



## "المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة" دراسة تحليلية لآراء عينتة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة

د. فاضل عباس حسن

استاذ ادارة الاعمال المساعد - الجامعة

التقنية الجنوبية- بالعراق- المعهد

التقني العمارة - قسم تقنيات المحاسبة

[Fadhil.abbass@stu.edu.iq](mailto:Fadhil.abbass@stu.edu.iq)

Received:21/9/2020

Accepted :18/10/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



### مستخلص البحث:

تهدف الدراسة الحالية الى الكشف عن مدى تأثير المناعة التنظيمية المكتسبة عبر ابعادها ( التطعيم التنظيمي ، والتعلم التنظيمي ، والذاكرة التنظيمية ، والمقارنة المرجعية ) في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ببعديها ( استراتيجية الترميز ، واستراتيجية الشخصنة ) فضلا عن ايضاح تلك العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة لما لها من اهمية في تقليل مقاومة اعضاء المنظمة اتجاه التغيير وذلك بالاستجابة لمتطلبات البيئة. كما انبثقت عن الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تم صياغتها في ضوء المخطط الفرضي للدراسة ومن اجل تحقيق اهدافها والى الاجابة عن تساؤلاتها واختبار صحة فرضياتها اعتمدت الدراسة الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ، اذ جرى تحليل استجابات افراد العينة المكونة من (45) فردا من اعضاء الهيئة التدريسية في كل من الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة ولغرض تحليل استجاباتهم تم استعمال عدد من الاساليب الاحصائية المتمثلة ( بالاوساط الحسابية والانحراف المعياري والارتباط والانحدار المتعدد باستخدام برنامج (SPSS) كما اكدت نتائج الدراسة في تشخيص ( علاقة واثر ) المناعة التنظيمية المكتسبة عبر ابعادها في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ببعديها ( استراتيجية الترميز ، و استراتيجية الشخصنة ) بأنها ترتبط بعلاقة ايجابية كما دلت النتائج على وجود تأثير ايجابي ومعنوي لابعاد المناعة التنظيمية المكتسبة في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية كان من اهمها وجود علاقة ايجابية بين متغيراتها كما اثبتت ان تفعيل ابعاد المناعة التنظيمية المكتسبة سيؤدي الى تعزيز تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في المنظمات المبحوثتين .

**المصطلحات الرئيسية للدراسة :** المناعة التنظيمية ، المناعة التنظيمية المكتسبة ، استراتيجيات ادارة المعرفة

## 1. مقدمة

توصف المنظمات بكونها كائنات حية تمر بدورة حياة تكاد تكون شبيهة إلى حد ما بدورة حياة الكائن الحي البيولوجية مثلما يمر الإنسان بمراحل خلال دورة حياته ابتداء من الولادة حتى الممات ، إلا إن المنظمات قادرة على البقاء بإعادة إنتاج نفسها وتأكيد وجودها مرة ثانية في ممارسة حياتها التنظيمية على العكس من الكائن الحي لاسيما إذا ما استطاعت بناء مناعتها التنظيمية ضد الفيروسات البيئية المتمثلة بجملة من الأمراض التي قد تعترض مسيرتها التنظيمية وقد تعرض قيمها الاقتصادية ووجودها للإصابة بالوهن والفتور من جراء ذلك وربما تدخل في حالة من الغيوبة التنظيمية المتمثلة بالقصور الذاتي حيال بيئتها والناجئة عن عدم قدرتها على الاستجابة لخاصية التكيف البيئي وبالتالي تتراجع منظومتها القيمية وتتأخر عن الركب المعرفي فيما لو بقيت مصررة على حالة الثبات على ما هي عليه من دون الاستجابة للتغيرات البيئية مما تجعل عملية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة متروكة للصدف والمبادرات الفردية غير المؤطرة بثقافة المنظمة وقدراتها على الاستجابة لمتطلبات التغير لذلك جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على مدى إمكانية المنظمة من توفير الحصانة اللازمة ضد ثقافة المقاومة والممانعة في الاستجابة للتغيرات المطلوبة حتى لا تنتهك تطلعاتها بالرتابة والروتين والإيغال بالمبادئ التزايدية المحافظة على حالة الثبات التي تأبى الدخول الى عالم المعرفة المتحرك وذلك بفعل الرهان على حالتها القيمية الساندة وبالتالي التوقف عن ركوب موجة التكيف والتغير التي اتسمت بها البيئة التنظيمية الراهنة ، فالمنظمات اليوم جميعا مدعوة الى تجاوز حالة التصلب التي قد تصف بوجودها فإذا كان الجهاز المناعي الطبيعي لدى المنظمة يعني مقاومة الثقافة الأجنبية من خلال النظام والهيكل الساند وإذا كانت تعني الميل نحو مقاومة التجديد إذن هي بحاجة الى تطوير استراتيجيات التغلب على تلك المقاومة التي قد يبديها اعضاء المنظمة من خلال اكتساب مناعة ضد المقاومة لغرض الاستجابة لمتطلبات التغيير ( Coetsee , 1999 : 24 ) ( Khan & Rahman, 2008 : 12 ) لذلك جاءت الدراسة الحالية لتقيس مدى قدرة المنظمة على توظيف إبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة لكل من استراتيجيتي ( الترميز والشخصنة ).

تحددت مشكلة الدراسة الحالية حول تشخيص الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمات في اكتساب جهاز مناعي تنظيمي قادر على تقليل حالات المقاومة ضد الاستجابة لمتطلبات التغيير التي قد تتعرض لها تلك المنظمات خلال دورة حياتها والمتمثلة بالتمسك بالحالة الراهنة والإصرار على بقائها على ما هي عليه ، بالتأكيد إن المنظمات تواجه اليوم موجات من ظروف عدة قد تثنيها عن الاستجابة إلى التغيرات البيئية وربما تمنعها من أداء دورها الريادي أو تفوقها في مجال الأعمال لذلك ينحتم عليها بتحسين جهازها المناعي باستمرار ضد مقاومة التغيير عندما تكون في مفترق الطرق وعليها مواجهة الفيروسات التنظيمية المتمثلة بـ ( الإخاطر البيئية الداخلية والخارجية ) التي قد تصيبها في بعض مفاصلها الأساسية وربما تعطلها عن اللحاق بركب المنظمات المتطورة في مجال عملها وقد تصاب بالشلل التام من جراء القصور الناتج عن ضعف التفاعل مع التغير البيئي ، وبالتأكيد أصبحت الاستراتيجيات التقليدية غير ذي جدوى عند التعامل مع هكذا ظروف ، وعليه تمثلت مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الآتي ( كيف يمكن للمنظمات عينة الدراسة من اكتساب المناعة التنظيمية اللازمة للتغلب على حالات المقاومة والإصرار على البقاء على الوضع الحالي خلال دورة حياتها مما يؤدي ذلك الى اشاعة ثقافة التمسك بالوضع الراهن وعدم الاستجابة للتغيرات البيئية لاسيما على صعيد تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ) ؟ وفي ضوء التساؤل الرئيس يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية :-

- هل للتعليم التنظيمي من تأثير في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة لدى المنظمة؟
- هل للتعليم التنظيمي من تأثير في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة لدى المنظمة ؟
- هل للذاكرة التنظيمية من تأثير في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة لدى المنظمة ؟
- هل للمقارنة المرجعية من تأثير في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة لدى المنظمة ؟

تكتسب الدراسة الحالية أهمية بالغة تستند أساسا إلى المفاهيم التي تناولتها ادبيات ادارة الاعمال وهي بحاجة الى التعمق في مضامينها لاسيما في ظل بيئة متغيرة مما يستدعي ذلك تسليط الضوء على مدى قدرة المنظمة في اكتساب جهاز مناعي قادر على مواجهة الإخاطر التي تحيق بها من جراء التغير السريع في بيئة الأعمال لاسيما البيئة التعليمية وما تواجهه من نقلة نوعية على صعيد تقنيات التعليم خصوصا في الأونة الأخيرة المتمثلة بانتشار الوباء في البلد لذلك استدعت الحاجة الى اعتماد آليات التعليم الإلكتروني كبديل طارئ في الظروف الراهنة مما يتحتم عليها الوقاية من حالات التوقف عند أمجاد الماضي وسلوكياته وعدم الاستجابة للتغير والتمسك بثقافة الممانعة وقد تتأصل لديها تلك الحالة المرضية مما تجعلها عصية على مواكبة التطورات البيئية فالإفادة من الدراسة الحالية تتجسد في العمل على إيجاد ممارسات تنظيمية تكسب المنظمة جرات من

المناعة ضد إي عارض قد يمنعها من الاستجابة للتغيرات ويعيقها عن تحقيق أهدافها ، تتحدد أهداف الدراسة الحالية في ضوء مشكلتها بالاتي :-

- التعريف بمفهوم وإبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة .
- تشخيص الأمراض التنظيمية التي قد تتعرض لها المنظمة خلال دورة حياتها وبيان آليات الوقاية منها.
- التعريف بمفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة .
- الكشف عن نمط الإستراتيجية السائدة لدى المنظمين عينة الدراسة .

## 2. فرضيات الدراسة :

استنادا إلى مشكلة الدراسة وفي ضوء أهدافها تمت صياغة الفرضيات على وفق الآتي :-  
الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المناعة التنظيمية المكتسبة واستراتيجيات ادارة المعرفة ، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :-

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين التطعيم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة .
  - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة .
  - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجيات ادارة المعرفة .
  - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين المقارنة المرجعية واستراتيجيات ادارة المعرفة .
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي للمناعة التنظيمية المكتسبة في كل بعد من أبعاد إستراتيجية إدارة المعرفة ، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة في إستراتيجية الترميز.
  - يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة في إستراتيجية الشخصية .

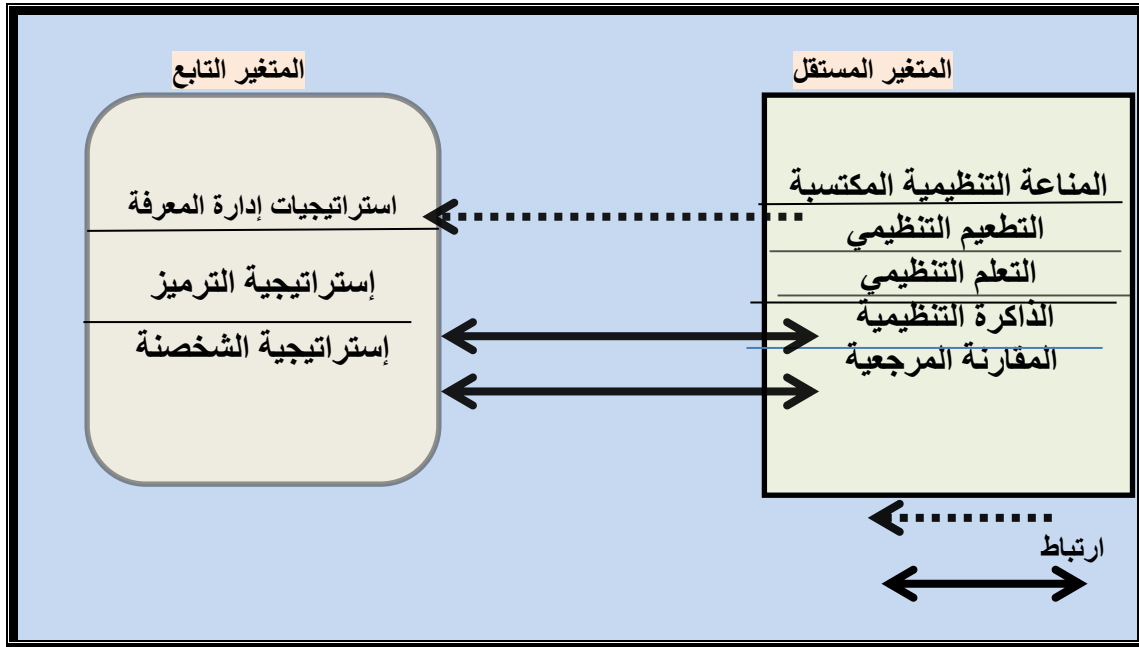
## 3. منهج الدراسة وعينتها :

### 1-3 مجتمع الدراسة وعينتها :

لقد جرى اختيار التعليم العالي مجالاً للدراسة مبنياً على أساس الدور الحيوي الذي يؤديه هذا القطاع على صعيد التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولما تمليه الضرورة من إعطاء هذا القطاع اهتماماً كافياً سواء من قبل الإدارات او الباحثين لكي يستطيع تأدية دوره البارز على اكمل وجه في ظل الظروف الراهنة التي تجلت باستخدام اليات التعليم الالكتروني ، كما جرى اختيار كلا من (الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة) وهما احدي تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية بوصفهما من المؤسسات العلمية الاستراتيجية على صعيد محافظة ميسان ، اذ تم تقدير حجم عينة الدراسة والتي كانت من النوع ألقصدي بـ(50) فردا جلهم من أعضاء الهيئة التدريسية إذ قام الباحث بتوزيع (50) استمارة استبانة وتم استرجاع (45) استبانة كانت صالحة للتحليل وبنسبة استرجاع بلغت ( 90% ) كما خضعت جميعها إلى التحليل الإحصائي ، اما الحدود الموضوعية للدراسة الحالية فقد تحددت بموضوع المناعة التنظيمية المكتسبة بوصفها متغير مستقل وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة بوصفها متغير تابع ، اما الحدود الرمانية للدراسة فقد تحددت بالمدة المحصورة من 2019/10/1 ولغاية 2020 /6/1 .

### 2-3 مخطط الدراسة :

لغرض معالجة مشكلة الدراسة في ضوء أهدافها ووفقا للمراجعة النظرية والإطار العملي للدراسة فقد تم اعتماد مخطط فرضي يوضح تأثير المناعة التنظيمية المكتسبة في مدى قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بدلالة إبعادها الموضحة في (الشكل 1) أدناه .



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

## 3-3 منهج الدراسة :

من أجل إن تحقق الدراسة الحالية غاياتها الأساسية فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :-

**الجانب النظري :** لغرض أغناء الجانب النظري فقد تم اعتماد إسهامات الكتاب والباحثين في موضوع الدراسة الحالية والتي تم جمعها من المصادر العلمية ومن الكتب والمجلات والرسائل و الاطاريح والبحوث والدراسات العلمية والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والمنشورة باللغتين العربية والانكليزية فضلا عن الاستعانة بما متوفر على شبكة المعلومات العالمية ( الانترنت) .

**الجانب التطبيقي :** اعتمد الباحث المعايضة الميدانية كونه احد أعضاء الهيئة التدريسية وكان على اتصال دائم مع الإقران ومن خلال الاستماع المستمر إلى آرائهم والحصول على المعلومات التي تتعلق بمشكلة الدراسة الحالية وأهدافها فضلا عن القيام بتوضيح فقرات الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات إذ تم تصميمها بما يخدم حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها ، وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح في مجال تحديد ابعاد كلا من المتغير المستقل ( المناعة التنظيمية المكتسبة ) والمتغير التابع ( استراتيجيات إدارة المعرفة ) ، كما خضعت الاستبانة إلى مقاييس الصدق والثبات وقد عرضت أيضا على مجموعة من الخبراء وكانت النتائج مطمئنة لاعتمادها في انجاز الدراسة الحالية علما إن فقرات الاستبانة صممت استنادا إلى المقاييس الجاهزة والمختبرة في بعض البحوث والدراسات القريبة من موضوع الدراسة الحالية بعد تعديلها وتكييفها بما ينسجم مع متطلبات تحقيق اهدافها ، كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي ( Likert ) ، كما استندت الدراسة في تحديد ابعاد المناعة التنظيمية المكتسبة على دراسة قدمها ( Huang , 2013 ) ، وعلى كل من ( Hansen et al , 1999 ) ، ( Nicolas & Cerdan , 2011 ) في تحديد ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة كما موضحة في جدول ( 1 ) ادناه.

جدول (1) يوضح متغيرات الدراسة وإبعادها

المصدر	ترميز الفقرات	رمز المتغير	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيس
Huang , 2013	OV1 - OV6 OL7- OL12 OM13 - OM18 BM19 - BM24	OV OL OM BM	التطعيم التنظيمي التعلم التنظيمي الذاكرة التنظيمية المقارنة المرجعية	المناعة التنظيمية المكتسبة X
Hansen et al , 1999 Nicolas & Cerdan,2011	CS25 - CS29 PS30 - PS36	CS PS	استراتيجية الترميز (التدوين) استراتيجية الشخصنة (التخصيص)	استراتيجيات ادارة المعرفة Y

المصدر : من اعداد الباحث

## 4. مصطلحات الدراسة :

## 1-4 مفهوم المناعة التنظيمية : Organizational Immune Concept

لقد شبه الباحث ( De Guse, 1997 ) المنظمة بالكائن الحي عندما اصدر كتابه ( المنظمة الحية ) الذي تحدث فيه عن العادات في البيئة المضطربة والذي طلب من المنظمة ان تتعامل مع مؤسساتها على انها مجتمعات عمل حية وليست آلات اقتصادية بحثه معللا أسباب موت العديد من المنظمات مبكرا لعل هذا التشبيه هو كناية ايضا عن نظام المناعة الموجود لدى الكائن البشري بوصفه مصدات للتهديدات المرضية ومحاوله التغلب عليها كما شبه ( Teo & Wei, 2014: 141-152 ) المنظمة بالجهاز المناعي البشري بأنه يمتلك التعلم الجيد ، والتعرف ، والذاكرة ، وقدرات استخراج الميزات عند تطبيق الاجراءات الفرعية الثلاثة في المراقبة المناعية والدفاع المناعي والذاكرة المناعية كما استطاعوا ان يلخصوا مفهوم المناعة التنظيمية بأنها القدرة على التعرف بشكل فعال على التغيرات البيئية عند تنفيذ العمليات الروتينية وتوليد انماط سلوكية جديدة والاحتفاظ بها ، وبالتالي يمكن وصفها على انها شبكة من السياسات والثقافات التي توثر الهيكل التنظيمي وتعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشرية لتحسينه ضد الأفكار والمفاهيم السيئة التي تدخل الى جسد المنظمة وإحلال الأضرار بها في حين يرى آخرون ( Al-Taie, 2009: 1-28 ) (Lafta, 2014: 228-247) بأن المناعة التنظيمية هي مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والإخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بيئة المنظمة وهيكلها ، إما كلا من (Fang, 2000) (Li, 2000) يرون ان المناعة التنظيمية هي القدرة على تحديد وإزالة الدخلاء داخل المنظمة وخارجها بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خطرة نقلا عن (Talib & Alwan, 2015:10)

في حين يرى ( Simmons, 2013 : 1131 ) بأنها حصيلة اعتماد مجموعة من الآليات الداخلية لدرء التهديدات مشيرا إلى الحوكمة بوصفها احد نظم المناعة للمنظمات ( Corporate Immune System ) على أساس إن (CIS) تقوم بوظيفة تنظيمية داخلية أشبه إلى حد ما بلوحة المراقبة وأنظمة الامتثال وإدارة المخاطر والتعويضات كما ان مجالس المنظمات اليوم أصبحت أكثر اطلاعا وتنظيما ومهارة وخضوعا للمساءلة، وبالنتيجة فإن الوصف المتقدم يعد المناعة التنظيمية كنتاج لاتجاه تطوري يعكس تكيف المنظمات مع التحديات بما في ذلك التعقيد المتزايد والتهديدات التي تواجهها والحلول السياسية التي تتخذها بما ينسجم هذا الوصف تماما مع أنظمة المناعة البيولوجية ( Biological Immune System ) مع وجود الفارق النوعي بين الكيانين (البشري والمنظمي) فالمنظمة كيان معنوي غير عاقل يعمل بأنظمة ولا يدرك الوقت وكل ما تحتفظ به المنظمة هي حقائق جامدة على شكل بيانات ومعلومات ولكن حيويتها تتجسد بكفاءة مواردها البشرية في تسخير تلك البيانات والمعلومات وتوظيفها بما يخدم أهدافها ولكن الخشية من ان تصاب تلك الموارد بالأمراض التنظيمية وبالتالي تضعف قيمها المعرفية وتتعتل استجابتها البيئية لذلك لا بد ان تعمل المنظمة على تطوير مجموعة من الوسائل الدفاعية لدرء التهديدات الخارجية ومعالجة أوجه القصور بمعنى إن تكون لدى المنظمة

منظومة متكاملة من العمليات التنظيمية المتفاعلة والقادرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة وعدم الركود او الجمود التنظيمي.

بناء على ما تقدم يصنف ( Al-Taie, 2009: 1-28 ) المناعة التنظيمية إلى نوعين هما المناعة التنظيمية الطبيعية ( Natural Organizational Immune ) والمناعة التنظيمية المكتسبة ( Acquired Organizational Immune ) فالمناعة التنظيمية الطبيعية تتمثل بإراث المنظمة المتمثل بموقعها التنافسي وعملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات والمحفزات وهي دفاعات طبيعية تمتلكها المنظمة ابتداء لدرء الإخطار التي تحقيق بها ، إما المناعة التنظيمية المكتسبة يراد للمنظمة إن تكتسبها من تجاربها السابقة وفي ضوء تعلمها من خلال دورة حياتها والمفروض إن تكون درع واقى لمجابهة الإخطار اللاحقة بقصد التكيف مع متطلبات البيئة وعدم المقاومة عندما تحين فرص التغير التنظيمي لذلك يتطلب ان تتحصن المنظمة بمجموعة من الآليات التي تكسبها مناعة تنظيمية قادرة على التفاعل مع المستجدات .

#### 2-4 المناعة التنظيمية المكتسبة : Acquired Organizational Immune

النظام المناعي للمنظمة يشبه مجازيا النظام المناعي لدى الكائن الحي فالكائن الحي يولد أساسا لديه جهاز مناعي وعليه إن يحصن هذا الجهاز باستمرار كلما داهمته الأخطار ، فجهاز المناعة لدى الإنسان يتكون من نظامين أحدهما غير محدد وهو فطري والأخر نظام مناعة محدد ومكيف ( Talib & Alwan , 2015: 10 ) وكذلك المنظمة تولد ولديها نظام مناعي يشكل السياج المنيع لدرء الإخطار فعلية التشابه بين الكائن الحي والكيان التنظيمي يقصد بها من حيث الصفات والخصائص المشتركة بين الاثنين ، إلا ان المناعة التنظيمية المكتسبة المقصود بها هنا هو التسلح بثقافة قبول التغير عندما يحصل في البيئة الخارجية يجب إن تكون لدى المنظمة القدرة على (الاستجابة) وليس (المقاومة) لان المقاومة هنا تكون ضارة وغير نافعة طالما تبحث المنظمة عن البقاء في عالم تسوده المفاجآت وقد تنتج تلك المقاومة خط صد ضد التغير لدى الأفراد من جراء تصلبهم بالمواقف وتمسكهم بالثقافة التنظيمية الراهنة وذلك ناتج عن الخشية من فقدان المكانة والقوة والسلطة فضلا عن الخوف من المجهول وعدم مكافئة التغير ( Gilley et al , 2009 ).

إذن فالمنظمة مطالبة بتحسين كيانها باستمرار حتى لا تصاب بالقصور الذاتي بمعنى تصبح غير قادرة على تحويل الطاقة الموجودة لديها إلى عمل لاسيما عندما يكون معدل تغيرها الداخلي تجاه معدل التغير البيئي منخفضا فنظام المناعة الطبيعي يحافظ على النشاط والتنسيق والتوازن الداخلي ، اما المناعة التنظيمية المكتسبة فهي مفهوم مجازي يعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحسين أدائها في مواجهة الأزمات التي قد تواجهها في ظل بيئة التغير وهي بحاجة ماسة لوضع استراتيجيات لإدارة تلك التغيرات ( Zadayanaya , 2012 : 14 ) إذن فالمنظمة تولد ولديها نظام مناعي طبيعي وعليها إن تحصنه باستمرار بمنظومة أخرى من النظام المناعي المكتسب ( الذي يتضمن مجموعة من العمليات والآليات التي يتم وضعها من اجل حماية المنظمة من خلال تحديد وإزالة التهديدات التي قد تعرض قيمها الاقتصادية إلى الإخطار ) ( Donald , 2006: 949-958 ) كذلك تحتاج المنظمة الى مواجهة التغير لاسيما في ظل المرحلة المناسبة من النمو والتي تتطلب تجاوز التناقضات على مستوى آليات الدفاع الذاتي التي قد تعيق التحول التنظيمي بسبب عدم القدرة على ردم الفجوة بين ما تريده المنظمة حقا وما تستطيع القيام به فعلا ( Kegan & Lahey, 2009 : 3 ) ، لعل (Drucker) اشار الى هذا المعنى حينما قال على المنظمة إما الإبداع أو الموت (Innovation or die) بمعنى انها مهددة بالزوال عندما لا تكون قادرة على الإتيان بأفكار جديدة ( Ortt et al , 2008 : 522-538 ) ، فالإكتساب هو الحصول على السلوك المتعلم والثقافة المنسجمة مع التغير الحالي في ضوء الإفادة من التجارب السابقة المخزونة في ذاكرتها فضلا عن الاستعانة باليات التطعيم التنظيمي والتعلم التنظيمي او من خلال اجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المشابهة لها والتعرف على كيفية استجابتها لمتطلبات البيئة.

من المعلوم إن التغير السريع في بيئة الأعمال قد يؤثر في ثقافة المنظمة ووظائفها وفي الإدارة والمنافسة والنجاح ولا نريد هنا من نظام المناعة بأن يكون خط صد مقاوم ضد التغير والبقاء على الحالة الراهنة وإنما المطلوب العمل على الاستجابة لما تمليه البيئة فالأمر يتطلب بناء نظام مناعة مكتسب يحافظ على وجود المنظمة بما يشجعها على اتخاذ الخطوات اللازمة لخلق ثقافة التعلم التي تقود إلى التخطيط المناسب للتغيير بما توفره تلك الثقافة من استراتيجيات تساعد القادة للعمل مع نظم المناعة التي تقلل المقاومة وترفع من درجة الاستجابة للتغيير بنجاح ( Gilley et al , 2009 ) ، لذلك يتعين على قيادة المنظمة في ظل بيئة التغير إن تقلل من حالات المقاومة لغرض تحقيق النجاح المطلوب بفعل اكتساب ادوات التغيير اللازمة.

في ضوء ما تقدم من الاستعارة والتشبيه اذا جاز التعبير من لغة الطب فاحتمالات تعرض المنظمة خلال مسيرة وجودها إلى واحد أو أكثر من الأمراض التنظيمية وربما تصيب كيانها أو العاملين لديها ببعض الاعراض ، كما هو معلوم إن أي مرض بحاجة إلى تشخيص إعراضه طبيا أولا ومن ثم معرفة أسبابه وبالتالي الوقوف على كيفية الوقاية منه ولكي تستفيد المنظمة من طب الأبدان في التعافي التنظيمي وقد تتمثل الاعراض التي تواجهها بواحد أو أكثر من الاسباب ربما تصيب التنظيم أو الجماعات وربما قد تنحصر بحالة من الضعف في قدرتها على توظيف الأفراد توظيفا فعالا داخل الجماعة أو اتخاذ قرارات غير صائبة مما يقود ذلك بالنتيجة إلى الإصابة بتلك الأمراض ويؤدي بها إلى الشيخوخة فتضعف مناعتها في الاستجابة المطلوبة ، مع ان شدة المرض تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة المنظمات لذلك صنف احد المديرين التنفيذيين المنظمات إلى ثلاثة أنواع ( تلك المنظمات التي تجعل الأشياء تحدث ولها سبق في التغيير ، وتلك المنظمات التي تشاهد الأشياء تحدث وقد تكون مواكبة للتغيير ، والمنظمات التي تندش لما يحدث وتكون مصابة بالضبابية وضعف الرؤية ) ( Kotler, 2004: 7 ) وعليه نجد بعض المنظمات قد تصاب بالضعف اتجاه الحفاظ على وجودها او موقعها السوقي كونها مصابة بواحدة أو أكثر من تلك الأمراض التي حددناه في جدول (2) ادناه على وفق الآتي :-

جدول (2) يعرض بعضا من الأمراض التي قد تصاب بها المنظمات

ت	نوع المرض	الاعراض	الوقاية
1	قصر النظر	1. تعاني المنظمة من خلل في نظرتها أي رؤيتها فيما يتعلق بالمهام المطلوب إنجازها فيكون لديها توجه بانجاز الأعمال وإهمال التوجه نحو الافراد ( التوجه نحو المهمة اكثر من التوجه نحو الافراد). 2. ادارة المنظمة لا تدرك مساحة السوق الذي تخدمه ولا تهتم بالتنوع بالرغبات والاحتياجات , وبذلك تضعف عليها الكثير من فرص التقدم. 3. يتم إنجاز الأعمال من دون الكفاءة المطلوبة ( الاسراف في الموارد ) وتسود حالة من الضجر أو اللامبالاة بين العاملين . 4. لا تدرك المنظمة رسالتها بوضوح عندما تخصص (مثلا) في تصنيع الجوارب الرياضية وهي لا تدرك أنها تعمل في مجال راحة القدم. 5. تفتقر المنظمة الى الرؤية عندما تخصص منظمة ما في إنتاج لعب الأطفال وهي لا تدرك أنها تعمل في سوق الترفيه .	1.مدير المنظمة بحاجة إلى قطة عين من نوع خاص تعمل على توسيع حدة العين وتمنحهم رؤية أبعد مما هو تحت أقدامهم وعلى وفق الآتي :- 2.تعرف على أهداف موظفيك واربطها بأهداف المنظمة ورؤيتها. 3.الاصغاء إلى مرؤوسيك بعقلك وقلبك. 4.انشر مودتك واهتمامك بين موظفيك . 5.اجعل الموظفون يستحوذون على تفكيرك. 6.ساعد الموظفون وتفهم ظروفهم في السراء والضراء.
2	الاسهال	▪ تفرط المنظمة بتقديم الوعود الصادقة وغير الصادقة لربانها وبالتالي تخلق لديهم توقعات لا تستطيع إن تفي بها قطعاً. ▪ لا تستطيع المنظمة من ضبط التكاليف التي تتحملها أي سوء التقدير عند ممارسة أنشطتها وبالتالي تلتهم كل زيادة تحصل في الإيرادات.	▪ يجب على المنظمة اتباع نظام تكاليف واضح وأن تشيع بين أعضائها ثقافة منع الإسراف في التكاليف. ▪ التزام المنظمة بعدم اطلاق الوعود غير الواقعية مما يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة بين الموظفين والإدارة عندما لا تستطيع تلبية وعودها
3	فقر الدم ( الانيميا) سوء التغذية	1. معظم العاملون في المنظمة تغلب عليهم حالة من الاتكال والكسل وعدم الحماس وضعف الاندفاع في العمل. 2. لا تمتلك الإدارة القدرة على الابتكار وتبقى منتجاتها تقليدية بعيدة تماماً عن روح التجديد والمنافسة.	المنظمة بحاجة الى ( محفزات ) سريعة أي حقنها بـ ( الكلوكوز ) الذي يحفز موظفيها ويجعلهم قادرين على الاتيان بأفكار جديدة ومنتجات جديدة وأسواق جديدة.

<p>يجب على المنظمة بحاجة الى مشاركة موظفيها وإعادة تعريفهم برسالتها وتوضيح مضامين اهدافها والتعرف على رغبات زبائنها وأماكن انتشارهم .</p>	<p>1.تظهر أعراض مثل هذه الحالة في المنظمة التي لا تدرك طبيعة رسالتها ولا أهدافها. 2.لا تدرك المنظمة استراتيجيات منافسيها ولا رغبات زبائنها. 3.المنظمة تقدم منتجات غير مطلوبة وتعرضها في مواسم غير ملائمة وفي أماكن غير مرتادة من قبل لزبائن .</p>	<p>المشي إثناء النوم (الغيبوبة)</p>	<p>4</p>
<p>العمل على تحفيز الأجزاء المترهلة من المنظمة واكتشاف مواهبهم وتنمية مهاراتهم ، والعمل بقاعدة الاثراء والتوسيع الوظيفي .</p>	<p>يصيب هذا المرض أجزاء من المنظمة دون الأخرى بسبب الاهتمام بقسم دون آخر ويتسبب هذا الاهتمام بقسم بذاته إلى تورمه تماما كالورم الجلدي ( الدمامل ) التي تنفجر من كثرة الضغط على هذا القسم في حين تعاني الأقسام الأخرى من الترهل وهذه الحالة شبيهة بحالة التشوه ( التي تصيب بعض لاعبي كمال الاجسام حينما يهتمون بنمو بعض العضلات دون الأخرى). ويؤدي هذا النوع من المرض إلى عدم التوازن بين وظائف المنظمة وبالتالي تظل تعاني من أزمات مستمرة تؤدي الى التدمير والضرر والانفجار المتوقع بسبب كثرة الاعباء التي تتحملها بعض الأقسام او بعض الأفراد من دون غيرها للاعتقاد السائد بصلاحياتهم للانجاز.</p>	<p>الورم الجلدي</p>	<p>5</p>
<p>يتطلب العمل على تطوير قدرات المديرين على عملية اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات الشاملة على وفق الاتي :- 1- يتطلب نشر المعلومات التي لا تضر بالمصلحة العامة حتى لا تنمو الشائعات. 2- العمل على تأهيل موظفي المنظمة. 3- استخدام أسلوب العصف الذهني. 4- صناعة القرارات بحاجة الى جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها واستخراج النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار.</p>	<p>1- تظهر أعراض هذه الحالة في المنظمة التي لا تستطيع إدارتها اتخاذ قرارات حاسمة لحل المشكلات التي تواجهها. 2- ادارة المنظمة في حالة خشية وتردد من اتخاذ قرارات لافتقارها الى قواعد البيانات والمعلومات ، او لأنها إدارة عقيمة.</p>	<p>الامسك</p>	<p>6</p>
<p>1- يتطلب ان يكون لديها شبكة اتصالات واضحة ومفهومة. 2- ان تكون خطوط الصلاحيات والمسؤوليات موزعة بشكل واضح . 3-العمل على مشاركة الموظفين عند وضع الخطط ورسم السياسات. 4- المنظمة بحاجة الى تحليل البيئة الداخلية والخارجية</p>	<p>1- تعاني الجماعة داخل المنظمة من خلل في الاتصالات فيما بينهم بحيث لا تستطيع الإدارة الوسطى بأداء مهام قد ترفع من قدرات موظفيها تجري الامور بشكل غير صحيح أو تنقل الأوامر بشكل مبهم وبالتالي لا يتم التواصل بين اقسام المنظمة. 2- تعاني المنظمة من اختناقات بالمعلومات وبالتالي عدم قدرة موظفيها على تنفيذ المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبالجودة العالية. 3- يجري إعداد الخطط الإستراتيجية في المنظمة بمعزل عن تحليل نقاط القوة والضعف الداخليين أو في تحليل الفرص والتحديات التي تحيط بها.</p>	<p>التهاب المفاصل</p>	<p>7</p>

الجدول من إعداد الباحث بتصريف في ضوء اطلاعه على ما متوفر من أدبيات عن الموضوع



**1-2-4-2-2-4 التطعيم التنظيمي : Organizational vaccination**

( التغيير أو الموت ) هو الخيار الذي يعطيه الأطباء إلى مرضى القلب المعرضين للإصابة بالأخطار كما يبدو إن واحداً من كل سبعة أفراد قادر على تغيير نمط حياته لذلك تظل القدرة على التغيير هي التحدي الأكبر لمعظم الأفراد ، لذلك يتوجب على المنظمات أيضاً بوصفها كائنات حية تمر بنفس دورة حياة الإنسان إن تكون لديها القدرة على مواجهة الإخطار التي تحيق بها والتي قد تقلل من مناعتها في التغلب على تلك الأمراض التنظيمية (Kegan & Lahey, 2009:197) ، أذن المنظمة بحاجة إلى تطعيم أي ( اللقاح ) ضد الأمراض بمعنى رفض الأشياء السيئة في العمل وتشجيع بعض السلوكيات وردع سلوكيات معينة لذلك على القادة أن يقوموا بتطعيم منظماتهم باللقاح ضد تلك الأمراض فالقادة الفاعلون هم القادرون على حقن حمض نووي جديد للمنظمة ( Watkins , 2007 ) قد تستعين بعض المنظمات بجهات خارجية تمتلك الخبرة في مجال التعرف على كيفية تجاوز الأخطار التي مرت بها تلك المنظمات وهي أشبه بالفيروسات البينية التي تعرضت لها فيأتي دور التطعيم التنظيمي لكي يعزز من مناعتها في صياغة موقفها كما يقول (Jack Welch) المدير التنفيذي في شركة (GE) عندما يفوق التغيير خارج المنظمة التغيير داخلها أذن تصبح نهايتها قريبة نقلاً عن Kotler, ( 2004 : 233 ) يعني ما تكتسبه المنظمة من المعارف والمهارات من الجهات الخارجية كالمكاتب الاستشارية أو رأس المال الفكري الموجود لدى المنظمات المشابهة لها والتي قد تعرضت لمواقف وظروف بيئية طارئة واستطاعت أن تتجاوزها وذلك بالإفادة منها في نقل تجاربها لمواجهة الإخطار التي أحاطت بها بما يمكن إن نطلق عليه مجازاً ( بالتطعيم التنظيمي Organizational vaccination ) وكما يطلق عليه بلغة الطب (باللقاح) .

فالتطعيم التنظيمي يعد إحدى الاستراتيجيات التي قد تعتمد عليها المنظمة لغرض التعافي من الأمراض التنظيمية المحتملة كما نجد أحياناً بعض المنظمات تحاول الحصول على هذا النوع من اللقاح التنظيمي باستخدام أسلوب الشراكة التنظيمية للقضاء على الإخطار التنظيمية ( Al-Taie, 2009: 14 ) ، بالتأكيد كما يحتاج الجسم إلى الشفاء من الأمراض يقوم بأخذ لقاح معين كذلك المنظمة لابد من تحصين أجهزتها المناعية في قبول التطور إزاء مواجهة الإخطار التي تهدد وجودها في بيئة الأعمال ، فالتطعيم التنظيمي يحدد بدرجة الوعي التي تتشكل لدى الأفراد من خلال الخبرة أو المهارة ورأس المال الفكري المتوفر لديها أو من خلال الاستعانة ببيوتات الخبرة ، فالأفراد طبقاً للقاعدة العقلية السائدة كلما ارتفع سقف الوعي لديهم كلما كان أدائهم أفضل لأنهم يكونون قادرين على مواجهة تحديات التكيف بشكل أفضل عندما يتوفر لديهم التمكين اللازم في التعامل مع المعطيات البينية وإلى جانب ذلك فالمنظمة عليها أيضاً أن تستعين بأدوات التعلم التنظيمي .

**2-2-4-2-2-4 التعلم التنظيمي : Organizational Learning**

يعد التعلم التنظيمي من الموضوعات المهمة على صعيد السلوك التنظيمي ومن الجدير بالذكر أن المنظمة لا تتعلم وإنما تعلمها يأتي عبر تعلم أعضائها أو عن طريق الأعضاء الجدد بما يحملونه من معرفة ( Scott, 2011: 7 ) وبالتالي الاعتقاد السائد بأن المنظمة القادرة على التعلم هي من تستطيع إحداث التغيير بسرعة ملائمة للتكيف مع أوضاع البيئة الخارجية عندما تكون قادرة على توجيه وإدارة عملياتها الداخلية بصورة ناجحة ومناسبة كما يساعدها ذلك على مواجهة التحديات والإفادة من الأخطاء التي تقع فيها أو من أخطاء المنظمات المماثلة لذلك يرى كلا من ( Crossan & Bedrow, 2003:159-176 ) بأن التعلم التنظيمي يسهم في عملية اكتشاف مشكلات المنظمة وحلها بمعنى يمكن العاملين في المنظمة أن يتتبعوا الأخطاء ويكتشفوها بالإضافة إلى أنه يساعد فرق العمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها وأن تضيف أفكار ومعارف جديدة أثناء مناقشاتها ، فالتعلم التنظيمي من وجهة نظر ( Cavaleri , 2004 : 159-176 ) يحدث عندما تكون هناك رؤية مشتركة وأساليب موحدة للتفكير مبنية أساساً على الخبرات والمعارف السابقة والمتوفرة في ذاكرة المنظمة لأن الرؤية المشتركة تضيف على التعلم التنظيمي منظوراً نظامياً إذ تستطيع أن تمارس في ضوءه العديد من العوامل والركيزة الأساسية فيه هو العنصر البشري لأنه يؤدي دوراً هاماً يقضي إلى إثراء عملية التعلم في المنظمات. فالتعلم التنظيمي عملية متعددة المستويات في اكتساب المعرفة على الصعيد الفردي والجماعي والمنظمي وفيما بين المنظمات ثم التشارك بها وتبادلها بين الأفراد والجماعات ليتشكل داخل المنظمة ما يعرف بمجتمع المعرفة ( Scott, 2011: 1-24 ) .

في ضوء ما تقدم يعبر عن التعلم التنظيمي Organizational Learning بوصفه وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة عملها التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير بوصفها عملية متعددة المستويات لاكتساب المعرفة من أجل التحسين المستمر (Salam, 2011 : 119). والسؤال الذي يثار دائماً ما هي الدوافع التي تجعل المنظمات تتبنى التعلم التنظيمي ؟ وهل يعد التعلم التنظيمي ( blessing or Curse ) أي نعمة أم نقمة طبقاً لذلك يمكن الخروج بالاستنتاجات الموجبة لوصفه نعمة للمنظمة وعلى وفق الآتي :-

- بالنظر للتغير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وبالتالي انعكاس تأثيرها على مطالب عموم الأفراد وطموحاتهم ورغباتهم واحتياجاتهم مما يتحتم على المنظمات تبني مفهوم التعلم التنظيمي للتعرف عن كثر على كيفية تلبية تلك الاحتياجات .
- بفعل إزالة الحواجز بين المنظمات المحلية والإقليمية والدولية الخاصة والعامّة مما زادت معها حدة المنافسة وبالتالي تطلب الأمر الدخول في تفاهات وشراكات جديدة مبنية على تبادل الآراء والأفكار.
- أن قدرة أي منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية وبالتالي الاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية.
- وبالنظر للتداخل والترابط والتكامل بين مفهومي (التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة) فإن أغلب الباحثين يعدون المفهوم وجهان لعملة واحدة وذلك بالنظر الى تشابه ابعادهما ولاعتقادهم بالتبادلية فيما بينهما ( Sampe, 2012: 25 ) ألا ان الواقع العملي يعطي مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) بعدا يكاد يختلف عن مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) على اعتبار ان المفهومين مختلفان من حيث الطبيعة وهما أشبه (بالعملية مقابل الهيكل) ، فالتعلم التنظيمي عادة ما يتعلق بتحسين الإجراءات من خلال المعرفة والفهم الأفضل بينما تشير المنظمة المتعلمة إلى الحصيصة النهائية لمخرجات تلك العملية ( Al-Garawi , 2015: 87 ) وبالتالي التعلم التنظيمي هو الأساس الذي تستند عليه المنظمة المتعلمة لغرض توليد المعرفة الجديدة كما ينطبق وصف المنظمة المتعلمة على المنظمة البارعة في ايجاد المعرفة والتشارك بها وبالنتيجة تكون قادرة على تعديل سلوكها لتعكس الرؤى والمعرفة الجديدة فضلا عن التعلم من تجاربها السابقة ومن تاريخها الماضي.
- بناء على ما تقدم يمكن القول بأن التعلم التنظيمي يركز على عملية تعلم العاملين بينما تركز المنظمة المتعلمة على تغيير سلوكهم لتتمكن من الوصول الى الحالة المرغوبة ومع ذلك من المفيد هنا ان نميز هنا بين نوعين أساسيين من التعلم التنظيمي ( Haleem , 2017:19-32 ) هما :
- التعلم التكيفي Adaptive Learning : وهو التعلم الذي يرتبط بالتعلم التقليدي ويركز على الافادة من أفكار الآخرين وممارساتهم ويعرف باسم تعلم الحلقة المفردة ( Single- Loop ).
- التعلم التوليدي ( Generative Learning ) : وهو ما يعرف بالتعلم الخلاق او تعلم الحلقة المزدوجة ( Double- Loop ) والذي يقوم على الابداع والابتكار لأنه يتطلب أفكار جديدة تتعلق بالمنظمة وطرق جديدة تتعلق بالبيئة التي تعمل فيها في حين يقوم التعلم التكيفي على التقليد أو الاستنساخ لتجارب الآخرين . كما يوجد تعلم ثالث يسمى بالتعلم التطويري ( developmental Learning ) او ما يعرف بتعلم الحلقة الثالثة ( Deutero Learning ) الذي يتضمن كلا المستويين اعلاه من التعلم ، لذلك تتحدد جاهزية المنظمة في قدرتها على التعلم التنظيمي من خلال ايجاد رؤية مشتركة بين أعضائها بعد طرح أفكار وآراء جديدة تتعلق بإيجاد حلول للمشكلات فضلا عن الاستعانة بتجاربها السابقة والمختزنة في ذاكرتها التنظيمية.

#### 3-2-4 الذاكرة التنظيمية

#### Organizational Memory

يعبر عن الذاكرة التنظيمية بأرشيف المنظمة التي تتضمن عملية استرجاع المعلومات والمعرفة المخزنة حول الطرق والاستراتيجيات التي مارستها في مواجهة الحالات الطارئة في الماضي والتي يمكن الاسترشاد بها في اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الوضع الراهن كما يعبر عنها ايضا بوصفها نتاج مسح وتفسير وتشخيص الأحداث في بيئة الأعمال عبر الزمن ( Zadayannaya, 2012 : 14 ) وانها المعلومات السابقة المتعلقة بممارسات المنظمة وبالإمكان استخدامها من قبل الأفراد والجماعات في تحفيز التفكير لديهم ورفع مستوى مهاراتهم بما يساعدهم على مواجهة معوقات العمل وكذلك في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية ، وفي سياق المناعة التنظيمية يرى ( Del , 2009 ) بأن المنظمة تمتلك ذاكرة المناعة التنظيمية التي تمارس بموجبها وظيفية تسجيل وجمع وحفظ وتوزيع الأعمال والتأثيرات الخاصة بالرقابة على المناعة التنظيمية والدفاع المناعي وفي الحالة الطبيعية يتحدد دورها بذكر نجاح التجربة او فشلها وبالتالي قد يؤثر فقدانها على الكفاءة المستقبلية للمنظمة نقلًا عن ( Al-Saadi , 2016: 131 ) لذلك وصف بعض الباحثين الذاكرة التنظيمية بأنها وظيفة المنظمة في كيفية تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية لغرض الاستخدام الحالي والمستقبلي ( Jasimuddin et al, 2009: 268 ) ( Sarirete et al, 2011: 456-467 ) كما تعد الذاكرة التنظيمية بمثابة الوسيلة التي تمكن المنظمة من استدعاء معرفتها المخزنة على مدى تاريخها وبالتالي تسهم بشكل مهم في العمليات وفي تصميم وإيجاد مستقبل المنظمة وهو الوصف الذي اتفق حوله اغلب الباحثين بأنها الوسيلة التي تساعد في جلب المعرفة عن الماضي وديمومتها في نشاط المنظمة ( Taulabi et al , 2013: 90 ) .

في ضوء ما تقدم ولغرض الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية يفترض بالمنظمة ان تعود الى الوراء وتتعلم من سلوكها الماضي حتى وان لم يكن لديها ماضيا عليها بصناعته لضرورته احيانا ، وتبقى الذاكرة التنظيمية معين فاعل من اجل التعلم التنظيمي لأنها تمنح شحنات من المرونة بوصفها تمثل ارث المنظمة الذي يمكن الاستعانة به في مواجهة الحوادث المتكررة والتي قد تهدد وجودها لاسيما عندما تكون المعرفة متكاملة تماما كذاكرة تنظيمية متماسكة ويمكن الوصول اليها ويتم الحفاظ عليها وهي جانب حيوي في تعلم الاعضاء وتكون صالحة ومفيدة ( Al-Habil & Koraz, 2015: 483-506 ) ، وبالتالي يمكن ان يوجد لدى المنظمة نوع من الذاكرة وهي ليست شبيهة بذاكرة الكائن البشري وإنما اوجه الشبه تكاد ان تكون من الجانب التقني فيما يتعلق بربط فكرة الذاكرة التنظيمية بنظرية معالجة البيانات والمعلومات التي تصور المنظمة بوصفها مجموعة من انظمة معالجة البيانات والمعلومات وتخزينها بقصد استرجاعها والإفادة منها مستقبلا ( Walsh & Ungson, 1991: 58 ) فالذاكرة هي مستودع المعارف التي لأغنى عنها ، لذلك حذر بعض الباحثين من مغبة فقدان الذاكرة التنظيمية ربما قد يقود المنظمة الى فقدان ارثها وربما قد تصاب بالنسيان التنظيمي او ما يعرف ( بالزهايمر التنظيمي ، Alzheimer-Like Organizational Amnesia ) وربما يكون السبب في ذلك ناتج عن تغيير العاملين او بسبب دوران العمل من جراء انتقالهم الى منظمات اخرى مما قد يؤثر ذلك على فقدان المعرفة الضمنية غير المكتوبة ( Atoum & Atoum , 2014 ). ولغرض الحفاظ على الذاكرة التنظيمية لا بد للمنظمة ان تكون قادرة على النظر الى الخلف ويفترض ان تتعلم من سلوكها فالتطور الفاعل والمؤثر للذاكرة التنظيمية يستطيع ان يجعل من التعلم التنظيمي اكثر مرونة فلا تعلم تنظيمي من دون ذاكرة تنظيمية ، كما يمكن ان تكون بمثابة ارشيف المنظمة للمقارنة المرجعية فيما بين الاقسام او مع المنظمات الاخرى.

#### Benchmarking

#### 4-2-4 المقارنة المرجعية

لعل البعض يرجع منشأ المقارنة المرجعية الى البدايات الأولى التي تمثلت في قيام الصناعي الانكليزي فرنسيس لويل (Francis Lowell) عام ( 1810 ) بتقديم دراسة ضمنها أفضل السبل المستخدمة في مصانع الدقيق للوصول إلى أفضل التطبيقات نجاحا في تلك الصناعة ( 7 : Evans , 1997 ) ، ويبدو في إعتاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان في مقدمة البلدان التي بادرت بتطبيق مؤشرات المقارنة المرجعية ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية على اعتاب الخمسينيات وبعد ذلك توالى الدراسات التي تبنت مفهوم المقارنة المرجعية ولم يقتصر موضوعها على مستوى مقارنة المنتجات بين الشركات المتنافسة وإنما امتد ذلك ليشمل موضوعات أخرى ربما تتعلق بإجراءات العمل والأداء التنظيمي ووظائف العاملين والأخذ بكل ما هو جديد وأفضل لغرض رفع قيمة العمل وعلى مستوى الأنشطة كافة وبهذا الصدد يرى ( Varely, 1984 ) بأن كل الانظمة الحية في إطار المرجعية الذاتية ( Self - Reference ) تعطي استعمالا انيا للمعرفة او الخبرة الماضية حتى تستمر بالإنتاج الذاتي بصدد بناء اطار جديد يأخذ بنظرية المعرفة ( Epistemology Theory ) وكذلك بنظرية علم الوجود ( Ontology Theory ) لاسيما فيما يتعلق بتطبيقات التعلم والمعرفة نقلا عن ( Al-Saadi , 2016: 131 ) .

في ضوء ما تقدم كما يملك الكائن الحي مراجعة ذاتية فلا بد للمنظمة من مراجعة عملياتها لغرض توليد نمط من الوعي لديها من خلال تناقل التجارب لذلك حضي مفهوم المقارنة المرجعية (Benchmarking) باهتمام العديد من الباحثين في الشأن التنظيمي لما لها من دور بارز في مقارنة مستويات أداء المنظمات مع منظمات اخرى قد تكون مشابهة لها في النشاط بقصد الارتقاء بأدائها لذلك يصف كل من ( Achtemeier & Simpson, 2005:118 ) المقارنة المرجعية بأنها عملية مقارنة تتضمن تحديد طبيعة المشكلات في منظمة معينة ومقارنتها مع منظمة اخرى ليس بالضرورة ان تكون مماثلة لها وإنما قد يكون ادائها مثاليا في النشاط ذاته والقصد من ذلك هو التعرف على مستوى الاداء والإفادة من الممارسات النموذجية الموجودة لدى تلك المنظمات ، كما يرى ( Scott, 2011: 1 ) بأن المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة ومنهجية في مقارنة المنتجات والخدمات والعمليات والنتائج مع منظمات او نماذج اخرى بهدف تحسين الاداء من خلال تحديد وتكييف وتطبيق الممارسات الافضل ويكاد يتفق ( Tee, 2016 : 586 ) مع هذا الوصف بأن المقارنة المرجعية تتمثل بالمبادئ الرئيسة للتقييم في البحث عن الممارسات الافضل وتحسين الاداء من خلال التعلم والتقييم وتحسين الممارسات اي أنها العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المنظمة مع تلك المنظمات ذات الاداء العالي ، وبالتالي فأنها عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المنظمة او احد جوانب هذا الاداء من خلال المقارنة بنموذج من داخل المنظمة او خارجها بغية التعرف على اسباب الفجوة (gap) ان وجدت والعمل على تجاوزها للوصول الى الاداء الافضل ، وقد تكون المقارنة داخلية بمعنى مقارنة أداء كل قسم او ادارة فيها بأداء الأقسام او الإدارات المماثلة وهي مقارنة ذاتية حينما تقارن المنظمة نفسها مع ادائها في السنوات السابقة بغية التعرف على حالات التحسن المخزنة على مدى تاريخها وبالتالي تسهم بشكل مهم في العمليات وفي تصميم وإيجاد

مستقبل المنظمة وهو الوصف الذي اتفق حوله اغلب الباحثين بأنها الوسيلة التي تساعد في جلب المعرفة عن الماضي وديمومتها في نشاط المنظمة (Taulabi et al, 2013: 90) .

في ضوء ما تقدم ولغرض الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية يفترض بالمنظمة ان تعود الى الوراء وتتعلم من سلوكها الماضي حتى وان لم يكن لديها ماضيا عليها بصناعته لضرورته احيانا ، وتبقى الذاكرة التنظيمية معين فاعل من اجل التعلم التنظيمي لأنها تمنح شحنات من المرونة بوصفها تمثل ارث المنظمة الذي يمكن الاستعانة به في مواجهة الحوادث المتكررة والتي قد تهدد وجودها لاسيما عندما تكون المعرفة متكاملة تماما كذاكرة تنظيمية متماسكة ويمكن الوصول اليها ويتم الحفاظ عليها وهي جانب حيوي في تعلم الاعضاء وتكون صالحة ومفيدة ( Al-Habil & Koraz, 2015: 483-506 ) ، وبالتالي يمكن ان يوجد لدى المنظمة نوع من الذاكرة وهي ليست شبيهة بذاكرة الكائن البشري وإنما اوجه الشبه تكاد ان تكون من الجانب التقني فيما يتعلق بربط فكرة الذاكرة التنظيمية بنظرية معالجة البيانات والمعلومات التي تصور المنظمة بوصفها مجموعة من انظمة معالجة البيانات والمعلومات وتخزينها بقصد استرجاعها والإفادة منها مستقبلا ( Walsh & Ungson, 1991: 58 ) فالذاكرة هي مستودع المعارف التي لأغنى عنها ، لذلك حذر بعض الباحثين من مغبة فقدان الذاكرة التنظيمية ربما قد يقود المنظمة الى فقدان ارثها وربما قد تصاب بالنسيان التنظيمي او ما يعرف ( بالزهايمر التنظيمي ، Alzheimer-Like Organizational Amnesia ) وربما يكون السبب في ذلك ناتج عن تغيير العاملين او بسبب دوران العمل من جراء انتقالهم الى منظمات اخرى مما قد يؤثر ذلك على فقدان المعرفة الضمنية غير المكتوبة ( Atoum & Atoum , 2014 ) . ولغرض الحفاظ على الذاكرة التنظيمية لا بد للمنظمة ان تكون قادرة على النظر الى الخلف ويفترض ان تتعلم من سلوكها فالتطور الفاعل والمؤثر للذاكرة التنظيمية يستطيع ان يجعل من التعلم التنظيمي اكثر مرونة فلا تعلم تنظيمي من دون ذاكرة تنظيمية ، كما يمكن ان تكون بمثابة ارشيف المنظمة للمقارنة المرجعية فيما بين الاقسام او مع المنظمات الاخرى.

#### 3-4 استراتيجيات ادارة المعرفة: Knowledge Management Strategies

عند الشروع بتناول استراتيجيات ادارة المعرفة لا بد من التوقف عند مفهوم ( المعرفة ) بوصفها من المفاهيم الجذابة والمعقدة لذا يمكن تعريفها بأنها ( مزيج متطور من الخبرة المؤطرة والقيم والمعلومات السياقية وروية الخبراء التي توفر اطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات ) (Jennex, 2007: 2) كما يمكن وصفها بإيجاز على انها قدرة الافراد على تقييم المعلومات والعمل بكفاءة ، اما فيما يتعلق ( بإدارة المعرفة ) بات بعض الباحثين يقرن مصطلح ( الادارة ) بإدارة المعرفة ويصفها ( بأنها جميع الانشطة التي تستخدم المعرفة لتحقيق الاهداف التنظيمية من اجل مواجهة التحديات البنينة والحفاظ على المنافسة في السوق ) (Greiner et al , 2007 :3-15) ينضح من ذلك بأنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى الذكاء العام لدى المنظمة كما يعبر عنها ايضا بأنها التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن منظمة ما وباختصار يمكن ان ينظر إليها على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة ، لذلك تشكل ادارة المعرفة احدى المرتكزات الفكرية المعاصرة على صعيد البنية التحتية للمنظمات بفعل تعاظم دورها على مستوى الاعمال وأدراك العديد من المنظمات اهميتها ويمكن تأطيرها بنشاطات اساسية متعلقة بالتقاط المعرفة الفردية وتوثيق المعرفة الصريحة ونشر المعرفة داخل المنظمة (Mahapa,2013:76-83) .

اما عملية الانخراط في استراتيجيات ادارة المعرفة يبدو انها تعزز القدرة الاساسية لدى المنظمة على المنافسة بمعنى تكسيها المرونة اللازمة في التغيير والتجديد للتعامل مع المستجدات في بيئة الاعمال عندما تكون لديها القدرة في تطوير المعرفة الضمنية وتجسيدها في السياق التنظيمي الروتيني من خلال التجربة عندما تميل الى ان تكون فريدة من نوعها ومن الصعب تقليدها ( Zack, 1999 :128 ) ويعتمد هذا بالاساس على الاصول الفكرية الموجودة لدى المنظمة وفي كيفية استثمار معرفتها وكيفية ادارتها واليات توظيفها ( Amidharmo, 2014 :1 ) بوصفها مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بإيجاد المعرفة في المنظمة لغرض تحقيق الميزة التنافسية ( Chio & Lee, 2002: 173-187 ) ، وفي سياق تقاسم المعرفة الضمنية والصريحة على صعيد المنظمة عادة ما يتم مناقشة نوعين من الاستراتيجيات وهما استراتيجية الترميز ( التدوين ) واستراتيجية الشخصنة ( التخصيص ) وهما استراتيجيتان مختلفتان تماما في ادارة المعرفة ( Hansen et al, 1999 ) كما ان اختيار ايا من الاستراتيجيتين يعتمد اساسا على الطريقة التي تنتهجها المنظمة في تقديم منتجاتها او خدماتها او على الاشخاص الذين توظفهم في اداء اعمالها بعدما اصبحت المعرفة المنجم الافضل في التفوق بالحصول على ما يختزنه الافراد في عقولهم من مواهب دفينه كمزيج من الخبرة والمهارة والمعرفة .

في ضوء ما تقدم يتضح بان ادارة المعرفة واستثمارها بالشكل الافضل واختيار الاستراتيجية الانسب باتت تشكل التحدي الاكبر امام المنظمات لاسيما في كيفية معالجة المعرفة وجعلها اصول مربحة لطلما ان المنظمات اصبحت اليوم مقادة بالمعرفة (Knowledge – driven Organization) فضلا عن تزايد الحاجة نحو ايجاد الاليات المناسبة في كيفية تقاسم المعرفة الضمنية لأنها تشكل الهاجس الاكبر لدى تلك المنظمات لذلك يحتم على المنظمات ان تولي اهتماما بالجوانب الاستراتيجية المتعلقة بكيفية ادارة معرفتها ، ومن دون شك ان الهدف الاستراتيجي هو من يحدد النمط المعرفي الذي تختاره المنظمة وبالتالي يتعين عليها تحديد المعرفة المطلوبة لغرض تهيئة استراتيجيتها المحددة كما يجب ان تتوافق الاهداف الاستراتيجية بين طرفي المعرفة وهم الاشخاص والتكنولوجيا في دعم العمليات ، وبهذا السياق نتناول نوعين من الاستراتيجيات هما :-

#### 1-3-4 استراتيجية الترميز Codification Strategy

يقصد بها الإستراتيجية التي تستخدم في تبادل المعرفة من (الشخص الى الوثيقة) ومن الوثيقة الى بقية الأشخاص بوصفها كمستودع مركزي لخزن المعلومات ذات الصلة ويمكن الوصول الى هذا المستودع وفي اي وقت يشاءون فيه بوصفها معرفة قياسية ورسمية قابلة للقياس والوصف والتحديد والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها الى قواعد معرفية وأنها تعمل على ارشاد المنظمة لاستخدام الوسائل الاكثر انسجاما مع عملياتها وتركز هذه الاستراتيجية على الكمبيوتر في تخزين البيانات حيث يمكن الوصول اليها بسهولة من قبل اي شخص في المنظمة (Hansen , et al 1999) (Imarn et al , 2017) كما يعبر عنها بالمعرفة التي تنقل عبر قنوات الاتصال الرسمية وتنعكس على شكل صورة كتيبات وأدلة ورسوم وشرائط سمعية ومرئية وبرامج حاسوبية ويطلق عليه بمعرفة (Know- What)، كما يتم عادة الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لغرض تبادلها بوصفها معرفة صريحة ومتاحة لعموم الموظفين (Easterby-Simth & Prieto, 2008 : 235) ، كما يؤدي استخدام هذه الاستراتيجية الى ايجاد حلول واضحة كما تساعد على توفير الجهود والأموال ويمكن ان تكون هذه الاستراتيجية مناسبة للمنظمات التي تميل الى استخدام المعرفة المتوفرة لديها (Greiner et al , 2007; 3-15) نستدل من ذلك بأنها معرفة نمطية ورسمية يمكن تحويلها الى قواعد البيانات وتتصف بإمكانية تعميمها على جميع الافراد من خلال شبكة المنظمة لغرض الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في نشاطات المنظمة المختلفة وهي ما يعبر عنها ايضا (باستراتيجية الاستغلال) وهي الاستراتيجية التي تناسب المنظمات التي تقدم منتجات موحدة نمطية (Bettiol, et al: 2012,550-562) خصوصا عندما تروم المنظمة تحقيق ارباح على الأمد القصير وذلك بالإفادة من المعرفة القائمة والمتوفرة بشكل مستمر وتراكمي وهي غالبا ما تتعلق بالمعلومات المؤرشفة والمخزنة والتي يمكن تداولها من قبل الافراد بسهولة ويسر لاسيما التي تخص الجوانب التشغيلية وتعرف أيضا بأنموذج مستودع المعرفة (Knowledge Repository) (Whitaker et al, 2010:19) .

في ضوء ما تقدم يركز هذا النمط من الاستراتيجية على الكفاءة وهي على العكس من إستراتيجية الشخصية التي تعرف (باستراتيجية الاستكشاف) ذات التكاليف المرتفعة والمخاطرة العالية والتي تركز على الابتكار ومع ذلك لا يوجد تناقض من قيام المنظمة بالجمع بين الإستراتيجيتين (الاستغلال او الاستكشاف) فيما يتعلق بكل من (المعرفة الضمنية / الشخصية) او (المعرفة الصريحة / الترميز) انما يعتمد ذلك على حاجتها وظروفها وتوجهاتها ، لذا يجب على المنظمة ان تتقن عملية التوازن بين استكشاف المعرفة واستغلالها ولا ينبغي التوقف بالاحتفاظ بالمعرفة الحالية انما عليها ان تكون مرنة وقادرة على ايجاد معرفة جديدة ، (352- Neuweg & Fothe, 2012: 340).

#### 2-3-4 استراتيجية الشخصية الشخصية personalization Strategy

يراد بها إضفاء الطابع الشخصي على المعرفة عندما تستخدم كطريقة لتبادل المعرفة من (شخص إلى شخص) او من (الخبير الى الموظف) اي (التخصيص) وهي طريقة قديمة جدا (Ajjith et al , 2011 : 118-125) وتعد الاستراتيجية الثانية المستخدمة لإدارة المعرفة (Imran et al , 2017) ويركز هذا النوع من الاستراتيجية على المعرفة الضمنية لكونها فكرية وذات ملكية فردية بوصفها غير قابلة للترميز وغير رسمية لأنها غير مكتوبة وإنما تكون على شكل صور حوارية مبنية على التفاعل في العلاقات بين الأفراد وجها لوجه وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب لأنها موجودة في رؤوس حاملها وعندئذ تكون قابلة للتعلم فقط عن طريق الملاحظة والمباشرة والمعايشة المشتركة ومن خلال التشارك بالعمل وتبادل الخبرة وهي المعرفة التي تنسجم مع المنظمات التي توصف بأنها كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية وما شابه ذلك وتتم مشاركتها بشكل اساسي من خلال الاتصالات الشخصية المباشرة وتستخدم الكمبيوتر لا لتخزينها وإنما في مساعدة الآخرين على توصيل المعرفة (Hansen et al , 1999) ، كما يطلق على الاستراتيجية التي تتعامل مع هذا النمط من المعرفة باستراتيجية الاستكشاف لأنها تتعلق بالمعرفة الضمنية وتشمل القيم والاتجاهات

والادراكات والتي تتكون من مزيج الخبرات والتجارب الذاتية كالحدس والفهم العميق ويتميز هذا النوع من المعرفة بصعوبة الحصول عليها واستخدامها ومشاركتها لأنها تتواجد في عقول الأشخاص ويطلق عليها بمعرفة (Know - How) وغالبا ما تتجلى في التفاعلات الاجتماعية والإلكترونية لاسيما عند تفعيل دور مجتمعات الممارسة ومجتمعات الاهتمام وتركيزها قائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات لغرض مساعدة الآخرين على التواصل فيما بينهم لأنها قائمة على الحوار والتي تعرف عادة بأمودج شبكة المعرفة (Knowledge) Network ، ( Faraj et al , 2011: 1224-1239 ) وتستخدم من قبل المنظمات التي ترغب بتحقيق النجاح على الامد البعيد في خلق واكتساب معرفة جديدة او ابتكار منتجات جديدة تناسب المنظمات التي تنتهج اسلوب تقديم المنتجات الزبونية.

ولغرض التمييز بين خصائص الاستراتيجيين اعلاه على المنظمات ان تقارن بين خصائص كل منهما والتعرف على نقاط القوة والضعف لكليهما فيما يأتي جدول ( 3 ) يوضح مجالات استخدام كلا من استراتيجية الترميز ( التدوين ) واستراتيجية الشخصنة ( التخصيص ) وعلى وفق الآتي :-

جدول ( 3 ) يوضح مجالات استخدام كلا من استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصنة

ت	المجال	استراتيجية الترميز ( التدوين )	استراتيجية الشخصنة ( التخصيص )
1	استراتيجية التنافس Competitive Strategy	- جودة عالية - الاعتمادية - سرعة المعلومات - تنفيذ الانظمة - اعادة استخدام المعرفة	- الابتكار ( الخلق ) - ذات مشورة تحليلية دقيقة - ذات مستوى عالي في حل المشكلات
2	النموذج الاقتصادي Economic Model	- الاستثمار مرة واحدة في موجودات المعرفة - اعادة الاستخدام لعدة مرات - تستخدم فرق كبيرة باشتراك عدد كبير من الزملاء - تركز على توليد حجم كبير من العوائد	- الأجور والرسوم العالية حسب الطلب - حلول فريدة للمشكلات - تستخدم فرق صغيرة وعدد قليل من الزملاء - تركز على الاحتفاظ بهامش ربح عالي
3	استراتيجية ادارة المعرفة Knowledge Management Strategy	- الأشخاص - الى - الوثائق - تطوير نظام الكتروني لترميز الوثائق ، والخزن ، والنشر ، واعداد الاستخدام	- الأشخاص - الى - الأشخاص - تطوير شبكات التواصل بين الأشخاص لغرض التشارك بالمعرفة الضمنية
4	الموارد البشرية Human Resources	- توظف الخريجين الجدد من ذوي التحصيل الجيد لغرض اعادة استخدام المعرفة في تنفيذ الحلول - تدريب الأشخاص في مجموعات ، التعلم عن بعد باستخدام الكمبيوتر - تكافئ الأشخاص على قدر استخدامهم ومساهماتهم في قواعد البيانات	- توظف الخريجين الذين يحبون حل المشكلات والذين لديهم قدرة تحمل حالات الغموض - التدريب من خلال التوجيه شخص الى شخص - تكافئ الأشخاص من خلال المشاركة المباشرة بالمعرفة مع الآخرين

Source: Hansen, M. T. & Nohria , N. & Tierney , T. J. ( 1999): Knowledge Management what's your Strategy for Managing Knowledge, Harvard Business Review March – April Issue.

#### 4-4 العلاقة بين المناعة التنظيمية المكتسبة واستراتيجيات ادارة المعرفة

#### Relationship between Acquired Organizational Immune and Knowledge Management Strategies

حتى لا تفقد المنظمات خاصية التكيف وربما تدخل في دوامة التدهور التنظيمي من جراء الرفض والمقاومة والإصرار على الوضع الحالي خوفا من الانتقال الى المجهول في حالة قبول الاستجابة للتغيير كما أشار الباحث ( Stocker , 2006 ) في كتابه ( تجنب دوامة الموت ) عندما اوصى المنظمات بادراك علامات التدهور التنظيمي وذلك من خلال تعلم بعض الدروس الاساسية التي ينبغي ان تحسن من صحتها التنظيمية بتجنب مما قد يعرضها الى الضمور والتلاشي فهي مطالبة في تحسين مناعتها تجاه المقاومة والإصرار وعدم التمسك بالثقافات الغربية التي يبديها موظفوها تجاه الثابت الوحيد في بيئة ادارة الاعمال الا وهو التغيير وبالتالي يعد الاستعداد للتغيير هو نمط من انماط تنظيم القدرات التي تمنح الادارة متمسعا لتنفيذ التغيير بمقاومة

اقل على اعتبار ان ارتفاع كفاءة الموظفين قد تزيد من مناعة المنظمة وبالعكس عندما تنخفض كفاءتهم قد يضعف نظامها المناعي ، فالمنظمات لا تتفاجأ لأنها لا تمتلك ادمغة وإنما تتفاجأ بسلك اعضائها لأنها قد تفتقر الى اجهزة مناعة تحصنها ضد ثقافات مقاومة التغيير إلا ان التعلم والتدريب يعد من اكثر الطرق شيوعا للتغلب على ثقافة مقاومة التغيير فلا بد من تثقيف اعضاء المنظمة بأفكار معينة تجعلهم يرون التغيير حاجة ملحة كما ينبغي ان لا يقتصر التدريب على الادارة فقط وإنما يجب ان يستفيد الافراد على المستويات كافة من التدريب الخاص بالتغيير لأنه يقلل من حالات التوتر ويزيد ثقتهم بالتغيير ويقلل لديهم حالات الخوف من المجهول (Gilley et al , 2009) .

لذا نجد الثقافة التنظيمية والشبكات السياسية في المنظمات تعمل بطريقة مشابهة لجهاز المناعة البشري فعندما يعملون بشكل جيد فأنهم يمنعون التفكير السيئ والأشخاص السنين من الدخول وإلحاق الضرر بالمنظمة فالثقافة ذات الاداء العالي توفر مستوى معين من الحصانة ضد الافكار الغريبة و ضد الاشخاص الذين يعطلون الاداء ( Watkins , 2007 ) ، ومنذ زمن بعيد لمحت ادبيات ادارة الاعمال الى ضرورة التغلب على مقاومة التغيير طالما تعيش المنظمات في عصر التعلم ففي ظل نظام متغير على طول البعد الزماني والمكاني فهي بحاجة الى ان تعمل من اجل توفير فرص تعلم متميزة للغاية لطالما الحياة العملية الحديثة تتميز بالمعرفة ( Ludvigsen et al , 2011: 54) وكما ان التشارك المعرفي بدوره يعزز من المناعة التنظيمية المكتسبة (Al-thabit, 2020) لذلك المنظمات معينة بمعالجة اسباب ظهور مقاومة التغيير في إيجاد تقنيات وأدوات معينة خاصة بالاستجابة للتغيير مما يساعد ذلك موظفيها على ترك نمط العمل الحالي والتحول الى نمط العمل الجديد ، ولغرض التركيز على تخفيض حدة مقاومة التغيير قدم الباحثان ( Kotter & Rathgeber,2006) دراستهما تحت عنوان ( عندما يذوب الجليد ) ( Our Iceberg is Melting ) تضمنت وصف التغيير في بيئة الاعمال بأنه امر حتمي لذلك اصبح لزاما على الافراد في المنظمات التكيف والتأقلم مع التغييرات وليس المقاومة ( فالمناعة ) هنا بمعنى ان ترتقي المنظمة سلم النجاح والتطور بالاستجابة لمتطلبات البيئة بما لديها من قدرات تحصنها ضد الثبات على الموقف الراهن في الوقت الذي تتطلبه الحركة بالانتقال الى موقف اخر متحرك .

بناء على ما تقدم يتطلب الامر في مجال علم ادارة الاعمال بشكل عام والسلوك التنظيمي بشكل خاص بالتوجه نحو بناء الاستراتيجيات التي تضيف اليات المشاركة بالمعرفة بما تتطلبه من زيادة معارفها بالتعلم والاتصال طالما اصبحت القدرة على التكيف من عوامل البيئة الخارجية والداخلية لغرض تحقيق اهدافها ، اذ ان البيئة اصبحت في حركة دائبة وفي ظل تغير مستمر تتطلب التكيف المستمر لاسيما على صعيد العمليات التنظيمية والإجراءات والممارسات القائمة على ايجاد المعرفة وتجسيدها في عملياتها الى جانب الابداع والابتكار التي تدعو الفرد في المنظمة ان يمارس التغير الذي ينطوي على الفعل الابداعي الذي يؤدي الى انتاج المعرفة الجديدة .

في ضوء ما تقدم نجد المنظمات بحاجة الى اكتساب مناعة تنظيمية تردع كل ثقافة مانعة وغريبة ومقاومة للسير باتجاه حركة تقدم المنظمة وذلك في تعزيز قدرتها على استيعاب المعرفة الخارجية وفي تطعيم حركتها بالإفادة من موارثها المخزن في ذاكرتها التنظيمية او تطعيم معارفها بالخبرات والاستشارات اللازمة كما يسهم التعلم التنظيمي بتحديد قدرات المنظمة على امتصاص واستيعاب واستغلال المعرفة من البيئة ( Ferreira et al , 2018 ) كما أنها بحاجة الى ترسيخ السلوكيات الجديدة بعد ان كان الثابت هو الاستقرار اما اليوم فالتغيير والتجديد والابتكار هو السمة السائدة ، فالتعلم التنظيمي بدوره يسهم باكتساب معرفة جديدة بوصفه تثقيف العاملين بالأفكار التي تنسجم مع طموحات وتطلعات المنظمة وتلبية حاجاتها مثلما هي بحاجة ايضا الى مراجعة مستمرة بمقارنة مرجعية لادائها بالاستعانة بالمنظمات المماثلة لتوجهاتها او المنظمات ذات الاداء العالي.

فالمنظمات عندما تمتلك جهازا مناعيا قويا يدافع عن الوضع الراهن ويقاوم التغيير يدفعها ذلك الى ان تنتهج استراتيجية تساعد القادة على تقليل المقاومة وتحقيق الاستجابة للوضع الجديد بنجاح ( Gilley et al , 2009) لكي تستطيع المنظمة ان تؤسس ادارة منهجية لأصول معرفتها لغرض خلق القيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية وذلك من خلال المبادرات والعمليات والاستراتيجيات لاستدامة وتعزيز وتحويل معرفتها وتقييم ومشاركة وصقل وتوليد معرفتها ( Hajric , 2018 ) ، كما أنها بحاجة ايضا الى استثمار معرفتها الحالية المدونة لديها فضلا عن الحاجة الى معرفة جديدة عندما تفكر بتوسعة عملياتها ويبقى السؤال متروك للمنظمة طبقا لأهدافها هل هي باتجاه تجسيد استراتيجية الترميز ( التدوين ) بين اعضائها ام انها بحاجة الى استثمار استراتيجية الشخصنة ( التخصيص ) او ربما انها بحاجة الى استثمار الاستراتيجيتين معا.

## 5. المعالجة الإحصائية

يتم عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وهم أعضاء الهيئة التدريسية في كل من الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة حول متغيرات الدراسة وهما (المناعة التنظيمية المكتسبة ، واستراتيجيات إدارة المعرفة ) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من اعلى وزن له بقيمة ( 5 ) درجة وتمثل الإجابة (عالية جدا) الى اوطأ وزن والذي اعطي درجة واحدة تمثل (واطنة جدا ) لذلك سيكون الوسط الحسابي الفرضي المعتمد هو ( 3 ) كمتوسط لأداء القياس وذلك لتقييم درجة إجابات أفراد العينة حول فقرات متغيرات البحث .

## 1-5 التحليل الوصفي لأراء أفراد العينة حول متغير المناعة التنظيمية المكتسبة:

جدول (4) يعرض إجابات أفراد العينة حول متغير المناعة التنظيمية المكتسبة وإبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	OV1	2.77	0.97	55	6
2	OV2	2.80	1.05	56	5
3	OV3	2.97	1.09	59.4	4
4	OV4	3.37	1.09	67.4	2
5	OV5	3.06	1.00	61.2	3
6	OV6	3.44	0.96	68.8	1
	<b>التطعيم التنظيمي OV</b>	<b>3.07</b>	<b>0.82</b>	<b>61.4</b>	<b>الرابع</b>
7	OL7	3.40	0.93	68	1
8	OL8	2.82	0.93	56.4	6
9	OL9	3.33	1.00	66.6	3
10	OL10	3.35	1.09	67	2
11	OL11	3.17	1.05	63.4	4
12	OL12	3.15	1.10	63	5
	<b>التعلم التنظيمي OL</b>	<b>3.20</b>	<b>0.79</b>	<b>64</b>	<b>الثالث</b>
13	OM13	3.64	0.88	72.8	3
14	OM14	3.68	0.92	73.6	2
15	OM15	4.22	0.70	84.4	1
16	OM16OM16	3.53	0.94	70.6	4
17	OM17	3.15	1.06	63	6
18	OM18	3.28	0.96	65.6	5
	<b>الذاكرة التنظيمية OM</b>	<b>3.58</b>	<b>0.61</b>	<b>71.6</b>	<b>الاول</b>
19	BM19	3.53	0.88	70.6	2
20	BM20	3.64	1.09	72.8	1
21	BM21	3.40	0.88	68	3
22	BM22	3.17	0.93	63.4	4
23	BM23	3.06	0.86	61.2	5
24	BM24	2.73	0.91	54.6	6
	<b>المقارنة المرجعية BM</b>	<b>3.22</b>	<b>0.62</b>	<b>64.4</b>	<b>الثاني</b>
	<b>المناعة التنظيمية المكتسبة</b>	<b>3.27</b>	<b>0.64</b>	<b>65.4</b>	

الجدول مخرجات الحاسوب



أظهر الجدول (4) اعلاه نتائج التحليل الوصفي لمتغير المناعة التنظيمية المكتسبة إذ حصل المتغير ككل على المستوى العام بنسبة اهتمام بلغت (65.4%) وبوسط حسابي قدره (3.27) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت المدرج الخماسي وبانحراف معياري قدره (0.64) اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت النتائج على وفق الاتي :-

□ التطعيم التنظيمي : حصل هذا البعد على (الترتيب الرابع) بمستوى اهمية في المنظمات المبحوثة قدرها (61.4%) وبوسط حسابي (3.07) وبانحراف معياري (0.82) وقد سجلت الفقرة (OV6) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (أسهمت الخبرة المعرفية المكتسبة في حل الكثير من المشكلات التي واجهت الكلية / والمعهد) ، إذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (68.8%) مما يدل ذلك على مدى اسهام الخبرة المعرفية المكتسبة في حل الكثير من المشكلات التي واجهت الكلية والمعهد في حين سجلت الفقرة (OV1) اقل مستوى اهمية ومضمونها ( تتسم ادارة الكلية / والمعهد بوضع السيناريوهات المتعددة تحسبا للأخطار التي قد تدهمها مستقبلا ) ، إذ سجلت مستوى اهمية بلغت (55%) مما يدل ذلك بأن التحوط للمستقبل لازال دون المستوى المطلوب من قبل المنظمين عينة الدراسة .

□ التعلم التنظيمي : حصل هذا البعد على (الترتيب الثالث) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (64%) وبوسط حسابي قدره (3.20) وبانحراف معياري (0.61) وقد سجلت الفقرة (OL7) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (تسهم المناقشة التحليلية للأخطاء في تعزيز المعرفة المتراكمة لدى الكلية / والمعهد) ، إذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (68%) في حين سجلت الفقرة (OL8) اقل مستوى اهمية ومضمونها (تعمل إدارة الكلية / والمعهد على مشاركة الموظفين عند وضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات لتحقيق الاهداف المطلوبة) ، إذ سجلت مستوى اهمية بلغت (56.4%) مما يدل ذلك على مدى ادراك عينة البحث بضعف المشاركة عند وضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات فاتها لازالت دون مستوى الطموح .

□ الذاكرة التنظيمية : حصل هذا البعد على (الترتيب الاول) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (71.6%) وبوسط حسابي قدره (3.58) وبانحراف معياري (0.70) وقد سجلت الفقرة (OM15) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (تسهم العلاقات الاجتماعية والزمالة والصداقة الحالية السائدة في الكلية / والمعهد في حل الكثير من مشكلات العمل وصعوباته) إذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (84.4%) مما يدل ذلك على مدى ادراك عينة البحث بأهمية العلاقات الاجتماعية والزمالة في حل الكثير من الصعوبات في حين سجلت الفقرة (OM17) اقل مستوى من الاهمية على مستوى هذا البعد ومضمونها ( يتوافر لدى الكلية / والمعهد إصغاء للرأي الآخر من قبل الإدارة والزملاء الآخرين على حد سواء تحقيق الاهداف ) ، إذ سجلت مستوى اهمية بلغت (63%) مما يدل ذلك بأن الاصغاء للرأي الآخر من قبل الادارة لازال بحاجة الى تدعيمه على صعيد المنظمين المبحوثين .

□ المقارنة المرجعية : حصل هذا البعد على (الترتيب الثاني) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (64.4%) وبوسط حسابي قدره (3.22) وبانحراف معياري (0.62) وقد سجلت الفقرة (BM20) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (يتوافر لدى الكلية / والمعهد موظفون بمستوى متقدم من المعرفة والخبرة و القابليات يصلحون كقاعدة للمقارنة من قبل المنظمات المماثلة) . إذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (72.8%) مما يشير ذلك الى وجود خبرات وكفاءات لدى المنظمين المذكورين في حين سجلت الفقرة (BM24) اقل مستوى اهمية من بين بقية الفقرات ومضمونها (معظم الموظفون في الكلية / والمعهد بإمكانهم الوصول الى قواعد البيانات ببسر وسهولة) . إذ سجلت مستوى اهمية بلغت (54.6%) مما يدل ذلك بأن عينة البحث في كلا المنظمين لازالوا يفتقرون الى آلية الوصول الى قواعد البيانات ببسر وسهولة .

## 2-5 التحليل الوصفي لأراء أفراد العينة حول متغير استراتيجيات إدارة المعرفة.

جدول (5) يعرض إجابات أفراد العينة حول متغير استراتيجيات إدارة المعرفة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
25	CS25	3.25	0.93	65	1
26	CS26	2.93	0.98	58.6	4
27	CS27	3.24	0.74	64.8	2
28	CS28	3.06	0.98	61.2	3
29	CS29	2.91	0.92	58.2	5
30	CS30	2.77	0.95	55.4	6
	استراتيجية الترميز CS	3.02	0.69	60.4	الثاني
31	PS31	2.80	1.17	56	5
32	PS32	4.15	0.76	83	1
33	PS33	2.88	0.93	57.6	4
34	PS34	3.04	1.04	60.8	3
35	PS35	2.55	1.01	51	6
36	PS36	3.33	1.12	66.6	2
	استراتيجية الشخصنة PS	3.12	0.75	62.4	الاول
	استراتيجيات المعرفة PS	3.07	0.68	61.4	

الجدول مخرجات الحاسوب

اظهر الجدول (5) اعلاه نتائج التحليل الوصفي لمتغير استراتيجيات ادارة المعرفة اذ حصل المتغير ككل على المستوى العام بنسبة اهتمام بلغت ( 61.4%) وبوسط حسابي قدره (3.07) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت المدرج الخماسي وبانحراف معياري قدره ( 0.68) اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت النتائج على وفق الاتي :-

□ استراتيجية الترميز : حصل هذا البعد على (الترتيب الثاني) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (60.4%) وبوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (0.69) وقد سجلت الفقرة (CS25) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها ( تعمل الكلية / والمعهد على توثيق المعرفة ونشرها عبر الطرق الرسمية ومن خلال الاجتماعات ) ، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (65%) مما يدل ذلك بأن ادارة الكلية والمعهد تقوم بتوثيق معرفتهما ونشرها بالطرق الرسمية في حين سجلت الفقرة (CS30) اقل مستوى اهمية من بين بقية الفقرات وكانت بمستوى اهمية بلغت (55.4%) ومضمونها ( يستطيع جميع الموظفين في الكلية / والمعهد من تقاسم البيانات والمعلومات فيما بينهم لأنها متاحة في الموقع الالكتروني ) مما يدل ذلك الى ضعف وصول عينة البحث في المنظمين المبحوثين الى قواعد البيانات والمعلومات .

□ استراتيجية الشخصنة : حصل هذا البعد على ( الترتيب الاول ) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (62.4%) وبوسط حسابي قدره (3.12) وبانحراف معياري (0.75) وقد سجلت الفقرة (PS32) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها ( لا نتردد في طلب المشورة من الرئيس المباشر أو زملاء العمل عند اقتضاء الحاجة ) ، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت ( 83 %) مما يدل ذلك على قيام افراد عينة البحث بالاستعانة بالرئيس المباشر او الزملاء في طلب المشورة في حين سجلت الفقرة (PS35) اقل مستوى اهمية من بين بقية الفقرات وكانت بمستوى اهمية بلغت (51%)  $\Delta$  ومضمونها ( تحتفظ الكلية / والمعهد بقاعدة بيانات تتضمن أسماء المستشارين وعناوينهم للرجوع إليهم في طلب الاستشارة عند الحاجة ) ، مما يشير ذلك الى ان ادارة الكلية والمعهد تفتقر الى مثل هكذا قاعدة بيانات تتضمن أسماء المستشارين للرجوع اليهم عند الحاجة في طلب الاستشارة الخارجية .

## 3-5 اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

تتناول هذه الفقرة من الدراسة مناقشة وتحليل اجابات افراد العينة حول وجود علاقة الارتباط من عدمها بين متغيري الدراسة وفي ضوء ذلك سيتم اثبات الفرضيات الفرعية الاربعة للدراسة والتي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الاولى ، فيما يأتي جدول(6) ادناه يوضح وجود علاقة ارتباط موجبة اذ بلغت قوتها ( 0.68 ) بين التطعيم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة عند مستوى معنوية ( 0.05 ) اي بنسبة ثقة بلغت ( 0.95 ) والتي تثبت الفرضية الفرعية الاولى ، كما يتضح ايضا بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة اذ بلغت قوة العلاقة ( 0.74 ) والتي تمثلت بالفرضية الفرعية الثانية ، كما بلغت قوة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجيات ادارة المعرفة اذ كانت ( 0.73 ) والتي تمثلت بالفرضية الفرعية الثالثة في حين كانت العلاقة بين المقارنة المرجعية واستراتيجيات ادارة المعرفة مرتفعة نسبيا اذ جاءت بقوة ارتباط بلغت (0.81) والتي تمثلت بالفرضية الفرعية الرابعة في حين جاءت العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة مع استراتيجيات ادارة المعرفة بقوة مرتفعة جدا اذ بلغت ( 0.84 ) مما يقودنا ذلك الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى بإبعادها الاربعة والتي تنص على ( وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المناة التنظيمية المكتسبة واستراتيجيات ادارة المعرفة ).

جدول (6) يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اسم المتغير	استراتيجية الشخصية PS	الترميز CS	استراتيجيات ادارة المعرفة Y
OV التطعيم التنظيمي	0.64*	0.60*	0.68*
OL التعلم التنظيمي	0.78*	0.69*	0.74*
OM الذاكرة التنظيمية	0.73*	0.65*	0.73*
BM المقارنة المرجعية	0.73*	0.80**	0.81**
X المناة التنظيمية المكتسبة	0.79*	0.79*	0.84**

الجدول : مخرجات الحاسوب

## 4-5 اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة :

تتناول هذه الفقرة اختبار تأثير المتغير المستقل ( المناة التنظيمية المكتسبة ) عبر ابعادها ( التطعيم التنظيمي ، والتعلم التنظيمي ، والذاكرة التنظيمية ، والذاكرة التنظيمية ، والمقارنة المرجعية ) في المتغير التابع ( استراتيجيات ادارة المعرفة ) بإبعادها ( استراتيجية الترميز ، واستراتيجية الشخصية ) ، وقد اعتمد الباحث على تطبيق اختبار ( F-Test ) لتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فإذا كانت قيمة ( F ) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية اشار ذلك الى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع وعكس ذلك تكون العلاقة غير معنوية ، كما تم اعتماد معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير نسبة التغير الذي يمكن ان يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع كما تم اعتماد معامل الانحدار ( $\beta$ ) والتي تحدد نسبة التغير الحاصل في المتغير التابع عند حصول تغيير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة في ضوء ذلك سناقش الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص ( يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناة التنظيمية المكتسبة في إستراتيجية الترميز ) كما تظهر نتائج الجدول ( 7 ) ادناه معنوية علاقة التأثير اذ بلغت قيمة ( F ) المحسوبة ( 72.141 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 3.18 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى ، كما اظهرت النتائج ايضا معنوية علاقة التأثير بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على ( يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناة التنظيمية المكتسبة في إستراتيجية الشخصية ) اذ بلغت قيمة ( F ) المحسوبة ( 75.200 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 3.18 ) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية. مما يقودنا هذا الى اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها ( يوجد تأثير معنوي للمناة التنظيمية المكتسبة في كل بعد من ابعاد إستراتيجية إدارة المعرفة ).

جدول ( 7 ) تأثير المناعة التنظيمية المكتسبة في ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة

العلاقة	طبيعة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	المتغير المستقل X
معنوية	طبيعية	.000	37.252	0.681	0.464	OV التطعيم التنظيمي
معنوية	علاقة	.000	54.953	0.749	0.561	OL التعلم التنظيمي
معنوية	علاقة	.000	51.278	0.737	0.544	OM الذاكرة التنظيمية
معنوية	علاقة	.000	85.648	0.816	0.666	BM المقارنة المرجعية
معنوية	علاقة	.000	72.141	0.792	0.627	CS استراتيجية الترميز (Y1)
معنوية	علاقة	.000	75.200	0.798	0.636	PS استراتيجية الشخصنة (Y2)

الجدول مخرجات الحاسوب

### الاستنتاجات :

توصلت الدراسة في ضوء معطيات النتائج الى جملة من الاستنتاجات على الصعيد النظري يعد نظام المناعة التنظيمية المكتسبة بوصفه جهداً منظماً تقوم به المنظمة المراد منه عدم مقاومة اعضائها للتغيير والإصرار على الوضع الراهن وإنما تعديل السلوكيات لغرض الاستجابة لمتطلبات البيئة ومعطياتها بالتفاعل مع المستجدات ، كما اشارت النتائج في الجانب التطبيقي الى وجود تأثير ايجابي ومعنوي لإبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ببعديها استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصنة وتبين ايضاً بأن متغير المناعة التنظيمية المكتسبة بإبعاده (التطعيم التنظيمي ، والتعلم التنظيمي ، والذاكرة التنظيمية ، والمقارنة المرجعية ) قد حضي على مستوى اهتمام مرضي في ضوء اجابات افراد العينة بالارتباط باستراتيجيات ادارة المعرفة ويعود ذلك اساساً لما تتمتع به كلاً من الكلية والمعهد عينة الدراسة من وضوح في ادراك اهمية الالتزام بإبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة من اجل التبادل المعرفي بوصفها مطلب ضروري في ظل بيئة التغيير . كما اتضح ايضاً بأن بعدي ( الذاكرة التنظيمية و المقارنة المرجعية ) كان لهما تأثيراً ايجابياً متقدماً على بقية الابعاد في تعزيز نظم المناعة التنظيمية المكتسبة باتجاه تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ويعود ذلك اساساً لما يتوفر لدى الكلية والمعهد عينة الدراسة من خبرات يتم توظيفها باستمرار في تعزيز تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة . كما تبين على صعيد تنفيذ استراتيجيات ادارة المعرفة بان تطبيق كلا الاستراتيجيتين كان بشكل متوازن من قبل الكلية والمعهد اذ جاءت كليهما بمستوى اهمية تكاد تكون متقاربة لكل من استراتيجية ( الترميز والشخصنة ) مع تقدم طفيف لإستراتيجية الشخصنة ( التخصيص ) في ميدان التطبيق.

### دراسات مستقبلية :

- دعوة الباحثين الى القيام بدراسة مماثلة عن تأثير نظم المناعة التنظيمية المكتسبة في تعزيز تنفيذ استراتيجيات ادارة المعرفة في المؤسسات الانتاجية .
- ضرورة القيام بدراسة عن دور القيادات الاكاديمية في تعزيز المشاركة بالمعرفة الضمنية لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية .
- في ظل بيئة تعليمية تسودها المفاجئات ينبغي القيام بدراسة عن دور السيناريوهات وانعكاسها على التحوط المستقبلي للجامعات العراقية .
- دراسة عن دور نظم المناعة التنظيمية المكتسبة في تعزيز التغيير التنظيمي لدى المنظمات .

### References

- 1- Achtemeier, S.D & Simpson, R. (2005): Practical Considerations When Using Benchmarking for Accountability in higher Education. Innovation Higher Education, 30(2),117-128.
- 2- Ajith K. J & Ganesh , L. (2011): Balancing Knowledge Strategy: Codification and Personalization during Product development , Journal of Knowledge Management, (5), pp.118-125.

- 3- Amidharom, S. S. (2014): Critical Success Factors for the Implementation of a Knowledge Management System in Knowledge- Based Engineering Firm, Thesis Submitted for Master of Engineering Research. Queensland University of Technology- School of Civil Engineering.
- 4- Al-Habil , W & Koraz ,A. (2015): Organizational Memory Impact on the Intellectual Capital , Case Study , Arab Journal of Management , (1)35 , 483-506.
- 5- Al-Gharawi, F. A. (2015): Organizational learning capabilities and their impact on enhancing creativity in the medium of knowledge management, PhD thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics, University of Basra.
- 6- Al-Saadi, M. Y. N. (2016): Constructive frameworks for the regulatory immune system within the framework of the theory of social self-production, ideological foundations and building a scale, Journal of Management and Economics, The Thirty-Ninth Year, Issue One hundred and eight 124-142.
- 7- Al-Taie, Y. H. (2009): Partnership and its role in achieving regulatory immunity, an analytical study of the views of a sample of industrial sector managers, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Issue Twenty-Eight.
- 8- Al-Thabit, A. S. N. (2020): Enhancing the acquired organizational immunity in the light of cognitive sharing, Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, No. 53.
- 9- Atoum, Y. A., & Atoum, H. M. (2014): The extent of interest in building organizational memory and employing it in improving administrative decision-making in Jordanian universities, Journal of Arab Studies in Education and Psychology (ASEP), the forty-sixth issue, part two.
- 10- Bettiol, M. & Maria, E. D. & Grandinetti, R. ( 2012): Codification and Creativity: Knowledge Management Strategies in KIBS, Journal of Knowledge Management Vol.16, No.4, 550-562.
- 11- avaleri. S.A(2004): Leveraging Organizational Learning for Knowledge and Performance. The Learning Organization ,11(2) PP.159-176.
- 12- Choi ,B. & Lee, B. & Lee, H. (2002): Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process, Expert System with Applications, 23(3) , 173-187.
- 13- Coetsee, L. ( 1999): " From Resistance to Commitment, Public Administration Quarterly , Doctoral Dissertation, Department of Economics Case Western Reserve University .
- 14- Crossan , M. & Berdow, I. (2003): Organizational Learning for Knowledge and Performance , The Learning Organization . 11(2), pp.159-176.
- 15- De Geus, A. (1997) : The living Company Growth, Learning and Longevity in Business, ( 215 Pages , Harvard Business School Press).
- 16- Donald, C. L. (2006): Internal Control after Sarbanes – Oxley: Revisiting Corporate Law's " Duty of Care as Responsibility for System " , 31 J. CORP.L. 949-958.
- 17- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008): Dynamic capabilities and knowledge management—An integrative role for learning? British Journal of Management, 19(3), 235–249.
- 18- Evans, J.R (1997): Applied Production , Operation Management Quality Performance and Value , 5<sup>th</sup> ed, West Publishing Company, New York.
- 19- Faraj, S. & Jarvenpaa, S. L. & Majchrzak, A.(2011): “Knowledge Collaboration in online Communities” Organization Science (22:5), pp. 1224-1239.
- 20- Ferreira , Joao & Mueller , Jens & Papa, Armando ( 2018) : Strategic Knowledge Management: Theory . Practice and Future Challenges, Journal of Knowledge Management Vol. 24, No. 2.
- 21- Gilley , A. Godek , M. & Gilley W.(2009): The University Immune System Overcoming Resistance to Change, Contemporary Issues in Education Research (CIER) , Vol.2 , No.3.

- 22- Gilley , A. , Marisha , G. & Jerry W. G. (2009) : Change ,Resistance and the Organizational Immune System , *Advanced Management Journal* , Vol .74 , No. 4. 4-102.
- 23- Greiner, M. & Bohmann, T. & Krcmar , H.(2007): A strategy of Knowledge Management, *Journal knowledge Management* Vol. 11, No. 6, 3-15.
- 24- Hajric, E (2018): *Knowledge Management System and Practices A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in your Organization.*
- 25- Haleem , F. (2017): *Role of Organizational Learning and Knowledge Management*, HOUSTISA Vol. 8, Issue, 3, 19-32.
- 26- Hansen, M, Nohria, N. & Tierney, T. (1999): *What's your Strategy for Managing Knowledge?* *Harvard Business Review*, 77(2). 106-116.
- 27- Huang, J.J.(2013): *Organizational Knowledge , Learning and Memory – a perspective of an Immune System*, *Knowledge Management research & Practice* , 11(3), 230-240.
- 28- Imarn M. K. et al (2017): *Knowledge Management Strategy : An Organizational Change Prospective*, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 , Iss.2.
- 29- Jasimuddin, S. M. & Connell, N.A.D. & Klein, J. N.(2009): *Understanding Organizational Memory* , IGL Global .
- 30- Jennex, M. E.( 2007): *What is Knowledge Management?* , Idea Group Inc, USA.
- 31- Khan, K & Rahman M. (2008): *Employees Resistance towards Organizational Change*, *Blekinge Institute of Technology School of Management Thesis in MSC Business Administration*, Ronneby , Sweden.
- 32- Kegan, R. & Lahey , L. L. (2009): *Point of View: Immunity to Change* , Harvard business School Press.
- 33- Kotter, J & Rathgeber , H. ( 2006): *Our Iceberg is Melting : Changing and Succeeding Under Any Conditions.*
- 34- Kotler, Philip (2004): *Kotler on Marketing*, translated by Faisal Abdullah Babiker, Third Edition, Jarir Library.
- 35- Lafta, B. S. (2014): *Organizational Immunity and its Role in Crisis Management*, The Thirteenth Annual International Scientific Conference for Business, *Crisis Management in a Changing World*, for the period (21-23) College of Economics and Administrative Sciences, Al Zaytoonah University, Amman, Jordan, (228 – 247).
- 36- Ludvigsen. S. et al ( 2011): " *Learning a cross sites: New tools , Infrastructures and Practices* , New York, NY: Taylor & Francis.
- 37- Mahapa, M. (2013): *Impact of Knowledge Management Strategies on Organizational Performance in the Hospitality Industry of Zimbabwe*, *Journal Administration Research* , Vol. 2, No. 1. 76-83.
- 38- Moilanen, R. (2001) , "Diagnostic Tools for Learning Organizations", *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 1, pp. 6-20.
- 39- Neuweg, G. H. & Fothe, S. (2012): *In Search of the Golden Mean: The Ambivalence of Knowledge Management Explication*, *Electronic Journal of Knowledge Management* , Vol. 9 , Issue. 4 , 340-352.
- 40- Nicolas, C & Cerdan , A. (2011): *Strategic Knowledge Management Innovation and Performance*. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.
- 41- Ortt, J. R. & Duin, P. A. ( 2008 ) : *The evolution of Innovation Management towards contextual Innovation*, *European Journal of Innovation*,(4)11.
- 42- Salam, M. I. (2011): *Organizational Learning Innovation and Performance of Malaysian SMEs*, *International Journal of business and Management* Vol. 6,P.119.
- 43- Sampe, F. ( 2012 ) : *The Influence of Organizational Learning on performance in Indonesian SMEs*, PHD thesis Southern Cross University, publications @ UCS , Business School.
- 44- Sarirete A, Chickh A. & Noble E, ( 2011): *Building a community memory in communities of practice of learning* , the *Journal of workplace learning* , 23(7). 456-467.

- 45- Scott, B.B. (2011). Organizational learning: a literature review. Queens University IRC Research Program , 1-24.
- 46- Scott, R. (2011): Benchmarking , A literature review, Academic Excellence Center for Learning and development, Edith Cowan University .
- 47- Shahin, A. & Zarir, M. (2006): Strategic Management, Benchmarking and the Balanced Score Card (BSC) An Integrated Methodology, International Journal of Applied Strategic Management, Vol. 2 , Issue, 2 .
- 48- Simmon , O. S.(2013): The Corporate Immune System : Governance from the inside out , University of Illinois Law Review forth Coming. Vol.3
- 49- Stocker, G (2006): Avoiding the Corporate Death Spiral: Recognizing And Eliminating the Sign Decline . ASQ Quality Press.
- 50- Talib, A. F., & Alwan , B. M. (2015): The Impact of Uncertainty on Human Resource Strategies by Mediating the Regulatory Immune System An analytical exploratory research in a sample of Iraqi companies, Iraqi Journal of Management Sciences, Volume 12, Issue 50, 8-53.
- 51- Taulabi, Z. Dehghani , M. & Hamid , R. (2013): A survey of the Relationship between Organizational Memory and Organizational Learning in Public Organizational of Kerman ,International Business Research , Vol.6 , No.1.
- 52- Tee , K.F. (2016): Suitability of Performance indicators and bench marking practices in UK universities. Benchmarking: An International Journal ,23(3), 584-600.
- 53- Teo, J & Wei, X(2014): Redefinition of the Revolution of Organizational Routines A Perspective Based on Organizational Immunity , Journal of Zhejiang University , 44(6), 141-152.
- 54- Walsh , J.P & Ungson , G. R (1991): Organizational Memory , Academy of Management Review , 16(1), p.58.
- 55- Whitaker, J., & Mithas, S., & Krishnan, M. ( 2010): “Organizational Learning an Capabilities for Onshore and Offshore Business Process Outsourcing,” Journal of Management Information Systems (27:3) pp 11-42.
- 56- Watkins D. Michael (2007): Organizational Immunity ( Part 1) Culture and Change , Harvard Business Review , 11 June.
- 57- Zack, H. M. (1999): Developing a Knowledge Strategy , California Management Review , Vol. 41, No.3 , Spring.
- 58- Zadayannaya, L. (2012): Organizational Memory Systems as a source of Learning for New Employees in an Innovation Context ,Dissertation in Management of Innovation and Business Development ,School of Business and Engineering .

**"Acquired organizational immune and its impact on the application of knowledge management strategies" Analytical study of the opinions of a sample of Lecturer staff at the Technical College of Engineering and the Technical Institute of Amara**

**Dr. Fadhil Abbass Hassan**  
**Assistant Professor of Business**  
**Administration Southern Technical**  
**University of Iraq-Technical Institute of**  
**Amara- Department of Technical**  
**Accounting**  
[Fadhil.abbass@stu.edu.iq](mailto:Fadhil.abbass@stu.edu.iq)

Received:21/9/2020

Accepted :18/10/2020

Published : January / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### **Abstract**

The present study aims to reveal the extent of the influence of the acquired organizational immune through its dimensions (organizational vaccination, organizational learning, organizational memory, and benchmarking) in the application of knowledge management strategies in its two dimensions (codification strategy, personalization strategy) as well as clarifying that influential relationship between the study variables Because of its importance in reducing resistance to change by responding to the requirements of the environment. A set of main and sub-hypotheses emerged from the study, which were formulated in view of the hypothesis scheme of the study, and in order to achieve its objectives, answer its questions and test the validity of its hypotheses, the study adopted the questionnaire as the main tool for obtaining the required data and information, as the responses of the sample members consisting of (45) individuals were analyzed. From the faculty members in both the Technical College of Engineering and the Technical Institute of Amara, and for the purpose of analyzing their responses, a number of statistical methods were used, represented by (arithmetic means, standard deviation, correlation, and multiple regression using the (SPSS) program. The results of the study confirmed the diagnosis (relationship and effect) of acquired organizational immune through its dimensions in the application of knowledge management strategies in its two dimensions (codification strategy, and personalization strategy) that it is related to a positive relationship. The management of the two organizations must study the sample and for the purpose of applying knowledge management strategies to it by strengthening it with acquired organizational immune through its approved dimensions for the purposes of the current study as an organized effort. The study reached a set of theoretical and applied conclusions, the most important of which was the existence of a positive relationship between its variables. It also proved that activating the dimensions of acquired organizational immune will lead to enhancing the application of knowledge management strategies in the two organizations studied.

**Keywords:** Organizational immune, Acquired Organizational immune, knowledge management Strategies.