشعب والاقسام والهيئات في شركة لخر العراقية (المنطقة الجنوبية) في العراق.

لقد كملت الاوساط الحسابية لأبعاد المتغير التابع ( المناعة التنظيمية ) كملت جميعها اعلى من 3.00، و كان الوسط العام للمناعة التنظيمية 3.45. علماً بأن جميع الانحرافات المعيارية كملت صغيرة جداً، اي ان اجابات المسؤولين كملت متسقة ولا متسقة ولا توجد لحراقات كبيرة فيها، مما يدل ذلك على دقة الاجابات و واقعيتها في شركة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين في المنصب الادارية في شركة لخر العراقية (المنطقة الجنوبية) في العراق قد أدركوا أن هناك قدراً قليلاً من تحقيق تحقيق المناعة التنظيمية بأبعادها على مدار السنوات الماضية، أي مستوى طيف من المناعة التنظيمية. على وجه التحديد، وبالرغم من التقارب الكبير في الاجاز، تحقت لخلايا المناعية بدرجة أعلى من الابعاد الاخرى جميعاً من الاجاز في ظل لسنوات

للسنوات السابقة، بينما تحقت المحفزات بأقل من مستوى من الأبعاد الأخرى جميعاً.

جميعاً.

ثانياً: تقييم نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربط الجزئية الصغرى  
PLS-SEM

لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات في هذا البحث تم استخدام الإصدار 3.0 من برنامج Smart PLS. تم استخدام النهج المكون من خطوتين في PLS-SEM التي يفصل بشكل مفصل نموذج القياس والنموذج الهيكلي على النحو الموصي به من قبل (Anderson and Gerbing, 1988) والتي أشار إلى أن طريقة الخطوتين مفصلة لأنها تساعد في توفير استنتاجات ذات مغزى وقيمة أكثر من طريقة خطوة واحدة. تتكون هذه الطريقة من تقييم نموذج القياس وتقييم النموذج الهيكلي (Henseler et al., 2009). في الخطوة الأولى، تم اختبار نموذج القياس للتحقق من صدق التقارب وصدق التمييز وموثوقية نموذج القياس. أما في الخطوة الثانية، تم إجراء اختبار النموذج الهيكلي لغرض التحقق من نتائج الفرضيات.

#### ١. تقييم نموذج القياس للأبعاد ذات الدرجة الأولى والمتغيرات ذات الدرجة الثانية

في الخطوة الأولى، تم اتباع تقييم نموذج القياس للمبدأ التوجيهي المقدم من (Hair et al., 2017) فقد تم فحص صدق التقارب للنموذج من خلال النظر في التشبعات ومتوسط التباين المستخرج (AVE). إلى جلب ذلك، تم تقييم موثوقية الانساق الداخلي لنموذج القياس الانعكاسي المشار إليها بالموثوقية المركبة (CR). وتم التحقق من صدق التمييزي باعتماد نسبة أحادية وتغاير لسمه (التحميل المتقطع ونسبة الارتباط غير المتجلسة) (HTMT).

- **صدق التقارب:-** صدق التقارب يعني المدى الذي ترتبط به مؤشرات البعد/ المتغير مع بعضها البعض وتمثل بدقة البعد/ المتغير المخصص له (Hair et al., 2017:112). ولتحقيق صدق التقارب، ينبغي أن تكون التشبعات أكبر من 0.70.

0.70. وينبغي أن تكون الموثوقية المركبة (CR) أكبر من 0.70 و أن يكون متوسط متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من 0.50 (Hair, Black et al., 2014). (2014). ويبين الجدول (3) والشكل (3) والجدول (4) و الشكل (4) نتائج تقييم نموذج القياس فيما يتعلق بصدق التقارب للأبعاد ذات الدرجة الأولى والمتغيرات ذات الدرجة الثانية .

**الجدول (3) نتائج صدق التقارب للأبعاد ذات الدرجة الأولى**

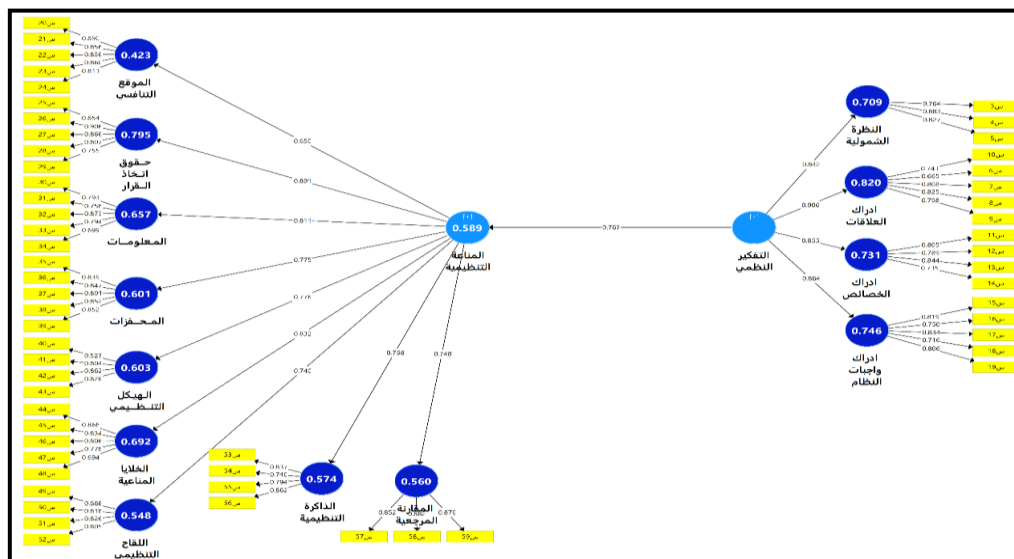
| المتغير           | البعد                                        | السؤال | التشبع | الموثوقية المركبة (CR) | متوسط التباين المستخرج (AVE) |
|-------------------|----------------------------------------------|--------|--------|------------------------|------------------------------|
| التفكير<br>النظمي | النظرة الشمولية<br>للنظام                    | س٣     | 0.765  | 0.865                  | 0.683                        |
|                   |                                              | س٤     | 0.883  |                        |                              |
|                   |                                              | س٥     | 0.827  |                        |                              |
|                   | ادراك العلاقات<br>المتبادلة لأجزاء<br>النظام | س٦     | 0.666  | 0.879                  | 0.593                        |
|                   |                                              | س٧     | 0.808  |                        |                              |
|                   |                                              | س٨     | 0.825  |                        |                              |
|                   |                                              | س٩     | 0.798  |                        |                              |
|                   |                                              | س١٠    | 0.743  |                        |                              |
|                   | ادراك الخصائص<br>الاصلية للنظام              | س١١    | 0.805  | 0.872                  | 0.631                        |
|                   |                                              | س١٢    | 0.789  |                        |                              |
|                   |                                              | س١٣    | 0.844  |                        |                              |
|                   |                                              | س١٤    | 0.735  |                        |                              |
|                   | ادراك واجبات<br>النظام                       | س١٥    | 0.819  | 0.890                  | 0.618                        |
|                   |                                              | س١٦    | 0.749  |                        |                              |
|                   |                                              | س١٧    | 0.835  |                        |                              |
|                   |                                              | س١٨    | 0.716  |                        |                              |
|                   |                                              | س١٩    | 0.805  |                        |                              |

تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية

|       |       |       |      |                      |                      |
|-------|-------|-------|------|----------------------|----------------------|
| 0.725 | 0.929 | 0.890 | س ٢٠ | الموقع<br>التنافسي   | المناعة<br>التنظيمية |
|       |       | 0.856 | س ٢١ |                      |                      |
|       |       | 0.836 | س ٢٢ |                      |                      |
|       |       | 0.860 | س ٢٣ |                      |                      |
|       |       | 0.813 | س ٢٤ |                      |                      |
| 0.704 | 0.922 | 0.854 | س ٢٥ | حقوق اتخاذ<br>القرار |                      |
|       |       | 0.906 | س ٢٦ |                      |                      |
|       |       | 0.866 | س ٢٧ |                      |                      |
|       |       | 0.807 | س ٢٨ |                      |                      |
|       |       | 0.755 | س ٢٩ |                      |                      |
| 0.617 | 0.889 | 0.793 | س ٣٠ | المعلومات            |                      |
|       |       | 0.758 | س ٣١ |                      |                      |
|       |       | 0.873 | س ٣٢ |                      |                      |
|       |       | 0.794 | س ٣٣ |                      |                      |
|       |       | 0.699 | س ٣٤ |                      |                      |
| 0.733 | 0.932 | 0.839 | س ٣٥ | المحفزات             |                      |
|       |       | 0.847 | س ٣٦ |                      |                      |
|       |       | 0.891 | س ٣٧ |                      |                      |
|       |       | 0.852 | س ٣٨ |                      |                      |
|       |       | 0.852 | س ٣٩ |                      |                      |
| 0.588 | 0.847 | 0.527 | س ٤٠ | الهيكل التنظيمي      |                      |
|       |       | 0.805 | س ٤١ |                      |                      |
|       |       | 0.862 | س ٤٢ |                      |                      |
|       |       | 0.828 | س ٤٣ |                      |                      |
| 0.637 | 0.897 | 0.868 | س ٤٤ | الخلايا المناعية     |                      |
|       |       | 0.834 | س ٤٥ |                      |                      |

|       |       |       |     |                     |  |
|-------|-------|-------|-----|---------------------|--|
|       |       | 0.806 | س٤٦ |                     |  |
|       |       | 0.778 | س٤٧ |                     |  |
|       |       | 0.694 | س٤٨ |                     |  |
| 0.612 | 0.862 | 0.668 | س٤٩ | المقارنـة التنظيمية |  |
|       |       | 0.818 | س٥٠ |                     |  |
|       |       | 0.826 | س٥١ |                     |  |
|       |       | 0.805 | س٥٢ |                     |  |
| 0.655 | 0.883 | 0.837 | س٥٣ | الذاكرة التنظيمية   |  |
|       |       | 0.740 | س٥٤ |                     |  |
|       |       | 0.794 | س٥٥ |                     |  |
|       |       | 0.862 | س٥٦ |                     |  |
| 0.757 | 0.903 | 0.852 | س٥٧ | المقارنـة المرجعية  |  |
|       |       | 0.882 | س٥٨ |                     |  |
|       |       | 0.876 | س٥٩ |                     |  |
|       |       | 0.915 | س٧٦ |                     |  |
|       |       | 0.899 | س٧٧ |                     |  |
|       |       | 0.924 | س٧٨ |                     |  |

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS3



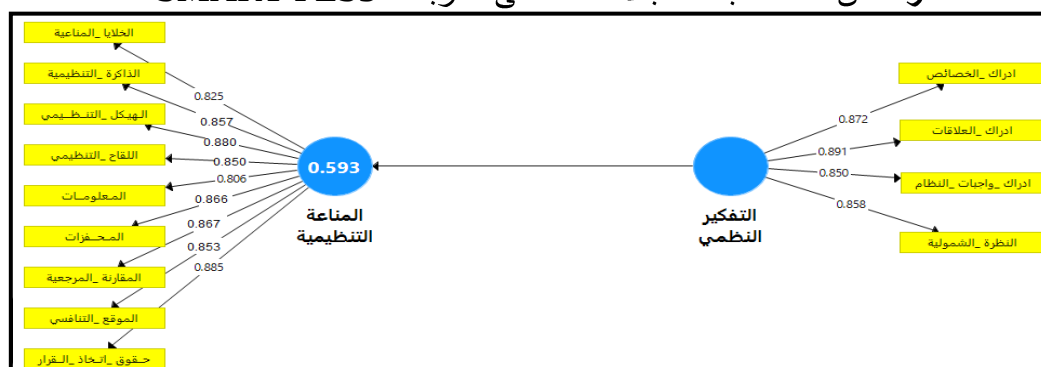
تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية

المصدر:- مخرجات SMART PLS3

الجدول (4) نتائج الموثوقية والصدق للمتغيرتين الدرجة الثانية

| المتغير           | البعد                                  | التشبعات | الموثوقية المركبة (CR) | متوسط التباين المستخرج (AVE) |
|-------------------|----------------------------------------|----------|------------------------|------------------------------|
| التفكير النظمي    | النظرة الشمولية للنظام                 | 0.858    | 0.924                  | 0.753                        |
|                   | ادراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام | 0.891    |                        |                              |
|                   | ادراك الخصائص الاصلية للنظام           | 0.872    |                        |                              |
|                   | ادراك واجبات النظام                    | 0.850    |                        |                              |
| المناعة التنظيمية | الموقع التنافسي                        | 0.846    | 0.932                  | 0.677                        |
|                   | حقوق اتخاذ القرار                      | 0.886    |                        |                              |
|                   | المعلومات                              | 0.807    |                        |                              |
|                   | المحفزات                               | 0.869    |                        |                              |
|                   | الهيكل التنظيمي                        | 0.884    |                        |                              |
|                   | الخلايا المناعية                       | 0.827    |                        |                              |
|                   | اللقاح التنظيمي                        | 0.849    |                        |                              |
|                   | الذاكرة التنظيمية                      | 0.858    |                        |                              |
|                   | المقارنة المرجعية                      | 0.863    |                        |                              |

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS3



## شكل (4) نتائج نموذج القليس للمتغيرات ذات الدرجة الثانية

المصدر:- مخرجات SMART PLS3

كما هو مبين في الجدول (3) والشكل (3)، فإن جميع التشبعات لأسئلة المقياس كانت أعلى من القيمة الموصى بها البالغة 0.70، ماعدا الاسئلة س6، س34، س40، س48، س49، التي كانت تشبعاتها أقل من 0.70، ومع ذلك لم يتم حذفها لان مستوى مساهمة متوسط التباين المستخرج AVE في الابعاد التابعة لها هذه الاسئلة أكبر من 0.50 بينما تم حذف س1 و س2 لان تشبعاتهما كانت ضعيفة جداً وكذلك لم يحققا مستوى مساهمة لمتوسط التباين المستخرج AVE في البعد التابعة له (النظرة الشمولية) أكبر من 0.50. بالإضافة الى ذلك، كانت الموثوقية المركبة (CR) لجميع الابعاد أعلى من القيمة الموصى بها البالغة 0.70. ايضاً، كانت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع الابعاد أكبر من القيمة الموصى بها البالغة 0.50.

وللتحقق من صدق المتغيرات ذات الدرجة الثانية، تم اعتماد معايير تشبعات الابعاد و CR و AVE و HTMT كمقياس للصدق (Hair et al., 2018). بناء على (Wetzels et al., 2009)، ينبغي أن تتجاوز تشبعات الابعاد من الدرجة الأولى على المتغيرات من الدرجة الثانية 0.80، وينبغي أن تكون CRs مساوية أو أكبر من 0.80 وينبغي أن تكون AVE أكبر من 0.65. علاوة على ذلك، ينبغي أن تكون قيم HTMT أقل من 0.90 (Gold et al., 2001). وكما هو موضح في الجدول (4) والشكل (4) فإن التشبعات كانت جميعها أعلى من القيمة الموصى بها البالغة 0.80. إلى جانب ذلك، كانت قيم الموثوقية المركبة (CR) ايضاً أعلى من القيمة القيمة الموصى بها البالغة 0.80. بعد ذلك، فإن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) هي أيضاً أكبر من القيمة الموصى بها البالغة 0.65. بالتالي، حقق تحليل

نماذج القياس للأبعاد ذات الدرجة الأولى والثانية صدق تقارب كافي ومناسب لأنهما استوفيا جميع المعايير المذكورة أعلاه.

- **الصدق التمييزي :-** يتم تعريف الصدق التمييزي على أنه المدى الذي تكون فيه الأبعاد (التركيبات) التي ينبغي أن لا ترتبط نظرياً غير مترابطة فـ في التأثير ( ) .

(Campbell & Fiske, 1959). تم تقييم الصدق التمييزي باستخدام نسبة HTMT للارتباط وهي ارتباطات المؤشرات عبر الأبعاد او المتغيرات التي تقيس الظواهر المختلفة والتي تعتبر معياراً كافياً لتقييم الصدق التمييزي ( Henseler et al., 2015). لتحقيق الصلاحية التمييزية، يجب أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 لجميع الأبعاد او المتغيرات ( Gold, Malhotra, & Segars, 2001; ) (Henseler et al., 2015).

#### الجدول (5) نتائج الصدق التمييزي للأبعاد من الدرجة الأولى وفقاً HTMT

| الأبعاد                                    | ١     | ٢     | ٣     | ٤     | ٥     | ٦     | ٧     | ٨     | ٩     | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ |
|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|----|----|----|
| (١) ادراك الخصائص الأصلية للنظام           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |    |
| (٢) ادراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام | 0.837 |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |    |
| (٣) ادراك واجبات النظام                    | 0.752 | 0.827 |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |    |
| (٤) الخلايا المناعية                       | 0.753 | 0.509 | 0.623 |       |       |       |       |       |       |    |    |    |    |
| (٥) الذاكرة التنظيمية                      | 0.650 | 0.462 | 0.444 | 0.843 |       |       |       |       |       |    |    |    |    |
| (٦) الهيكل التنظيمي                        | 0.618 | 0.464 | 0.631 | 0.695 | 0.669 |       |       |       |       |    |    |    |    |
| (٧) اللقاح التنظيمي                        | 0.644 | 0.518 | 0.554 | 0.784 | 0.746 | 0.609 |       |       |       |    |    |    |    |
| (٨) المعلومات                              | 0.760 | 0.614 | 0.657 | 0.775 | 0.723 | 0.709 | 0.676 |       |       |    |    |    |    |
| (٩) المحفزات                               | 0.607 | 0.543 | 0.720 | 0.585 | 0.490 | 0.759 | 0.520 | 0.635 |       |    |    |    |    |
| (١٠) المقارنة المرجعية                     | 0.717 | 0.599 | 0.597 | 0.669 | 0.646 | 0.581 | 0.705 | 0.607 | 0.622 |    |    |    |    |

|  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                        |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------|
|  |       |       | 0.561 | 0.394 | 0.471 | 0.521 | 0.416 | 0.475 | 0.524 | 0.655 | 0.592 | 0.652 | (١١) الموقع التنافسي   |
|  |       | 0.553 | 0.641 | 0.619 | 0.562 | 0.505 | 0.570 | 0.491 | 0.506 | 0.737 | 0.805 | 0.855 | (١٢) النظرة الشمولية   |
|  | 0.682 | 0.641 | 0.722 | 0.833 | 0.812 | 0.635 | 0.779 | 0.658 | 0.740 | 0.785 | 0.685 | 0.763 | (١٣) حقوق اتخاذ القرار |

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS3

### الجدول (6) نتائج الصدق التمييزي للمتغيرات من الدرجة الثانية هـب HTMT

|                   |                 |                   |
|-------------------|-----------------|-------------------|
| المناعة التنظيمية | التفكير النظامي |                   |
|                   |                 | التفكير النظامي   |
|                   | 0.838           | المناعة التنظيمية |

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS3

كما هو موضح في الجدول ( 5 ) فإن قيم HTMT لجميع الابعاد والمتغيرات تقع ضمن القيمة المعيارية المطلوبة البالغة اقل من 0.90 ( Gold et al., 2001; Henseler et al., 2015 ) ، وهذا يبين بأن الصدق التمييزي قد تحقق للأبعاد من الدرجة الاولى والمتغيرات من الدرجة الثانية في الدراسة الحالية وفقا لمعيار HTMT. اجمالاً، وبناء على النتائج السابقة، فان موثوقية وصدق نموذج القياس الانعكاسي في الابعاد ذات الدرجة الأولى والثانية قد تم استيفاؤها بشكل كامل وفقاً للمعايير الموصى بها كما تم الاشارة الى ذلك مسبقاً.

### ٢. تقييم النموذج الهيكلي

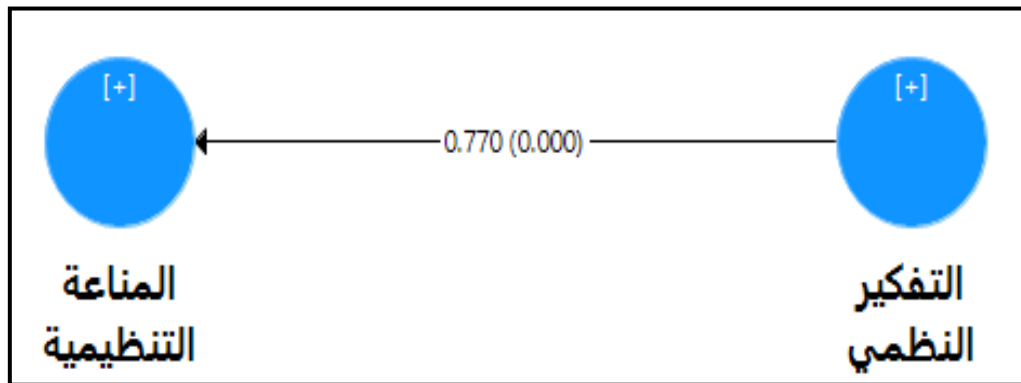
بعد الحصول على تقييم نموذج القياس لهذا البحث وبعد التأكد من أنه حقق الموثوقية والصدق، فإن الخطوة التالية هي النظر في النموذج الهيكلي. تم استخدام Bootstrapping لتحديد مستوى معاملات المسار ومستوى المعنوية التي تخص اختبار فرضيات هذه الدراسة (Hair, Hult, et al., 2017). في هذا القسم، يتم عرض النموذج الهيكلي ونتائج اختبار الفرضيات. ينصب الاهتمام الرئيسي على اختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثيرات المباشرة. لتحقيق ذلك، تم استخدام نهج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار التأثيرات الرئيسية، وتم استخدام تقنية التمهيد في PLS (Hair, Hult, et al., 2017; Ramayah et al., 2018). استخدمت الدراسة الحالية عملية التمهيد القياسية مع 117 حالة لقياس معنوية معاملات المسار لاستخراج قيم  $t$  كما اقترحتها (Hair, Hult, et al., 2017). تم تقييم مستوى أهمية قيمة  $t$  من خلال توزيع أحادي الطرف. وفقاً لـ (Hair, Hult, et al., 2017)، في حالة إجراء اختبار إحصائي أحادي الطرف، يكون مستوى معنوية  $t$ -value عند 1% أكبر أو يساوي 2.33 وعند 5% أكبر أو يساوي 1.65. وبالتالي، فإن أي قيمة أقل من القيمة المذكورة تعتبر غير معنوية. يعرض الجدول (7) نتائج جميع الفرضيات، وإيضاً كما هو موضح في الشكل (5)

الجدول (7) نتائج اختبار الفرضيات

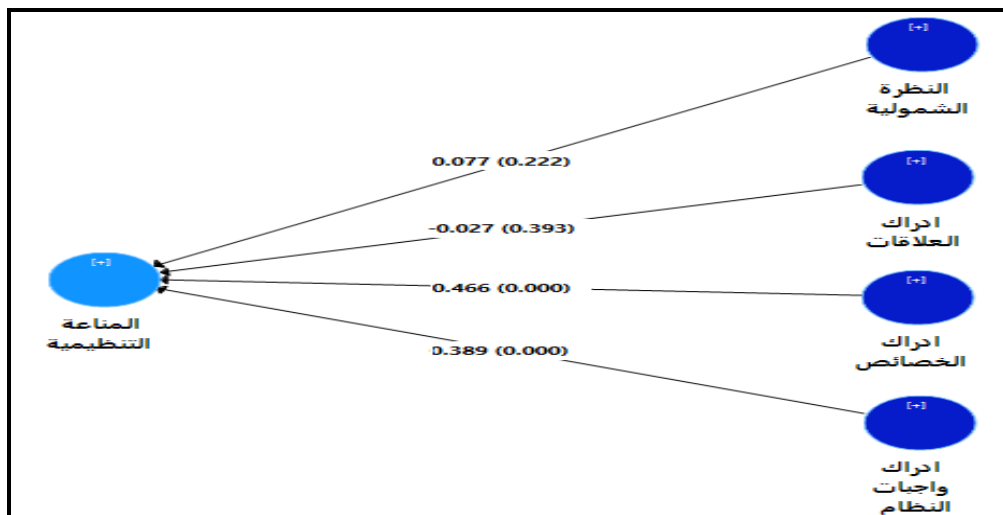
| الفرضية | المسار                                            | بيتا المعيارية | الخطأ المعياري | t-value | p-value | النتيجة |
|---------|---------------------------------------------------|----------------|----------------|---------|---------|---------|
| H1      | التفكير النظمي -> المناعة التنظيمية               | 0.770          | 0.032          | 23.771  | 0.000   | مقبولة  |
| H1a     | النظرة الشمولية للنظام -> المناعة التنظيمية       | 0.077          | 0.100          | 0.767   | 0.222   | مرفوضة  |
| H1b     | إدراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام -> المناعة | - 0.027        | 0.101          | 0.270   | 0.393   | مرفوضة  |

|        |       |       |       |       | التنظيمية                                |     |
|--------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------------|-----|
| مقبولة | 0.000 | 4.630 | 0.101 | 0.466 | إدراك خصائص النظام -< المناعة التنظيمية  | H1c |
| مقبولة | 0.000 | 4.897 | 0.079 | 0.389 | إدراك واجبات النظام -< المناعة التنظيمية | H1d |

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS3



المصدر:- مخرجات SMART PLS3



## شكل (6) نتائج اختبار النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية

المصدر:- مخرجات SMART PLS3

كما هو موضح في الجدول (7) والشكل (5) تشير النتائج التجريبية في الدراسة الحالية إلى وجود علاقة مباشرة ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي والمناعة التنظيمية ( $\beta = 0.770$ ,  $t = 23.771$ ,  $p = 0.000$ ). لذلك، تم قبول الفرضية الرئيسية H1. وفيما يخص الفرضيات الاربعة الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الاولى، أظهرت النتائج التجريبية في الجدول (7) والشكل (6) عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين النظرة الشمولية للنظام والمناعة التنظيمية ( $\beta = 0.077$ ,  $t = 0.767$ ,  $p = 0.222$ )، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام والمناعة التنظيمية ( $\beta = -0.027$ ,  $t = 0.270$ ,  $p = 0.393$ ). مع ذلك، وفي الوقت نفسه، كان إدراك خصائص النظام له تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية في المناعة التنظيمية ( $\beta = 0.466$ ,  $t = 4.630$ ,  $p = 0.000$ )، كما كان لإدراك واجبات النظام ايضاً تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية في المناعة التنظيمية ( $\beta = 0.389$ ,  $t = 4.897$ ,  $p = 0.000$ ). بالتالي، تم رفض الفرضيتان الفرعيتان الاولى H1a والثانية H1b، وقبول الفرضيتان الفرعيتان الثالثة H1c والرابعة H1d من الفرضية الرئيسية الاولى H1.

باختصار، أشارت النتائج التجريبية في هذه الدراسة الى ان متغير التفكير النظمي النظمي اجمالاً واثنان من ابعاده بشكل خاص لهم تأثير ايجابي ومعنوي في المناعة التنظيمية في شركة الحفر العراقية (المنطقة الجنوبية) في العراق.

## الاستنتاجات والتوصيات

### ١ - الاستنتاجات

#### جدول (8) استنتاجات البحث

| تساؤلات الدراسة                                                     | اهداف الدراسة                                                        | فرضيات الدراسة                                                         | الاستنتاجات                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ما مدى توافر التفكير النظمي او درجة ممارسته في شركة الحفر العراقية. | معرفة مدى توافر التفكير النظمي لدى المسؤولين في شركة الحفر العراقية. | لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير المستقل فقط من خلال المجالات المحددة. | يتوافر التفكير النظمي الى حد ما وهذا ما تترجمه قيمة الوسط الحسابي لكافة فقراته والتي تبلغ (3.65)                        |
| ما مدى توافر ابعاد المنة التنظيمية في شركة الحفر العراقية.          | معرفة مدى تحقق المنة التنظيمية شركة الحفر العراقية.                  | لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير التابع فقط من خلال المجالات المحددة.  | هناك قدر قليل من تحقيق المنة التنظيمية على مدار السنوات السابقة وهذا ما بينة الوسط الحسابي المتعلق بها والبالغ ( 3.45 ) |
| نتائج اختبار فرضيات الدراسة                                         |                                                                      |                                                                        |                                                                                                                         |
| الفرضية                                                             | الهدف                                                                | النتيجة                                                                | تحقق الفرضية                                                                                                            |
| يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين                               | اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات (فرضية                            | توجد علاقة تأثير ايجابية بين التفكير                                   | ثبت صحة الفرض                                                                                                           |

تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية

| التفكير النظمي<br>والمناعة التنظيمية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | رئيسية)                                          | النظمي والمناعة<br>التنظيمية                                                      |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <p>ان تمتع افراد عينة الدراسة بالتفكير النظمي حتى وان كان عن غير قصد يجعلهم يملكون دماغ تحليلي و لديهم القدرة لربط اجزاء النظام مع بعضها البعض وتشخيص السبب الحقيقي وراء أي مشكلة مما يجعلهم يتخذون قرارات فاعلة تؤثر بصورة ايجابية على عمل الشركة ككل, وبالتالي ستزيد قدرة الشركة وحصانيتها في مواجهة التحديات والازمات التي تتعرض لها وبذلك ستزيد مناعتها للأخطار الداخلية منها والخارجية.</p>                                                                                                      |                                                  |                                                                                   |                   |
| يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين النظرة الشمولية للنظام والمناعة التنظيمية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات (فرضية فرعية) | لا توجد علاقة تأثير بين النظرة الشمولية للنظام والمناعة التنظيمية                 | ثبت عدم صحة الفرض |
| <p>عزت الدراسة سبب رفض الفرضية يعود لعدم فهم افراد العينة لمعنى الشمولية وذلك لطبيعة عمل الشركة والذي يعتمد على فرق العمل والتي هي تعد انظمة فرعية من المنظومة الكلية للشركة لذا فأن النظرة ليست شمولية وانما مقتصرة على كل فريق على حدى</p>                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                  |                                                                                   |                   |
| يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام والمناعة التنظيمية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات (فرضية فرعية) | لا توجد علاقة تأثير بين ادراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام والمناعة التنظيمية | ثبت عدم صحة الفرض |
| <p>وقد يعود ذلك وحسب اجابات افراد العينة الى عدم فهمهم لأهمية ادراكهم للعلاقات المتبادلة بين اجزاء الشركة وكذلك البيئة الخارجية المحيطة بها, فهي في انجاز اعمالها لا تركز على فهم العلاقات التكاملية التي يجب اخذها بالاعتبار بين المستويات وادارات الشركة ككل من جهة و البيئة الخارجية من جهة اخرى , ولا تعمل على الملاءمة بدرجة كافية بين ما يحدث في البيئة الخارجية وما يجب عمله وتغييره في بيئة الشركة الداخلية , مما سيؤثر على اعمالها وقدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات التي تتعرض لها.</p> |                                                  |                                                                                   |                   |

| يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادراك خصائص النظام والمناعة التنظيمية                                                                                                                                                                                                                                                                    | اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات (فرضية فرعية) | توجد علاقة تأثير ايجابية بين ادراك خصائص النظام والمناعة التنظيمية  | ثبت صحة الفرض |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| عزت الدراسة ذلك الى ان الادارة العليا في الشركة والمسؤولين فيها لديهم القدرة على فهم وتحديد الخصائص الاصلية والجوهرية لأي نظام يتعلق بالشركة , وبالتالي لديهم القدرة على ادراك السلوك الحالي له وتوقع السلوك المستقبلي. وعليه سيكونون اكثر قدرة على مساعدة الشركة في مواجهة التحديات والازمات وبالتالي زيادة مناعتها وحصانيتها                 |                                                  |                                                                     |               |
| يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادراك واجبات النظام والمناعة التنظيمية                                                                                                                                                                                                                                                                   | اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات (فرضية فرعية) | توجد علاقة تأثير ايجابية بين ادراك واجبات النظام والمناعة التنظيمية | ثبت صحة الفرض |
| ويعود ذلك وحسب اجابات افراد العينة الى قدرة الادارة العليا في الشركة على تحديد الاهداف داخل انظمة الشركة المختلفة وترتيبها حسب اولوياتها, بالإضافة الى انها تعمل على البحث عن الاهداف التي تسهل لجميع الاطراف على تحقيق النجاح. مما سينعكس ذلك بصورة ايجابية على قدرة المنظمة في البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات وخلق جدار قادر على حمايتها |                                                  |                                                                     |               |
| نتائج تحقيق اهداف الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                  |                                                                     |               |
| الهدف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | كيفية تحقيق الهدف                                | النتيجة                                                             |               |
| تقديم اطار نظري يتعلق بمتغيرات البحث عن طريق آخر ما تم التوصل اليه .                                                                                                                                                                                                                                                                           | الاطار النظري والدراسات السابقة                  | تم تحقيقه                                                           |               |
| التعرف على مدى توافر متغيرات البحث في شركة الحفر العراقية.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | نتائج البحث الميدانية                            | تم تحقيقه                                                           |               |
| اختبار علاقة التأثير بين التفكير النظمي والمناعة                                                                                                                                                                                                                                                                                               | نتائج البحث الميدانية                            | تم تحقيقه                                                           |               |

|  |  |            |
|--|--|------------|
|  |  | التنظيمية. |
|--|--|------------|

## ٢-التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة، ولغرض تحقيق اهدافها ترى الباحثة ان التوصية الرئيسية لهذه الدراسة هي تعزيز ودعم اعتماد التفكير النظمي لدى المسؤولين في الشركة المبحوثة، وغيرها من المنظمات لتحسين مستوى المناعة التنظيمية لديهم والتي هي كالجدار الذي لا يرى والذي يحيط بالمنظمة ويكون حاجز يحميها من الاخطار كافة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة ككل , كما أن دور التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية يبدو واضح كما مبين من نتائج الدراسة. للخروج بمنظمات صحية ذات مناعة قوية لديها القدرة على مواجهة الفيروسات البيئية، و تنبثق من هذه التوصية الرئيسية عدد من التوصيات الفرعية.

- ضرورة ان تعي شركة الحفر العراقية ان التفكير النظمي هو أحد العناصر المهمة في تحقيق اهدافها ورسالتها و رؤيتها.
- تطوير الوعي لدى المسؤولين في الشركة بالتفكير النظمي والعمل على تشجيعهم للارتقاء لهذا المستوى من التفكير.

- ضرورة اهتمام المسؤولين في شركة الحفر العراقية بتهيئة الظروف المشجعة لترسيخ اسلوب التفكير النظمي في شركتهم , والأخذ بزمام المبادرة لتطبيقه في مجال العمل لكافة المستويات الادارية, ويتم تطبيقه وفق رؤية واستراتيجية منظمة.
- القيام بشكل مستمر بعقد ورش عمل ودورات تدريبية, تركز على تعزيز التفكير النظمي لدى المنظمات بدعم من الادارة العليا مع تقديم الحواف المادية والمعنوية لذلك.
- على الادارات العليا في الشركة المبحوثة إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدرء الادارات الوسطى والدنيا في تبني مهارات التفكير النظمي, لما له من انعكاس ايجابي في زيادة المناعة التنظيمية.
- العمل على تعزيز ابعاد المناعة التنظيمية بنوعيتها الطبيعية والمكتسبة في شركة الحفر العراقية.
- إعادة النظر في طريقة منح الحوافز والمكافأة بما يتناسب مع الجهود المبذولة والنتائج المتحققة.
- اعطاء الفرص للموظفين لإظهار ابداعاتهم من خلال اتباع الاسلوب التشاوري الديمقراطي في الادارة وكذلك تفويض الصلاحيات لهم مما سيؤدي بهم بالشعور بمكانتهم وبثقة الادارة مما سينعكس ايجابيا على الشركة ككل.
- العمل على تطوير وتبسيط الهياكل التنظيمية لتواكب التطورات وتصميم هياكل تتمتع بدرجة من ا لمرونة بالإضافة الى ضرورة وجود توازن بين كل من المركزية واللامركزية .

- اقامة ندوات وورش عمل لترسيخ مفهوم المناعة التنظيمية و كيفية تطبيقها من قبل الشركة محل البحث و إزالة العقبات امام تنفيذها.

## المصادر

### اولا:- المصادر العربية

- ١ -ابو ناصر, حسن عاطف (٢٠٢٠ اب). الدور الوسيط لكفايات نظم ذكاء الاعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في قطاع غزة .ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال , فلسطين.
- ٢ -احمد, محمد عبداللطيف (٢٠٠٩). الوعي بمهارات التفكير المنظومي و علاقته ببعض المتغيرات لدى طلاب الجامعة .المجلة المصرية للدراسات النفسية, المجلد(١٩),العدد(٦٣)
- ٣ -بدوان ، زكريا محمد (٢٠١٨). علاقة الحمض النووي التنظيمي بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الفلسطينيين جامعات قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر - غزة. مأخوذ من <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/He/files/20164273.pdf>
- ٤ -الثابت ,احمد سمير نايف (٢٠٢٠). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشريك المعرفي .مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع , العدد (53), 308-328.
- ٥ -الحنيطي, احمد يوسف و القعيد, مرزوق عايد(٢٠١٩). اثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, العدد (١) , المجلد (١٥).
- ٦ -الزعبي, علي فلاح(٢٠١٠). ادارة المخاطر و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية ( دراسة تحليلية). مجلة الابحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البليدة, العدد(٤).

- ٧ -زكريا ,محمود شريف أحمد. (٢٠١٢). التفكير المنظومي وتوظيفه في فهم بعض القضايا المرتبطة بتخصص المكتبات والمعلومات؛ دراسة نظرية أساس. ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي التاسع لقسم المكتبات والوثائق والمعلومات, مصر.
- ٨ -الساعدي, مؤيد و زعلان , عبد الفتاح جاسم (٢٠١٤). دور عمليات ادارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية. مجلة الادارة والاقتصاد,العدد(١٠) المجلد(٣).
- ٩ -الساعدي, مؤيد يوسف (٢٠١٦). قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية . ط١, الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع
- ١٠ -السمان, ثائر احمد سعدون والدباغ, زهراء غازي ذنون(٢٠٢٠).ادارة الرشيق الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية :دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمن العراقية. مجلة تنمية الرافدين, العدد(١٢٥), المجلد(٣٩).
- ١١ -الطائي, يوسف حليم (٢٠٠٩).الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي. المجلة العراقية للعلوم الادارية, العدد (٢٨).
- ١٢ -الطائي, يوسف حليم و الجنابي, سجاد محمد (٢٠١٦). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الرجالية. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة, العدد (٣٧).
- ١٣ -عبد العزيز, حمدي أحمد (٢٠١٣). استخدام مدخل دائرة التعلم في تصميم تعليم التسويق الإلكتروني و أثر ذلك في تنمية مهارات التفكير المنظومي و الدافعية للتعلم لدى طلاب المدارس الثانوية التجارية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية, المجلد(٧),العدد(٣).
- ١٤ -عبدالمجيد, عثمان رياض(٢٠١٦).نظم المناعة التنظيمية و أثرها في استراتيجيات ادارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الادارية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الاردنية(رسالة ماجستير).جامعة الشرق الاوسط, الاردن.
- ١٥ -عبودي, صفاء ادريس (٢٠١٩).التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية. مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية, العدد(٢), المجلد(٩).

- ١٦ العبيدي، ميسون علي حسين (٢٠١٥). استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية: بحث استطلاعي لآراء عينة من اطباء مستشفى مرجان التعليمي-بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد (٣٦)، المجلد (١٣).
- ١٧ علي، سهام. (٢٠١٢). درجة تبني التفكير النظمي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء و رؤساء الاقسام في تلك الجامعات. مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٨)، العدد (٣).
- ١٨ فيروز، خضير علي (٢٠١٧). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشرف. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، العدد (٤)، المجلد (١٠)، ٤١٤-٤٤٥.
- ١٩ متولي، شريف سعيد والبنوي، مها محمد (٢٠٢٠). قياس اثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين ادراك الشائعات التنظيمية والاداء التكيفي: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الادوية بمدينة العاشر من رمضان. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، العدد (١)، المجلد (٥٧).

#### ثانياً: - المصادر الاجنبية

- 1- Adobor, H., Kudonoo, E., & Daneshfar, A. (2019). Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. International Journal of Public Sector Management.
- 2- Alshawabkeh, Z. (2021). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba. Management Science Letters, 11(5), 1639-1650.
- 3- 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
- 4- Attiany, M. S. (2014). Competitive advantage through benchmarking: field study of industrial companies listed in Amman stock exchange. Journal of business studies quarterly, 5(4), 41.
- 5- Atwater, J. B., Kannan, V. R., & Stephens, A. A. (2008). Cultivating systemic thinking in the next generation of business leaders. Academy of Management Learning & Education, 7(1), 9-25
- 6- Berenson, M. L., Levine, D. M., Stephan, D. F., & Krehbiel, T. C. (2012). Basic Business Statistics: Concepts and Applications (12<sup>th</sup> ed.): Prentice Hall PTR

- 7- Calder, P. C. (2013). Feeding the immune system. *Proceedings of the Nutrition Society*, 72(3), 299-309.
- 8- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105. doi:10.1037/h0046016
- 9- Cheng, G. P., ZhanG, J. G., & XU, X. (2011). Research on Response Mechanism of Enterprise Immune System [J]. *Journal of China University of Geosciences (Social Sciences Edition)*, 2.
- 10- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6e). New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- 11- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. doi:10.1080/07421222.2001.11045669
- 12- Haines, S. (2000). *The systems thinking approach to strategic planning and management*. CRC Press
- 13- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.): Pearson Education Limited.
- 14- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2<sup>nd</sup> ed.): SAGE Publications.
- 15- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*: SAGE Publications
- 16- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- 17- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New Challenges to International Marketing* (pp. 277-319).
- 18- Jianguang, Zhang. (2012). Demspere-Shafer Evidence Theory in Enterprise Immunity Evaluation, *Systems Engineering Procedia*, 4, pp 477 – 483.
- 19- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson,.

- 20- Kim, D. H. (1999). Introduction to systems thinking (Vol. 16). Waltham, MA: Pegasus Communications.
- 21- Kondratenko, Y. (2003). How Can Systems Thinking Be Used to Support Rural Development Decisions in Latvia. Master in Environmental Science Thesis, Lund University, Sweden.
- 22- Kvedaravicius, J. E., Skarzauskiene, A., & Palaima, T. (2009). Systems thinking as intelligence competence and its relationship to leadership performance. Problems and perspectives in management, (7, Iss. 2), 75-85
- 23- Lee, H., Jeon, J., & Lee, H. (2018). Development of framework and rubric for measuring students' level of systems thinking. Journal of the Korean Association for Science Education, 38(3), 355-367
- 24- Lv, P., & Wang, Y. (2007). The Construction and Mechanism of Organization Immunity System: The Case Study of Daya Bay Nuclear Station [J]. Science of Science and Management of S. & T, 5, 151-156.
- 25- Monat, J. P., & Gannon, T. F. (2015). What is systems thinking? A review of selected literature plus recommendations. American Journal of Systems Science, 4(1), 11-26.
- 26- Neilson, G.; Pasternack, B. A.; Mendes, D. (2003). The Four Bases of Organizational DNA, Strategy+Business, Booz & Company (33).
- 27- Neilson, G.; Pasternack, B. A.; Mendes, D. (2003). The Four Bases of Organizational DNA, Strategy+Business, Booz & Company (33).
- 28- Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D. (2009). A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study. International Education Studies, 2(2), 46-58
- 29- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. Leadership Review, 5(1), 41-68
- 30- Ramayah, T., Cheah, J. H., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis (2<sup>nd</sup> ed.). Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson.

- 31- Raza, S. A. (2011). Systemic problems related to multiple stakeholders in technology adoption and use in organizations : a systems thinking perspective. <https://ro.ecu.edu.au/theses/464>.
- 32- Rivera Cadavid, L., Manotas Duque, D. F., Dinas Garay, J. A., & Franco Caicedo, P. (2010, May). Applying systems thinking and active learning strategies to a lean manufacturing program. Proceedings Of The 21st Annual Conference Of The Production And Operations Management Society, Canada
- 33- Senge, Peter, (1990). The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization. Doubleday Currence, New York
- 34- Shaked, H., & Schechter, C. (2019). Systems Thinking for Principals of Learning-Focused Schools. Journal of School Administration Research and Development, 4(1), 18-23.
- 35- Sherwood, D. (2011). Seeing the forest for the trees: a manager's guide to applying systems thinking. Nicholas Brealey International.
- 36- Simmons, O. S. (2013). The corporate immune system: Governance from the inside out. U. Ill. L. Rev., 1131.
- 37- Sompayrac, L. M. (2019). How the immune system works. John Wiley & Sons.
- 38- Sterman, J. (2002). System Dynamics: systems thinking and modeling for a complex world. Massachusetts Institute of Technology. Engineering Systems Division. 1-29. <http://hdl.handle.net/1721.1/102741>.
- 39- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. Academy of management review, 16(1), 57-91.
- 40- Wang, Cao, Wu, Guo, Lv, (2010), Concepts of Organizational Immunity, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing, 10084.
- 41- Weissenberger-Eibl, M. A., Almeida, A., & Seus, F. (2019). A systems thinking approach to corporate strategy development. Systems, 7(1), 16. <https://doi.org/10.3390/systems7010016>
- 42- Werhane, P. H. (2002). Moral imagination and systems thinking. Journal of business ethics, 38(1), 33-42.

- 43- Xue, L., Qiang, L., Bing, L., & Yu, G. (2020). Influence Mechanism of Organizational Quality Acquired Immune on Quality Performance Based on Immune perspective. Accounting and Corporate Management, 2(1), 42-55

### الملحق ( 1 )



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال/ برنامج الماجستير

### م/ استبانة

السيد المسؤول المحترم

تحية طيبة وبعد...

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة لرسالة الماجستير الموسومة (( تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية الدور التفاعلي للرؤية النفقية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية )) وتعد جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال , و بصفتكم صناع القرار ومتخذيهِ وانطلاقاً من موقعكم الاداري فتأمل الباحثة من جنابكم الكريم مليء فقرات الاستبانة راجيه قراءتها بتمعن والاجابة عن فقراتها التي تعكس رأيك والمقابل لكل فقرة . والباحثة تملؤها الثقة بأن تحظى هذه الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الاكيد عند اجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث , مع العلم ان البيانات الواردة في الاستبانة سوف :-

- ١ - تستخدم لأغراض البحث العلمي وفي حدود هذه الدراسة حصراً و لا حازه الى ذكر اسماء شخصية.
- ٢ - ستجد أمام كل فقرة ( ٥ ) خيارات نرجو منكم وضع علامة ( √ ) أمام المربع الذي يعكس رأيك والمقابل لكل فقرة.

اولاً:- معلومات تخص المستجيب

- ١ - الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى
- ٢ - العمر : ☐ من ٢٠-٢٩ سنة ☐ من ٣٠-٣٩ سنة  
☐ من ٤٠-٤٩ سنة ☐ ٥٠ - فأكثر
- ٣ - المؤهل العلمي : ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ دكتوراه
- عدد سنوات الخبرة : ☐ من ١-٥ سنة ☐ من ٦-١٠ سنة ☐ من ١١-١٥ سنة ☐ ١٦ - فأكثر
- ٤ - المركز الوظيفي : ☐ مدير ☐ معاون مدير ☐ رئيس قسم ☐ معاون رئيس قسم ☐ رئيس شعبة

ثانياً :- متغيرات البحث

تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية

**المحور الاول :- المتغير المستقل - التفكير النظمي :** ويشير الى قدرة القائد على رؤية الانظمة بشكل شامل وذلك من خلال فهم الانماط والقوى والخصائص و العلاقات المتبادلة التي تشكل سلوك النظام ومن ثم توفير خيارات للعمل (Pisapia et al.,2005:48).ويمكن قياس التفكير النظمي من خلال الابعاد التالية :-

| اولاً:- النظرة الشمولية للنظام : ويقصد به التفكير بشكل كلي , و رؤية الصورة الكاملة للنظام وليس فقط الاجزاء المنفصلة (Pisapia et al.,2005:46). |                                                                                           |           |      |       |         |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ت                                                                                                                                             | الفقرات                                                                                   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
| ١                                                                                                                                             | تنظر الى الشركة في صورة نظام متعدد الاجزاء.                                               |           |      |       |         |              |
| ٢                                                                                                                                             | تتعامل مع المشاكل عن طريق النظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من تجزئتها وفصلها عن بعضها البعض. |           |      |       |         |              |
| ٣                                                                                                                                             | تمتلك رؤية شاملة تجاه بيئة اعمالها.                                                       |           |      |       |         |              |
| ٤                                                                                                                                             | لديها تصور حول مستقبل الشركة في كل عمل تمارسه.                                            |           |      |       |         |              |
| ٥                                                                                                                                             | تقوم بتغييرات شاملة في انشطتها لأجل تحقيق اهداف الشركة.                                   |           |      |       |         |              |
| ثانياً:- ادراك العلاقات المتبادلة لأجزاء النظام: ويقصد به التعرف على الانماط والعلاقات المتبادلة بين اجزاء النظام (Pisapia et al.,2005:48)    |                                                                                           |           |      |       |         |              |
| ت                                                                                                                                             | الفقرات                                                                                   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|                                                                                                                                               | من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية لاحظت ان الادارة العليا:-                            |           |      |       |         |              |

|    |                                                                                                    |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٦  | تتظر للشركة على انها نظام مترابط ومتناسق الاجزاء.                                                  |  |  |  |  |
| ٧  | تهتم بالتفاعل والانسجام التام بين أنشطة الشركة المختلفة وبيئتها التي تحيط بها.                     |  |  |  |  |
| ٨  | تركز في انجاز العمل على فهم العلاقات التكاملية بين المستويات والادارات المختلفة في الشركة.         |  |  |  |  |
| ٩  | تأخذ بنظر الاعتبار مستويات الترابط والتأثير المتبادل للأعمال المطلوب انجازها في الشركة.            |  |  |  |  |
| ١٠ | تعمل على الملاءمة بين ما يحدث في البيئة الخارجية وما يجب احداثه وتغييره في البيئة الداخلية للشركة. |  |  |  |  |

**ثالثاً:- ادراك الخصائص الاصلية للنظام:** ويقصد به التعرف على خصائص الانظمة الجوهرية وانماط الانظمة المحددة والعمل وفقاً لها (Pisapia et al.,2005:48).

| ت  | الفقرات                                                                                      | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١١ | تمتلك وضوحاً تاماً تجاه عملها العام للمرحلة القادمة.                                         |           |      |       |         |              |
| ١٢ | تمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة للنظام لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.  |           |      |       |         |              |
| ١٣ | تقوم برسم مستقبلها تأسيساً على خصائصها الجوهرية.                                             |           |      |       |         |              |
| ١٤ | تبحث عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في نجاح اعمالها بما يتلاءم والانماط والانظمة المعمول بها. |           |      |       |         |              |

**رابعاً:- ادراك واجبات النظام:** ويقصد به التعرف على ضرورات النظام الخاصة بتحقيق الهدف والحفاظ على النمط والتكامل والتكيف والعمل وفقاً لها (Pisapia et al.,2005:48).

| ت  | الفقرات                                                 | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|---------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١٥ | تبحث عن الاهداف التي تسهل لجميع الاطراف بتحقيق النجاح . |           |      |       |         |              |
| ١٦ | تبحث عن هدف شامل مشترك عندما                            |           |      |       |         |              |

تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية

|    |  |  |  |  |                                                                             |
|----|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|
|    |  |  |  |  | يتنافس طرفان او ادارتان في الشركة.                                          |
| ١٧ |  |  |  |  | تركز على تطوير قدرات الافراد لحل المشكلات التي تواجههم.                     |
| ١٨ |  |  |  |  | تحاول توحيد الانماط المعتمدة للحفاظ على اصالة النظام.                       |
| ١٩ |  |  |  |  | تركز على التعاون بين اقسام ووحدات الشركة وعلى التنافس مع المنظمات المنافسة. |

**المحور الثاني :- المتغير المعتمد - المناعة التنظيمية :** وهي مجموعة من الوظائف والمكونات الاساسية التي تتكامل فيما بينها لمحاربة الاخطار التنظيمية والفيروس البيئي التي قد تتعرض لها الشركة ( الطائي واخرون , 2016:199). وتتكون من المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة .

ويمكن قياس المناعة التنظيمية من خلال الابعاد التالية :-

**اولاً:- المناعة الطبيعية :** وتتمثل بالموقع التنافسي والحمض النووي التنظيمي حيث تسعى مختلف انواع المنظمات من خلالها لتحسين نفسها تجاه التحديات والمخاطر المختلفة التي قد تواجهها ( الطائي واخرون, 2016:201). وتتكون من الموقع التنافسي والحمض النووي التنظيمي (DNA):-

| أ :- الموقع التنافسي : ويتمثل بمدى قدرة المنظمة على اختيارها الموقع او مكان العمل في السوق الذي تستطيع فيه ان تتميز على المنافسين ( الطائي واخرون, 2016:201). |                                                                |           |      |       |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------------|
| ت                                                                                                                                                             | الفقرات                                                        | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق بشدة |
|                                                                                                                                                               | من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية لاحظت ان موقعها التنافسي: |           |      |       |              |
| ٢٠                                                                                                                                                            | يوفر لها فرصة للبقاء وتحقيق الارباح وتحسين جهازها المناعي.     |           |      |       |              |
| ٢١                                                                                                                                                            | يحقق زيادة الحصة السوقية ومواجهة                               |           |      |       |              |

|    |  |  |  |  |                                                                   |
|----|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
|    |  |  |  |  | الاطار المستقبلية.                                                |
| ٢٢ |  |  |  |  | يمثل موقع تنافسي قوي بالنسبة للأسواق العالمية ومقارنة بالمنافسين. |
| ٢٣ |  |  |  |  | يمثل نقطة انطلاق لموقع أفضل مستقبلاً.                             |
| ٢٤ |  |  |  |  | بالإمكان المحافظة عليه وحمايته لمدى بعيد                          |

**ب: الحمض النووي التنظيمي (DNA):** وهو مصطلح مجازي يعبر عن البصمة الخاصة بالمنظمة والتي تجعلها مميزة عن بقية المنظمات بخصائصها مما يمكنها من التنافس والتكيف في بيئة عملها ( عبدالمجيد, 2016:35). ويتكون الحمض النووي التنظيمي من (حقوق اتخاذ القرار- المعلومات- المحفزات- الهيكل التنظيمي)

| ت  | الفقرات                                                                                | اتفق بشدة | اتفق | مد | لا | لا |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----|----|----|
| ت  | من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية لاحظت ان الادارة العليا:                          | اتفق بشدة | اتفق | مد | لا | لا |
| ٢٥ | تقوم باتخاذ قرارات واضحة ومعلنة للجميع.                                                |           |      |    |    |    |
| ٢٦ | تراعي قدرات الموظفين اللازمة لتنفيذ القرارات.                                          |           |      |    |    |    |
| ٢٧ | توفر مناخ عام يشجع الموظفين على اتخاذ القرارات.                                        |           |      |    |    |    |
| ٢٨ | تبتعد عن اي تدخلات من جهات خارجية للتأثير على القرارات.                                |           |      |    |    |    |
| ٢٩ | تعمل على تدريب الموظفين على كيفية اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بأعمالهم.                    |           |      |    |    |    |
| ت  | الفقرات                                                                                | اتفق بشدة | اتفق | مد | لا | لا |
| ت  | من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية لاحظت ان الادارة العليا:                          | اتفق بشدة | اتفق | مد | لا | لا |
| ٣٠ | توفر طرق للتواصل بين مختلف الافراد والادارات للحصول على المعلومات الضرورية للعمل.      |           |      |    |    |    |
| ٣١ | توفر نظام اتصالات حديث ومواكب للتقدم التكنولوجي لنقل وايصال المعلومات للمستفيدين منها. |           |      |    |    |    |
| ٣٢ | تسهل التواصل بين جميع المديرين الذين                                                   |           |      |    |    |    |

تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية

|                    |                 |           |           |              |                                                                                              |    |  |
|--------------------|-----------------|-----------|-----------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|--|
|                    |                 |           |           |              | يتأثرون بالمشكلة عند تحديدها.                                                                |    |  |
|                    |                 |           |           |              | تشجع على مشاركة المعلومات بين مختلف اقسام الشركة.                                            | ٣٣ |  |
|                    |                 |           |           |              | تضمن الشفافية في توفير معلومات الاداء لجميع اصحاب المصالح داخل الشركة وخارجها.               | ٣٤ |  |
| لا<br>اتفق<br>بشدة | لا<br>اتفق<br>ق | مد<br>ايد | اتفق<br>ق | اتفق<br>بشدة | الفقرات<br>من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية<br>لاحظت ان الادارة العليا:-                 | ت  |  |
|                    |                 |           |           |              | تراعي مستوى الاجور في الشركة لكي يتناسب مع متطلبات جميع الموظفين.                            | ٣٥ |  |
|                    |                 |           |           |              | تعمل على ان يكون الاجر الذي يتقاضاه الموظف يتناسب مع حجم الجهود التي يبذلها في العمل.        | ٣٦ |  |
|                    |                 |           |           |              | تطرح فرصاً حقيقية للموظفين للتطوير والترقي وتحقيق الطموحات.                                  | ٣٧ |  |
|                    |                 |           |           |              | تستخدم اسس موضوعية في تقييم اداء الموظفين لغرض التمييز بين الاداء العالي والمنخفض.           | ٣٨ |  |
|                    |                 |           |           |              | تهتم بمكافأة الموظفين الذين يحققون اداء عالي.                                                | ٣٩ |  |
| لا<br>اتفق<br>بشدة | لا<br>اتفق<br>ق | مد<br>ايد | اتفق<br>ق | اتفق<br>بشدة | الفقرات<br>من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية<br>لاحظت ان الادارة العليا:-                 | ت  |  |
|                    |                 |           |           |              | تمارس درجة عالية من المركزية المتجذرة في الشركة.                                             | ٤٠ |  |
|                    |                 |           |           |              | تؤكد على انه الصلاحيات الممنوحة واضحة و تتناسب مع المسؤوليات المكلف بها.                     | ٤١ |  |
|                    |                 |           |           |              | توفر خطوط واضحة لإدارة المسار الوظيفي وتطوير الوظائف والمديرين لتولي مناصب ادارية في الشركة. | ٤٢ |  |

|    |                                                            |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٤٣ | تحرص على ترابط الانشطة في الشركة فيما بينها كوحدة متكاملة. |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

**ثانيا : - المناعة المكتسبة :** ويقصد بها عملية الاكتساب للمناعة التنظيمية من الخارج , أي اكتسابه بعد تعرض الشركة لاحد الفيروسات البيئية أو الاخطار التي ليس للشركة القدرة على مواجهتها لوحدها لذلك تستعين بالآخرين ——— خلال الشراء أو التحالف أو طلب الاستشارة ( الثابت ,312:2020).

وتتكون المناعة التنظيمية المكتسبة من :-

| أ- الخلايا المناعية : وتشير الى اصابة احد اقسام الشركة بفيروس او مؤثر بيئي واستطاع هذا القسم ان يتعافى واصبح لديه حصانه كافية ضد الخطر وبالتالي يقوم بتقديم الحلول والمعالجات ( الساعدي و زعلان, 2014 :15). |                                                                         |           |      |       |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------------|
| ت                                                                                                                                                                                                           | الفقرات                                                                 | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق بشدة |
| ٤٤                                                                                                                                                                                                          | من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية لاحظت ان الادارة العليا:-          |           |      |       |              |
| ٤٥                                                                                                                                                                                                          | تعرضت الى العديد من المشاكل البيئية واستطاعت حلها.                      |           |      |       |              |
| ٤٦                                                                                                                                                                                                          | استطاعت مواجهة ومعالجة العديد من المؤثرات البيئية السلبية في السابق.    |           |      |       |              |
| ٤٧                                                                                                                                                                                                          | لديها القدرة على توظيف مناعتها في التكيف مع الاحداث الداخلية والخارجية. |           |      |       |              |
| ٤٨                                                                                                                                                                                                          | اكتسبت خبرة واسعة من المشاكل التي تعرضت لها سابقاً .                    |           |      |       |              |
| ٤٩                                                                                                                                                                                                          | وظفت خبرة بعض الاقسام لمساعدة الاقسام الاخرى لمواجهة نفس المشكلات.      |           |      |       |              |
| ب- اللقاح التنظيمي : ويشير الى الحلول التي ممكن ان تحصل عليها الشركة عن طريق المكاتب الاستشارية او المتخصصين من خارج الشركة ( الطائي واخرون, 2016:202)                                                      |                                                                         |           |      |       |              |

تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية

| ت  | الفقرات                                                                                             | من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية لاحظت ان الادارة العليا:- | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ٤٩ | تعمل في بعض الحالات على اشراك الجهات الاستشارية الخارجية لإيجاد الحلول والعلاج لمشاكل تواجهها.      |                                                                |           |      |       |         |              |
| ٥٠ | تشارك بعض المنظمات في تبادل الزيارات وتقاسم المعرفة                                                 |                                                                |           |      |       |         |              |
| ٥١ | تسعى الى اقامة العلاقات والتعاون مع الشركات الاخرى المحلية منها والعالمية التي تعمل في نفس المجال . |                                                                |           |      |       |         |              |
| ٥٢ | تحرص على زج موظفيها في دورات و ورش عمل تزيد من خبرتهم لمواجهة الازمات البيئية.                      |                                                                |           |      |       |         |              |

ج- الذاكرة التنظيمية: وتشير الى ما مخزون لدى الشركة من حلول ومعالجات استراتيجية حيث يمكن للشركة الرجوع اليها للوقوف على المعالجات السابقة والاستفادة منها ( الساعدي و زعلان, 2014: 15)

| ت  | الفقرات                                                       | من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية لاحظت ان الادارة العليا:- | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ٥٣ | تعمل على توظيف مخزون ذاكرتها المعرفية عند صناعة قراراتها.     |                                                                |           |      |       |         |              |
| ٥٤ | تحرص على توفير قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.             |                                                                |           |      |       |         |              |
| ٥٥ | توظف الخبرات السابقة لدى موظفيها في معالجة المشكلات.          |                                                                |           |      |       |         |              |
| ٥٦ | تسترشد بالتجارب السابقة ومقترحات المديرين عند اتخاذ القرارات. |                                                                |           |      |       |         |              |

د- المقارنة المرجعية : وتشير الى عمل المراجعات المستمرة والمقارنة مع المنظمات التي تعمل في نفس المجال والتي كانت قد تعرضت فيما سبق لخطر او تحدي مشابه للخطر الذي تعاني منه الشركة ( الطائي واخرون, 2016: 202)

| ت  | الفقرات                                                              | من خلال عملي لدى شركة الحفر العراقية لاحظت ان الادارة العليا:- | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ٥٧ | تعمل دائما على مقارنة مؤشرات اداءها مع مؤشرات اداء الشركات المنافسة. |                                                                |           |      |       |         |              |
| ٥٨ | تحاول معرفة اساليب العلاج التي استخدمتها                             |                                                                |           |      |       |         |              |

|  |  |  |  |  |                                                               |    |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | الشركات المماثلة والتي تعرضت لنفس<br>الفيروس أو الخطر البيئي. |    |
|  |  |  |  |  | تحرص على تقليد قصص النجاح للشركات<br>الرائدة في الصناعة.      | ٥٩ |