

تأثير التجديد الاستراتيجي على تعزيز المناعة التنظيمية: الدور المعدل لمشاركة المعرفة بالتطبيق على العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية

د. زينب المتولي الدمنأوي

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية ببلقاس

ملخص البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في اختبار تأثير التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، ومشاركة المعرفة بوصفها متغيراً معدلاً على تعزيز المناعة التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية، وأجرى البحث على عينة قوامها (٣٤٥) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استبيان تم توزيعها على مفردات العينة، ومن خلال استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة على المناعة التنظيمية، كما كشفت النتائج عن معنوية التأثير المعدل لسلوك مشاركة المعرفة على العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية، إذ اتضح أنه في ظل توافر مستوى مرتفع من سلوك مشاركة المعرفة لدى العاملين بالمديرية محل التطبيق يُصبح التأثير الإيجابي للتجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية أكثر قوة وأهمية.

الكلمات الدالة: التجديد الاستراتيجي، مشاركة المعرفة، المناعة التنظيمية، مديرية الشباب والرياضة.

Abstract:

The primary purpose of this research is to investigate how strategic renewal and knowledge sharing explain organizational immunity, this research also aims to examine the influence of knowledge sharing, as a moderator, on the relationship between strategic renewal and organizational immunity, primary data was collected based on a questionnaire collected from sample consisting of (345) workers in directorate of youth and sport, SEM was used to validate and test the measurement and structural models, These findings revealed a significant positive impact for the strategic renewal on organizational immunity, the result showed that knowledge sharing displayed a significant positive impact on organizational immunity, Moreover, it was found that the moderating role of knowledge sharing has impact on the relationship between strategic renewal and organizational immunity, it was showed that a high level of knowledge sharing, the positive impact of strategic renewal on organizational immunity becomes more powerful and important.

Key words: Strategic Renewal, Knowledge Sharing, Organizational Immunity, Directorate of Youth and Sport.

تمهيد:

في ظل سعي المنظمات بشتى أنواعها وأنشطتها للمحافظة على المركز التنافسي واستمرارية وجودها في السوق بفعل ما يشهده عالم الأعمال من تغييرات متسارعة تتلاشى فيها إمكانات المنظمة في حين تكتسب منظمات أخرى ميزة جديدة أو قدرة ومكانة، فضلاً عن إدراك المنظمات لأهمية التكيف مع التحديات التي تحدث بالبيئة فقد ظهرت استراتيجيات حديثة ذات أهمية بالغة للمنظمات ومن أبرز تلك الاستراتيجيات التجديد الاستراتيجي، الأمر الذي دفع غالبية المنظمات إلى تطوير قدرتها على التجديد الاستراتيجي لمواجهة التغييرات البيئية المستمرة (Shah et al., 2020)، حيث يُعد التجديد الاستراتيجي ممارسة ذات أهمية بالغة لاستدامة النجاح ومنهجاً فكرياً لتسهيل أعمال المنظمات وبقائها ونموها واستمرارها في ضوء البيئة المتغيرة وتلك التحولات المتسارعة (Gygli, 2019).

وتُعد إدارة المعرفة أحد الموارد التنظيمية الهامة للمنظمات حيث تُقاس قوة المنظمات بما تملكه من معارف، وتؤكد الدراسات على أن قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للتغييرات البيئية المستمرة تعتمد بشكل رئيسي على معرفتها ببيئتها المحيطة بها وتكون استجابتها بشكل أفضل إذا تهيأت بالمعرفة المسبقة لاحتمالات حدوث هذه التغييرات، وتُعد مشاركة المعرفة أو تبادلها بين الأفراد والمجموعات إحدى المحددات الرئيسية التي تساعد على توليد أفكار جديدة وتطوير فرص عمل، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تطوير آليات فعالة لتنمية الأصول المعرفية داخل المنظمات ودفع العاملين بها وحثهم على مشاركة المعرفة (Marjerison et al., 2022).

ولما كانت التغييرات البيئية والتحديات التي تواجه المنظمات متزايدة وسريعة فكان لزاماً على المنظمات ضرورة إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وأساليب العمل بها ومع تسارع معدلات تلك التغييرات البيئية قدمت الدراسات مجالات حديثة تساعد على التكيف مع هذه التغييرات والتحديات، وتُعد المناة التنظيمية من أهم الوسائل التي يجب أن تتبناها المنظمات والتي يُنظر إليها باعتبارها كائنات حية مثل الإنسان تحتاج إلى مناة تجعلها قادرة على النمو والبقاء من خلال توافر مجموعة من المقومات ممثلة في التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية والتي تساعد على مواجهة المخاطر والتهديدات المختلفة المحيطة بها (Alshawabkeh, 2021).

(١) الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء عرض لمفاهيم وأبعاد متغيرات البحث وذلك على النحو التالي:

(١-١) التجديد الاستراتيجي (SR) Strategic Renewal

:

ترجع جذور التجديد الاستراتيجي إلى (March & Simon, 1958) في كتابهما "المنظمات" والذي يُعد بمثابة المدخل الرئيسي لدراسة التجديد الاستراتيجي.

(١-١-١) مفهوم التجديد الاستراتيجي:

يُعد التجديد الاستراتيجي واحداً من المداخل الحديثة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، حيث تم تعريفه بأنه العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير مسارها الذي تعتمده حالياً من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية والتحول من الأنماط التقليدية إلى الأنماط الحديثة بصورة تدريجية بحيث تكون قادرة على مواجهة مختلف التطورات البيئية المستمرة (Schmitt et al., 2018)، وهو مصطلح مكون من شقين الأول يتمثل في "التجديد" الذي يُشير إلى تنشيط أو إعادة توزيع السمات التنظيمية الحالية للمنظمة، والشق الثاني متمثلاً في "الاستراتيجي" أي الطريقة العامة لتحويل القدرات الأساسية المرتبطة بالميزة التنافسية والحفاظ على الأداء أو تحسينه، فضلاً عن أنه العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتمادها على مسار واحد من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية وبالتالي يتكون التجديد الاستراتيجي من حلول ومسارات جديدة ومميزة تصف الأنماط الأساسية للعمل والأنشطة والعمليات التي تتضمن تحديداً منهجياً للمناصب الرئيسية التي تُسهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتطوير مجموعة من المواهب ذات الإمكانيات العالية والأداء الجيد لشغل هذه الأدوار وتطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتسهيل ملء هذه الوظائف بشاغلي الوظائف الأكفاء ولضمان استمرار التزامهم تجاه المنظمة (Jarvis & Khoreva, 2020)، ويُمثل التجديد الاستراتيجي الجانب الديناميكي لبقاء المنظمات واستدامتها من خلال تغيير استراتيجياتها بشكل مستمر وموائمة ذلك مع أهدافها طويلة الأجل من أجل النمو والبقاء والقدرة على المنافسة (Ali et al., 2020)، فضلاً عن كونه مجموعة من الممارسات التي يمكن أن توجه القادة إلى

عصر جديد من الإبداع (Zulkifly et al., 2020)، وعُرف بأنه عملية ومحتوى ونتائج الأنشطة التي تقوم بها المنظمات لتجديد الكفاءة وزيادتها وتكييفها أي تجديد أو استبدال السمات التنظيمية وتتضمن إعادة تشكيل أنماط موارد المنظمة أو نهجها التنافسي (Hortovanyi et al., 2021)، كما عُرف بأنه عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز وتكييف واستغلال المعرفة الجديدة والسلوك الإبداعي لإحداث التغيير في القدرات الجوهرية للمنظمة (Khan et al., 2021)، ويكمن التجديد الاستراتيجي في أنه ظاهرة ريادية تسعى المنظمة من خلالها إلى إعادة تعريف علاقاتها ببيئتها ومنافسيها في المجال من خلال تغيير الطريقة التي تتنافس بها واستغلال الفرص المتاحة بطريقة إبداعية (Yusal et al., 2021)، ويمكن وصف التجديد الاستراتيجي بأنه تحولات تنظيمية تجمع بين عمليات الأعمال والاستراتيجيات والمنتجات الخاصة بالمنظمة من أجل المنافسة في وقت التغيير البيئي السريع والهام، إذ أن التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تُقدم فرصاً وتهديدات يجب على المنظمات تكييف أو تحديث استراتيجياتها التنظيمية للتعامل مع الانحدارات الاستراتيجية المحتملة واستعادة ميزة تنافسية مستدامة، وتشمل هذه العوامل التركيبية السكانية المتغيرة للقوى العاملة ومتطلبات وتوقعات العملاء والمنافسين والتقدم التكنولوجي والتوجه نحو الرقمنة والأسواق الجديدة، ومن ثم يمكن اعتبار التجديد الاستراتيجي بمثابة تنشيط لاستراتيجية المنظمة (Jaka et al., 2022).

ويتضمن التجديد الاستراتيجي العملية والمحتوى والنتائج المترتبة على استبدال السمات التنظيمية التي لديها الإمكانية للتأثير على نحو جوهري في نجاح المنظمة على المدى البعيد (Kylaheiko, 2014)، **ويتعلق** التجديد الاستراتيجي بالرؤية الأساسية القائلة بأنه من أجل الازدهار والبقاء على المدى الطويل ينبغي على المنظمة مواءمة إجراءاتها الداخلية مع الظروف في البيئة الخارجية (AI- Humaidan & Sobatier, 2017)، ويوجد للتجديد الاستراتيجي **خاصيتين** أساسيتين وهما أنه ينطوي دائماً على التغيير، وتطمح المنظمات من خلاله في تحويل كفاءاتها والتي تُعد رحلة متطورة من خلال اكتساب وتطبيق معلومات جديدة وسلوكيات مبتكرة (Muller & Kunisch, 2018)، **ويساعد** التجديد الاستراتيجي المنظمات على تغيير المسارات والنوايا الاستراتيجية إلى مميزات، ويُعزز من أداء المنظمة والاستجابة بشكل أسرع للفرص والتهديدات في البيئات الديناميكية (Schmitt et al., 2018)، **ويعكس** التجديد الاستراتيجي تغييراً في محتوى استراتيجية المنظمة ومسارها وقدراتها، كما يُمثل أهمية كبيرة للمنظمة من خلال دوره في نوعية الأنشطة التي يجب على المنظمة أن تنتهجها لتعزيز

قدراتها الاستراتيجية، فهو عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز واستيعاب واستخدام المعرفة الجديدة والسلوك المبتكر بهدف إحداث تغيير في الكفاءات الأساسية للمنظمة التي تُعزز من بقائها (Pedersen et al., 2020)، وغالباً ما يكون التجديد الاستراتيجي نتيجة للصدمات الخارجية للمنظمات مثل الابتكارات التكنولوجية والمنافسة الشرسة التي تُجبرهم في النهاية على الرد، كما يمكن أن يكون نتيجة لمبادرات مستقلة تبدأ من أسفل التسلسل الهرمي التنظيمي إلى أعلى (Shaiter & Mohammed, 2021)، كما يُعد التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتطوير عمل المنظمات على المدى الطويل لتعزيز نجاحهم من خلال تجديد مجموعة من الخيارات المستقبلية في محاولة لتحقيق التحسين والتطوير والتفوق على المنافسين (Al-Rawi & Al-Nama, 2023).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن التجديد الاستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على التحسين المستمر والتمتع بالمرونة التي تُمكنها من التكيف مع كافة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية والاستجابة السريعة لتلك التغييرات ومن ثم القدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة، وسوف يعتمد البحث الحالي على تعريف (Schmitt et al., 2018) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً وشمولاً والأكثر تداولاً في الدراسات السابقة.

(٢-١-١) أبعاد التجديد الاستراتيجي:

بمراجعة العديد من الدراسات السابقة اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد التجديد الاستراتيجي، إذ تناوله كل من (Folkerling et al., 2004; Dodd & Theoharakis, 2010; Kreiser et al., 2010; Martinz & Moreno, 2011) كمتغير غير متعدد الأبعاد، وتناوله كل من (Mcgrath, 2001; Berdrow, 2003; He & Wong, 2004; Pai, 2007; Kwee et al., 2010; Amel, 2021; Hassoun, 2021; Al-Amro & Alzubi, 2022; Al-Romeedy & Mohamed, 2022) من خلال بعدين وهما التجديد الاستثماري والتجديد الاستكشافي، في حين تناوله كل من (Volberda et al., 2001; Kwee, 2011; Schmitt et al., 2018; Gauthier & Zhang, 2020; Kaipainen, 2020) من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في السياق التنظيمي، ومحتوى التجديد، والعملية، كما تناوله (كاظم، ٢٠١٥) من خلال ثلاثة أبعاد وهي الميل الريادي، والاستكشاف، واستثمار الفرص، أما (Chaola et al., 2015) فقد تناول التجديد الاستراتيجي من خلال خمسة أبعاد تتمثل في القدرة على التغيير التنظيمي، والتأكيد على مرونة العمليات التنافسية، والتوجه

نحو تعزيز وتكييف الأعمال، والتركيز على التعلم البيئي، والوعي بالقدرة الحركية للإدارة، وبناءً على مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالتجديد الاستراتيجي، وإنسجاماً مع ما هو مُتبع في الكثير منها، سوف يعتمد البحث الحالي على بعدين في قياس التجديد الاستراتيجي وهما التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي باعتبارهما القاسم المشترك فيما بين الدراسات السابقة، وفيما يأتي توضيح لهذين البعدين بشئ من التفصيل:

(١-٢-١-١) التجديد الاستراتيجي الاستثماري Exploitation Strategic :Renewal

يتمثل التجديد الاستراتيجي الاستثماري في توظيف القدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة في المنظمة بهدف تحقيق عوائد إيجابية يمكن التنبؤ بها على المدى القصير، أي يكمن جوهر التجديد الاستثماري في الاستفادة من القدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة في المنظمة بهدف تحقيق عوائد إيجابية متوقعة قصيرة الأجل (رشيد ولفته، ٢٠١٥)، ويُشير إلى الإجراءات التي يتم تنفيذها من قبل المنظمات لاغتنام واستثمار الفرص لتحقيق أهدافها، حيث يعكس زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل وزيادة الإنتاج (AI- Romeedy & Mohamed, 2022).

ويتجسد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في عدة أنشطة متنوعة مثل التكرير والاختبار والإنتاج والكفاءة والتنفيذ والأداء (March, 1991)، ويرتبط بالهياكل الميكانيكية والنظم المزدوجة واعتماد المسار والروتينية والتحكم والبيروقراطية والأسواق والتكنولوجيا المستقرة (He & Wong, 2004)، ويتضمن تحسين جودة المنتجات الحالية والتوسع في الأسواق الحالية وتحسين الكفاءات الحالية وتخفيض تكاليف التشغيل والتي ترتبط بتحقيق الكفاءة والفعالية (Kwee et al., 2011).

(٢-٢-١-١) التجديد الاستراتيجي الاستكشافي Exploratory Strategic :Renewal

عُرف التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بأنه اختراع أشياء جديدة في الوجود أو تجريب أفكار وبدائل جديدة تُحفز وتشجع الأفراد على العصف الذهني في استخدام الخبرات المستقبلية والاحتمالات والتوقعات لتوضيح قوى السوق وتقييم

واستكشاف الفرص بشكل أسرع من المنافسين وذلك لكسر التقاليد والتوجه نحو التجديد (Amel, 2021).

ويمكن التعبير عن التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بأنشطة متعددة كالبحث والتباين والمخاطرة والتجريب والمناورة والمرونة والاكتشاف والإبداع، والبحث عن إجراءات تنظيمية حديثة واكتشاف أساليب تكنولوجية حديثة (Mcgrath, 2001)، ويتمثل التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في مجموعة من الأفعال مثل البدء في أعمال جديدة، وطرح منتجات جديدة، وإدخال مجالات تكنولوجية حديثة، والدخول إلى أسواق جديدة أو مناطق جغرافية جديدة (Kwee et al., 2011)، كما أن التطوير والتحسين يُزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات الخارجية السريعة ومن ثم تعزيز قدرتها على المنافسة (Al-Romeedy & Mohamed, 2022).

(٢-١) المناعة التنظيمية Organizational Immunity: (OI)

يُمثل مصطلح المناعة التنظيمية **استعارة مجازية** من المصطلح الطبي المناعة البيولوجية نظراً لأوجه التشابه في الخصائص والوظائف لكلٍ من الكيانات البشرية والتنظيمية، فيستخدم الباحثين في مجال إدارة الأعمال هذا المصطلح للدلالة على قدرة المنظمة لتكوين جهاز دفاعي مناعي لمواجهة المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تُهددها وتؤثر عليها، ويُعد (Degeus 1997) هو أول من طرح مصطلح المناعة التنظيمية في أدبيات إدارة الأعمال عندما قدم دراسة بعنوان "نظم مناعة المنظمات" في **إطار تأكيد الحاجة** إلى ضرورة التعامل مع المنظمات **بوصفها** كائنات حية تستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية والتغلب على التهديدات والمخاطر المحيطة بها لتتمكن من الاستمرار والبقاء على قيد الحياة (Al-Shawabkeh, 2021; Mahmoud, 2021)، وعزا العديد من الباحثين نشأة مفهوم المناعة التنظيمية إلى عاملين، تتعلق النظرية الأولى بالتكيف التنظيمي، إذ تعتمد المنظمات إلى إيجاد وسيلة للتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تؤثر على الهيكل التنظيمي حيث تعتمد على التكيف مع تلك المخاطر وإدارتها بكفاءة، كما أدى إفلاس وفشل بعض المنظمات إلى جانب صعود المنافسين إلى زيادة الاهتمام والتركيز على الأنظمة الداخلية للمنظمة للرصد البيئي وابتكار العلاج للفيروس البيئي الخارجي الذي يُهدد وجود المنظمة (Mahmoud & Al-Jader, 2021).

(١-٢-١) مفهوم المنة التنظيمية:

استحد مفهوم المنة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين، فقد عرفت بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تُحقق التكامل بين جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها والمحافظة عليها من المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجهها (Huang, 2013)، وعرفها (Ehrami & Marzieh, 2017) بأنها أحد الأنظمة الذكية التي تتكون من مجموعة من العمليات المعقدة التي تعمل على حماية المنظمة من المخاطر البيئية، وعرفها (Hiver & Dornyei, 2017) بأنها قدرة المنظمة على التعافي من خلال حسن التعامل مع الأزمات والمشكلات في مواقف إدارية ضاغطة حيث تُمثل در **عاً وإقياً لا غنى عنه** يسمح للقيادات بالبقاء والتطور للمنظمات التي يقودونها، وهي منة يمكن في حالة عدم اكتسابها أن تؤدي بالمنظمة إلى عواقب سلبية مثل الانحدار التنظيمي، كما عرفت بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل فعال للتحديات البيئية والأزمات وتتضمن هذه القدرة عدة عناصر مثل المرونة التنظيمية والقدرة على التعلم والابتكار والاستفادة من الموارد الداخلية والخارجية (Hall & Beck, 2017)، وعرفها (Abboudi, 2019) بأنها نظام داخلي يعكس قوة العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أركان ووظائف المنظمة والتي تتطلب تغييراً في مدخلات وعمليات المنظمة ومخرجاتها بحيث تعمل باستمرار على تصحيحها وتطويرها بما يتماشى مع التغيرات والتطورات البيئية بشكل منتظم لمواجهة البيئة المعقدة فضلاً عن كونها شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي التي تعمل بطريقة مشابهة لنظم المنة البشرية لمنع الأفكار السيئة من الدخول للمنظمة وإلحاق الضرر بها من خلال بناء **حاجز قوي** و**رصين** يتمثل بالأفراد العاملين **لذا فهي ثمرة** للتطور الذي تمتاز به المنظمة، وعرفها (Al-Saidi, 2020) بأنها وظيفة المنظمات لمقاومة أو القضاء على العوامل الخارجية والداخلية الضارة أي عملية التناسخ والتغيير والاختيار والتنسيق والعزل التي تقوم على الوعي بالحصانة التنظيمية والمرتبطة بجهاز المنة التنظيمية، وبنفس السياق عرفها (Al-Samman & Al-Dabagh, 2020) بأنها منهج عمل متكامل يعمل على تشخيص كافة العقبات والتهديدات المحيطة بالمنظمة وإيجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوة تحميها في حال تعرضها لمثل تلك العقبات، وعلى نفس النهج فقد عرفها (Al-Thabit, 2020) بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تعمل بها كافة أقسام المنظمة بهدف حمايتها والمحافظة عليها من التهديدات الخارجية التي تتعرض لها المنظمة، كما عرفها (Dutta & Reinert, 2020) بأنها قدرة المنظمة على التعامل بفعالية مع التغيرات والتحديات البيئية وحماية ذاتها من التأثيرات السلبية، وتُشير المنة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التعامل في الأزمات وذلك

من خلال العمل على منع حدوثها أو حدوث مسبباتها إن كانت ضمن البيئة الداخلية للمنظمة أو المقاومة للأزمات الخارجية عن طريق بناء جدار دفاعي متمثلاً في الخطط والاستراتيجيات والسيناريوهات (Al-Addin, 2021)، كما عرفها (2021) Al-Shawabkeh بأنها نظام متكامل للعمل يعتمد على تشخيص التهديدات والمخاطر ونقاط الضعف لدى المنظمة وإيجاد الحلول المناسبة لها ليكون بمثابة **حاجز منيع** للحماية والدفاع عن المنظمة إذا ما تعرضت لتلك العقبات والتهديدات، كما يمكن وصف المناعة التنظيمية بأنها شبكة من السياسات والثقافات التي تُحيط بالهيكل التنظيمي وتعمل **بطريقة مشابهة للجهاز** المناعي البشري **لتحصينه ضد** الأفكار والمفاهيم السيئة التي تدخل جسم أو هيكل المنظمة وتُسبب لها الضرر (Hassan, 2021)، وعلى **نفس النهج** فقد عرفها (2021) Kuykendall & McLarnon بأنها قدرة المنظمة على التكيف والتغلب على الصدمات والتهديدات الخارجية من خلال الاستفادة من القدرات والموارد الداخلية، ووصفها (2022) Abo Barham بأنها ذلك الحاجز القوي الذي يتشكل نتيجة لتفاعل عدة عناصر تُمثل العاملين في المنظمة **والإجراءات** والثقافة والسياسات والعمليات لتُشكل مجموعة من المهام المترابطة وذلك بهدف حماية المنظمة من التغييرات والتهديدات، وتتمثل المناعة التنظيمية في قدرة المنظمة على مواجهة كافة الفيروسات والمخاطر والتهديدات البيئية الداخلية والخارجية بالشكل الذي يُمكنها من البقاء والاستمرار في العمل وتحقيق كافة أهدافها (Abu Shabqa, 2022)، كما أنها **مجموعة من القوى التنظيمية التي من خلالها يتم قمع الأنشطة الخارجية التي من المحتمل أن تُهدد كيان المنظمة وذلك عن طريق خلق الأنظمة** الموجهة مثل المبادرات التي تُعد **أشبه** بنظام المناعة لدى الإنسان والذي تكون مهمته القضاء على الأجسام الغريبة التي تدخل جسم الإنسان وكذلك الحال فيما يخص المنظمات (Al-Hadrami, 2022)، وعرفها (2022) Gogan et al. بأنها مجموعة من القدرات التي تساعد المنظمة على البقاء والازدهار في ظل الظروف المتغيرة، وتتضمن هذه القدرات المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للتغييرات والقدرة على التكيف والتعافي من الأزمات.

وينظر إلى المناعة التنظيمية باعتبارها عنصر مهم من نظام الرقابة لأي منظمة حيث أن وجود أي تهديد **مفاجئ** يُمثل **خللاً** في إدارة المنظمة إذ لا يمكن أن تنتظر المنظمة التهديد حتى يصل إليها بل عليها تطوير الجهاز المناعي ليكون **منبهاً** إضافياً لإدارة المنظمة وكذلك متابعة إجراءات التنفيذ للعمليات التنظيمية لأن كل عملية أو نشاط للمنظمة يُعد مكملاً للآخر وأن أي خلل أو عطل لأي نشاط سيؤدي لحدوث نقاط ضعف يُمكن أن تُعاني منها المنظمة مستقبلاً (Qiang, 2016)، كما يُنظر إليها على أنها نتاج للتطور الذي يُجسد محاولات المنظمات التكيف مع التغيرات المحيطة وذلك

لأنها تُكوّن مجموعة من الآليات الداخلية التي تُمكنها من معالجة نقاط الضعف الداخلية وكذلك مواجهة التهديدات الخارجية، فضلاً عن جعل المنظمة **في وضع المبادر وليس رد فعل** نتيجة ما تُفرزه من مجموعة من الآليات التنظيمية والمعلوماتية والقوى البشرية القادرة على الابتكار في كافة المجالات وبما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء (Assayah, 2020)، **ويتميز الجهاز المناعي** للمنظمة بالعديد من الخصائص أهمها الدراسة والمعرفة والتي تندمج فيها وظائف الإدراك المناعي والذاكرة المناعية وعنصر التنوع والانتشار حيث تنطبق المناعة في جميع أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية سواء بوعي أو بدون، وخاصة الاستقلالية بمعنى أن الجهاز المناعي يعمل دفاعاً على شكل مجموعات صغيرة وكل **مجموعة بمفردها** لديها القدرة على التعامل مع العديد من الأشياء بحيث تُعد كل وحدة من وحدات المنظمة **خط دفاعي أولي** وتكتشف التهديدات مبكراً وتعمل على القضاء عليها، وخاصة النظامية أو الانتظام وتعني أن نتائج كل وحدة صغيرة لا تقتصر عليها بل تتعدى ذلك إلى جميع الوحدات الأخرى وتؤثر عليها، فضلاً عن خاصية الاستجابة والتنظيم الذاتي فعندما تظهر المخاطر والتهديدات يتم إنشاء طريقة لمعالجتها وتصحيحها (Al-Saadi, 2016)، **وتهدف** المناعة التنظيمية إلى حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية والداخلية التي قد تؤدي إلى تهديده بوصفها خط دفاع عن المنظمة (Al-Tahan & Al-Hindawy, 2021)، وقد أشار Perry (2014) إلى وجود عدة أسس تُعزز من مناعة المنظمة منها مرونة نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير، وتكامل نظم المناعة التنظيمية واتساق أدائها، وتوافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعد على التكيف مع التغيرات قصيرة وطويلة الأجل، لذا فإن المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل حيث أنها تُعزز مرونة المنظمات لئُمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة توازنها بشكل أكبر، وتتمثل **فوائد** المناعة التنظيمية في الوقاية من آثار الأخطاء الداخلية بالمنظمة من خلال تعزيز المرونة والإطلاع لحلول جديدة وإنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها وتوفير التوازن بالمنظمة ومنع القرارات المتسرفة وتحفيز السلوك المطلوب من العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية ومساعدة المديرين في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر (Simmons, 2013)، ومساعدة المنظمة على تحسين جودة منتجاتها وزيادة قدرتها على مقاومة تغييرات سياسة الاقتصاد الكلي والتهديدات من قبل المنظمات الأخرى في نفس الصناعة، كما تُعد أفضل علاج للحد من حالات الفساد الإداري والمالي في المنظمات، فضلاً عن تقديم رؤية جديدة للواقع التنافسي بين المنظمة والمنظمات الأخرى وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة (Lian et al., 2019).

(2020)، بالإضافة إلى الحفاظ على رؤية وقيم المنظمة واستمراريتها بالعمل ضمن المستوى المطلوب (Al-Masri & Al-Agha, 2021)، وتأتي أهمية المناعة التنظيمية من كونها تُمثل حصناً منيعاً خاصاً للمنظمة يحميها من المخاطر بعد تعرضها لمجموعة من الفيروسات مما يؤدي في نهاية المطاف إلى اكتساب مناعة تساعد على الصمود في وجه المخاطر والفيروسات المستقبلية (Al-Yasri & Murad, 2021)، كما تبدو أهمية المناعة التنظيمية بالنسبة للمنظمات في إدراك التأثيرات السلبية الداخلية والخارجية التي قد تُعرق الأداء التنظيمي والدفاع عن المنظمة ضد التهديدات وتحقيق الرقابة والاستفادة من التجارب السابقة وتمكين العاملين بالمنظمة (Hasan et al., 2021)، وأكد (Al-Ardhi & Hassan (2022) على أن المناعة التنظيمية تعمل كأفضل علاج للحد من الفساد المالي والإداري بالمنظمات، وتعمل على توفير رؤية جديدة للواقع التنافسي بين المنظمات وبعضها وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة، كما تظهر أهميتها في إقامة سد منيع يُرمز إليه بالأفراد والقواعد والأنظمة والممارسات والثقافة والتي تعمل معاً لإحياء المخاطر والتهديدات الخارجية (Abo-Hajaj (2020)، وقد أشار (Al-Samman & Al-Bakdali, 2023)، وجود مجموعة من المعوقات التي تعيق المناعة التنظيمية وتُقيد عملها مثل استمرار الإدارة في سحق دافعية العاملين، وفقدان العاملين الطموح والشعور باللامبالاة وانتظار التوجيهات فقط، وممارسة الإدارة التعسفية بالمنظمة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن المناعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على حماية ذاتها ومواجهة التهديدات الداخلية والخارجية، وتُعد بمثابة الحصانة التنظيمية التي تحمي المنظمة من التهديدات والمخاطر والعقبات التي تُواجهها، كما تُعد بمثابة مقياساً لمرونة المنظمة وقدرتها على مقاومة الاضطرابات والتغيرات الفجائية أو غير المتوقعة، وسوف يعتمد البحث الحالي على تعريف (Huang, 2013) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً وشمولاً، وكذلك يعكس الأبعاد المختلفة للمناعة التنظيمية.

(٢-٢-١) أبعاد المناعة التنظيمية:

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة اتضح تباين وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد أبعاد المناعة التنظيمية ويرجع ذلك إلى تباين توجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية، إذ تناولها (عبودي، ٢٠١٩، حسن، ٢٠٢٠) على أنها بعدين رئيسيين فقط هما المناعة التنظيمية الطبيعية (الموقع التنافسي والجينات التنظيمية)، والمناعة التنظيمية المكتسبة (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، واللفاح التنظيمي، والمقارنة المرجعية)، بينما حددها كل من (Gilley et al., 2009; Huang, 2013; Smith & Chris, 2013; Assaya, 2020; Al-Tahan & Al-Hindawy, 2021; Mahmoud & Al-

(Jadar, 2021; Majeed & Lafta, 2022) في ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، وتناولها (Simmons, 2013) من خلال أربعة أبعاد تتمثل في رقابة مجلس الإدارة، وإدارة الخطر، ونظم الأجور، ونظم الرقابة الداخلية، في حين تناولها (Al-Saedy, 2016; Alwan & Talib, 2016; Abbas, 2019; Zhou et al., 2021) على أنها خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في إدراك المناعة، والدفاع عن المناعة، وذاكرة المناعة التنظيمية، ووظيفة الاستقرار، ووظيفة التحكم والرقابة، وبناءً على مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالمناعة التنظيمية وانسجاماً مع ما هو متبع في الكثير منها، سوف يعتمد البحث الحالي على ثلاثة أبعاد رئيسية للمناعة التنظيمية باعتبارها القاسم المشترك فيما بين الأدبيات السابقة وهي التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد بشئ من التفصيل:

(١-٢-٢-١) التعلم التنظيمي (Organizational Learning (OL):

عُرف التعلم التنظيمي بأنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تُبذل من أجل تنمية المعرفة داخل المنظمة (Kiziloglu, 2015)، ويُنظر إليه على أنه عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة وترجمتها لجميع المستويات الإدارية ومشاركتها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي (Assyah, 2020)، ويُشير إلى استخدام المنظمة لقدراتها في مجال المعرفة بهدف تغيير السلوكيات الموروثة وخلق معرفة ذات قيمة أعلى (Fanjin et al., 2020)، وعلى نفس النهج عُرف بأنه كافة الإجراءات والجهود والممارسات التي تُبذل بغرض تنمية المعرفة داخل المنظمة، كما أنه يتمثل في كافة المحاولات التي يقوم بها الأفراد بغرض معالجة الأخطاء والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة (Al-Nakera, 2021)، كما عُرف بأنه عملية تحسين الأعمال والإجراءات التنظيمية من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة والاستلام المستمر لجميع المعارف والخبرات الجديدة (Al-Tahan & Al-Hindawy, 2021)، ويتمثل التعلم التنظيمي في كل المعلومات التي تسعى المنظمة إلى الحصول عليها من أجل معالجة الأخطاء والاستجابة لكافة التغيرات البيئية مع تسجيل هذه المعلومات داخل الذاكرة التنظيمية (Hassan, 2022)، كما يُشير إلى التواصل بين الأشخاص الذي يُساهم في خلق وتفسير ودمج المعرفة الجديدة بشكل مستمر على مستويات متعددة لتحقيق أهداف المنظمة أو التكيف مع التغيرات البيئية، أي قدرة المنظمة على توليد واكتساب وتبادل المعرفة من خلال الأساليب والممارسات التنظيمية المختلفة التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، إذ يتم التركيز على فرق العمل وتدريب الموظفين والتخطيط الاستراتيجي (Al-Samman & Al-Bakdali, 2023)

ويمكن تصنيف التعلم التنظيمي إلى التعلم الجيني، والتعلم التجريبي، والتعلم غير المباشر، والتعلم أحادي الحلقة، والتعلم ثنائي الحلقات، والتعلم ثلاثي الحلقات (Saadat & Saadat, 2016)، ويُعد التعلم التنظيمي من المتغيرات الأساسية التي يُمكن من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة بالإضافة إلى تحسين أداء المنظمة (Alnakera, 2021).

(٢-٢-٢-١) الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory (OM):

عُرفت الذاكرة التنظيمية بأنها مجموعة البيانات والمعلومات والمعارف التي جمعتها المنظمة على مدار تاريخها (Barros et al., 2015)، وعرفها Almomani et al. (2019) بأنها عملية مقصودة وموجهة تسعى من خلالها المنظمات إلى الحصول على المعلومات التاريخية والمعرفية والاحتفاظ بها واسترجاعها واستخدامها لأغراض وقرارات تنظيمية حالية ومستقبلية، ويُقصد بها قدرة المنظمة على الحفاظ على المعرفة والخبرات التي تم اكتسابها في السابق وتوظيفها في مواجهة التحديات الجديدة، وتتضمن الذاكرة التنظيمية عدة عناصر مثل السجلات والوثائق والإجراءات والممارسات التنظيمية المتراكمة على مر الوقت، **فضلاً** عن الاستفادة من الدروس المستخلصة من الأزمات السابقة وتطبيقها في التعامل مع التحديات الحالية (Ali & Bonnici, 2021)، كما تُشير الذاكرة التنظيمية إلى المعلومات الجماعية المُخزنة داخل مجموعة من الأفراد وتعمل على سرعة استرجاع المعلومات وتحسين عملية اتخاذ القرارات وتنسيق المهام وتعزيز الثقة والتواصل الفعال (Argote et al., 2021)، وعُرفت بأنها عملية تفاعلية **لأرشفة** المعلومات التي تكتسبها المنظمة من خلال تحليلها للأحداث السابقة في بيئة المنافسة، أو معلومات حول الأداء الداخلي السابق لمساعدتها على اتخاذ القرارات في المستقبل (Al-Tahan & Al-Hindawy, 2021)، وتُعد الذاكرة التنظيمية بمثابة مستودع للمعلومات التاريخية التي تُساهم في صنع واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية ومواجهة تحديات العمل والعقبات وتعمل على استدامة المنظمات حيث يؤدي غياب الذاكرة التنظيمية إلى الإصابة بمرض الزهايمر التنظيمي مما يؤثر على فعالية صنع واتخاذ القرار (Najm et al., 2022)، كما أنها مخزون متراكم من المعرفة حول الآليات ووسائل العلاج والخبرات مع المشاكل والمخاطر التنظيمية السابقة التي واجهتها المنظمة أثناء مسار إنتاجها وتمكنت من التغلب عليها وبالتالي قد يلجأ الاقتصاد إليها بسرعة لتحديد خصائص الاتجاهات واستراتيجيات القضاء عليها (Asaad & Hameed, 2023).

وتُعدّ الذاكرة التنظيمية بمثابة الوعاء الذي تُخزن فيه كافة الأحداث والتجارب التي مرت على المنظمة حتى يمكن الاستفادة منها مستقبلاً (Ghafoor, 2016)، وقد تتعرض المنظمات للنسيان إذا فشلت في اكتساب وتخزين المعرفة الجديدة في ذاكرتها بشكل فعال أو إذا احتفظت بمعرفة معينة بشكل انتقائي (Brink, 2020).

(٣-٢-٢-١) الجينات التنظيمية Organizational DNA:

عُرفت الجينات التنظيمية بأنها البصمة الخاصة بالمنظمة والتي تجعلها مختلفة ومميزة عن الآخرين وتُمكّنها من التكيف بقوة مع المنافسة (Assayah, 2020)، وتُشير إلى اللبنات الأساسية أو الشفرة الجينية للمنظمة التي تُظهر خصائصها وصفاتها التي تُميزها عن المنظمات الأخرى (Ardalan et al., 2021)، والتي تعكس البنية التنظيمية وديناميكياتها وتتكون من الأدوار والعلاقات التي تُشكل ديناميكية المنظمة سواء داخلية أو خارجية وتُساهم في تمييز المنظمة عن المنظمات الأخرى من خلال العمل الذي تقدمه لعملائها (Majeed & Lafta, 2022)، كما تُشير الجينات التنظيمية إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والثقافات والسمات الشخصية الأساسية التي تُحدد هوية المنظمة ويصعب على المنظمات الأخرى تقليد أو تكرار هذا **المزيج الفريد** (Abraheem, 2023)، وتُحاكي الجينات التنظيمية الجينات البشرية وتُجسد الخصائص المميزة لكل منظمة وتُميزها عن غيرها وتُمكّنها من التكيف بفعالية مع المنافسة (Govers et al., 2024).

وتبرز أهمية الجينات التنظيمية في تشخيص الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف بها، ومعالجة نقاط الضعف الموجودة، وبناء مقومات تنظيمية تجعل المنظمة مميزة عن غيرها، ومساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية (Lee et al., 2017)، وقد حدد Nafei (2017) أن اللبنة الأساسية للجينات التنظيمية تتكون من أربعة عناصر أساسية تُظهر هوية وشخصية المنظمة وهي الدوافع وحقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي والمعلومات، وأكد Govers et al. (2024) على أن الجينات التنظيمية تتكون من عدة عوامل تُسمى بالكروموسومات والتي تلعب دوراً حاسماً في تحديد جينات المنظمة وهي حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والدوافع والهيكل التنظيمي.

(٣-١) مشاركة المعرفة Knowledge Sharing (KS):

يعتمد تدفق المعرفة بين العاملين بالمنظمات لأداء المهام المختلفة بشكل رئيسي على قيامهم بمشاركة معرفتهم مع بعضهم البعض (منطاش، منطاش، ٢٠١٧)، ومن ثم **تظهر ما يُسمى** بمشاركة المعرفة بين العاملين بمنظمات الأعمال.

(١-٣-١) مفهوم مشاركة المعرفة:

استحوذ مفهوم مشاركة المعرفة على اهتمام العديد من الباحثين، حيث عُرفت بأنها استراتيجية توصيل المعرفة الصحيحة للأفراد في الوقت المناسب ومساعدتهم على مشاركة المعلومات ووضعها موضع التنفيذ بالطريقة التي من شأنها تحسين القدرة التنافسية التنظيمية (Lindblom & Tikkanen, 2010)، وعرفها Shqrah (2011) بأنها عملية تشاركية يتم من خلالها تبادل المعرفة (الصريحة أو الضمنية) بين الأفراد وخلق عمل بشكل رسمي أو غير رسمي من أجل خلق معرفة جديدة عن طريق الأدوات التكنولوجية الحديثة والشبكات المتقدمة في الاتصالات والندوات والمؤتمرات، وعرفها Chamit (2013) بأنها التفاعل الاجتماعي والثقافة التي تنطوي على تبادل المعارف والخبرات والمهارات الظاهرة والباطنة بين المنظمات ذاتها وبينها وبين الأفراد العاملين بها، كما عُرِفَتْ بأنها توفير المعلومات ومساعدة الآخرين والتعاون معهم لحل المشاكل أو تطوير أفكار أو منتجات (Park & Kim, 2015)، وعلى نفس النهج عُرِفَتْ بأنها إمداد الموظفين بالمعلومات والأفكار والعوامل الأخرى للمساعدة على تحسين الأداء في وظيفة محددة أو مهام وظيفية محددة (Hashem, 2016)، وعُرِفَتْ بأنها نشر وتبادل المعارف الفردية والتنظيمية بين العاملين داخل حدود المنظمة (Matic et al., 2017)، وعُرِفَتْ بأنها واحدة من العناصر الهامة في إدارة المعرفة تُوضح أن المنافع التي يحصل عليها الموظف مستدامة وأن الموظف راضٍ عنها في مكان العمل وهي بمثابة حافزاً للموظف لتحسين قدراته (Meher & Mishra, 2021)، كما عُرِفَتْ بأنها عملية يقوم من خلالها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات بتبادل معارفهم والتي تشمل المعلومات والمهارات والخبرات (Wicaksan et al., 2022).

ويتمثل الهدف من مشاركة المعرفة في مساعدة الآخرين والتعلم منهم (Yang, 2007)، فضلاً عن تسهيل الأمور على الأفراد بالمنظمة في خلق معرفة جديدة تنطوي على نشر معارف الموظفين وأفكارهم المتعلقة بعملهم الأساسي بشكل عام فهي تُعطي وسيلة لكل فرد لحل مشاكل العمل (Naim & Lenka, 2017)، وتُساهم مشاركة المعرفة في تخفيض التكاليف وتجنب الأخطاء وتطوير القدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق النجاح التنظيمي (Ndegwa et al., 2015)، وزيادة استيعاب الموظف للمزيد من المعلومات فضلاً عن تعزيز أصوله المعرفية وتحسين الأداء (Ahmed & Karim, 2019)، كما تبدو أهمية مشاركة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم تحقيق النجاح التنظيمي (Mehrabani & Mohamed, 2011)، وتُعد مشاركة المعرفة بمثابة أساساً لإدارة المعرفة (North & Kumta, 2018)، وتشمل مشاركة المعرفة تبادل المعلومات والمهارات

والخبرات بين العاملين (Caruso, 2017)، وقد تحدث مشاركة المعرفة بين اثنين من العاملين حيث يتشاركان مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم لحل المشاكل المختلفة ومساعدة كل منهما للآخر على أداء المهام المختلفة بسرعة أكبر وكفاءة أعلى، وقد تحدث بين المجموعات أو أعضاء المجموعة الواحدة بالشكل الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الجماعي (Niqresh et al., 2021).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن مشاركة المعرفة تكمن في تبادل المعرفة الصريحة والضمنية أي الخبرات والمهارات والمعلومات بين العاملين بالمنظمة، وسوف يعتمد البحث الحالي على تعريف (Shqrah, 2011) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً وشمولاً.

وتتنطوي مشاركة المعرفة داخل المنظمات على تبادل ونشر المعرفة الصريحة أو الظاهرة أو الواضحة (Explicit)، والتي تُعبر عن تلك المعرفة المحولة من عقول الأفراد إلى أشكال يمكن المشاركة بها وفهرستها مثل الكتب والمقالات والمجلات، وبالتالي يمكن حفظها في أرشيف المنظمة أو في قواعد معرفتها، وتتم المعرفة الصريحة من خلال التواصل أو الاتصال اللفظي بين الأفراد (Bartol & Srivastava, 2002)، كما تُعبر عن البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والمستندات الخاصة بالمنظمة ومن ثم يتم مشاركتها مع الآخرين بسهولة من خلال التفاعل فيما بينهم عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني (Wicaksana et al., 2022)، بينما تُشير المعرفة الضمنية أو الباطنة (Tacit) إلى المعرفة الشخصية المُخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال الخبرات المتراكمة والتي يتم تبادلها ونشرها وذلك عن طريق التدريب والتفاعل الاجتماعي (Wicaksana et al., 2022)، وتُعد المعرفة الضمنية ذات صبغة شخصية جداً وتنتقل بلغة رسمية وعادةً ما تكون محددة بالفرد وتُمثل شئ يعرفه الفرد ولا يمكن أن يُفسره أو يكتبه بالكلمات (Andreasian, 2013).

(٢) الفجوة البحثية وتساولات البحث:

(١-٢) الفجوة البحثية:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث واستجابة لتوصيات تلك الدراسات، يمكن تحديد الفجوة البحثية والتي دعت إلى إجراء هذا البحث فيما يلي:

تناولت بعض الدراسات السابقة تأثير التجديد الاستراتيجي ككل بشكل غير متعدد الأبعاد على المنة التنظيمية مثل دراسة (Ali, 2024; Ameen & Mhaibes, 2024)، إلا أنه لم تتناول الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثة - تأثير أبعاد التجديد الاستراتيجي على المنة التنظيمية عدا دراسة (العبودي، ٢٠١٩)، كما ركزت العديد من الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها على دراسة العلاقة بين مشاركة المعرفة وكل بعد من أبعاد المنة التنظيمية على حدة مثل دراسة (Yang, 2007; Aizpurual et al., 2011; Swift & Hwang, 2013; Kalan et al., 2016; Lee et al., 2016; Nugrono, 2018; Khan & Khan, 2019; Kim & Park, 2020) التي تناولت العلاقة بين مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي ودراسة (Sanin et al., 2012) التي بحثت العلاقة بين مشاركة المعرفة والجينات التنظيمية، ودراسة (عودة، ٢٠١٦، Feiz et al., 2017) التي تناولت العلاقة بين مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية، في حين قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين مشاركة المعرفة والمنة التنظيمية بشكل إجمالي مثل دراسة (الثابت، ٢٠٢٠، المرسومي، ٢٠٢٢، المنسي، ٢٠٢٤)، وقد دفع **النقص النسبي** في الدراسات التي تناولت **النقاط التي تم توضيحها أعلاه** الباحثة إلى دراسة تأثير كافة أبعاد التجديد الاستراتيجي في كافة أبعاد المنة التنظيمية وكذلك تأثير مشاركة المعرفة في المنة التنظيمية كمتغيرات متعددة الأبعاد، وبما قد **يُمثل إتجاهاً يمكن أن يوفر نتائج قد تكون جديرة بالاهتمام**.

وبالنظر إلى الدور المعدل لمشاركة المعرفة، فقد تبين وجود عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التجديد الاستراتيجي والمنة التنظيمية (Ali, 2024; Ameen & Mhabis, 2024)، بينما ركزت عدد من الدراسات على طبيعة العلاقة المباشرة بين مشاركة المعرفة والمنة التنظيمية (الثابت، ٢٠٢٠، Hashem, 2023)، في حين تبين وجود دراسات محدودة تناولت الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين المنة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية مثل دراسة (المنسي، ٢٠٢٤)، أما الدراسات التي تناولت الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمنة التنظيمية على **نحو** محدد وخاص فلم **ترصد** الباحثة - في حدود علمها - أي دراسة تناولت هذه العلاقة.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن البحث الحالي يختلف عن البحوث السابقة بأنه يتضمن معظم المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة بشكل جزئي، كذلك يتميز البحث الحالي بتطبيقه على قطاع المؤسسات الرياضية في البيئة المصرية والتي لم تنال اهتمام العديد من الدراسات السابقة، مما يسهم في تبني متغيرات البحث

الحالي في قطاعات جديدة تختلف في طبيعتها وظروفها البيئية عن القطاعات الأخرى التي أجريت فيها البحوث السابقة.

(٢-٢) تساؤلات البحث:

بناءً على الفجوة البحثية يمكن تحديد تساؤلات البحث فيما يلي:

- ١- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المنة التنظيمية؟
- ٢- هل يوجد تأثير معنوي لمشاركة المعرفة على المنة التنظيمية؟
- ٣- ما تأثير مشاركة المعرفة في قوة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمنة التنظيمية؟

(٣) أهداف البحث:

استناداً لما سبق، تتمثل الأهداف المحددة لهذا البحث تفصيلاً فيما يلي:

- (١-٣) قياس التأثير المباشر لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المنة التنظيمية.
- (٢-٣) قياس التأثير المباشر لمشاركة المعرفة على المنة التنظيمية.
- (٣-٣) تحديد طبيعة الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمنة التنظيمية.

(٤) العلاقة بين المتغيرات، واستنتاج الفروض ونموذج البحث:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، واستخلاص مشكلة البحث وأهدافه يمكن استنتاج العلاقات بين متغيرات البحث ومن ثم وضع الفروض مع توضيحها في نموذج البحث كالتالي:

(١-٤) العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمنة التنظيمية:

تبدو أهمية التجديد الاستراتيجي في المنة التنظيمية من خلال تعزيز قدرة المنظمة على التحسين المستمر والتمتع بالمرونة التنظيمية لتحقيق الاستدامة في ميزتها التنافسية (Sachit et al., 2022)، كما تتضح أهمية التجديد الاستراتيجي في تعزيز منة المنظمة من خلال عدة جوانب تتمثل في أن التجديد الاستراتيجي يُولد

فرصاً استباقية تستطيع من خلالها المنظمة التغلب على الأمراض والنقائص التنظيمية وتعزيز نظامها المناعي الشامل، ويعمل على معالجة حالات الضعف التي تُعاني منها خلايا المنظمة من خلال قراءة المستقبل وتحديد آليات العلاج لكافة الأمراض المحتملة، كما يساعد التجديد الاستراتيجي المنظمات على إعادة توزيع مواردها وتنظيم المعرفة ومنع تركيزها وتركزها في قسم محدد بدلاً من قسم آخر، كما يُتيح للمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم البقاء في العمل لمدة زمنية أطول وإيجاد الحلول السهلة للحالات المرضية التي تتعرض لها أجزاء المنظمة دون التأثير على بقية أجزائها الأخرى، فضلاً عن أنه يعمل على خلق عقلية ريادية سليمة تساعد على الحد من الأمراض التنظيمية وتجعلها قادرة على استغلال الحصول على أفضل العلاجات واللقاحات التنظيمية (Al-Taie, 2023)، ومن الضروري الاهتمام بكافة الأنشطة التي يقوم بها التجديد الاستراتيجي في بناء نظام مناعي قوي يحمي المنظمة من التهديدات التي تفرضها بيئة العمل (عبودي، ٢٠١٩)، ويوجد عدد من النظريات التي تُفسر العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية ومنها النظرية التي طورها (Crossan et al., 1999) حول التعلم التنظيمي مع التركيز الرئيسي على التجديد الاستراتيجي حيث يزعم بأن غالبية النظريات المتعلقة بالتعلم التنظيمي تتجاهل مفهوم التجديد الاستراتيجي والتوتر بين استكشاف واستغلال المعرفة الحالية والجديدة، وقد طور النظرية على أساس فروض رئيسية والتي تُعد المفهوم الأساسي للتعلم التنظيمي فيما يتعلق بالتجديد الاستراتيجي والذي يُطلق عليها نموذج ٤١ للتعلم التنظيمي والذي يُفسر العلاقة بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي حيث يتضمن ذلك النموذج كيفية حدوث التعلم التنظيمي وتدفعه عبر المنظمات وارتباطه بتحقيق التجديد الاستراتيجي (Mishina, 2016)، وتظهر العلاقة بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي من خلال أن تبني ثقافة التعلم التنظيمي يمكن أن تساعد المنظمات على تعزيز قدرتها على التحسين المستمر والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية المتغيرة (Arefin et al., 2021)، كما يُعد التعلم التنظيمي ضرورياً للتجديد الاستراتيجي نظراً لأنه يسمح للمنظمات بالحصول بشكل مستمر على معلومات عن منافسيها ومورديها وعملائها من أجل تقديم قيمة أعلى للعملاء بشكل مستمر (Slater & Narver, 1995)، ويُنظر إلى التعلم التنظيمي كوسيلة رئيسية لتحقيق التجديد الاستراتيجي (Crossan & Berdrow, 2003)، حيث أن التجديد الاستراتيجي يتطلب من المنظمة استكشاف وتعلم إمكانيات جديدة مع استغلال التعلم التنظيمي (March, 1991)، كما تُعد المعرفة نتيجة لعملية التعلم التنظيمي وبالتالي تستلزم المعرفة معلومات مفيدة عن المنظمات أثناء تخطيطها للتقدم الاستراتيجي على المدى الطويل (Loen & Garcia, 2011).

ويؤكد عدد من الباحثين في الدراسات السابقة وجود علاقة بين التجديد الاستراتيجي وأبعاد المناعة التنظيمية، فقد توصل كاظم (٢٠١٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ضعيفة بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي، وتوصلت عفيف (٢٠١٨) إلى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي، فالمنظمات التي تُحقق نجاح هي التي تعمل على جعل التجديد الاستراتيجي جزء من عمليات التعلم لديها بطريقة نُظمية، وتوصلت عبودي (٢٠١٩) إلى وجود تأثير معنوي لبعدي التجديد الاستراتيجي (الاستثماري والاستكشافي) في كل من الذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية كأبعاد للمناعة التنظيمية، وتوصل أرغيس (٢٠٢٢) إلى وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي في المناعة التنظيمية، كما توصل Crossan (2003) & Berdrow إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي، وتوصل Marzouk & Jin (2023) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتعلم التنظيمي في التجديد الاستراتيجي، كما أن إعادة صياغة الاستراتيجية والتحول الرقمي يتوسطان العلاقة الإيجابية بين ثقافة التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي، وتوصل Ali (2024) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأنشطة التجديد الاستراتيجي في نظم المناعة التنظيمية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، كما توصل Ameen & Mhaibes (2024) إلى وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي في المناعة التنظيمية.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتوقع أن تؤثر أبعاد التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف ١: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق.

(٢-٤) العلاقة بين مشاركة المعرفة والمناعة التنظيمية:

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين مشاركة المعرفة والمناعة التنظيمية، فقد **بررت** بعض النظريات وآراء بعض الباحثين طبيعة العلاقة بينهما، ومنها ما أشار إليه Ghoshal (1998) في أن مشاركة المعرفة تؤدي إلى خلق رأس المال الاجتماعي وهو أمر ضروري لتبادل المعلومات والتعلم داخل المنظمة، كما تُعد مشاركة المعرفة أمراً ضرورياً لإنشاء منظمة متعلمة حيث تُصبح المعرفة بمثابة رصيдаً استراتيجياً للمنظمة (Nonaka & Takeuchi, 1995)، ورأى Spinello (2000) أن مشاركة المعرفة تُتيح للعاملين الحفاظ على تدفق التعلم الفردي في جميع أنحاء المنظمة ودمجه بشكل عملي، ومن النظريات التي فسرت العلاقة بين مشاركة المعرفة والمناعة التنظيمية نظرية Yeung et al. (2007) ومفادها أن التعلم التنظيمي يؤدي

إلى التفوق في الأداء عندما يتم تقييمه من قبل الإدارة العليا وكذلك عند مشاركة المعرفة في الإجراءات التنظيمية من خلال البنية التحتية المناسبة وثقافة التعلم، ونظرية (Swart & Kinnie, 2010) والتي مفادها أن المعرفة هي تجميع للحقائق والعمليات والتي ترجع جذورها إلى الخبرة أو الدراسة أو الملاحظة، وعلى النقيض من ذلك فإن التعلم هو الذي يُفسر المعرفة ويُطبقها في البيئة الحالية بعد معالجة المعرفة، أي أن المعرفة بمثابة المدخلات والتعلم التنظيمي هو المخرجات، ورأى Aizpurua et al. (2011) أنه يجب تقديم المعرفة أولاً (التعلم التنظيمي) لكي يتم مشاركتها لاحقاً (مشاركة المعرفة)، وأكد (Kumaraswamy & Chitale, 2012) على أن مشاركة المعرفة هي الركيزة الأساسية للتعلم التنظيمي حيث أن سلوك مشاركة المعرفة يمكن أن يُعزز التعلم التنظيمي من خلال خلق المعرفة والنقل والمشاركة وذلك بتوفير فرص للتعلم من الآخرين ومن ثم تعزيز التعلم التنظيمي، وأضاف أن عملية إنشاء أو خلق المعرفة الجديدة تنطوي على التعلم المتمثل في اكتساب وتطبيق المعارف الجديدة، لذا فإن التعلم هو أحد الجوانب التي يمكن تحقيقها من خلال تبادل وتشارك المعرفة، كما يمكن التأكيد على الحاجة إلى مشاركة المعرفة لتعزيز التعلم التنظيمي من خلال استكشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (التحليل البيئي أو تحليل SWOT)، وتضمنت نظرية (Rao et al., 2018) أهمية مشاركة المعرفة وأنها أمراً حيوياً بالنسبة للتعلم التنظيمي، حيث يمكن للموظف تعديل أو تغيير اتجاهاته في العمل من خلال مشاركة المعرفة مما يؤثر على سلوكه في العمل وتحفيزه على الابتكار والإبداع الشخصي، ومن ثم يمكن القول بأن مشاركة المعرفة تؤدي إلى توسيع وتعميق الجانب التعليمي للمنظمة، ورأى (Oliveira et al., 2020) أن مشاركة المعرفة تُعزز التعاون الناجح والإبداع الجماعي ورأس المال الفكري وخلق المعرفة والقدرات الاستيعابية ومن ثم تعزيز قدرات التعلم التنظيمي، كما يُعد التعلم التنظيمي مخرجات لسلوك مشاركة المعرفة (Tayal et al., 2021)، ورأت العاقل (٢٠٢٣) أن تقديم المعلومات والمعارف التي يمتلكها المورد المعرفي للمساعدة والتعاون مع الآخرين في زيادة المعرفة التنظيمية تساعد بدورها في حل المشكلات التنظيمية وصنع القرارات خاصة وأن المعرفة تكمن في العقل البشري للفرد الراغب بالتعلم، فلا بد من دعم هؤلاء الأفراد في استخدامها للاستفادة منها في جميع جوانب المنظمة في تحقيق التعلم، ومنه فإن ثقافة التعلم التنظيمي تُحفز العاملين على مشاركة معارفهم وتُدعم تبني استراتيجية مشاركة المعرفة.

وأجريت العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على وجود علاقة بين مشاركة المعرفة وأبعاد المناة التنظيمية، فقد توصل (Yang, 2007) إلى أن مشاركة المعرفة من شأنها تسهيل تحويل المعرفة الفردية والجماعية إلى المعرفة

التنظيمية مما يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي ومن ثم إثراء الفعالية التنظيمية، وتوصل (Sanin et al. 2012) إلى وجود ارتباط إيجابي بين المشاركة المعرفية واستخدام الجينات التنظيمية خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، كما توصل كل من (Aizpurua et al., 2011; Swift & Huang, 2013; Sorakraikitikul & Siengthai, 2014; Kalan et al., 2016; ٢٠١٨) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين سلوك مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي، وتوصلت عودة (٢٠١٦) إلى وجود تأثير إيجابي للذاكرة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية بالأردن، وتوصل (Lee et al. 2016) إلى أن المناخ التنظيمي الذي يدعم مشاركة المعرفة بين الموظفين يؤدي إلى زيادة مستوى التعلم التنظيمي، وتوصل أوتاية (٢٠١٧) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الثقة الوجدانية والثقة المعرفية في مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي في منظمات الأعمال، وتوصل (Feiz et al. 2017) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة على الذاكرة التنظيمية، وتوصل (Nugrono 2018) إلى وجود تأثير إيجابي لمشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي حيث أن مشاركة المعرفة والثقافات التعاونية داخل المنظمة يمكن أن توفر الدعم للتعلم التنظيمي، فضلاً عن كونها إحدى المحددات الرئيسية لحدوث التعلم التنظيمي، وتوصل كل من (Park & Kim, 2018) وبين عمرة، ٢٠٢٠، وبين عزوز، ٢٠٢٢) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات مشاركة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، وتوصل (Freeman 2019) إلى وجود تأثير إيجابي لسلوكيات مشاركة المعرفة على الذاكرة التنظيمية، وأن الذاكرة التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين سلوكيات مشاركة المعرفة وكل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتوصل (Khan & Khan 2019) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية على كل من التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة على إبداع الموظف، كما تؤثر القيادة التحويلية بشكل غير مباشر على إبداع الموظف من خلال توسط كل من التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وتوصل الثابت (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين مشاركة المعرفة والمناخ التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على أبعاد المناخ التنظيمية في شركة ديالي العامة بالعراق، وتوصل (Kim & Park 2020) إلى وجود ارتباط إيجابي بين سلوك مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة يتوسطان العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، وأن سلوكيات مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والروحانية في مكان العمل، كما توصل (Meher & Mishra 2020) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن التعلم التنظيمي يلعب دور الوسيط في العلاقة

بين مشاركة المعرفة والأداء الوظيفي، وأن مشاركة المعرفة تلعب دور الوسيط في العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتمكين النفسي للعاملين، وتوصل المرسومي (٢٠٢٢) إلى وجود تأثير معنوي لمشاركة المعرفة على أبعاد المناعة التنظيمية، وتوصل حشيش (٢٠٢٢) إلى أن التفاعل بين التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة يؤثر بشكل إيجابي على كل من جودة الخدمة والمرونة الاستراتيجية وسمعة المنظمة، وتوصل العاقل (٢٠٢٣) إلى وجود تأثير معنوي مباشر للتشارك المعرفي على التعلم التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين بالجزائر، في حين وجود تأثير معنوي غير مباشر للتشارك المعرفي على التعلم التنظيمي من خلال توسيط تكنولوجيا المعلومات، كما توصل Hashem (2023) إلى وجود تأثير معنوي لمشاركة المعرفة على بناء المناعة التنظيمية للشركات الصناعية الأردنية، وتوصل Naqshabandi et al. (2023) إلى وجود ارتباط إيجابي بين مشاركة المعرفة وبناء ثقافة التعلم التنظيمي، كما أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وثقافة التعلم التنظيمي، وتوصل المنسي (٢٠٢٤) إلى معنوية الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض، ويعني ذلك أن توافر سلوك مشاركة المعرفة يُقوي التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية حيث يُصبح التأثير أكثر قوة وأهمية.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتوقع أن تؤثر مشاركة المعرفة على المناعة التنظيمية، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق.

(٣-٤) العلاقة بين التجديد الاستراتيجي، ومشاركة المعرفة، والمناعة التنظيمية:

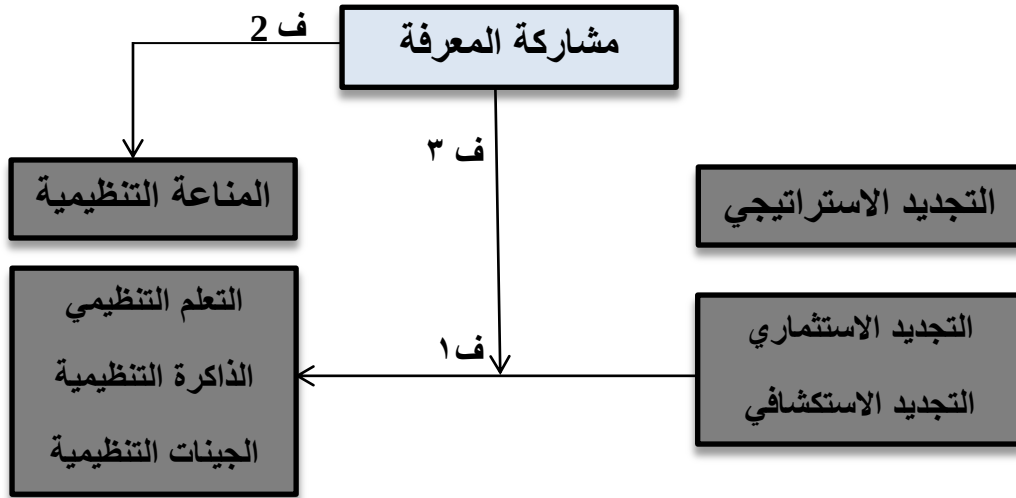
تناولت عدد من الدراسات السابقة دور سلوك مشاركة المعرفة كمتغير معدل في العلاقة بين كل من التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية، فقد أسفرت نتائج دراسة إسماعيل وحسين (٢٠٢٢) عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية قوية بين مرتكزات التشارك المعرفي والتجديد الاستراتيجي، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للتشارك المعرفي في التجديد الاستراتيجي، في حين توصل المنسي (٢٠٢٤) إلى ثبوت معنوية التأثير المعدل لسلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً على العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية.

وفي هذا الصدد، يتوقع أن سلوك مشاركة المعرفة يُقوي التأثير الإيجابي للتجديد الاستراتيجي على المنة التنظيمية، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف٣: يزداد التأثير المعنوي الإيجابي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المنة التنظيمية بزيادة مشاركة المعرفة بالمديرية محل التطبيق.

وبناءً على ما سبق يمكن توضيح النموذج المقترح للبحث وفقاً للشكل رقم

(١):



شكل (١): النموذج المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة.

(٥) أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيّنها فيما يلي:

(١-٥) الأهمية العلمية:

تظهر أهمية البحث الحالي من الناحية العلمية بشكل عام في **تغطية جانب** من **النقص** الذي تُعاني منه المكتبة العربية في مجال الدراسات والبحوث العربية التي تناولت موضوع التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالمنة التنظيمية، والذي نال اهتماماً بحثياً **محدوداً** في البيئتين العربية والغربية - حسب ما توافر لدى الباحثة - هذا بالإضافة إلى تناول بعض الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة في البيئتين العربية والغربية وبما قد **يساهم** في **استكمال** **الجهد العلمي** في ذلك الإطار

وإلقاء الضوء على بعض المجالات البحثية الجديرة بالدراسة، ويمكن توضيح الأهمية العلمية بشئ من التفصيل في النقاط التالية:

- تنبع الأهمية العلمية لهذا البحث من أنه يتناول مجموعة من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وتتمثل في التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية، ومن ثم يُمثل البحث الحالي محاولة لتأصيل هذه المفاهيم ومعرفة تأثيرها في النواحي التنظيمية والتي تنعكس بدورها على تحقيق النجاح التنظيمي من عدمه.
- يأتي البحث الحالي استكمالاً للجهد العلمي فيما يتعلق بموضوع المناعة التنظيمية، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم المناعة التنظيمية في البحوث السابقة، فإن هذا المفهوم **لا يزال في مهده** ويحتاج إلى المزيد من الدراسات، فضلاً عن وجود **نقص نسبي** في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية على وجه الخصوص.
- تم إجراء البحث الحالي استجابةً لما نادى وأوصى به كل من (Swift & Hwang, 2013; Hashem, 2023; Marzouk & Jin, 2023; Ali, 2024; Haasan & Haddadi, 2024) من ضرورة تناول متغيرات البحث.
- أوضحت نتائج الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها أن تأثير التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية يختلف نسبياً في البيئات المختلفة، وتُضفي هذه الحقيقة المصدقية للتأكيد على أهمية البحث حيث يوجد ما يُبرر إجراء المزيد من الدراسات في ذلك الموضوع في البيئة المصرية.
- يُساهم البحث الحالي من خلال الاختبار الميداني لفرضه في إثبات مصداقية الإطار المفاهيمي المقترح والمقاييس المستخدمة.

(٢-٥) الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مكان التطبيق المتمثل في مديرية الشباب والرياضة والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية والتي تُسهم في خدمة الفرد والمجتمع المحيط بها على حدٍ سواء.
- تُسهم نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين بمديرية الشباب والرياضة بمفهوم وأبعاد المناعة التنظيمية وكيفية الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في الحرص على التجديد الاستراتيجي وتحسين سلوك مشاركة المعرفة بالشكل الذي يُمكن أن يساعد في تعزيز المناعة التنظيمية للمديرية والإدارات التابعة لها.

- توافر المناعة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة يكون له دوراً هاماً في الحد من المخاطر والتهديدات الخارجية وذلك كون المؤسسات الرياضية مُعرضة بشكل دائم للفيروسات ومسببات الأمراض التنظيمية نتيجة للاحتكاك المباشر مع البيئة والمجتمع، لذا فهي بحاجة إلى مناعة لحماية كيانها وتعزيز قدرتها المناعية وصحتها التنظيمية، فضلاً عن مواكبة خطة وتوجهات الدولة نحو البناء والاستقرار وذلك من خلال مؤسسات تتمتع بكفاءة ومناعة تنظيمية قوية.

(٦) منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في المنهج المُتبَع في البحث، وتصميم البحث متمثلاً في أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومتغيرات البحث ومقاييسها، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المُستخدمة، وسوف يتم تناول هذه العناصر على النحو التالي:

(٦-١) منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنهج الاستنتاجي/ الاستنباطي Deductive Approach، ويُعد ذلك المنهج من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية (إدريس، ٢٠٠٨)، حيث يعتمد على تبني نظريات ومفاهيم معينة من أجل تبرير العلاقات بين متغيرات البحث وبناء فروض البحث واختبارها والوصول إلى نتائج تُدعم النظرية أو تُضيف إليها، كما تم الاعتماد على أسلوب البحوث الكمية Quantitative Method التي تعتمد على تنمية فروض البحث واختبارها من خلال الاعتماد على مقاييس لقياس المتغيرات وتجميع بيانات البحث وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، فيُعد المنهج الاستنتاجي أكثر مناسبة لأسلوب البحوث الكمية.

وفيما يتعلق بغرض البحث، فيرى (Saunders et al. 2011) أن الدراسات الوصفية التفسيرية Descriptor- Explanatory Studies من أنسب أنواع الدراسات وخصوصاً في مجال الدراسات الإدارية، ومن ثم تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية والتفسيرية، حيث تقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل البحث وتقديم التفسيرات المناسبة للعلاقات بين المتغيرات، وذلك بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث لإعداد الإطار النظري، وتصميم قائمة استبيان

تُغطي متغيرات البحث من أجل تجميع البيانات الأولية، واختبار وتحليل البيانات والتوصل إلى النتائج التي تُحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل البحث للإجابة على تساؤلات وفروض البحث وبما يخدم أهدافه.

(٢-٦) تصميم البحث:

يشمل تصميم البحث ما يلي:

(١-٢-٦) البيانات المطلوبة ومصادرها:

يتطلب تحقيق أهداف البحث الاعتماد على نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الحصول على **البيانات الثانوية** عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات البحث لتمكين الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للبحث، وصياغة أهداف وأهمية وفروض وتساؤلات البحث، كما تم مراجعة **البيانات الأولية** من العاملين بالمديرية محل التطبيق وتحليلها لتمكين الباحثة من اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث والتوصل إلى النتائج.

(٢-٢-٦) مجتمع وعينة البحث:

يُحدد **مجتمع البحث** بجميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية، وقد بلغ إجمالي عدد العاملين وقت إجراء **الدراسة الميدانية** حوالي (٣٣٤٨) عاملاً.

وتم سحب **عينة ميسرة** من العاملين بالمديرية محل التطبيق، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يُسمى Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (٣٣٤٨) مفردة، وعند مستوى ثقة (٩٥%) وحدود خطأ (٥%) وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ (٣٤٥) مفردة، وقد بلغ عدد المستجيبين (٣٣٧) مفردة بنسبة استجابة بلغت (٩٧%)، وتتمثل وحدة المعاينة لهذا البحث في **العامل** بمديرية الشباب والرياضة والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية، ويوضح الجدول التالي توزيع العاملين بمديرية الشباب والرياضة والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية:

جدول رقم (١)

عدد العاملين بمديرية الشباب والرياضة والإدارات التابعة لها بمحافظة
الدقهلية

م	الجهة	عدد العاملين
١	ديوان عام مديرية الشباب والرياضة بالدقهلية	٤٤٨
٢	الإدارات التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالدقهلية	٢٩٠٠
	الإجمالي	٣٣٤٨

المصدر: سجلات شؤون العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالدقهلية بتاريخ
٢٥/١١/٢٠٢٤م.

(٣-٢-٦) أداة البحث:

اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على
قائمة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة
بالبحوث والدراسات العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من العبارات
لقياس متغيرات البحث بمعرفة المستقصى منه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي،
بمستويات تتراوح بين غير موافق على الإطلاق (نقطة واحدة) إلى موافق تماماً
(خمس نقاط).

(٤-٢-٦) قياس متغيرات البحث:

تم قياس متغيرات البحث اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي
أعدها الباحثون السابقون باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات
السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة ملائمة كما هو موضح في الجدول رقم (٢)،
وقد تمت الترجمة المزدوجة لعبارات المقاييس المستخدمة من اللغة الإنجليزية إلى
اللغة العربية والعكس للتأكد من مطابقة العبارات للنسخة الأصلية للمقاييس
المستخدمة، ويوضح الجدول التالي المقاييس التي تم الاعتماد عليها في إعداد
استمارة الاستبيان لقياس متغيرات البحث:

جدول رقم (٢)

المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث

متغيرات البحث	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
التجديد الاستراتيجي	التجديد الاستثماري	٤	(Tushman et al., 2013)
	التجديد الاستكشافي	٥	
	الإجمالي	(٩)	
مشاركة المعرفة	غير متعدد الأبعاد	(٨)	(Collins & Smith, 2006; Wang & Wang, 2012)
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي	٦	(Huang, 2013)
	الذاكرة التنظيمية	٦	
	الجينات التنظيمية	٦	
	الإجمالي	(١٨)	

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للمصادر الواردة فيه.

(٦-٢-٥) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation (SEM) Model حيث يُستخدم في دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.

(٧) نتائج البحث:

تشتمل نتائج البحث على تقييم نموذج القياس والذي يُستخدم لتقييم صدق وثبات مقاييس البحث ودرجة صلاحيتها، وتقييم النموذج الهيكلي للبحث، واختبار فروض البحث، ويُمكن عرض نتائج البحث كما يلي:

(٧-١) تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment

يتضمن تقييم نموذج القياس اختباري الصدق والثبات لأداة البحث، ويمكن عرضهما كالآتي:

(٧-١-١) تقييم الصدق Validity Assessment:

يُستخدم هذا التقييم لبيان درجة صدق عبارات قائمة الاستبيان في قياس ما صُممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تُعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة، وتم الاعتماد في إجراء تقييم الصدق على ما يلي:

- **صدق المحتوى Content Validity:** تم عرض قائمة الاستبيان في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، كما تم عرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المُستقصى منهم للتأكد من الفهم الصحيح لما تُشير إليه عبارات المقياس، وقم تم تعديل القائمة وفقاً لملاحظاتهم.

- **صدق التقارب/التطابق Convergent Validity:** تم إجراء اختبار صدق التقارب أو التطابق والذي يُشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تُستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط قوي بين عبارات المفهوم أو المتغير المراد قياسه، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المُستخرج/المُفسر (Average Variance Extracted (AVE) والذي يجب أن تزيد قيمته عن ٥٠. لكل بعد أو متغير يتم قياسه (Hair et al., 2010)، وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (3) أن جميع المعاملات المعيارية مقبولة، كما أن قيم صدق التقارب المُعبر عنه بمتوسط التباين المُستخرج (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من (٠.٦)، ومن ثم قبول صدق التقارب للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن (٠.٥) حيث أن قيم (AVE) المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من (٠.٥)، ويعني ذلك أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي قد يرجع إلى خطأ في القياس مما يُعد دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها.

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	الأبعاد	المعاملات المعيارية	قيمة ت (CR)	التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ (a)	الثبات المركب (CR)
التجديد الاستراتيجي	التجديد الاستثماري	٠.٨٥٩	ثابت	٠.٧٣٧	٠.٧٠٠	٠.٨٠٥
	التجديد الاستكشافي	٠.٨٥٨	١٦.١٦١	٠.٧٣٧	٠.٨٠٨	٠.٨٠٥
مشاركة المعرفة	مشاركة المعرفة	٠.٧٤٥	١٦.٤٧٥	٠.٥٢٨	٠.٨٩٩	٠.٨٢٥
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي	٠.٩٤٣	ثابت	٠.٨٥١	٠.٩٠٥	٠.٩٣٦
	الذاكرة التنظيمية	٠.٩٢٢	١٥.٠٣٢	٠.٨٥١	٠.٨٩٩	٠.٩٣٦
	الجينات التنظيمية	٠.٩٠٢	١٦.٠٨٣	٠.٨٥١	٠.٨٩٢	٠.٩٣٦

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

- **صدق التمايز Discriminant Validity**: تم إجراء اختبار صدق التمايز عن طريق حساب قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE)، والذي يُشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٤) أن جميع القيم مقبولة، حيث أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، وأن قيم التباين المستخلص $\leq (0.5)$ ، ويعني ذلك أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي قد يرجع إلى الخطأ في القياس (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٤)

مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات البحث

المتغير التابع المناعة التنظيمية	المتغير المعدل مشاركة المعرفة	المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي	
		٠.٨٥٩	المتغير المستقل: التجديد الاستراتيجي
	٠.٧٢٦	٠.٦٠٦	المتغير المعدل: مشاركة المعرفة
٠.٩٢٢	٠.٥٣٦	٠.٧١٩	المتغير التابع: المناعة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

(٢-١-٧) تقييم الثبات Reliability Assessment:

يُستخدم هذا التقييم لمعرفة درجة إمكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان في بيانات تتسم بالثبات، أي قدرتها على اسخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن ولكن في ظل ظروف مماثلة، وتم إجراء هذا التقييم للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability (CR) للتأكد من درجة ترابط عبارات كل مقياس، وتُظهر نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (٠.٧)، مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

(٢-٧) تقييم النموذج الهيكلي للبحث:

يتضمن تقييم النموذج الهيكلي معرفة درجة تطابق وملائمة النموذج المقترح للبحث، وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (٥) ارتفاع مؤشرات جودة

التطابق، حيث بلغت قيمة (GFI = 97.1% & CFI = 97.4%) وهى أعلى من ٠.٩٠، وكذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن (RMSEA = 0.033)، فضلاً عن ارتفاع مؤشر تاكر لوييس (TLI = 0.976) وهو أعلى من ٠.٩.

جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	درجة القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	٠.٩٧١	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠.٠٣٦	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠.٩٧٤	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لوييس	TLI	٠.٩٧٦	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠.٠٣٣	مقبول	أقل من ٠.٠٨

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

(٣-٧) نتائج اختبار فروض البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي على النحو الآتي:

فيما يتعلق باختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث، فقد تم اختبار الفرض الأول الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق"، والذي يُقيد في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (٦) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من التجديد الاستثماري والتجديد الاستكشافي على التعلم التنظيمي بالمديرية محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠.٣٧٨، ٠.٣٧٣ على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من التجديد الاستثماري والتجديد الاستكشافي على الذاكرة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠.٣٣٩، ٠.٣٦٩ على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر

لكلٍ من التجديد الاستثماري والتجديد الاستكشافي على الجينات التنظيمية بالمديرية محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٣٨٤، ٠.٣٥١ على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، مما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على أبعاد المنة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق، وهو ما يدعم قبول الفرض الأول من فروض البحث.

وعلى المستوى التفصيلي، اتضح أن أكثر أبعاد التجديد الاستراتيجي قدرةً على تفسير التعلم التنظيمي هو بُعد التجديد الاستثماري ٠.٣٧٨، يليه بُعد التجديد الاستكشافي ٠.٣٧٣. عند مستوى معنوية 0,001، بينما اتضح أن أكثر هذه الأبعاد قدرةً على تفسير الذاكرة التنظيمية هو بُعد التجديد الاستكشافي ٠.٣٦٩، يليه بُعد التجديد الاستثماري ٠.٣٣٩. عند مستوى معنوية 0,001، في حين اتضح أن أكثر تلك الأبعاد قدرةً على تفسير الجينات التنظيمية هو بُعد التجديد الاستثماري ٠.٣٨٤، يليه بُعد التجديد الاستكشافي ٠.٣٥١ وذلك عند مستوى معنوية 0,001.

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار تأثير التجديد الاستراتيجي على المنة التنظيمية (الفرض الأول)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
0,001	٦.٦٢٩	٠.٠٦٦	٠.٣٧٨	التعلم التنظيمي	التجديد الاستثماري
0,001	٦.٥٤٠	٠.٠٦٣	٠.٣٧٣		التجديد الاستكشافي
0,001	٥.٦٥٥	٠.٠٦٦	٠.٣٣٩	الذاكرة التنظيمية	التجديد الاستثماري
0,001	٦.١٤٨	٠.٠٦٣	٠.٣٦٩		التجديد الاستكشافي
0,001	٦.٦١٠	٠.٠٦٦	٠.٣٨٤	الجينات التنظيمية	التجديد الاستثماري
0,001	٦.٠٢٧	٠.٠٦٣	٠.٣٥١		التجديد الاستكشافي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

كما تم اختبار الفرض الثاني الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على المنة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق"، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، وقد بينت نتائج الجدول رقم (٧) وجود

تأثير معنوي إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة على كل من التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية بالمديرية محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠.٨٠٥، ٠.٧٩٨، ٠.٧٧٧ على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، مما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق، وهو ما يُدعم قبول الفرض الثاني من فروض البحث.

وعلى المستوى التفصيلي، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (٧) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة على الأبعاد الثلاثة للمناعة التنظيمية، وأن سلوك مشاركة المعرفة أكثر تأثيراً على بُعد التعلم التنظيمي ٠.٨٠٥، يليه بُعد الذاكرة التنظيمية ٠.٧٩٨، ثم بُعد الجينات التنظيمية ٠.٧٧٧ وذلك عند مستوى معنوية 0,001.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تأثير مشاركة المعرفة على المناعة التنظيمية (الفرض الثاني)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	المتغير المعدل
			Beta		
0,001	٢٥.٢٠٠	٠.٠٣٧	٠.٨٠٥	التعلم التنظيمي	مشاركة المعرفة
0,001	٢٤.٥٧٦	٠.٠٣٦	٠.٧٩٨	الذاكرة التنظيمية	
0,001	٢٢.٨٥٧	٠.٠٣٩	٠.٧٧٧	الجينات التنظيمية	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وفيما يتعلق باختبار دور سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً (وسيطاً تفاعلياً) في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق، تم اختبار الفرض الثالث الذي ينص على: "يزداد التأثير المعنوي الإيجابي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية بزيادة مشاركة المعرفة بالمديرية محل التطبيق"، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، وبشكل عام، يتحقق التأثير الوسيط التفاعلي (المعدل) عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين إما بتقوية هذه العلاقة أو بإضعافها، وقد أوضحت نتائج الجدول رقم (٨) معنوية الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق، حيث بلغ معامل المسار للعلاقة بين التجديد الاستثماري $\times$ مشاركة المعرفة على التعلم

التنظيمي، والتجديد الاستكشافي $\times$ مشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي ٠.٦٠٣، ٠.٢٥٦ على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، وكذلك بلغ معامل المسار للعلاقة بين التجديد الاستثماري $\times$ مشاركة المعرفة على الذاكرة التنظيمية، والتجديد الاستكشافي $\times$ مشاركة المعرفة على الذاكرة التنظيمية ٠.٧٦٧، ٠.٣١١ على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، وكذلك بلغ معامل المسار للعلاقة بين التجديد الاستثماري $\times$ مشاركة المعرفة على الجينات التنظيمية، والتجديد الاستكشافي $\times$ مشاركة المعرفة على الجينات التنظيمية ٠.٨٠٢، ٠.٢٢٠ على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، مما يعني أن توافر سلوك مشاركة المعرفة يُقوي التأثير الإيجابي للتجديد الاستراتيجي على المنة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق، وهو ما يُدعم قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

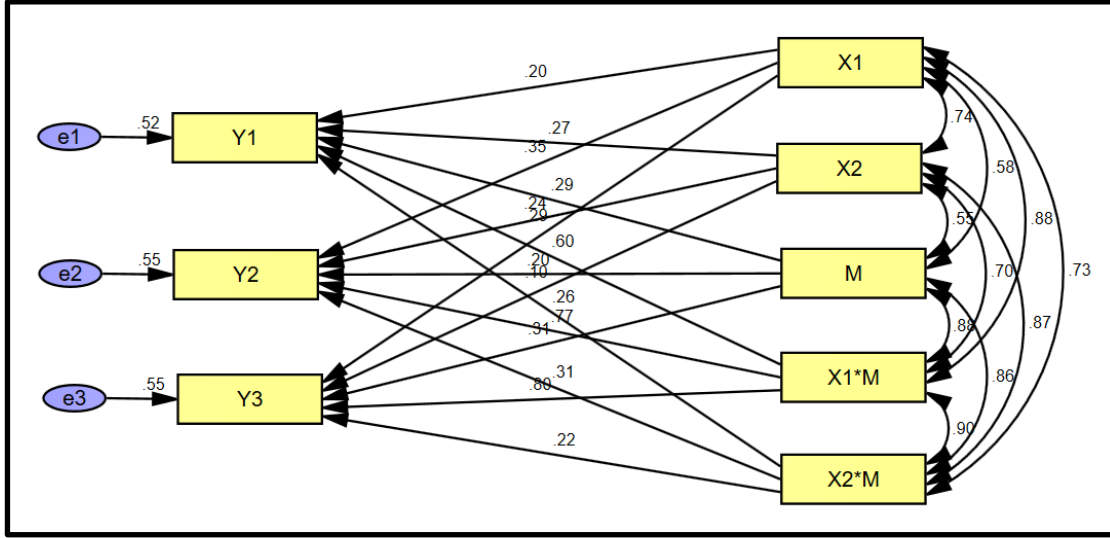
وعلى المستوى التفصيلي، اتضح من نتائج الجدول رقم (٨) وجود تأثير وسيط تقاعلي (مُعدل) لسلوك مشاركة المعرفة على العلاقة الإيجابية بين أبعاد التجديد الاستراتيجي وأبعاد المنة التنظيمية، الأمر الذي يؤكد على أن التأثير الإيجابي للتجديد الاستراتيجي على المنة التنظيمية يزداد كلما ارتفع سلوك مشاركة المعرفة بالمديرية محل التطبيق، ومن ثم يمكن القول أن العلاقة بين متغيرات نموذج البحث تزداد قوتها كلما ارتفع توافر سلوك مشاركة المعرفة، والعكس بالعكس كما هو موضح في الشكل رقم (٢).

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار تأثير مشاركة المعرفة على العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمنة التنظيمية (الفرض الثالث)

المتغير المستقل والمعدل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
التجديد الاستثماري	التعلم التنظيمي	٠.٢٠٢	٠.٠٢٩	٣.٠٢٧	0,001
التجديد الاستكشافي		٠.٢٦٩	٠.٠١٩	٣.٣٥٩	٠,٠٠١
مشاركة المعرفة		٠.٢٩٣	٠.٠٢٧	٢.٦٩٧	٠,٠٠١
التجديد الاستثماري $\times$ مشاركة المعرفة		٠.٦٠٣	٠.٠٦٠	٣.٨٦٧	٠,٠٠١
التجديد الاستكشافي $\times$ مشاركة المعرفة		٠.٢٥٦	٠.٠٥٩	٢.١٧٩	٠,٠٠١
التجديد الاستثماري		٠.٣٤٥	٠.٠٢٧	٣.٦٧٤	٠,٠٠١
التجديد الاستكشافي	الذاكرة التنظيمية	٠.٢٣٧	٠.٠١٧	٣.١٤٨	٠,٠٠١
مشاركة المعرفة		٠.٢٠٣	٠.٠٢٦	٣.٧٨٥	٠,٠٠١
التجديد الاستثماري $\times$ مشاركة المعرفة		٠.٧٦٧	٠.٠٦٠	٤.٢٦٩	٠,٠٠١
التجديد الاستكشافي $\times$ مشاركة المعرفة		٠.٣١١	٠.٠٥٨	٣.٠٣٥	٠,٠٠١
التجديد الاستثماري		٠.٢٩١	٠.٠٣٤	٣.٤١٠	٠,٠٠١
التجديد الاستكشافي		٠.١٠٢	٠.٠٢٤	٢.٤٩١	٠,٠٠١
مشاركة المعرفة	الجينات التنظيمية	٠.٣٠٦	٠.٠٣٠	٣.٠٥٦	٠,٠٠١
التجديد الاستثماري $\times$ مشاركة المعرفة		٠.٨٠٢	٠.٠٦٢	٢.٣٧٠	٠,٠٠١
التجديد الاستكشافي $\times$ مشاركة المعرفة		٠.٢٢٠	٠.٠٦٠	٢.٦٧٠	٠,٠٠١

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل (٢): التأثير المُعدل لمشاركة المعرفة على العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية.

(٨) مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج، يمكن مناقشتها وتفسيرها على النحو الآتي:

- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد التجديد الاستراتيجي على الأبعاد الثلاثة للمناعة التنظيمية المتمثلة في (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) بالمديرية محل التطبيق، وبينت النتائج أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير التعلم التنظيمي هو بُعد التجديد الاستثماري، وأن بُعد التجديد الاستكشافي هو الأكثر تفسيراً للذاكرة التنظيمية، أما بُعد التجديد الاستثماري فهو الأكثر أهمية في تفسير الجينات التنظيمية، مما يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت أبعاد التجديد الاستراتيجي ساعد ذلك على تعزيز المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق.
- تتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه نتائج عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في هذا الشأن والتي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية بقطاعات مختلفة مثل دراسة (عبودي، ٢٠١٩، أرغيس، ٢٠٢٢)، وكذلك دراسة (Ali, 2024; Ameen & Mhaibes, 2024).

وتُشير هذه النتائج إلى أن توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستثماري والاستكشافي) بالمديرية محل التطبيق والتي تظهر في تركيز المديرية على تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وحرصها على ترشيد الإنفاق والتكاليف إلى أدنى حد ممكن، وتركيزها على الأنشطة التي تتطلب إجراء تحسينات مستمرة من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة، وكذلك الأنشطة التي تتطلب الاستفادة القصوى من مهارات وخبرات العاملين بها، إضافة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في حل المشكلات، وقبولها لفرص التطوير الحديثة حتى وإن كانت غير متوافقة بشكل كامل مع استراتيجياتها الحالية، فضلاً عن التجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الحديثة، وبحثها عن قدرات جديدة **لضخ دم جديد** بالمديرية واستحداث أقسام أو تخصصات جديدة كل ذلك من شأنه أن يساعد المديرية والإدارات التابعة لها على تعزيز المناعة التنظيمية لها وذلك من خلال الاستفادة من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً، وعقد جلسات حوارية لتحليل المشكلات والانحرافات وإيجاد حلول لها، والاستعانة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث والمواقف الطارئة، وتوافر هيكل تنظيمي مرن للتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها، ومشاركة العاملين بمختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين بالمديرية مما يُعزز من المناعة التنظيمية لها.

٢- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة على الأبعاد الثلاثة للمناعة التنظيمية المُمثلة في (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) بالمديرية محل التطبيق، واتضح أن مشاركة المعرفة أكثر تأثيراً وبشكل إيجابي على بُعد التعلم التنظيمي، يليه بُعد الذاكرة التنظيمية، ثم بُعد الجينات التنظيمية، مما يساعد على استنتاج أنه كلما توافر سلوك مشاركة المعرفة ساعد ذلك على تعزيز المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق. تتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية في هذا الشأن والتي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على المناعة التنظيمية في قطاعات مختلفة مثل دراسة (Yang, 2007; Lee et al., 2016; Feiz et al., 2017; Nugrono, 2018; Park & Kim, 2018; Freeman, 2019; Hashem, 2023) وكذلك دراسة (بن عمرة، ٢٠٢٠، بن عزوز، ٢٠٢٢، المرسومي، ٢٠٢٢، العاقل، ٢٠٢٣).

وتُشير هذه النتائج إلى أن توافر سلوك مشاركة المعرفة - الصريحة والضمنية - داخل المديرية محل التطبيق والتي تظهر في صورة حرص الزملاء على

تقديم ما بوسعهم للإجابة على التساؤلات المُقدمة لهم عند استشاراتهم حول مهام العمل، وسعيهم إلى تقديم أفضل المقترحات عند مناقشة تطوير إجراءات العمل، وامتلاكهم الكفاءة المهنية في طرح الافكار لحل المشكلات أو أداء مهام العمل بشكل أفضل، وتوافر الرغبة لديهم لتبادل معارفهم وتقديمها بالشكل وفي الوقت المناسبين لمستخدميها وطالبيها كل ذلك من شأنه أن يساعد على تعزيز المناخ التنظيمية بالمديرية وذلك من خلال استقطابها للكوادر البشرية من ذوي التجارب والخبرات السابقة وتدريبهم لتطوير مهاراتهم وفق خطة منهجية محددة، وتشجيع العاملين بها على العمل والتعلم الجماعي، كذلك امتلاك المديرية قواعد ومستودعات لحفظ معارفها لاستخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة، والتأكيد على تحديث تلك المعارف باستمرار، إضافةً إلى اعتمادها برامج تحفيز فعالة.

٣- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث إلى معنوية تأثير سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً مُعدلاً على العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمناخ التنظيمية بالمديرية محل التطبيق، كما أظهرت النتائج معنوية تأثير سلوك مشاركة المعرفة على العلاقة بين بُعدي التجديد الاستراتيجي (الاستثماري والاستكشافي) وأبعاد المناخ التنظيمية (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية)، وهو الأمر الذي يعني أنه عندما يزداد توافر سلوك مشاركة المعرفة يُصبح التأثير الإيجابي للتجديد الاستراتيجي على المناخ التنظيمية أكثر قوة وأهمية. تتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه نتائج عدد من الدراسات السابقة في هذا الشأن والتي أكدت على أن دخول سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً مُعدلاً يُسهم في تعديل وتقوية العلاقة بين المتغيرات موضع البحث في قطاعات مختلفة مثل دراسة (إسماعيل وحسين، ٢٠٢٢، المنسي، ٢٠٢٤). وتُشير هذه النتائج إلى أن سلوك مشاركة المعرفة يُعدل ويُقوي التأثير الإيجابي للتجديد الاستراتيجي على المناخ التنظيمية، إذ سيكون هذا التأثير الإيجابي أقوى في المديرية التي يتوافر بها مستوى أعلى من مشاركة المعرفة، ووفقاً لهذه النتيجة يمكن القول أنه عندما يمتلك الزملاء الكفاءة في طرح أفكار لحل المشكلات أو أداء مهام العمل، وحرصهم على تقديم ما بوسعهم للإجابة على التساؤلات المُقدمة لهم عند استشاراتهم حول مهام وإجراءات العمل، ورغبتهم في تبادل ومشاركة معارفهم مع الآخرين بالشكل وفي الوقت المناسبين يُصبح التأثير الإيجابي للتجديد الاستراتيجي على المناخ التنظيمية بالمديرية محل التطبيق أكثر قوة وأهمية، وعلى العكس من ذلك عندما يفتقد العاملون بالمديرية الرغبة في تبادل ومشاركة معارفهم

وخبراتهم، مع توافر درجة منخفضة من طرح أفكارهم وتقديم استشاراتهم حول مهام العمل، سوف تُصبح العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية أقل قوة وأهمية.

(٩) توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن عرض مجموعة من التوصيات ومتطلبات تنفيذها على النحو المبين في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	مضمون التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	مؤشرات القياس
١	ضرورة تطبيق مفهوم التجديد الاستراتيجي	- دمج الاتجاهات الحديثة للتجديد الاستراتيجي ضمن خطط واستراتيجيات المديرية - وجود مناخ ديمقراطي يُشجع على تقبل الأفكار والمقترحات. - عقد ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية حول تطبيق مفهوم التجديد الاستراتيجي. - تحفيز العاملين على اتباع منهجية التجديد الاستراتيجي. - توفير التقنيات الحديثة والتجهيزات والبرامج اللازمة لتطبيق التجديد الاستراتيجي. - ضرورة توفير المتطلبات المالية التي تساعد على التجديد الاستراتيجي.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة تكنولوجيا المعلومات - إدارة الشؤون المالية	- وجود مناخ ديمقراطي. - وجود برامج تدريبية. - توافر التقنيات التكنولوجية الحديثة. - توافر الموارد المالية الكافية.
٢	تأكيد الاهتمام بتعزيز سلوك مشاركة المعرفة	- بناء قنوات فعالة لنشر ومشاركة المعرفة. - تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتعليم لزيادة القدرات الابتكارية للعاملين وإكسابهم المعارف.	الإدارة العليا	- وجود قنوات نشر المعارف. - وجود برامج تعليمية وتدريبية. - وجود نظم للحوافز والمكافآت.

		- تصميم نظام فعال للحوافز والمكافآت لذوي المعارف لتشجيعهم على مشاركة ونشر المعارف داخل المديرية والاستفادة منها، مع التأكيد على الربط بين المكافآت وبين القدرة على الحصول على المعارف وتبادلها ومشاركتها.		
٣	توجيه مزيد من الاهتمام نحو تعزيز وتحسين مستوى الممارسة التنظيمية	- تشجيع عمليات التعلم التنظيمي سواء الفردي أو الجماعي من خلال إقامة تحالفات مع المديريات الأخرى. - بناء قواعد بيانات يتم تخزين كافة المعارف والمعلومات والتجارب والأحداث الخاصة بالمديرية بداخلها والعمل على تحديثها بشكل مستمر، بما يسمح بوجود رصيد من المعرفة يُشكل الذاكرة التنظيمية التي تُعد مرجعاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها. - التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال اعتماد سياسة تفويض الصلاحيات التي تتوافق مع طبيعة الوظائف وتساعد على إنجاز مهام العمل. - إعادة النظر في نظم الاتصالات التي تحكم العلاقة بين المستويات الإدارية بشكل يسمح بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. - عقد دورات تدريبية وورش عمل للعاملين بالمديرية بشأن بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تستهدف دعم التعلم التنظيمي وبناء الذاكرة التنظيمية وتحسين الجينات التنظيمية.	الإدارة العليا	- وجود رأس مال بشري يُمثل مصدر دائم للميزة التنافسية من خلال عملية التعلم التنظيمي. - وجود ذاكرة تنظيمية يُمكن الاعتماد عليها كمرجع أساسي عند اتخاذ كافة القرارات. - وجود صفة وراثية تُميز المنظمة عن غيرها من المنافسين سواء من خلال الهيكل التنظيمي أو المعلومات أو عملية اتخاذ القرارات.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث.

(١٠) محددات البحث وتوجهات بحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على دراسة تأثير التجديد الاستراتيجي على تعزيز المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية، مع بيان الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث الحالي في ضوء عدد من المحددات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات التي تُضيف إلى المعرفة للبحوث المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- ١- اعتمد البحث الحالي على أسلوب البحوث المقطعية Cross- Sectional researches، ومن ثم فإن الدراسات المستقبلية قد تقوم بإجراء البحوث الطولية Longitudinal Researches وفيها يقوم الباحث بتجميع البيانات على فترتين زمنيتين مختلفتين لمزيد من التوضيح والفهم لطبيعة العلاقات المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات التي تضمنها البحث.
 - ٢- تم تجميع بيانات البحث من مديرية الشباب والرياضة، ويُحتمل وجود نتائج أخرى تُوفر رؤى مستقبلية إذا ما تم تطبيق البحث في قطاعات أخرى مثل قطاع التنمية المحلية أو الصحة أو التعليم أو الاتصالات.
 - ٣- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمُتمثلة في التجديد الاستراتيجي، ومشاركة المعرفة، والمناعة التنظيمية، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث لتشمل دراسة بعض المتغيرات الوسيطة التفاعلية الأخرى مثل الدعم التنظيمي، كذلك يمكن دراسة تأثير بعض المتغيرات المستقلة الأخرى مثل الاستغراق الوظيفي، والقيادة الأخلاقية، والقيادة البارعة، والصحة التنظيمية، على العلاقة التفاعلية بين مشاركة المعرفة والمناعة التنظيمية.
- ويمكن عرض ملخص لنتائج وتوصيات البحث وفقاً للأهداف والفروض في الجدول رقم (١٠) كالآتي:

جدول رقم (١٠)
ملخص نتائج وتوصيات البحث

م	الأهداف	الفروض	النتائج	التوصيات
١	قياس التأثير المباشر لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية	يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق	وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبعدي التجديد الاستراتيجي (الاستثماري والاستكشافي) على المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق	ضرورة تطبيق مفهوم التجديد الاستراتيجي
٢	قياس التأثير المباشر لمشاركة المعرفة على المناعة التنظيمية	يوجد تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق	وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لسلوك مشاركة المعرفة على المناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق	تأكيد الاهتمام بتعزيز سلوك مشاركة المعرفة
٣	تحديد طبيعة الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية	يزداد التأثير المعنوي الإيجابي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية بزيادة مشاركة المعرفة بالمديرية محل التطبيق	معنوية الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة على العلاقة بين أبعاد التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية بالمديرية محل التطبيق	توجيه مزيد من الاهتمام نحو تعزيز وتحسين مستوى المناعة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو هلال، حنان حسن عيسى (٢٠١٨) "مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٢: ٣٢٧-٣٤٩.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- إسماعيل، عبد الوهاب عراك، وحسين، أحمد علي (٢٠٢٢) "دعم التجديد الاستراتيجي عبر مرتكزات التشارك المعرفي دراسة ميدانية لآراء الملاكات التدريسية في عدد من كليات جامعة تكريت"، *مجلة اقتصاديات الأعمال*، ٣(٦): ٣٦٩-٣٨٥.
- الثابت، أحمد سمير نايف نعمان (٢٠٢٠) "تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي (دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة)"، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ٥٣: ٣٠٩-٣٢٨.
- العاقل، خلود نجا (٢٠٢٣) "الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي: دراسة حالة عينة من الأساتذة الجامعيين بالجزائر"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، ٩(٢): ٢٣٣-٢٥٥.
- المنسي، محمود عبد العزيز (٢٠٢٤) "أثر المناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور المعدل لمشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٨(٢): ١-٥٠.
- بن عزوز، زينب (٢٠٢٢) "أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة حالة أساتذة كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات جامعة قاصدي مرباح بورقلة"، *رسالة ماجستير*، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر.
- حشيش، محمد حامد عبده (٢٠٢٢). "أثر تفاعل التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة على المزايا التنافسية: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ١٠(١): ٣٦٥-٣٧٩.
- رشيد، صالح عبد الرضا، ولفقة، علي عبد الرازق (٢٠١٥) "التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى"، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١١(٤٥): ٣٧٠-٣٩٣.

- عبودي، صفاء إدريس (٢٠١٩) "التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المنافسة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل"، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٩(٢): ٨١-٩٨.
- كاظم، صادق جبار (٢٠١٥). "المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف"، *مجلة العرى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٠(٣٣): ٢٩٣-٣١٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abraheem, M.K. (2023). "Dynamic DNA: The three elements of organizational agility are entrepreneurial orientation, competitive intelligence, and strategic flexibility", *International Journal of Business, Management, Economy, and Strategy*, 2: 27-50.
- Abu Hajjaj, H. (2020) "The Impact of organizational immunity on crisis management at Al-Aqsa media network", *PhD Dissertation*, Al-Aqsa University.
- Ahmad, F. and Karim, M. (2019), "Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research", *Journal of Workplace Learning*, 31(3): 207-230.
- Al Humaidan, S., & Sabatier, V. (2017). "Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution", *Journal of Organizational Change Management*. 30(1): 1-43.
- Al- Tahan, R.S., & Al- Hindawy, Z.A. (2021). "The effect of organizational health on Strengthening organizational immune system: An Exploratory study of the opinions of a sample of doctors in Imam Zain Al –

Abidin, be upon him hospital in the Holy city of Karbala”, *Journal of Statistics and management systems*, 24(4): 809-815.

- Al Yasari, S.M., & Murad, R.F. (2021). “The impact of structural frameworks for the acquired organizational immune system in achieving organizational conflict”, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 17(69): 1115-1123.

- Aladdin, Y. (2022), “The role of organizational immunity in facing crises within organizations,” a case study for Aramco, *Journal of Human and Literary Studies*, 25(1): 1-71.

- Al-Ardi, S.J.H., & Hassan, H.S (2022). “Analysis of the relationship between organizational immunity systems and the strategic success of government and private banks operating in Iraq”, *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 1(12): 78-91.

- Al-Hadrami, N.B.K.M. (2022). “The degree of availability of dimensions of organizational immune systems at the university of Tabuk from the point of view of academic leaders”, *Journal of Educational and Psychological Research*, 19(27): 1011-1023.

- Ali, N.Y.Z. (2024). “The effect of strategic renewal on organizational immune system: A field study on Egyptian universities”, *Journal of Financial and Commercial Studies*, 2(2): 40-79.

- Ali, R., Kashif, M. (2020). “The role of resonate leadership, workplace friendship and serving culture in predicting organizational commitment: The mediating role of compassion at work”, *Journal of Management*, 22(4): 799-819.

- Al-Masry, N., & Al-Agha, M. (2021). “The impact of artificial intelligence in the field of communication

technology on organizational immunity in light of the characteristics of digital media as a mediating variable in Palestinian universities”, ***Journal of Economics and Business Studies***, 8(1): 21-36.

- Almomani, R.Z.Q., Al-Abbadi, L.H.M., Rumman, A.R.A.A.A., Abu-Rumman, A., & Banyhamdan, K. (2019). “Organizational memory, knowledge management, marketing innovation and cost of quality: Empirical effects from construction industry in Jordan”, ***Academy of Entrepreneurship Journal***, 25(3): 1-13.
- Al-Rawi, A.W.H, & Al-Naama, A.Z. (2023), “The Role of Strategic Renewal in Product Development - An Exploratory Study of the Opinions of Administrative Leaders in the General Company for Textile and Leather Industries,” ***Journal of Business Economics***, 4(2): 91-111.
- Al-Romeedy, B.S., & Mohamed, A.A. (2022). “Does strategic renewal affect the organizational reputation of travel agents through organizational identification?”, ***International Journal of Tourism and Hospitality Management***, 5(1): 1-22.
- Al-Saadi, M. (2016). “The constructivist aspect of the organizational immune system within the framework of the theory of social self-production intellectual foundations and building scale”, ***Journal of Management and Economics***, 39(18): 124- 142.
- Al-Saidi, M. (2020). “Building an organizational immune system, scale system, components and functions”, ***Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology***, 17(7): 14969-14992.
- Al-Samman, T.A., & Al-Dabbagh, Z.G.T. (2020). “Lean green management is an entrance to strengthen the

organizational immune system, *Tanmiyat Al-Rafidain*, 39: 125.

- Al-Samman, T.A.S., & Al-Bakdali, S.A.K. (2023). “Organizational immunity as an approach to enhancing organizational commitment: An analytical study in the Nineveh health department”, *Journal of Business Economics*, 4(3): 299-315.

- Ameen, M.A., & Mhaibes, H.I. (2024). “The role of strategic renewal in organizational immunity – analytic research in the Iraqi ministry of education”, *Eximia Journal*, 13(3): 282-294.

- Amel, Y.O.U.B. (2021). “Contribution of strategic renewal to strengthening human resources management practices”, *IJTIHAD Journal of Legal and Economics Studies*, 10(2): 1-12.

- Ardalan, M.R., Niazazari, M., & Erfanizadeh, F. (2021). “Designing and validating an organizational DNA questionnaire”, *Journal of Executive Management*, 13(26): 7-130.

- Arefin, M.S., Hoque, M.R., & Rasul, T. (2021), “Organizational learning culture and business intelligence systems of health-care organizations in an emerging economy”, *Journal of Knowledge Management*, 25(3): 573-594.

- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). “Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions”, *Management science*, 67 (9): 5399–5429.

- Asaad, B.S., & Hameed, S.M. (2023). “The role of strategic learning in enhancing organizational immunity: An analytical study of the opinions of managers in a number of private hospitals in the city of Erbil”, *Tikrit*

Journal of Administrative and Economic Sciences,
19(61): 317- 339.

- Assayah, 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.

- Caruso, S.J. (2017), “A foundation for understanding knowledge sharing: organizational culture, informal workplace learning, performance support, and knowledge management”, ***Contemporary Issues in Education Research (CIER)***, 10(1): 45-52.

- Chaola, P., Pratoom, K., & Raksong, S. (2015). “A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance in allied academies international conference”, ***Academy of Strategic Management***, 14(2): 18-33.

- Collins, C.J., & Smith, K.G. (2006). “Knowledge exchange and combination: The role of human resources practices in the performance of high – technology firms”, ***Academy of Management Journal***, 49(3): 544-560.

- Crossan, M.M., & Berdrow, I. (2003). “Organizational learning and strategic renewal”, ***Strategic Management Journal***, 24(10): 1087-1105.

- Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R.E. (1999). “An organizational learning framework: From intuition to institution”, ***The Academy Organization of Management Review***, 24(4): 522-537.

- Ducheck, S. (2020). “Organizational resilience: a capability based conceptualization”, ***Business Research***, 13(1): 21.

- Dutta, D.K., & Reinert, K.B. (2020). "Mindfulness and organizational resilience in a global pandemic", ***Human Resource Development International***, 23(5): 578-593.
- Ehrami, M. (2017). "The effectiveness of organizational learning and innovation on financial performance of service-based organizations (dey bank and insurance)", ***The Turkish Online Journal of design, Art and Communication Tojdac***, 1(4): 1227-1235.
- Fanjan, A., & Akram, S., & Montther, J. (2020). "The role of humble leadership in promoting organizational learning: An applied study of the opinions of a sample of employees in the college of basic education - university of Kufa", ***Journal of Management and Economics***, 9(35): 176-196.
- Freeman, L.L. (2019). "The influence of knowledge – sharing behaviors and moderating effect of organizational transactive memory systems on job satisfaction and organizational commitment", ***PhD Dissertation***, Faculty of Saint Leo University.
- Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. (2009). "The University Immune System: Overcoming Resistance to Change", ***CIER***, 2(3): 1-16.
- Glaser, L., Sebastian P.L.F., & Tom, E. (2015). "Achieving strategic renewal: the multi-level in fluencies of top and middle managers, boundary- spanning", ***Small Bus Econ***, 45(6): 305- 327.
- Gogan, L.M., Pauna, C.B., & Draghici, A. (2022). "Modeling organizational resilience and growth during the covid-19 pandemic", ***Sustainability***, 14(5): 2651.
- Govers, M., Gifford, R., Westra, D., & Mur-Veeman, I. (2024). "Toward a theory of organizational DNA: Routines, principles, and beliefs (RPBs) for successful

and sustainable organizational change”, *EDs Journal*, 22: 77-95.

- Hashem, T. (2016). "The impact of organizational memory use in marketing knowledge management on marketing audits in Jordanian industrial corporations", *International Research Journal*, 1(1): 337-350.

- Hassan, A., Ashry, T., & El-Tarawneh, M. (2021). “The impact of internal marketing practices on organizational immunity,” *The Egyptian Journal of Business Studies*, 13(1): 1-17.

- Hassan, F.A. (2022),” organizational immunity systems and their influential ability to improve the quality of exceptional organizational decisions during the Covid-19 pandemic and after the pandemic and returning to the new normal”, *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 14(7): 544- 556.

- He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). “Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis”, *Organization Science*, 15(4): 481-494.

- Hortovanyi, L., Szabo, Z.S., & Roland, F.P. (2021), “Extension the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management, *Technology of Society Journal*, 65(1): 27-52.

- Huang, J.J. (2013). “Organizational knowledge, learning and memory – a perspective of an immunity system”, *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3): 230-240.

- Jaka, H., Wahyuni, S., & Sutyarjoko, M. (2022), “Impact of organizational resilience, ambedodeteruy capability, and strategic renewal during Covid-19 on firm performance”, *Journal of the Academy of Business and Emerging Markets*, 2(2): 37-48.

- Jarvis, K. & Khoreva, V. (2020), "The role of talent management in strategic renewal", *Employee Relations*, 42(1): 75-89.
- Kalan, S.M.S., Zirak, R. Azad, R., & Golparvar, B. (2016). "Determining the relationship between organizational learning mechanisms and teachers' knowledge sharing behavior and professional development ability", *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2): 218-230.
- Khan, S.H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H.A. (2021). "The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter?", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17 (2): 76-90.
- Kim, E., & Park, S. (2020). "Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6): 761-775.
- Kumaraswamy, K.S.N. and Chitale, C.M. (2012), "Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning", *Journal of Management Development*, 31(3): 308-322.
- Kuykendall, J.N., & McLarnon, M.J. (2021). "Organizational resilience as a mediator between high-performance work systems and organizational performance", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2): 182-202.
- Kwee, Z., Bosch, V.D., & Volabedra, H. (2011). "The influence of top management team corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of royal dutch shell plc", *Journal of Management Studies*, 48(5): 984-1014.

- Kylaheiko, P.M. (2014). "Pursuit of Change versus Organizational Inertia: A Study on Strategic Renewal in the Finnish Broadcasting Company", **PhD Dissertation**, Lappeenranta University of Technology.
- Lee, J.C., Shiue, Y.C. and Chen, C.Y. (2016), "Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement", **Computers in Human Behavior**, 54(4): 462-474.
- Lee, S., Kim, B.G. and Kim, H. (2012), "An integrated view of knowledge management for performance", **Journal of Knowledge Management**, 16(2): 183-203.
- Lian, Z., Liu, Q., Guo, Y. (2020). "The effect of organizational quality specific immune on innovation performance in manufacturing enterprises", **Industrial Engineering and Innovation Management**, 3(1): 1-16.
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). "Knowledge creation and business format franchising", **Management Decision**, 48(2): 179–188.
- Mahmoud, Z.K., & Adel–Al-Jader, S. (2021). "Servant leadership and their impact in organizational immune system: Analytical research", **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)**, 12: 3961-3973.
- Majeed, O.R., & Lafta, B.S. (2022). "Dimensions of organizational immunity and its relationship to enhancing the company's strategic capabilities: applied research in the Iraqi general insurance company", **Journal of Accounting and Financial Studies**, 17(60): 566-577.
- March, J. G., (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", **Organizational Science**, 2(1): 71-87.

- Martinez-Leon, I., & Martinez-Garcia, J.A. (2011), “The influence of organizational structure on organizational learning”, *International Journal of Manpower*, 32(5-6): 537-566.
- Marzouk, Y.Y., & Jin, J. (2023). “Renew or die amidst covid-19: investigating the effect of organizational learning culture on strategic renewal through strategic reconfiguration and digital transformation”, *Journal of Organizational Change Management*, 36(5): 778-811.
- Matic, D., Cabrilo, S., Grubic-Nesic, L., & Milic, B. (2017). “Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing”, *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3): 431-446.
- McGrath, R.G. (2001). “Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight”, *Academy of Management Journal*, 44(1): 1-34.
- Mishina, O. (2016). “The linkage between organizational learning and strategic renewal. A case study within the fishing industry”, *Master Thesis*, University college of Southeast Norway, Faculty of technology and maritime science.
- Muller, J., & Kunisch, S. (2018), “Central perspectives and debates in strategic change research”, *International Journal of Management Revision*, 20(2): 457-482.
- Naim, M.F., & Lenka, U. (2017), “Linking knowledge sharing, competency development and affective commitment: evidence from Indian gen Y employees”, *Journal of Knowledge Management*, 21(4): 885-906.
- Najm, N.S., Kurdi, T.A., & Ghanem, S.S. (2022). “Knowledge sharing as an approach to enhancing organizational immunity: an exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Salah Al Din

Education Directorate”, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18(60): 691-706.

- Ndegwa, J.W., Machuki, V.N., Maalu, J.K., Awino, Z.B., & Iraki, X. (2015). “Knowledge sharing, organizational learning and performance of top 100 medium enterprises in Kenya, *DBA Africa Management Review*, 5(2): 42-65.

- Niqresh, M., Hashem, T. and Al-Malahmeh, H. (2021). “The Extent of National Libraries Interest in Marketing Knowledge and Information from Students' Viewpoints”, *Psychology and Education*, 58(4): 518-535.

- Nugroho, M.A. (2018). “The effect of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning”, *Journal of Organizational Change Management*, 31(5): 1138-1152.

- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A.R. and Kianto, A. (2020), “Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?”, *Journal of Intellectual Capital*, 21(6): 893-911.

- Park, S. and Kim, E. (2015), “Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective”, *European Journal of Training and Development*, 39(9): 769-797.

- Park, S., & Kim, E.J. (2018). “Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, 22(6): 1408-1423.

- Perry, S. (2014). “Enterprise boosting your corporate immune system”, *The Executive Summary Series*, 1(1): 1-24.

- Rao, Y., Yang, M., & Yang, Y. (2018). “Knowledge Sharing, Organizational Learning and Service Innovation in Tourism”, *Journal of Service Science and Management*, 11(3): 510-526.

- Riviere, M., Suder, G., & Bass, A.E. (2018).
“Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective”, *International Business Review*, 27(1): 66-77.
- Sanin, C., Toro, C., Haoxi, Z., Sanchez, E., Szczerbicki, E., Carrasco, E., Peng, W., & Mancilla-Amaya, L. (2012). “Decisional DNA: A multi-technology shareable knowledge structure for decisional experience”, *Neurocomputing*, 88(1): 42-53.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Berda, H.W. (2018).
“Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges”, *International Journal of Management Reviews*, 20(1): 81-98.
- Shnaiter, A.T., & Mohammed, M.J. (2021). “Strategy Ambidexterity and its impact on Strategic Renewal Applied research in Zain Iraq Telecom”, *Accounting and Financial Sciences Journal*, 1(3): 94-121.
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1995), “Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, 59(3): 63-88.
- Sorakraikitikul, M., & Siengthai, S. (2014).
“Organizational learning culture and workplace spirituality Is knowledge-sharing behavior a missing link?”, *The Learning Organization*, 21(3): 175-192.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2010), “Organizational learning, knowledge assets and H.R practices in professional service firms”, *Human Resource Management Journal*, 20(1): 64-78.
- Swift, P.E. and Hwang, A. (2013), “The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning”, *The Learning Organization*, 20(1): 20-37.

- Tushman, M., Charles, O., & Bruce, H. (2013). "Leading strategic renewal: proactive punctuated change through innovation streams and disciplined learning", **Work Paper**.
- Wang, Z. and Wang, N. (2012), "Knowledge sharing, innovation and firm performance", **Expert Systems with Applications**, 39(10): 8899-8908.
- Wicaksana, S.A., & Isfania, R. (2022). "Building organizational agility through knowledge sharing and organizational culture in non – departmental government agencies", **JABM**, 8(3): 749-759.
- Yang, J.T. (2007). "The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness", **Journal of Knowledge Management**, 11(2): 83-90.
- Yeung, A. C. L., Lai, K.-H., & Yee, R. W. Y. (2007). "Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: A qualitative investigation", **International Journal of Production Research**, 45(11): 2459-2477.
- Zulkifly, N.A., Ismail, M., & Hamzah, S.R. (2020). "Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals: Shared vision as mediator", **European Journal of Management and Business Economies**, 29(2): 199-215.