



**الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي فى العلاقة بين المناعة  
التنظيمية والأداء التنظيمي  
(دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات)**

**إعداد**

**د. أحمد محمود محمد النقيرة**

مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة المنوفية

ahmed\_hady42@yahoo.com

**المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**

**كلية التجارة – جامعة دمياط**

**المجلد الثاني- العدد الثاني – الجزء الثالث- يوليو ٢٠٢١**

**التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:**

النقيرة، أحمد محمود محمد (٢٠٢١). الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي فى العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (٢) ٢، ج ٣، ٢٧٥-٢٢٩.

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

## الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات)

د. أحمد محمود محمد النقرة

### الملخص

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الإدارة العليا والوسطى، وتم الإعتماد على الإستقصاء في جمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة ٢٧٠ مفردة تم توزيعها على الشركات وفقاً للوزن النسبي لكل شركة، وتنتمي الشركات إلى أربع قطاعات هي: الحديد والصلب، الغزل والنسيج، الأغذية والمشروبات، الكيماويات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS.V,23، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء بمعامل تفسير ٧٦%، وكذلك وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والإبتكار بمعامل تفسير ٤١%، كما أن تبين وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي بتوسيط الإبتكار التنظيمي وفقاً لمؤشرات جودة التوافق والمطابقة، وتم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات والمجالات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من البحث.

**الكلمات المفتاحية:** المناعة التنظيمية، الإبتكار التنظيمي، الأداء التنظيمي

### ١- مقدمة

تواجه المنظمات العديد من التغيرات البيئية التي تحمل في طياتها العديد من التهديدات والفرص، وهو ما يفرض على المنظمات ضرورة السعي الدائم نحو للبحث عن الأساليب التي تمكنها من التكيف مع تلك التغيرات، ولعل من أهمها نظم المناعة التنظيمية والتي تنظر إلى الكيانات الإدارية على أنها كائنات حية مثل الإنسان تحتاج إلى مناعة تجعلها قادرة على البقاء والنمو، ومن ثم لا بد من توافر مجموعة من المقومات والتي تتجسد في أبعاد المناعة التنظيمية ممثلة في: التعلم، الذاكرة، والجينات التنظيمية، والتي تجعل المنظمات في موقف قادر على الإستجابة للتغيرات البيئية وكذلك مواجهة المخاطر المحتملة (عبدالمجيد، ٢٠١٦).

ينظر (Simmons,2013) للمناعة التنظيمية على أنها نتاج للتطور الذي يجسد محاولة المنظمات التكيف مع التغيرات المحيطة، وذلك لأنها تكون مجموعة من الآليات الداخلية التي تمكنها من معالجة نقاط الضعف الداخلية وكذلك مواجهة التهديدات الخارجية. كما أن أبعاد المناعة التنظيمية تجعل المنظمات في وضع المبادر وليس رد الفعل نتيجة ما تفرزه تلك الأبعاد من مجموعة من الآليات التنظيمية والمعلوماتية والقوى البشرية القادرة على الإبتكار في كافة المجالات سواء كانت في النظم أو الأساليب المستخدمة أو المنتجات التي تقدمها، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء (Assayah,2020).

## د. أحمد محمود محمد النقيرة

ويرى (Perry,2014) أن هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتوفير نظم المناعة التنظيمية والتي تتمثل في: القيادة الرشيدة، المرونة، المشاركة، ثقافة حل المشكلات، التعاطف، التعلم المستمر، التكامل بين نظم المناعة. كما يرى (اسماعيل، ٢٠٢٠) أن نظم المناعة التنظيمية تدعم قدرة المنظمة على تحقيق التميز بأبعاده المختلفة والتي تتمثل في: العمليات، العملاء، المجتمع، الموارد البشرية، القيادة، الاستراتيجية.

من هنا جاءت تلك الدراسة لتتناول العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية في مدينة السادات، وخاصة أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي أو بين أحد أبعاد المناعة التنظيمية ( التعلم، الذاكرة، الجينات التنظيمية) والأداء التنظيمي، أو ركزت على تناول العلاقة بين الابتكار والأداء، ولا توجد دراسات جمعت بين المتغيرات الثلاثة، وهو ما تحاول الدراسة تناوله من خلال الأبعاد الثلاثة للمناعة التنظيمية ممثلة في: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، وكذلك تم تناول الابتكار التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد هي: الابتكار الإداري، ابتكار المنتج، ابتكار العملية، وتم الاعتماد على بعدين للأداء التنظيمي هما: الأداء التسويقي والمالي، كما أن مجال التطبيق (الشركات الصناعية بمدينة السادات) يمثل مزيج من الصناعات الثقيلة والخفيفة في أربع قطاعات هي: الحديد والصلب، الغزل والنسيج، الأغذية والمشروبات، الكيماويات، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الإدارة العليا والوسطى في الشركات محل الدراسة.

### ٢- الدراسة الإستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية من أجل التعمق في أبعاد المناعة التنظيمية والابتكار والأداء في الشركات الصناعية بمدينة السادات، وذلك لمساعدة الباحث في تحديد مشكلة البحث وتنمية فروضه.

#### ١/٢ أهداف الدراسة الإستطلاعية:

إستهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على:

- مدى إدراك المسؤولين لمفهوم وأبعاد المناعة التنظيمية
- مستوى الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة وهيكل المنافسة المحلية والعالمية
- مدى تطبيق الشركات محل الدراسة لأبعاد المناعة التنظيمية
- مدى إدراك المسؤولين لمفهوم وأبعاد الابتكار التنظيمي
- دور المناعة التنظيمية في تفسير التغير في الأداء التنظيمي

#### ٢/٢ أسلوب الدراسة الإستطلاعية

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الإستطلاعية على أسلوبين هما:

#### ١/٢/٢ الدراسة المكتبية

- استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، وتمثلت أهم هذه البيانات في: مفهوم وأبعاد المناعة التنظيمية، الابتكار التنظيمي وأبعاده، مدى

تأثر أبعاد الأداء بأبعاد المناعة التنظيمية. وقد اعتمد الباحثن على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات، كان من أهمها المؤلفات العلمية، والمقالات، والنشرات، والدوريات منها على سبيل المثال:

(Rashid&Challab,2007;Eghtesadi&Hamidizadeh,2012;Mansouriz et al.,2014;Maktabi&Khazaei,2014;Kiziloglu,2015;Ghafoor et al., 2016;Lee ; Abdi et al.,2018;et al.,2017)؛ متولي، ٢٠١٨؛ العزب ٢٠١٨؛ (البنوي، ٢٠٢٠؛ إسماعيل، ٢٠٢٠)

#### ٢/٢/٢ المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية وذلك من خلال عينة عشوائية إشمطت على ٤٧ مفردة من العاملين فى الشركات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة الإستطلاعية إلى عدد من النتائج والتي تمثلت فيما يلي:

- مدى إدراك المسئولين لمفهوم وأبعاد المناعة التنظيمية
- هيكل المنافسة المحلية والعالمية ومستوى الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة
- مدى تطبيق الشركات محل الدراسة لأبعاد المناعة التنظيمية
- مدى إدراك المسئولين لمفهوم وأبعاد الإبتكار التنظيمي
- مدى قدرة المناعة التنظيمية على تفسير التغير فى الأداء التنظيمي

#### ٣/٢ نتائج الدراسة الاستطلاعية

في ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلات الشخصية، إنتهت الدراسة الإستطلاعية إلى ما يأتي:

- ضعف إدراك العاملين لمفهوم المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، حيث إقتصر مفهوم المناعة التنظيمية عند أغلبهم على التعلم التنظيمي وذلك وفقا لإجابات ٨٧% ممن شملتهم الدراسة.
- تقتصر نظم المناعة التنظيمية لدى الشركات محل الدراسة على بعض الممارسات ممثلة فى الخطة التدريبية السنوية والتي غالبا تتسم بالثبات، وجود بعض أوعية المعلومات التي تحتفظ بها الشركات والتي تتضمن سجلات الموردين والعملاء.
- يقتصر مفهوم الإبتكار التنظيمي لدى غالبية الشركات على إبتكار المنتج، أما إبتكار العمليات والإبتكار الإداري فيكاد يتسم بالثبات النسبي (وفقا لإجابات ٩٣% ممن تم إجراء المقابلة معهم).
- عدم وضوح العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وذلك وفقا لأراء ٨٣% من العينة.

بالإضافة إلى ما سبق توجد مجموعة من المؤشرات المالية المرتبطة بالشركات محل الدراسة والتي توضح وجود قصور فى أداء تلك الشركات ومنها:

- تخلو قائمة أكبر عشر شركات فى العالم فى إنتاج الحديد والصلب من أى دولة عربية، حيث تقدر حجم الفجوة بين الإنتاج والطلب فى العالم العربي بحوالي ١٧ مليون طن، وهو ما يمثل فرصة للشركات المصرية لزيادة حجم الصادرات، كما تحتل مصر المرتبة ٢١ على مستوى العالم والأولى عربياً بنحو ٨ مليون طن سنوياً. وفيما يتعلق بالحصة السوقية

لمنتجى الحديد في مصر فقد تمثلت في احتلال شركة عز المرتبة الأولى بنسبة ٤٩%، يليها السويس للصلب ١٣%، بشاى ٩%، حديد المصريين ٣%، و ١١% لباقي الشركات العاملة في مصر، أما باقي معدل الإستهلاك فيتم إشباعه من خلال الإستيراد بمعدل ١٥%.

- تعد الشركة الرباعية للغزل والنسيج والموجودة في مدينة السادات من أكبر شركات الغزل والنسيج في مصر، والتي تنتج حوالي ٦٠ مليون متر من الجينز يتم تصدير حوالي ٥٠% منها إلى الدول الأجنبية مثل اليابان وإيطاليا وتركيا، حيث بلغ حجم إستثمارات الشركة حوالي ٢٠٠ مليون دولار كما يعمل بها حوالي ٢٦٠٠ عامل، إلا أن معدلات الأداء تعد متواضعة مقارنة بمثيلاتها على المستوى العالمى (جمعية مستثمرى السادات، ٢٠١٩).
- يضح قطاع الأغذية ما يزيد عن مليون طن من المواد الغذائية يتم تصدير حوالي ٣٠% منها إلى الأسواق الخارجية (تقرير غرفة الصناعة، ٢٠١٩).
- تخلو قائمة أكبر عشر شركات في مجال الكيماويات في مصر من شركات الكيماويات العاملة في مدينة السادات، حيث تصدر الشركات العشر حوالي ٢,٢ مليار دولار دون تمثيل من جانب الشركات العاملة في مدينة السادات (المجلس التصديرى للصناعات الكيماوية، ٢٠١٩).

### ٣- مشكلة البحث

بناء على ما سبق ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة في مجال المناعة التنظيمية، تبين أن أغلب الدراسات التي أجريت في هذا المجال وخاصة في البيئة العربية ركزت على دراسة بعض أبعاد المناعة التنظيمية وريادة المؤسسات (أمينة & ميمون، ٢٠١٧)، والمناعة التنظيمية والتميز المؤسسي (بدوان، ٢٠١٨؛ اسماعيل، ٢٠٢٠) وكذلك علاقتها بجودة عملية اتخاذ القرارات (عتوم، ٢٠١٢) والميل للمخاطر (العزب، ٢٠١٨)، بالإضافة إلى قيام بعض الدراسات بتناول العلاقة بين الشائعات والأداء التكيفي من خلال نظم المناعة التنظيمية كمتغير وسيط (متولى & البنوى، ٢٠٢٠)، من ناحية أخرى توجد بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعض أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الجينات التنظيمية، الذاكرة التنظيمية) والأداء التنظيمي (Ghafoor et al., 2016; Ugurlu&Kurt, 2016; Nafie, 2015)، ومن ثم يمكن القول بأن الفجوة البحثية تتمثل في حدود علم الباحث في عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وهي المناعة التنظيمية والإبتكار والأداء التنظيمي، وهو ما تحاول الدراسة الحالية تغطيته، وبالإضافة إلى نتائج الدراسة الإستطلاعية يمكن القول بأن مشكلة البحث تتجسد في " وجود قصور في الأداء التنظيمي (المالي والتسويقي) للشركات محل الدراسة، والذي قد يعود إلى ضعف إدراك المسؤولين بتلك الشركات لفهم الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال مجموعة التساؤلات الآتية:

١- ما طبيعة ونوع العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي؟

٢- ما نوع وقوة العلاقة بين الإبتكار التنظيمي والأداء التنظيمي؟

٣- ما طبيعة ونوع العلاقة بين المناعة التنظيمية والإبتكار التنظيمي؟

٤- ما دور الإبتكار التنظيمي في دعم العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي؟

#### ٤- أهداف البحث

يتمثل الهدف العام للبحث في التعرف على الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وعلى وجه التحديد يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:

- ١- تحديد نوع وقوة العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- ٢- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين الإبتكار التنظيمي والأداء التنظيمي
- ٣- تحديد نوع وقوة العلاقة بين المناعة التنظيمية والإبتكار التنظيمي
- ٤- التعرف على الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي

#### ٥- أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته العلمية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

##### ١/٥ الأهمية العلمية

يساهم هذا البحث في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة وهي: المناعة التنظيمية والإبتكار التنظيمي والأداء التنظيمي. بالإضافة إلى أن هذا البحث يعد إمتداداً للدراسات التي تناولت المناعة التنظيمية بصفة عامة، كما أنه يعمل بشكل متواضع على إثراء الدراسات في مجال الموارد البشرية بشكل خاص وإدارة الأعمال بشكل عام.

##### ٢/٥ الأهمية التطبيقية

- توجيه المسؤولين إلى أهمية أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) كنقطة بداية لتوفير ميزة تنافسية مستدامة.
- مساعدة إدارة الشركات على التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي.
- تدعيم قدرة الشركات على الإستجابة للتغيرات المحيطة خاصة مع تزايد حدة المنافسة وهو ما يمكن تحقيقه من خلال نظم المناعة التنظيمية.
- توجيه الشركات إلى ضرورة تقديم الأفكار المبتكرة سواء على مستوى المنتجات أو العمليات أو النظم الإدارية لأن بقائها وإستمرارها يعتمد على ذلك، وهو ما يمكن تنميته من خلال أبعاد المناعة التنظيمية.

#### ٦- الإطار النظري وفروض البحث

يشمل الإطار النظري وفروض البحث؛ مفهوم وأبعاد المناعة التنظيمية، ومفهوم وأبعاد الإبتكار التنظيمي، مفهوم وأبعاد الأداء التنظيمي، دور المناعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي، دور المناعة التنظيمية في دعم الإبتكار التنظيمي، دور الإبتكار التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم صياغة فروض البحث وذلك على النحو الآتي:

١/٦ مفهوم وأبعاد المناعة التنظيمية organizational immunity

عند الحديث عن مصطلح المناعة التنظيمية فإنه يتبادر إلى الذهن نظام المناعة الذي خلقه الله للإنسان ليمثل حائط الصد الأول لكافة الفيروسات التي يتعرض لها ، وليس الأمر ببعيد عن الكيانات التنظيمية، فالمناعة التنظيمية عبارة عن شبكة من السياسات والثقافات التي تمثل الحصن الحصين لكافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي قد تحمل في طياتها العديد من التهديدات للمنظمة، ويعد Degus أول من تحدث عن نظم المناعة التنظيمية على اعتبار أن المنظمة كائن حي يتأثر بكافة التغيرات التي تحدث من حولها، ومن ثم يجب الإستعداد للتعامل مع كافة التهديدات المحتملة (Lee et al., 2011).

ولقد أدى تعرض العديد من الشركات للإفلاس إلى ضرورة البحث عن الوسائل التي تمكنها من التكيف مع التهديدات التي تأتي من الخارج، من هنا ظهر مصطلح المناعة التنظيمية ، حيث يعرفها (الطائي، ٢٠١٦) على أنها مجموعة من الوظائف الأساسية التي تتكامل مع بعضها لحماية المنظمة من كافة الأخطار والأزمات سواء كانت مالية أو إقتصادية أو إدارية، بينما يعرفها (Gilley et al., 2009) على أنها مجموعة من السياسات والعمليات والإجراءات التي تمنع حدوث الأزمات أو تقلل من تأثيرها في حين ينظر كل من (Ehrami & Marzieh, 2017) على أنها أحد الأنظمة الذكية التي تتكون من مجموعة من العمليات المعقدة التي تعمل على حماية المنظمة من المخاطر البيئية.

ينظر البعض إلى المناعة التنظيمية على أنها نظامين أحدهما فطري يعمل كرد فعل لتعرض المنظمة لأي من التهديدات، والآخر تكيفي يعمل بشكل مرن ومستمر من أجل وضع المنظمة في حالة من الإستعداد الدائم للتعامل مع كافة الأخطار المحتملة (الساعدي، ٢٠١٦).

مما سبق يمكن القول بأن نظم المناعة التنظيمية بمثابة مجموعة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي تعتمد على مجموعة من الأفراد والعمليات من أجل تكوين حاجز منيع يحمي المنظمة من الخروج عن المسار المطلوب لتحقيق الأهداف سواء كان هذا الانحراف نتيجة أسباب داخلية أو خارجية.

وفيما يتعلق بالفوائد التي تعود على المنظمات من بناء نظام مناعي قوى فتمثل في حماية الكيان الإداري من كافة التهديدات والمخاطر الداخلية والخارجية، وحتى تستطيع المنظمات التكيف مع التغيرات الخارجية فيجب أن يتمتع هذا النظام بالمرونة خاصة مع زيادة درجة التعقيد وعدم التأكد في البيئة التي تعمل فيها المنظمات (Hui, 2013).

ويرى البعض أن نظم المناعة التنظيمية تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي: الإدراك والتي تعمل على إكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات المتوقعة، وذلك من رصد ومتابعة كافة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، أما الوظيفة الثانية فتمثل في الدفاع والتي تعمل على تسخير كافة المقومات والموارد التي تمتلكها المنظمة من أجل التعامل مع كافة الأزمات، وتتعلق الوظيفة الثالثة بالذاكرة والتي تعمل كسجل لكافة الأحداث والأعمال التي تقوم بها المنظمة وذلك من خلال النظم التكنولوجية المختلفة من أجل بناء نظام معلوماتي يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة (Hanvanich et al., 2006). ويضيف البعض الآخر (Eghtesadi

(Hamidizadeh, 2012 &) وظيفة الرقابة وذلك من أجل التعامل مع التغيرات التي تحدث بدون إنذار مسبق وتكبد المنظمة خسائر كبيرة، وهو ما يحتاج إلى مراقبة تلك التصرفات.

أما عن مكونات المناعة التنظيمية فيوجد تباين في الآراء حول تلك المكونات، وإن كانت تجتمع في ثلاث مكونات هي: التعلم التنظيمي، الجينات التنظيمية، الذاكرة التنظيمية، وربما يعود هذا التباين إلى إختلاف التوجهات الفكرية للباحثين، فالبعض يأخذ من العناصر الفرعية للعناصر الثلاث السابق الإشارة إليها ليجعل منه مكون رئيسي للمناعة التنظيمية، وفيما يلي تناول تلك العناصر.

### ■ التعلم التنظيمي Organizational learning

يعد التعلم التنظيمي أحد المتغيرات الأساسية اللازمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك تحسين أداء المنظمة (Maktabi& Khazaei, 2014). ويعرف التعلم التنظيمي على أنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تبذل من أجل تنمية المعرفة داخل المنظمة (Kiziloglu, 2015). بينما يرى (Hui,2013) أن التعلم التنظيمي يتمثل في كافة المحاولات التي يقوم بها الأفراد من أجل معالجة الأخطاء والاستجابة لكافة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية مع تسجيل كافة المعلومات في الذاكرة التنظيمية. وتتضمن عملية التعلم التنظيمي عدد من الوظائف والتي تتمثل في الحصول على المعلومات وتوزيعها وتفسيرها لتحويلها إلى معرفة جديدة يتم تخزينها في الذاكرة الخاصة بالمنظمة. ويرى (عبد المجيد، ٢٠١٦) أن التعلم هو خلق المعرفة وحفظها ونشرها داخل المنظمة من خلال إكتساب الخبرات والتجارب عبر الزمن. وحينما يتم تناول مفهوم التعلم التنظيمي فعادة ما يتم ربطه بالمعرفة التنظيمية، حيث تعد المعرفة ناتج لعملية التعلم، ويمكن أن يأخذ التعلم عدة أشكال منها: التعلم الفردي وذلك من خلال حرص الفرد على إكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وقد يتم بشكل جماعي من خلال إكتساب مجموعة من الأفراد للمعارف ثم يتشاركونها فيما بينهم. وقد يتم التعلم داخل المنظمة من خلال ثقافة تنظيمية تدعم ذلك، أما على مستوى المنظمات فيتم التعلم من خلال بناء التحالفات مع الآخرين (Simmons,2013).

### ■ الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

لا تستطيع أن تعمل منظمة بمعزل عن الماضي، إذ أن الأداء هو محصلة لتفاعل الحاضر مع الماضي لبناء رؤية مستقبلية تحدد القبلة التي تسعى المنظمة إليها، وتعد الذاكرة التنظيمية بمثابة الوعاء الذي تخزن فيه كافة الأحداث والتجارب التي مرت على المنظمة حتى يمكن الاستفادة منها في المستقبل، ولذلك لا يمكن فصل عملية التعلم التنظيمي عن الذاكرة التنظيمية، حيث إن الذاكرة تعد بمثابة الوعاء الذي تحفظ فيه نتائج التعلم في شكل معرفة صريحة تم التوصل إليها (Ghafoor, 2016).

وتعد الذاكرة التنظيمية أحد مدخلات ومخرجات تنمية رأس المال الفكري، فهي القاعدة التي تنطلق منها عملية التنمية المعرفية وخاصة في محاولة التوصل إلى المعارف الضمنية التي مازالت مخزنة في عقول البشر، كما أن تحول تلك المعرفة الضمنية إلى صريحة يتم تخزينها في الذاكرة التنظيمية حتى يتم الاستفادة منها في المستقبل (Simmons,2013).



وتتكون الذاكرة التنظيمية من مصدرين هما: المصادر الداخلية والتي تتمثل في السجلات والدفاتر والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والسياسات والقواعد التي تحكم العمل، أما المصادر الخارجية فتتمثل في كافة المعلومات التي تتعلق بالمنافسين وكافة التغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة (اقتصادية، سياسية، إجتماعية، ثقافية...) (Zhang et al., 2004).

مما سبق يمكن القول إن الذاكرة التنظيمية عبارة عن نظام معلومات تخزن فيه كافة المعلومات التي تتعلق بالمنظمة من تاريخ إنشائها مروراً بكافة الأحداث حتى يتسنى الرجوع إليها وقت الحاجة، ولذلك فإن الذاكرة التنظيمية تتسم بالمرونة والحداثة.

### ■ الجينات التنظيمية Organizational DNA

من الحقائق التي أصبحت مستقرة لدى الكثير من العاملين في مجال السلوك التنظيمي أن المنظمة كائن حي له مجموعة من الخصائص الوراثية التي يستدل بها على المنظمة، فهي أشبه بالإنسان الذي يستدل على شخصيته من خلال تحليل الخلايا الوراثية، فالمنظمة كائن حي تتحدد معالمه من خلال ما يمتلكه من موارد بشرية ومالية تتفاعل مع القوى البيئية، فإذا أردنا الحكم على أداء المنظمات فيجب علينا التعرف على الجينات التنظيمية الخاصة بها، ولعل ذلك يظهر جلياً في حالة تقييم فروع المنظمات الكبيرة، حيث يستدل على الفروع من خلال الخصائص الجينية للشركة الأم (Mansouri et al., 2014).

ويقصد بالجينات التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها أفراد المنظمة ويعكسها الهيكل التنظيمي. فإذا أردنا التعامل مع الكائنات الحية وجب علينا التعرف على الجينات الوراثية أولاً ثم نحدد كيفية التشخيص والعلاج، وينطبق ذلك أيضاً على المنظمات إذن أن الجينات التنظيمية تعد محدداً رئيسياً لكيفية النهوض بالمنظمات، وهذا ما يفسر اختلاف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في التعامل مع المواقف المختلفة (Hanvanich et al., 2006).

وتبرز أهمية الجينات التنظيمية في تحديد ما يلي: (1) تشخيص الوضع الحالي للمنظمة من خلال إبراز أهم نقاط القوة والضعف. (2) معالجة نقاط الضعف الموجودة. (3) بناء مقومات تنظيمية تجعل المنظمة مميزة عن غيرها ممثلة في الثقافة التنظيمية التي يتوارثها الأجيال المختلفة. (4) مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية (Lee et al., 2017).

أما عن مكونات الجينات التنظيمية فتتمثل فيما يلي (العزب، ٢٠١٨):

- **الهيكل التنظيمي:** والذي يحدد علاقات السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية.
- **المعلومات:** والتي تفسر عملية تحويل البيانات إلى معلومات ثم توزيعها على المستفيدين منها وتخزينها للرجوع إليها وقت الحاجة.
- **حقوق اتخاذ القرار:** والتي تحدد سلطة اتخاذ القرار والعناصر المختلفة لاتخاذ القرار والتي تتمثل في الصانع والمتخذ والمنفذ والمتأثر.

• المحفزات: والتي تبين الطريقة التي تستخدمها المنظمة في حث الأفراد على بذل المزيد من الجهد، أو ما يعرف بالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

## ٢/٦ مفهوم وأبعاد الابتكار التنظيمي Organizational Innovation

يعد موضوع الابتكار التنظيمي من القضايا الهامة التي شغلت إهتمام العديد من الباحثين وخاصة في مجال السلوك التنظيمي ونظرية الإدارة، ولقد زادت أهمية الابتكار التنظيمي نتيجة تسارع وتيرة التغير في بيئة المنظمة والتي أدت إلى قصر دورة حياة المنتج، وهو ما يفرض على الشركات ضرورة البحث عن كل ما هو جديد حتى تستطيع البقاء في عالم الأعمال، ولم يعد الابتكار التنظيمي يقتصر على التوصل إلى منتجات جديدة بل يمتد ليشمل كافة الممارسات الوظيفية والإدارية داخل المنظمات (Sullivan&Ford,2010).

ويعرف الابتكار التنظيمي على أنه عملية إنشاء وتطوير فكرة، منتج، خدمة، ممارسة جديدة بهدف دعم الميزة التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وأصحاب المصالح (Ehrami&Marzieh, 2017). في حين يعرفه (العلي، ٢٠١٣) على أنه تحسين جوهرى تقوم به المنظمة من أجل تحقيق قيمة مباشرة أو غير مباشرة للمنظمة. بينما يرى (Kalmuka&Zafar, 2015) الابتكار على أنه ابتكار أساليب ووسائل وأفكار جديدة تعمل على تحسين المناخ التنظيمي وكذلك زيادة دافعية العاملين مما يؤدي إلى تحسين مخرجات المنظمة.

من ناحية أخرى ينظر إلى الابتكار التنظيمي على أنه ترجمة لقدرة المنظمة على تحويل المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية إلى معرفة صريحة في شكل منتج أو خدمة أو ممارسة جديدة تدعم الميزة التنافسية للمنظمة، ويركز هذا التعريف على المصدر الأساسي للابتكار التنظيمي والذي يتمثل في الموارد البشرية وهو ما يفرض على المنظمات الحرص على تنمية الموارد البشرية وصيانتها بما يضمن توليد الأفكار الجديدة (Uğurlu&Kurt, 2016).

تباينت آراء الباحثين حول الأبعاد المختلفة للابتكار التنظيمي، فمنهم من يلخصها في ثلاثة أبعاد هي: الابتكار التكنولوجي، والإداري، والإضافي (Kizlioglu,2015)، في حين يرى آخرون (Eghtesadi& Hamidzadeh,2012) أنها أربعة أبعاد هي: ابتكار المنتج، والتسويق، والعملية، والتنظيم. إعتد الباحث على الأبعاد التي إستقرت عليها أغلب الدراسات والتي تتمثل فيما يلي: (Maktabi&Khazaei, 2014; Ehrami& Marzieh, 2017; Hafeez, 2014).

■ **الابتكار الإداري:** يرتبط الابتكار الإداري بعناصر العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ومن ثم فإن الابتكار الإداري يسعى إلى تحديث السياسات والإستراتيجيات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يجعل المناخ أكثر تخفيفاً لسلوك الأفراد، وكذلك جعل المنظمة في حالة من الإستعداد الدائم للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

■ **إبتكار المنتج:** يرتبط هذا النوع من الابتكار بدورة حياة المنتج، وذلك من خلال إدخال تعديل على المنتج الحالى بإضافة خواص أو وظائف جديدة، أو من خلال تقديم منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل مما يخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (Morris,2006).

■ **إبتكار العملية:** يبحث هذا النوع من الإبتكار فى طرق وأساليب الإنتاج والتسويق، وذلك من خلال البحث عن نظم وأساليب تصنيع جديدة تساهم فى تحسين كفاءة العملية الإنتاجية، من جانب آخر تبحث المنظمة عن التغيير الدائم فى عناصر المزيج التسويقي سواء من حيث تصميم المنتج أو التغليف أو مزيج الإتصالات التسويقية التى تعتمد عليه (الكعبى، ٢٠١٦).

### ٣/٦ مفهوم وأبعاد الأداء التنظيمي

يعد الأداء أحد المؤشرات التى تقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Maktabi&Khazaei,2014). ولم يعد يقتصر الأداء على المؤشرات المالية فقط، وإنما يمتد ليشمل مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية والتى تبرز مدى تحقيق النتائج والأهداف. حيث يعرفه (Kalmuka&Zafer,2015) على أنه محصلة لقدرة المنظمة على إستغلال الموارد المتاحة وتوجيهها بالشكل الذى يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بينما يرى (حمدان وآخرون، ٢٠١٣) أنه إنعكاس لنتائج أعمال المنظمة فى ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

من ناحية أخرى يعكس أداء المنظمة مدى قدرة الإدارة على الإلتزام بالخطط والسياسات الموضوعية، بالإضافة إلى مدى التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة، وكذلك مدى تماشى المهارات والمعارف المتوفرة لدى الموارد البشرية مع التغييرات التى تحدث فى بيئة المنظمة (Ehrami& Marzieh ,2017).

وتتعدد المؤشرات التى تستخدم فى قياس الأداء، حيث قام (Katou,2008) بتقييم الأداء التنظيمي من خلال الكفاءة والفعالية والرضا والإبتكار والجودة، فى حين قام (Lin&Chang,2015) بتقييم الأداء من خلال نسبة القيمة السوقية للمنظمة إلى القيمة الدفترية لأصولها. وسوف يعتمد الباحث على المقياس الأكثر إستخداماً فى البحوث والذي يعتمد على نوعين من الأداء هما (العلى، ٢٠١٣; Hafeez,2014; Anna,2015):

■ **الأداء المالي:** وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات هى الحصة السوقية، حجم المبيعات، معدل العائد على الإستثمار، معدل نمو المبيعات، نسبة صافي الربح إلى المبيعات.

■ **الأداء التسويقي:** والذي يعتمد على مجموعة من المؤشرات التسويقية مثل الصورة الذهنية للشركة، القدرة على جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، رضاء العملاء، ثقة العملاء فى منتجات الشركة، المسؤولية الإجتماعية للشركة.

### ٤/٦ دور المناعة التنظيمية فى تحسين الأداء التنظيمي

تناولت دراسة (Zhang et al.,2004) تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي، ولك بالتطبيق على الشركات الصناعية فى الصين، وتم تقسيم الذاكرة التنظيمية إلى أربعة أنواع هى: الذاكرة التكنولوجية، والإدارية، والتسويقية، والثقافية، وقد تبين من النتائج أن درجة الإرتباط بين الذاكرة التنظيمية والأداء بلغت ٩٢%، وجاءت الذاكرة التكنولوجية فى الترتيب الأول يليها الإدارية، والتسويقية، والثقافية من حيث التأثير على الأداء.

من ناحية أخرى، حاولت دراسة (Hanvanich et al., 2006) التعرف على الدور الوسيط لنوعين من الإضطراب هما: التكنولوجي والسوقي في العلاقة بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٠٠ مفردة في الشركات الصناعية الإنجليزية، وقد تبين من النتائج أن العلاقة بين التعلم والذاكرة والأداء تتوقف على درجة الإضطراب، حيث أن إنخفاض درجة الإضطراب البيئي تؤدي إلى درجة عالية من الارتباط بين التعلم والذاكرة والأداء.

بينما استهدفت دراسة (البغدادي، ٢٠٠٧) التعرف على تأثير الذاكرة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الإدارية، التسويقية، التكنولوجية، الثقافية) على الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة (الإداري، التسويقي، التكنولوجي، والثقافي)، وذلك بالتطبيق على الشركات العاملة في قطاعي المقاولات والصناعات الهندسية والبالغ عددها ٢٦ شركة، وقد تبين من النتائج وجود علاقة بين الذاكرة التنظيمية والأداء بلغت ٩٢% تقريباً وفقاً لمعامل الارتباط، كما تبين أن الذاكرة الإدارية هي الأكثر تأثيراً على الأداء.

في حين حاولت دراسة (الطائي، ٢٠٠٩) التعرف على دور الشراكة التنظيمية في تحقيق المناعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في القطاع الصناعي في العراق، وقد تبين من النتائج وجود علاقة بين الشراكة التنظيمية والمناعة بلغت وفقاً لمعامل الارتباط ٥٥%، وهو ما يعني أن الشركة التنظيمية بأشكالها المختلفة سواء كانت مع المورد، المنافس، العميل تساهم في تحقيق المناعة التنظيمية.

بينما سعت دراسة (عتوم، ٢٠١٢) إلى التعرف على دور الذاكرة التنظيمية في تحسين القرارات الإدارية، وذلك بالتطبيق على القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية، والذي يبلغ عددهم ١١٨ مفردة (٢٤ عميد، ٣٤ نائب عميد، ٦٠ رئيس قسم)، وقد تبين من النتائج أن الإهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة خاصة في مجال المعرفة الصريحة والضمنية، وتمثلت أهم العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية في الثقافة التنظيمية، وسياسة الجامعة، كما تبين أن معامل الارتباط بين الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار بلغ ٦٦%.

وفي سياق متصل حاولت دراسة (Nafie, 2015) التعرف على دور الجينات التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٣٧٢ من العاملين في الشركات الصناعية في السادات، وتم دراسة الجينات التنظيمية من خلال أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، المعلومات، المحفزات، حقوق القرار، وقد تبين من النتائج أن درجة الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية والأداء بلغت ٨٦%، كما بلغت نسبة التفسير التي تساهم بها الجينات التنظيمية في تفسير الأداء ٧٦%.

كما هدفت دراسة (Ugurlu&Kurt, 2016) إلى تحديد مدى تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الابتكاري، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ١٢٠ شركة من الشركات الصناعية في تركيا، وقد تبين من النتائج أن درجة الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الابتكاري تبلغ ٥٩% في حين يساهم التعلم التنظيمي في تفسير ٧٧% من التغيير في الأداء الابتكاري.

من ناحية أخرى حاولت دراسة (Ghafoor et al., 2016) التعرف على تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار الابتكار كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق

## د. أحمد محمود محمد النقيرة

على الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، وبلغ حجم العينة ٢١٠ مفردة من العاملين في تلك الشركات، وقد تبين من النتائج وجود علاقة مباشرة بين التعلم والأداء، والإبتكار والأداء، وكذلك دعمت النتائج العلاقة غير المباشرة من خلال الإبتكار كمتغير وسيط بين التعلم التنظيمي والأداء.

واستهدفت دراسة (عبدالمجيد، ٢٠١٦) التعرف على الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الأزمات، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية الغذائية في الأردن، وبلغ حجم العينة ١٨٦ مفردة ما بين مدير عام ونائب مدير ورئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لنظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات سواء كانت وقائية أو علاجية، كما دعمت نظم المعلومات الاستراتيجية تلك العلاقة، وكان التأثير على الاستراتيجيات الوقائية أكثر من الاستراتيجيات العلاجية.

من ناحية أخرى سعت دراسة (بدوان، ٢٠١٨) إلى التعرف على العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢١٧٨ مفردة من العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية وبين التميز المؤسسي بلغت ٧٩% وفقاً لمعامل الارتباط، كما تبين أن أهم أبعاد الجينات التنظيمية تأثيراً في التميز المؤسسي هي حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، حيث ساهمت تلك الأبعاد في تفسير ٦٥% من التغير الذي يحدث في التميز المؤسسي.

بينما قامت دراسة (العزب، ٢٠١٨) بفحص درجة الارتباط بين الجينات التنظيمية ودرجة الميل للمخاطر لدى العاملين في البنوك التجارية، وذلك في ضوء مجموعة من العوامل الحاكمة والمتمثلة في نوع البنك، المستوى الإداري، نوع الوظيفة، وقد تبين من النتائج وجود علاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية وبين درجة الميل للمخاطر لدى المديرين في كافة القرارات سواء كانت تخطيطية أو تنظيمية أو رقابية.

وحاولت دراسة (متولى & البنوي، ٢٠٢٠) التعرف على أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية والأداء التكيفي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٣٤٤ مفردة من العاملين في شركات الأدوية في مدينة العاشر من رمضان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وبين أدائهم التكيفي، وأيضاً أبرزت الأثر المعدل لنظم المناعة التنظيمية في العلاقة بين إدراك الشائعات والأداء التكيفي، وإختلاف ذلك باختلاف المتغيرات الديموجرافية ممثلة في (العمر، النوع، الخبرة).

في حين سعت دراسة (Thumbi et al., 2020) إلى التعرف على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء العاملين، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٢٥ مفردة من العاملين في المستشفيات في كينيا، وقد تبين من النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء، حيث إن الثقافة التنظيمية تخلق مناخ يشجع على تبادل المعرفة مما ينعكس على تحسين أداء العاملين.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن أغلب الدراسات تناولت العلاقة بين بعد معين من أبعاد  
المناعة التنظيمية، ولم تتناول العلاقة بين كافة أبعاد المناعة التنظيمية للتعرف على أكثر هذه  
الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي، ومن ثم تم صياغة الفرض الأول كما يلي  
"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي في الشركات  
الصناعية بمدينة السادات "

#### ٥/٦ دور الابتكار التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي

استهدفت دراسة (سليمانى، ٢٠٠٧) التعرف على أثر الابتكار التسويقي على الأداء  
المؤسسى، وذلك بالتطبيق على مؤسسة الحضنة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار  
التسويقي يساعد على إطالة دورة حياة المنتج، وهو ما ينعكس على الأداء الكلى من خلال زيادة  
المبيعات وإستقرارها.

بينما استهدفت دراسة (Hui et al., 2013) التعرف على تأثير كل من التعلم التنظيمي  
والابتكار على الأداء، وذلك بالتطبيق على ١٧٢ شركة من الشركات العاملة في مجال  
الصناعات الغذائية في آسيا (الصين، تايوان، ماليزيا)، وقد تبين من النتائج وجود علاقة ايجابية  
بين كل من التعلم التنظيمي والأداء، والابتكار والأداء، وكذلك تبين أن الابتكار يعمل كمتغير  
وسيط في دعم العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء.

بينما حاولت دراسة (Hafeez, 2014) التعرف على مجموعة العوامل التي تؤثر على  
الأداء، ومنها الابتكار والعلامة التجارية بالإضافة إلى الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في بيان  
هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على صناعة الرياضة الباكستانية، حيث طبقت الدراسة على ٣٥٢  
شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يؤثر على العلاقة بين الابتكار والأداء، ولم  
يثبت ذلك بالنسبة للعلامة التجارية، وخلصت الدراسة إلى أن سعى المنظمة نحو النمو والبقاء  
يتوقف على دعم أبعاد التعلم التنظيمي.

وسعت دراسة (Hilmarsson et al., 2014) إلى التعرف على العلاقة بين ثقافة  
الابتكار والأداء الابتكاري، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٥٦ مدير من العاملين في  
المنظمات الخدمية في إيسلندا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ثقافة الابتكار والأداء  
الابتكاري، حيث بلغت درجة الارتباط بينهم ٥٦%.

في حين قام كل من (Kalmuk&Zafer, 2015) بدراسة للتعرف على الدور الوسيط  
للتعلم التنظيمي على العلاقة بين الابتكار والأداء، وقد تبين من النتائج أن الابتكار يؤثر بشكل  
إيجابي على الأداء، وأن هذا التأثير يميل إلى الزيادة في حالة وجود التعلم التنظيمي كمتغير  
وسيط.

كما استهدفت دراسة (فروى & جناس، ٢٠١٦) التعرف على دور ممارسات إدارة  
الموارد البشرية في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسات  
التوظيف والأجور تعد من أهم الممارسات التي ساهمت في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء.

بينما تناولت دراسة (الكعبي، ٢٠١٦) دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار  
التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ١١٨ مفردة من جامعة بغداد، وتوصلت الدراسة إلى

أن التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (القوة، المكافأة، المعرفة، المعلومات) يساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي، ومن ثم يجب تنمية الوعي لدى العاملين في المستويات المختلفة بأبعاد التمكين والذي يعد مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمة وبقائها.

من ناحية أخرى استهدفت دراسة (Chen, 2017) التعرف على طبيعة العلاقة بين الابتكار والأداء، وقد تبين من النتائج وجود علاقة مباشرة بين الابتكار والأداء، بالإضافة إلى وجود علاقات غير مباشرة بينهما نتيجة وجود مجموعة من المتغيرات المعدلة والمتمثلة في: دورة حياة المنتج، والبنية التحتية، والمكانة السوقية.

في حين حاولت دراسة (Ehrami & Marzieh, 2017) التعرف على تأثير كل من التعلم والابتكار التنظيمي على الأداء المالي بالتطبيق على ٢٣٠ مؤسسة من المؤسسات المالية (البنوك، شركات التأمين) في تركيا، وقد تبين من النتائج أن كل من الابتكار والتعلم التنظيمي يؤثر على الأداء المالي لتلك الشركات بأبعاده المختلفة (معدل نمو المبيعات، الربحية، العائد على الاستثمار).

واسترشاداً بما سبق ولمحاولة التأكد من مدى إنطباق ذلك على الشركات محل الدراسة تم صياغة الفرض الثاني كما يلي:

**"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمدينة السادات"**

#### ٦/٦ دور المناعة التنظيمية في تحسين الابتكار التنظيمي

استهدفت دراسة (Rashid & Challab, 2007) التعرف على تأثير الجينات التنظيمية على الابتكار وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات العراقية في ثلاث قطاعات هي (الكيمويات، الطعام، الملابس)، وذلك من خلال تأثير مكونات الجينات التنظيمية (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) على الأداء الابتكاري معبراً عنه بالسرعة، والشفافية، والقابلية للمساءلة، وقد تبين من النتائج أن مكونات الجينات التنظيمية تؤثر على أبعاد الأداء الابتكاري بشكل عام وعناصر السرعة والشفافية بشكل خاص.

بينما حاولت دراسة (Eghtesadi & Hamidizadeh, 2012) التعرف على تأثير التعلم التنظيمي على الابتكار التنظيمي وذلك بالتطبيق على شركة tondguyan البترولية في إيران، وبلغ عدد المستقصى منهم ١٨٠ خبير، وقد تبين من النتائج أن معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي والابتكار ٥٢%، وهو ما يعني أن التعلم التنظيمي هو أحد العوامل التنظيمية التي تؤثر على الابتكار، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الابتكار من خلال تنمية العلاقات غير الرسمية والتخطيط غير المركزي، بالإضافة إلى تنمية الوعي لدى العاملين بضرورة الإهتمام بالتعلم المستمر من أجل دعم عملية الابتكار.

وجاءت دراسة (جرادات، ٢٠١٢) للتعرف على تأثير كل من المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ١١٢ مفردة من العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة تعد جزءاً مهماً من أجل دعم عملية الإبداع وتطوير المعرفة الضمنية بما يحسن من جودة القرارات الإدارية، كما أن الذاكرة التنظيمية هي المحرك الأساسي لتوفير المعلومات اللازمة لتخطيط موارد الجامعة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية.

من جانب آخر قام كل من (Mansouriz et al., 2014) بدراسة للتعرف على تأثير الذاكرة التنظيمية ورأس المال البشرى على الابتكار، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٣٣١ مفردة من العاملين في الشركات الصناعية في أوزبكستان، وأظهرت النتائج أن الذاكرة التنظيمية ورأس المال البشرى من أهم محددات الابتكار، وإن كان تأثير رأس المال البشرى أكثر من الذاكرة التنظيمية.

بينما سعت دراسة (Maktabi & Khazaei, 2014) إلى التعرف على تأثير التعلم التنظيمي على الأداء والابتكار بالتطبيق على البنوك الصناعية في إيران، حيث بلغ حجم العينة ٢٣٧ مفردة من العاملين في البنوك محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وبين الأداء والابتكار كل على حدة، أما عن الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الأداء والابتكار فقد ساهم التعلم التنظيمي في تعديل العلاقة بين الأداء والابتكار لتصبح أكثر إيجابية.

وحاولت دراسة (لبدة، ٢٠١٥) التعرف على تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على القدرات الابتكارية للعاملين في البنوك التجارية في مصر، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٨٠ مفردة من المستويات الإدارية المختلفة، وقد تبين من النتائج وجود علاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، المعلومات، المحفزات، حقوق اتخاذ القرار)، كما اتضح أن الهيكل التنظيمي هو أكثر هذه الأبعاد تأثيراً في القدرات الابتكارية.

في حين قام (Kiziloglu, 2015) بدراسة للتعرف على تأثير التعلم التنظيمي على القدرات الابتكارية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٧٢ مفردة من العاملين في قطاع البنوك في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (الإلتزام، مشاركة الرؤية، مشاركة المعرفة، الإنفتاح) وبين القدرات الابتكارية حيث بلغت تلك العلاقة وفقاً لمعامل الارتباط إلى ٦٤% وهو ما يعني أن التعلم التنظيمي يفسر حوالي ٦١% من التغيير الذي يحدث في القدرات الابتكارية للعاملين.

من جانب آخر حاولت دراسة (Lee et al., 2017) التعرف على العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتنمية المنتجات الجديدة مع بيان تأثير البراعة التنظيمية على تلك العلاقة، وذلك بالتطبيق على ١٣٦ شركة كورية تنتمي إلى قطاعات مختلفة من الإلكترونيات والأدوية، والكيمائيات، والسيارات، وقد تبين من الدراسة أن الإضطراب التكنولوجي يعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والبراعة التنظيمية، كما أن الابتكار التنظيمي يعد أحد المحددات الأساسية التي تفسر العلاقة بين الذاكرة والبراعة التنظيمية.

وفي جانب متصل جاءت دراسة (أمينة & ميمون، ٢٠١٧) بالتعرف على العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وأبعاد الريادة والمتمثلة في (الإجراءات الإستباقية، تبنى المخاطر، القدرات الإبداعية)، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٠٠ مفردة من العاملين في شركة الهاتف النقال في الجزائر، وقد تبين من النتائج وجود تأثير لمكونات الحمض النووي التنظيمي على أبعاد الريادة، حيث تعد أبعاد الحمض النووي التنظيمي مسؤولة عن تحديد هوية المؤسسة وطريقة التفكير ونظم وتقاليد العمل، ومن ثم تؤثر في دعم القدرات الابتكارية في كافة المستويات.



واستهدفت دراسة (شرفة، صوالحية، ٢٠١٨) التعرف على تأثير المكونات الثلاث للذاكرة التنظيمية (المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية، ثقافة المنظمة) على المسؤولية البيئية بالتطبيق على شركة Fertial الصناعية بالجزائر، وقد تبين من النتائج أن الشركة جعلت من الوعي البيئي جزء من الثقافة التنظيمية الرسمية، وكذلك إستعانت بتكنولوجيا المعلومات في تحويل المعرفة البيئية الضمنية إلى صريحة.

في حين سعت دراسة (Abdi et al., 2018) إلى التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الابتكار، وذلك بالتطبيق على شركات السيارات في إيران والبالغ عددها ٢٧٩ شركة، وقد تبين من النتائج أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تؤثر على الابتكار في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، بينما لم تثبت النتائج جدوى إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والابتكار.

وحاولت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٠) التعرف على الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس في جامعة السادات، حيث بلغ عدد المفردات ٢٥٧ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة منخفضة من الإهتمام بالذاكرة التنظيمية، وكذلك انخفاض مستوى الجينات التنظيمية، كما أن وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط دعم درجة الارتباط بين أبعاد المناعة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تدعم التعلم التنظيمي وبناء الذاكرة التنظيمية وتحسن الجينات التنظيمية.

بينما حاولت دراسة (Assayah, 2020) التعرف على تأثير المناعة التنظيمية على التغيير الاستراتيجي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٤٧ شركة صناعية من الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية بعمان، وقد تبين من النتائج وجود ارتباط بين المناعة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي، كما تبين أن أكثر أبعاد المناعة التنظيمية تأثيراً في التغيير الاستراتيجي هو التعلم التنظيمي يليه الجينات التنظيمية ثم الذاكرة التنظيمية.

كما سعت دراسة (Imani et al., 2020) إلى التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي والتسويق الداخلي كمحفزات للابتكار التنظيمي ومدى إنعكاس ذلك على أداء العاملين، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ١١٠ مفردة من العاملين في شركات البترول في إيران، وقد تبين من النتائج وجود علاقات مباشرة بين التعلم التنظيمي والتسويق الداخلي والابتكار، وكذلك توجد علاقة غير مباشرة بين الابتكار التنظيمي وأداء العاملين.

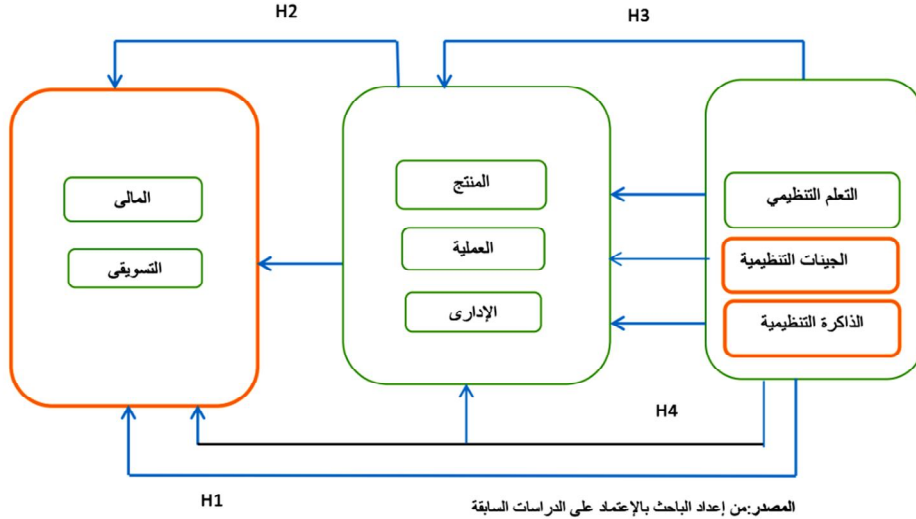
وفي محاولة للتأكد من مدى إنطباق تلك النتائج على الشركات محل الدراسة تم صياغة الفرض الثالث كما يلي:

**"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية بمدينة السادات"**

من ناحية أخرى ومن خلال إستعراض الدراسات السابقة تبين أنه لا توجد دراسة جمعت بين المناعة التنظيمية والابتكار التنظيمي والأداء، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تحاول الدراسة الحالية تغطيتها، ومن أجل ذلك تم صياغة الفرض الرابع كما يلي:

**"لا توجد علاقة غير مباشرة وذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال الابتكار كمتغير وسيط في الشركات الصناعية في مدينة السادات:"**

ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات البحث، والذي يحتوي على أربعة فروض يحاول البحث التأكد من مدى صحتها.



شكل رقم (1)

العلاقة بين متغيرات البحث

## ٧- منهجية البحث

١/٧ المتغيرات والقياس

١/١/٧ متغيرات البحث

في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث ولتحقيق أهدافه واختبار فروضه، فإن البحث يتضمن المتغيرات الآتية:

- أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجيئات التنظيمية)
- أبعاد الابتكار التنظيمي (إبتكار المنتج، الإبتكار الإداري، إبتكار العملية)
- أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء التسويقي)

٢/١/٧ أساليب القياس

■ مقياس المناعة التنظيمية: من خلال مراجعة الدراسات السابقة فإن الباحث إعتد على مقياس (Huang, 2013) للمناعة التنظيمية المكون من ثلاثة أبعاد هي: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجيئات التنظيمية، ويتكون هذا المقياس من ١٨ عبارة تعكس الأبعاد الثلاثة، وذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، وتم استخدام هذا المقياس من قبل العديد من الدراسات منها: (Maktabi&Khazaei, 2014 ; Hui )

Kalmuka & Zafer,2015; Ehrami& Marzieh,2017). ,2013

- **مقياس الابتكار:** تم قياس الابتكار من خلال ثلاثة أبعاد هي: ابتكار المنتج أو الخدمة، الابتكار الإداري، ابتكار العملية، وذلك بالإعتماد على مقياس (Gunday et al.,2011) ويشتمل المقياس على ١٩ عبارة تعكس الأبعاد الثلاثة، وذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، وتم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات منها (Mansouri et al., 2014; Maktabi& Khazaei, 2014; Uğurlu& Kurt, 2016; Ehrami& Marzieh,2017).
- **مقياس الأداء التنظيمي:** من خلال مراجعة الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي تبين وجود العديد المؤشرات التي تستخدم في قياس الأداء، حيث قام (Katou,2008) بتقييم الأداء التنظيمي من خلال الكفاءة والفعالية والرضا والابتكار والجودة، في حين قام (Lin&Chang,2015) بتقييم الأداء من خلال نسبة القيمة السوقية للمنظمة إلى القيمة الدفترية لإصولها وسوف يعتمد الباحث على المقياس الأكثر استخداماً في البحوث (Anna,2015) والذي يعتمد على نوعين من الأداء هما: الأداء المالي والتسويقي وذلك من خلال مقياس خماسي ، حيث يشير الرقم (١) إلى أقل بكثير والرقم (٥) أكبر بكثير وذلك مقارنة بأكبر منافس في الصناعة (العلی، ٢٠١٣; Maktabi&Khazaei,2014; Hafeez,2014; Lin&Chang,2015; ويتضمن كل بعد مجموعة من المؤشرات الفرعية هي:
- **الأداء المالي:** وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات هي الحصة السوقية، حجم المبيعات، معدل العائد على الإستثمار، معدل نمو المبيعات، نسبة صافي الربح إلى المبيعات.
- **الأداء التسويقي:** والذي يعتمد على مجموعة من المؤشرات التسويقية مثل الصورة الذهنية للشركة، القدرة على جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، رضا العملاء، ثقة العملاء في منتجات الشركة، المسؤولية الإجتماعية للشركة.

#### ٢/٧ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات، والتي تنتمي إلى أربع قطاعات مختلفة هي: الحديد والصلب، الأغذية، الكيماويات، الغزل والنسيج، ويبلغ حجم مجتمع البحث (٩٠٠) مفردة (جمعية مستثمرى السادات، ٢٠١٩)، ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل، فقد تقرر الإعتماد على أسلوب العينات وتم سحب عينة عشوائية طبقية حجمها ٢٧٠ مفردة تقريباً تم تحديدها من خلال المعادلة التالية (إدریس، ٢٠٠٧):

$$\text{حجم العينة} = \frac{ت \times ٢ \times ف (١ - ف)}{٢ + ت \times ن (١ - ف)}$$

حيث أن:

ن = حجم المجتمع

ت = القيمة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة  $95\% = 1,96$

ف = نسبة النجاح في التوزيع وهو توزيع طبيعي نسبة النجاح فيه تساوى نسبة الفشل  $= 50\%$

Δ = نسبة الخطأ المسموح به على طرفى التوزيع  $= 5\%$

وتم توزيع حجم العينة على الشركات محل الدراسة وفقاً لعدد وحدات المعاينة المستهدفة في الشركات، وبعد استبعاد القوائم غير الصالحة للتحليل وعددها ١٣ قائمة، يصبح عدد القوائم الصالحة للتحليل ٢٥٧ قائمة بمعدل ردود  $95,18\%$  (انظر الجدول رقم ١).

### جدول رقم (١)

#### مجتمع وعينة البحث

حجم العينة	النسبة المئوية	الإجمالى	وحدات المعاينة المستهدفة		عدد الشركات	بيان
			الإدارة العليا	الإدارة الوسطى		
٧٦	٢٨,٣%	٢٥٥	٥١	٢٠٤	١٧	قطاع الكيماويات
٣٢	١١,٧%	١٠٥	٢١	٨٤	٧	قطاع الحديد والصلب
٨٦	٣١,٧%	٢٨٥	٥٧	٢٢٨	١٩	قطاع الأغذية
٧٦	٢٨,٣%	٢٥٥	٥١	٢٠٤	١٧	قطاع الغزل والنسيج
٢٧٠	١٠٠%	٩٠٠	١٨٠	٧٢٠	٦٠	الإجمالى

المصدر: جمعية مستثمرى مدينة السادات، ٢٠١٩.

تم إختيار الشركات الصناعية العاملة فى مدينة السادات للأسباب الآتية:

- تمثل تلك الشركات قطاعات صناعية متنوعة ما بين الصناعات الثقيلة والخفيفة.
- تعد مدينة السادات إحدى المدن الصناعية الكبرى فى مصر، حيث يعمل بها حوالي ٢٥٦ مصنع موزعة بين صناعات ثقيلة (١٩٦) وصناعات خفيفة (٦٠) (جمعية مستثمرى مدينة السادات، ٢٠٢٠).

- بلغ حجم الإنتاج السنوى فى مدينة السادات ما يفوق ٦٦ مليار جنيه سنوياً (وزارة التجارة والصناعة، ٢٠١٩).

#### ٣/٧ الأساليب الإحصائية لأغراض التحليل واختبار الفروض

فى ضوء طبيعة وأنواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل فإن الباحث اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الإستقصاء واختبار الفروض وهى كالاتي (Aaker et al., 2011; إدريس، ٢٠٠٧):

- **الأساليب الإحصائية الوصفية:** ممثلة في الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية)، والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، وذلك لتوصيف أبعاد المناعة التنظيمية، أبعاد الابتكار التنظيمي، الأداء التنظيمي.
  - **أسلوب معامل الارتباط ألفا:** وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المستخدمة، وتم إختيار هذا الأسلوب من بين أساليب التحليل وذلك لقدرته على قياس درجة الإتساق الداخلي بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.
  - **أسلوب تحليل العوامل (التحليل العاملي):** وذلك من أجل التحقق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في البحث، وذلك من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من المتغيرات ومقارنتها بالمبادئ التي تم إفتراضها عند تصميم المقياس، بالإضافة إلى تخفيض البيانات وذلك من خلال إستبعاد المتغيرات التي تكون ذات درجة إرتباط ضعيفة بباقي المتغيرات الأخرى في نفس المجموعة.
  - **أسلوب الإنحدار والإرتباط المتعدد:** وذلك للتحقق من نوع وقوة العلاقة الخاصة بالفروض الثلاث الأولى المتعلقة بالعلاقة بين المناعة التنظيمية والابتكار التنظيمي، وبين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وبين الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي.
  - **أسلوب تحليل المسار:** تم استخدام هذا الأسلوب لوجود متغير وسيط هو الابتكار التنظيمي، وذلك لتحديد تأثيره على العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- أما بالنسبة لاختبار فروض البحث، فقد إعتد الباحث على عدد من الاختبارات الإحصائية المصاحبة لأساليب التحليل السابق الإشارة إليها والمتمثلة فيما يأتي:
- **إختبار ف F-test، واختبار ت T-test** المصاحبة لأسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وذلك بغرض اختبار الفرض الخاص بالعلاقة.
  - **مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لإسلوب تحليل المسار:** والتي تتمثل في مؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي، وذلك للتأكد من صحة الفرض الرابع الخاص بالعلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط.

#### ٨- حدود البحث

- إقتصر البحث على الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات وهي إحدى المدن الصناعية الكبرى في مصر، ومن ثم فإن مجال التطبيق يقتصر على الشركات الصناعية في مدينة السادات والتي تمثل قطاعات صناعية مختلفة والتي يبلغ عددها (٦٠) شركة دون الشركات الخدمية.
- تتمثل وحدة المعاينة في مديري الإدارة العليا والوسطى، دون باقى العمالة على إعتبار أن تلك الفئات هي التي يظهر فيها مهارات الابتكار بأبعاده المختلفة، وذلك على عكس الإدارات المباشرة التي تمارس وظائف روتينية.

## ٩- الدراسة التطبيقية

### ١/٩ تقييم الاعتمادية والصلاحية

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث، والهدف من ذلك هو تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث، بالإضافة إلى التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير.

### ١/١/٩ تقييم الاعتمادية Reliability:

للتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient بإعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية وإختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر إستبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار الثقة والذي يحصل على معامل إرتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من ٠,٣٠ وثبات المقياس هو تحقيق الإتساق الداخلي بين عباراته والمقياس الثابت يعطي نفس النتائج إذا ما قاس نفس الشيء مرات متتالية، وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم (إدريس، ٢٠٠٧)، وفيما يلي نتناول درجة الإتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في البحث.

### جدول رقم (٢)

#### تقييم درجة الإتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس
معامل ألفا	عدد المتغيرات	معامل ألفا	عدد المتغيرات	
.٨٤	٥	.٨٢	٦	التعلم التنظيمي
.٨٣	٦	.٨٣	٦	الذاكرة التنظيمية
.٨٠	٥	.٦٧	٦	الجينات التنظيمية
.٨٢٣	١٦	.٧٧٣	١٨	إجمالي مقياس المناعة التنظيمية
.٨٣	٥	.٧٩	٧	إبتكار المنتج
.٨٢	٦	.٨٠	٧	إبتكار العملية
.٨٢	٥	.٨٢	٥	الإبتكار الإداري
.٨٢٣	١٦	.٨٠٣	١٩	إجمالي مقياس الإبتكار التنظيمي
.٨٥	٦	.٨٥	٦	الأداء المالي
.٨٧	٧	.٨٧	٧	الأداء التسويقي
.٨٦	١٣	.٨٦	١٣	إجمالي مقياس الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

### ٢/٩ تقييم صدق المقاييس *Validity Assessment*:

حتى يتسنى تقييم صدق المقاييس المستخدمة في البحث – مقياس المناعة التنظيمية، الإبتكار التنظيمي، الأداء التنظيمي، ومن أجل التأكد من أن هذه المقاييس تقيس المفاهيم المفترض قياسها وليس شيئاً آخر، لتفادي حدوث أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية، وبناء عليه قام الباحث باستخدام أكثر من طريقة وذلك على النحو الآتي:

### ١/٢/٩ التأكد من الصدق الظاهري *Face Validity*:

طبقاً لهذه الطريقة قام الباحث بالمراجعة الدقيقة لكافة بنود المقاييس المستخدمة في البحث، والتي تحتوي عليها قائمة الاستقصاء، بالإضافة إلى عرض هذه المقاييس على بعض الأكاديميين لإبداء وجهة نظرهم فيها، وبناء عليه تم إجراء عدد من التعديلات في بعض بنود هذه المقاييس.

### ٢/٢/٩ التأكد من صدق المحتوى *Content Validity*:

قام الباحث بمجموعة من الخطوات من أجل التأكد من صدق المحتوى والمتمثل فيما يأتي (Drost,2011; Bhattacharjee,2012; Aaker et al.,2011):

- القيام بتحديد وتعريف البنود المختلفة لكل مقياس بشكل دقيق.
- مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت في مجال المناعة التنظيمية والإبتكار والأداء بما يساعد على تنمية المقاييس المختلفة.
- إجراء دراسة إستطلاعية على بعض الشركات، بما يساعد على التحديد الدقيق لمتغيرات البحث.
- الحرص على وجود سؤال مفتوح في نهاية كل مقياس لإحتمال وجود متغيرات أخرى يمكن إضافتها من قبل المستقصى منهم، وذلك بوضع عبارة (أخرى..... حدد من فضلك).
- تم إختبار قائمة الاستقصاء ميدانياً وذلك بعرضها على بعض مفردات مجتمع البحث، حيث تم إبلاغ المستقصى منهم بأن الهدف من هذا الإجراء هو إختبار القائمة حتى لا يترددوا في ذكر أى ملاحظات أو كتابة أى تعليقات تفيد في التصميم النهائي للقائمة.

### ٣/٢/٩ التأكد من صدق المفهوم أو البنية الأساسية *Construct Validity*:

قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل العاملي التفسيري أو الإستكشافي Exploratory Factor Analysis، ويعد هذا الأسلوب مناسباً من حيث قدرته على تحديد الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للإختبار والتحقق مما إذا كانت تتفق مع الأبعاد الأصلية التي تم إستخدامها في الإستقصاء، بالإضافة إلى قدرة هذا الأسلوب على تخفيض البيانات من خلال إستبعاد المتغيرات التي تحصل على معدلات تحميل أقل من ٠,٦٠ أو تكون محملة على أكثر من عامل، وذلك بإستخدام طريقة المكونات الرئيسية Principal Component Analysis، بالإضافة إلى طريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation والتي تساعد على تبسيط وتفسير العوامل

المستخرجة. وتتلخص أهم النتائج التي تم الحصول عليها من أسلوب التحليل العامل الإستكشافي فيما يأتي:

- ☒ **الصدق الخاص بمقياس المناعة التنظيمية**
- مقارنة العوامل المستخرجة والتي تحتوي على (٣) متغيرات رئيسية و(١٤) متغير فرعي بتلك العوامل الأصلية (٣) متغيرات و(١٦) متغير فرعي، يتضح أن هناك متغيريين معدلات التحميل الخاصة بهم أقل من ٠,٦، وبالتالي تم إستبعادهم.
  - ساهمت هذه العوامل في تفسير حوالي ٨٤% من التباين الكلي في البيانات الأصلية، كما أن قيمة إيجن أو الجذر الكامن Eigenvalue تزيد عن الواحد الصحيح بالنسبة لجميع العوامل المستخرجة، وهذا يعني أن المقياس يحتوي على درجة عالية من الصدق.
- ☒ **الصدق الخاص بمقياس الابتكار التنظيمي**
- مقارنة العوامل المستخرجة (٣) والمتغيرات الفرعية (١٥) متغيراً بتلك العوامل الأصلية (٣) ومتغيراتها الفرعية (١٦) يتضح أنه تم إستبعاد متغير واحد لأن معدلات التحميل الخاصة به أقل من ٠,٦٠.
  - ساهمت هذه العوامل في تفسير حوالي ٨٩% من التباين الكلي في البيانات الأصلية، كما أن قيمة إيجن أو الجذر الكامن Eigenvalue تزيد عن الواحد الصحيح بالنسبة لجميع العوامل المستخرجة، وهذا يعني أن المقياس يحتوي على درجة عالية من الصدق.
- ☒ **الصدق الخاص بمقياس الأداء التنظيمي**
- مقارنة العوامل المستخرجة (٢) والمتغيرات الفرعية (١١) متغيراً بتلك العوامل الأصلية (٢) ومتغيراتها الفرعية (١٣) يتضح أنه تم إستبعاد إثنين من المتغيرات لأن معدلات التحميل الخاصة بها أقل من ٠,٦٠.
  - ساهمت هذه العوامل في تفسير حوالي ٩١% من التباين الكلي في البيانات الأصلية، كما أن قيمة إيجن أو الجذر الكامن Eigenvalue تزيد عن الواحد الصحيح بالنسبة لجميع العوامل المستخرجة، وهذا يعني أن المقياس يحتوي على درجة عالية من الصدق.
- بالإضافة إلى ما سبق، فقد تم تطبيق طريقة مصداقية التقارب أو الالتقاء عند نقطة وذلك حتى يمكن التأكد من صدق المفهوم Construct Validity في المقاييس المستخدمة في الدراسة بما يضمن أنها تلتقي جميعاً في نقطة واحدة أو تعزز مفهوم واحد مشترك، ويوضح الجدول رقم (٣) مصفوفة الارتباط البسيط بين الأبعاد المستخرجة من التحليل العامل لكل مقياس من المقاييس المستخدمة في الدراسة. ويظهر من مصفوفة الارتباط أن هناك ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين أبعاد المقاييس المختلفة، ومن ثم فأنها تحقق صدق المفاهيم للمقاييس المختلفة المستخدمة في البحث.



جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط الداخلي بين جميع مقاييس البحث

المقاييس		أبعاد المنة التنظيمية			أبعاد الابتكار التنظيمي			أبعاد الأداء التنظيمي	
		التعلم	الذاكرة	الجينات	المنتج	العملية	الإداري	المالي	التسويقي
أبعاد المنة التنظيمية	التعلم	١	٨٦	٧٩	٨١	٩١	٧٣	٨٤	٩٢
	الذاكرة		١	٨٤	٧٦	٨٢	٦٩	٧١	٨٦
	الجينات			١	٧٨	٩٣	٨١	٧٥	٦٩
أبعاد الابتكار التنظيمي	المنتج				١	٧٤	٨٩	٩٢	٧٢
	العملية					١	٨٦	٧١	٥٩
	الإداري						١	٧٤	٨٢
أبعاد الأداء التنظيمي	المالي							١	
	التسويقي								١

\* جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

١٠ - نتائج إختبارات الفروض

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١ - توصيف مستوى المنة التنظيمية فى الشركات الصناعية محل الدراسة

تم قياس المنة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هى: التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية، وقد تبين من النتائج أن مستوى المنة التنظيمية فى الشركات محل الدراسة، يتمثل فيما يلي:

- **التعلم التنظيمي:** حيث بلغ المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي (٣,٥٤) بإنحراف معياري (٧٩). وهو ما يعنى أن مستوى التعلم التنظيمي فى شركات محل الدراسة فوق المتوسط، أى أن تلك الشركات تستثمر فى تحسين مستوى الأداء من خلال الإستثمار فى رأس المال البشرى.
- **الجينات التنظيمية:** بلغ المتوسط الحسابي لبعده الجينات التنظيمية (٣,١٩) بإنحراف معياري (٦٨)، وهو ما يدل على أن تلك الشركات تمتلك بعض العناصر التى تميزها عن غيرها من الشركات.
- **الذاكرة التنظيمية:** تسعى تلك الشركات إلى الإستفادة من الأحداث السابقة من خلال تخزينها لحين الحاجة إليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذاكرة التنظيمية (٣,١١) بإنحراف معياري (٨١).

وعلى المستوى الإجمالي يمكن القول بأن الشركات محل الدراسة تتمتع بمستوى مناعة تنظيمية فوق المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٨) بإنحراف معياري (٠.٧٦)، أما من حيث ترتيب أبعاد المناعة التنظيمية في تلك الشركات وفقاً لإستجابات المستقصى منهم، فقد لوحظ أن الجينات التنظيمية جاءت في المقدمة يليها التعلم التنظيمي ثم الذاكرة التنظيمية وفقاً لمعامل الاختلاف والذي بلغ (٠.٢١٣، ٠.٢٢٣، ٠.٢٦). على التوالي (انظر الجدول رقم ٤).

#### جدول رقم (٤)

##### توصيف مستوى المناعة التنظيمية في الشركات الصناعية في السادات

أبعاد المناعة التنظيمية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
التعلم التنظيمي	٣,٥٤	٠.٧٩	٠.٢٢٣
الذاكرة التنظيمية	٣,١١	٠.٨١	٠.٢٦
الجينات التنظيمية	٣,١٩	٠.٦٨	٠.٢١٣
إجمالي أبعاد المناعة التنظيمية	٣,٢٨	٠.٧٦	٠.٢٣٢

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

#### ٢- توصيف مستوى الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية في السادات

تم قياس مستوى الابتكار التنظيمي في الشركات محل الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد التنظيمي هي: إبتكار المنتج والعملية والإبتكار الإداري، وفيما يلي توصيف كل بعد من هذه الأبعاد:

- **إبتكار المنتج:** تعمل الشركات على بذل كافة الجهود التي تجعلها على قدر من الإستعداد الدائم للإستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق، ولذلك جاء إبتكار المنتج في تلك الشركات فوق المتوسط بمتوسط حسابي (٣,١٤) وإنحراف معياري (٠.٧٦).
  - **إبتكار العملية:** يتعلق هذا النوع من الإبتكار بالبحث عن الطرق والأساليب الحديثة خاصة في مجال الإنتاج والتسويق، وجاء هذا البعد في شركات... أقل من المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢,٩١) بإنحراف معياري (٠.٨١)، وهو ما يعنى أن إهتمام تلك الشركات بكل ما هو جديد في مجال الإنتاج والتسويق مازال دون المستوى، وهو ما يجعلها تابعة للشركات الرائدة في هذا المجال.
  - **الإبتكار الإداري:** جاء الإبتكار الإداري في مرتبة متوسطة في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠١) بإنحراف معياري (٠.٩٣)، وهو ما يعنى أن النظم الإدارية المستخدمة في تلك الشركات مازالت تحتاج إلى تحديث.
- وبشكل عام جاء مستوى الإبتكار في تلك الشركات متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٢) بإنحراف معياري (٠.٨٣)، أما عن ترتيب تلك الأبعاد الخاصة بالإبتكار وفقاً لإجابات المستقصى منهم فقد جاء إبتكار المنتج في المقدمة، يليه إبتكار العملية ثم الإبتكار الإداري وفقاً لمعامل الاختلاف (٠.٢٤٢، ٠.٢٧٨، ٠.٣٠٨). (انظر الجدول رقم ٥)

جدول رقم (٥)

توصيف مستوى الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية في مدينة السادات

أبعاد الابتكار التنظيمي	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	معامل الاختلاف
إبتكار المنتج	٣,١٤	.٧٦	.٢٤٢
إبتكار العملية	٢,٩١	.٨١	.٢٧٨
الإبتكار الإداري	٣,٠١	.٩٣	.٣٠٨
إجمالي أبعاد الابتكار التنظيمي	٣,٠٢	.٨٣	.٢٧٦

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

٣- توصيف مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في مدينة السادات

إعتمد الباحث على بعدين للأداء التنظيمي: هما الأداء المالي والتسويقي مقارنة بأكبر منافس في الصناعة وهما البعدين الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، وفيما يلي توصيف تلك البعدين:

- **الأداء المالي:** تم قياس الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات المالية مثل العائد على الإستثمار، الحصة السوقية، معدل نمو المبيعات وغيرها من المؤشرات، ووفقاً للنتائج فقد جاء مستوى الأداء المالي في تلك الشركات فوق المتوسط، وذلك بمتوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (.٨٦).
- **الأداء التسويقي:** تم الإستعانة ببعض المؤشرات التسويقية التي تعكس الجانب التسويقي في تلك الشركات مثل الصورة الذهنية للشركة، الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وكسب عملاء جدد وغيرها من المؤشرات، وقد جاء الأداء التسويقي في تلك الشركات متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠١) بانحراف معياري (.٧٣). وفيما يتعلق بمستوى الأداء التنظيمي بشكل عام في تلك الشركات فقد جاء فوق المتوسط، وذلك من خلال متوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (.٧٩)، أما عن ترتيب كل من البعدين المالي والتسويقي وفقاً لإجابات المستقصى منهم فقد جاء الأداء التسويقي يليه المالي وفقاً لمعامل الاختلاف (٠.٢٤٢، ٠.٢٧٢).

جدول رقم (٦)

توصيف مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في مدينة السادات

أبعاد الأداء التنظيمي	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	معامل الاختلاف
الأداء المالي	٣,١٦	.٨٦	.٢٧٢
الأداء التسويقي	٣,٠١	.٧٣	.٢٤٢
إجمالي أبعاد الأداء التنظيمي	٣,٠٨	.٧٩	.٢٥٧

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

ثانياً: نتائج اختبار الفرض

١- نتائج اختبار الفرض الأول

١/١ العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي بشكل عام

إشتمل أسلوب الإنحدار المتعدد على (٣) أبعاد للمناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) كمتغيرات مستقلة ومتغير واحد تابع وهو الأداء التنظيمي، وتطبيق أسلوب الإنحدار بطريقة ENTERتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد للمناعة التنظيمية وبين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط ٨٧,٢% كما ساهمت هذه الأبعاد بنسبة ٧٦% في تفسير التباين في المتغير التابع (انظر الجدول رقم ٧).

جدول رقم (٧)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي

معامل الإنحدار Beta	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أبعاد المناعة التنظيمية
.٨١	.٦٥٦	٠,٨١٠	التعلم التنظيمي (*)
.٧٤١	.٦٩٥	٠,٨٣٤	الذاكرة التنظيمية (**)
.٦٨٢	.٧٦٠	٠,٨٧٢	الجينات التنظيمية (*)

\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار T-Test.  
\*\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار T-Test.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

وبتطبيق أسلوب الإنحدار المتعدد بطريقة الخطوات المتعاقبة تبين أن أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) تتمتع بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء التنظيمي وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) وفقاً لاختبار (ت)، كما تبين أن أكثر أبعاد المناعة التنظيمية تأثيراً في الأداء التنظيمي هو الجينات التنظيمية يليها التعلم التنظيمي ثم الذاكرة التنظيمية (انظر الجدول رقم ٨).

جدول رقم (٨)

نتائج العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي

مستوى المعنوية	قيمة t	معامل الإنحدار Beta	أبعاد المناعة التنظيمية
.٠٠٠	١٥,٣٧	.٥٦٣	التعلم التنظيمي
.٠٠١	١٦,٥٢٠	.٤٧١	الذاكرة التنظيمية
.٠٠٠	١٨,٩١٦	.٦١٢	الجينات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

## د. أحمد محمود محمد النقيرة

وبناء على ما سبق، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض الذي يقضى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي بالشركات الصناعية في مدينة السادات.

### ٢/١ العلاقة بين أبعاد المنة التنظيمية وبين أبعاد الأداء التنظيمي كل على حدة

إشتمل أسلوب الانحدار المتعدد على (٣) أبعاد للمنة التنظيمية كمتغيرات مستقلة ومتغير واحد تابع وهو (أبعاد الأداء التنظيمي كل على حدة)، وتطبيق أسلوب الانحدار بطريقة ENTER تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد المنة التنظيمية وبين أبعاد الأداء التنظيمي كل على حدة، حيث تعد أبعاد المنة التنظيمية أكثر ارتباطاً بالأداء المالي من خلال معامل ارتباط يصل إلى ٠,٧٩، كما أن هذه الأبعاد تفسر حوالي ٦٢,٤% من التغيرات التي تحدث في الأداء المالي، أما عن تأثير تلك الأبعاد على الأداء التسويقي فقد تبين أن معامل الارتباط بينهم ٧٥. ونسبة تأثير تصل إلى حوالي ٥٦,٢% تقريباً، وهو ما يعني أن المنة التنظيمية أكثر تأثيراً في الأداء المالي عن الأداء التسويقي (انظر الجدول رقم ٩).

### جدول رقم (٩)

#### نوع وقوة العلاقة بين أبعاد المنة التنظيمية وكل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي

الأداء التسويقي			الأداء المالي			أبعاد المنة التنظيمية
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	
R	R <sup>2</sup>	Beta	R	R <sup>2</sup>	Beta	
٠.٧٦	٠.٥٧٧	٠.٧٦٠	٠.٦٨	٠.٤٦٢	٠.٦٨	التعلم التنظيمي (**)
٠.٧١	٠.٥٠٤	٠.٦٤	٠.٧٢	٠.٥١٨	٠.٦١١	الذاكرة التنظيمية (**)
٠.٧٩	٠.٦٢٤	٠.٥٣	٠.٧٥	٠.٥٦٢	٠.٥٣٠	الجينات التنظيمية (*)

\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار T-Test.

\*\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار T-Test.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

بناء على ما سبق، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض الذي يقضى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنة التنظيمية وبين أبعاد الأداء التنظيمي كل على حدة بالشركات الصناعية في مدينة السادات.

### ٢ - نتائج اختبار الفرض الثاني

#### ١/٢ العلاقة بين أبعاد المنة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي بشكل عام

إشتمل أسلوب الانحدار المتعدد على (٣) أبعاد للمنة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) كمتغيرات مستقلة ومتغير واحد تابع وهو الابتكار التنظيمي، وتطبيق أسلوب الانحدار بطريقة ENTER تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد المنة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي،

حيث بلغ معامل الارتباط ٦٤,١% كما ساهمت هذه الأبعاد بنسبة ٤١% في تفسير التباين في المتغير التابع (انظر الجدول رقم ١٠).

جدول رقم (١٠)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وبين الإبتكار التنظيمي

معامل الإندثار Beta	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أبعاد المناعة التنظيمية
.٥٧١	.٣٢٦	.٥٧١	التعلم التنظيمي (*)
.٤٩٢	.٣٧٨	.٦١٥	الذاكرة التنظيمية (**)
.٤٣٥	.٤١٠	.٦٤١	الجينات التنظيمية (*)

\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار ت T-Test.

\*\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ت T-Test.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

وبتطبيق أسلوب الإندثار المتعدد بطريقة الخطوات المتعاقبة تبين أن أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) تتمتع بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الإبتكار التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥، ٠,٠١) وفقاً لاختبار ت)، ويوضح الجدول رقم (١١) أن أكثر أبعاد المناعة التنظيمية تأثيراً على الإبتكار التنظيمي هو التعلم التنظيمي (٠,٧٥١)، الجينات التنظيمية (٠,٥١٣)، الذاكرة التنظيمية (٠,٤٥٩).

جدول رقم (١١)

نتائج العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية والإبتكار التنظيمي

أبعاد المناعة التنظيمية	معامل الإندثار Beta	قيمة t	مستوى المعنوية
التعلم التنظيمي (*)	.٧٥١	١٦,٣١	.٠٠٢
الذاكرة التنظيمية (**)	.٤٥٩	١٨,٤٢	.٠٠٣
الجينات التنظيمية (*)	.٥١٣	١٩,٣٠٥	.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

وبناء على ما سبق، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض الذي يقضى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وبين الإبتكار التنظيمي بالشركات الصناعية في مدينة السادات.

٢/٢ العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وبين أبعاد الإبتكار التنظيمي كل على حدة

إشتمل أسلوب الإندثار المتعدد على (٣) أبعاد للمناعة التنظيمية كمتغيرات مستقلة ومتغير واحد تابع وهو (أبعاد الإبتكار التنظيمي كل على حدة)، وبتطبيق أسلوب الإندثار

## د. أحمد محمود محمد النقيرة

بطريقة ENTER تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد المناعة التنظيمية وبين أبعاد الابتكار التنظيمي كل على حده، حيث تعد أبعاد المناعة التنظيمية أكثر ارتباطاً بالابتكار الإداري من خلال معامل ارتباط يصل إلى ٠,٦٥٨، كما أن هذه الأبعاد تفسر حوالي ٤٣,٢% من التغيرات التي تحدث في الابتكار الإداري، أما عن تأثير تلك الأبعاد على ابتكار المنتج فقد تبين أن معامل الارتباط بينهم ٦٤% ونسبة تأثير تصل إلى حوالي ٤٠,٩% تقريباً، وتؤثر تلك الأبعاد على ابتكار العملية بمعامل ارتباط ٥٩,١% ونسبة تأثير ٣٤,٩%، وهو ما يعنى أن المناعة التنظيمية أكثر تأثيراً على الابتكار الإداري يليه ابتكار المنتج ثم ابتكار العملية (انظر الجدول رقم ١٢).

بناء على ما سبق، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض الذي يقضى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناعة التنظيمية وبين أبعاد الابتكار كل على حدة بالشركات الصناعية في مدينة السادات.

### جدول رقم (١٢)

#### نوع وقوة العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وكل بعد من أبعاد الابتكار التنظيمي

الابتكار الإداري			ابتكار العملية			ابتكار المنتج			أبعاد المناعة التنظيمية
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الارتباط	
Beta	R <sup>2</sup>	R	Beta	R <sup>2</sup>	R	Beta	R <sup>2</sup>	R	
٠.٦١١	٠.٣٧٥	٠.٦١٣	٠.٤٧٦	٠.٢٢٨	٠.٤٧٨	٠.٥٣٩	٠.٢٩١	٠.٥٤٠	التعلم التنظيمي (**)
٠.٥٨٧	٠.٤٠١	٠.٦٣٤	٠.٣٦١	٠.٣١٣	٠.٥٦٠	٠.٤١٧	٠.٣٨٤	٠.٦٢٠	الذاكرة التنظيمية (**)
٠.٤٧٨	٠.٤٣٢	٠.٦٥٨	٠.٣١٩	٠.٣٤٩	٠.٥٩١	٠.٣٩٨	٠.٤٠٩	٠.٦٤٠	الجينات التنظيمية (*)

\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار T-Test.

\*\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار T-Test.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

### ٣- نتائج اختبار الفرض الثالث

#### ١/٣ العلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي بشكل عام

إشتمل أسلوب الإنحدار المتعدد على (٣) أبعاد للابتكار التنظيمي (المنتج، العملية، والإداري) كمتغيرات مستقلة ومتغير واحد تابع وهو الأداء التنظيمي، وتطبيق أسلوب الإنحدار بطريقة ENTER تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد الابتكار التنظيمي وبين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ٦٩,٨% كما ساهمت هذه الأبعاد بنسبة ٤٨,٧% في تفسير التباين في الأداء التنظيمي (انظر الجدول رقم ١٣).

جدول رقم (١٣)

نوع وقوة العلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي

أبعاد الابتكار التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
إبتكار المنتج (*)	٠,٦٢٥	٠,٣٩٠
إبتكار العملية (**)	٠,٦٤١	٠,٤١٠
إبتكار إداري (*)	٠,٦٩٨	٠,٤٨٧

\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار ت T-Test.

\*\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ت T-Test.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

وبتطبيق أسلوب الإنحدار المتعدد بطريقة الخطوات المتعاقبة تبين أن أبعاد الابتكار التنظيمي تتمتع بعلاقة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١، ٠,٠٥، وفقاً لاختبار ت)، ويوضح الجدول رقم (١٤) أن أكثر أبعاد الابتكار تأثيراً على الأداء التنظيمي هو إبتكار المنتج (٠,٦٢١)، الإبتكار الإداري (٠,٥١٩)، إبتكار العملية (٠,٤١٧).

جدول رقم (١٤)

نتائج العلاقة بين أبعاد الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي

أبعاد الابتكار	معامل الإنحدار Beta	قيمة t	مستوى المعنوية
إبتكار المنتج (*)	٠,٦٢١	١٩,٢١	٠,٠٠٠
إبتكار العملية (**)	٠,٤١٧	٢١,٤٠	٠,٠٠٢
إبتكار إداري (*)	٠,٥١٩	٢٣,١٨	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

وبناء على ما سبق، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض الذي يقضى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي بالشركات الصناعية في مدينة السادات.

٢/٣ العلاقة بين الابتكار التنظيمي وبين أبعاد الأداء التنظيمي كل على حدة

إشتمل أسلوب الإنحدار المتعدد على (٣) أبعاد للإبتكار كمتغيرات مستقلة ومتغير واحد تابع وهو (أبعاد الأداء التنظيمي كل على حدة)، وبتطبيق أسلوب الإنحدار بطريقة ENTER تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف)



## د. أحمد محمود محمد النقيرة

بين أبعاد الابتكار وبين أبعاد الأداء التنظيمي كل على حده، حيث تعد أبعاد الابتكار أكثر ارتباطاً بالأداء المالي من خلال معامل ارتباط يصل إلى ٧٨,٢%، كما أن هذه الأبعاد تفسر حوالي ٦١,١% من التغيرات التي تحدث في الأداء المالي، أما عن تأثير تلك الأبعاد على الأداء التسويقي فقد تبين أن معامل الارتباط بينهم ٦٥,١% ونسبة تأثير تصل إلى حوالي ٤٢,٣% تقريباً، وهو ما يعني أن أبعاد الابتكار أكثر تأثيراً على الأداء المالي عن الأداء التسويقي (انظر الجدول رقم ١٥).

بناء على ما سبق، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض الذي يقضى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار وأبعاد الأداء التنظيمي كل على حدة بالشركات الصناعية في مدينة السادات.

### جدول رقم (١٥)

#### نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الابتكار التنظيمي وأبعاد الأداء التنظيمي

الأداء التسويقي			الأداء المالي			أبعاد الابتكار التنظيمي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإتحاد Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإتحاد Beta	
٠.٤٧٦	٠.٢٧١	٠.٥٢١	٠.٦١٤	٠.٣٠١	٠.٥٤٩	إبتكار المنتج (**)
٠.٣٦١	٠.٣٥٦	٠.٥٩٧	٠.٥١٦	٠.٤٠٥	٠.٦٣٧	إبتكار العملية (**)
٠.٣١٩	٠.٤٢٣	٠.٦٥١	٠.٤٢١	٠.٦١١	٠.٧٨٢	الإبتكار الإداري (*)

\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار ت T-Test.

\*\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ت T-Test.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

#### ٤ - نتائج اختبار الفرض الرابع

اعتمد الباحث على أسلوب تحليل المسار path analysis من خلال برنامج Amos الموجود ضمن حزمة البرامج الإحصائية (spss.vr.18)، وباستخدام أسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE) تم اختبار الفرض الرابع الخاص بالدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، حيث تم استخدام مجموعة من الإختبارات الإحصائية ممثلة في: مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) والذي تتراوح قيمته ما بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما ارتفعت قيمة المؤشر كلما دل ذلك على تطابق النموذج مع بيانات العينة، ومؤشر جودة التوافق Goodness of fit index (GFI) والذي يقيس مقدار التباين في مصفوفة البيانات وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وتشير القيمة العالية إلى جودة تطابق أعلى، مؤشر الجذر التربيعي للباقي Root Mean Squar Residual (RMR) وكلما قلت قيمة هذا المؤشر كلما دل ذلك على جودة النموذج.

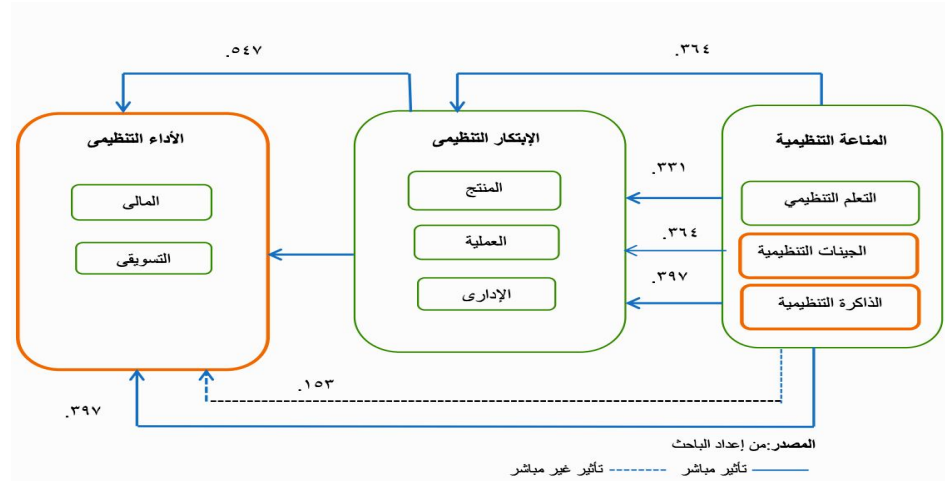
جدول رقم (١٦)

تأثير الابتكار كمتغير وسيط على العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الإنحدار B	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	مستوى المعنوية
الابتكار التنظيمي	التعلم التنظيمي	٠,٦٨	٠,٤١	٠,٤٣	٠,٣٣١	.....	٠,٣٣١	٠,٠٠٠
	الجينات التنظيمية	٠,٥٧		٠,٣٩	.....	٠,٣٦٤	.....	٠,٠٠١
	الذاكرة التنظيمية	٠,٦٩		٠,٤١	.....	٠,٣٩٧	.....	٠,٠٠٣
الأداء التنظيمي	التعلم التنظيمي	٠,٧٤	٠,٤٩	٠,٣٦	٠,٢٩٥	٠,١٩١	٠,٤٨٦	٠,٠٠٠
	الجينات التنظيمية	٠,٨١		٠,٤٨	٠,٣٨٤	٠,١٨٤	٠,٥٦٨	٠,٠٠٠
	الذاكرة التنظيمية	٠,٥٤		٠,٣٥	٠,٥١٣	٠,٠٨٦	٠,٥٩٩	٠,٠٠١
	الابتكار التنظيمي	٠,٧١		٠,٤٤	٠,٥٤٧	.....	٠,٥٤٧	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.23

ويوضح من الجدول السابق وجود درجة توافق بين أبعاد المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، حيث إن معاملات الإنحدار كلها معنوية، وهو ما يعنى أن الابتكار التنظيمي بأبعاده الثلاثة كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، حيث ارتفعت قيمة مؤشر جودة التوافق ومؤشر المطابقة، بالإضافة إلى انخفاض قيمة الجذر التربيعي للبواقي وهو ما يعنى ارتفاع جودة وتوافق النموذج (انظر الشكل رقم ٢).



شكل رقم (٢) نتائج العلاقة بين متغيرات البحث

## ١١. النتائج العامة

حاول البحث التعرف على الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي فى العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وفى سبيل ذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إتضح من النتائج أن مستوى إهتمام الشركات محل الدراسة بالتعلم التنظيمي جاء فوق المتوسط، وهو ما يعنى أن تلك الشركات مازالت تحاول تحسين الأداء التنظيمي من خلال بناء رأس مال بشرى قادر على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تنوعت الجينات التنظيمية داخل الشركات محل الدراسة، وهو ما يدل على إمتلاك تلك الشركات إلى مقومات تنظيمية تجعلها فريدة عن غيرها، وتتمثل أهم تلك المقومات فى الهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات التى تعتمد عليها فى عملية اتخاذ القرار، حيث يحتوي الهيكل التنظيمي لبعض الشركات على وظائف غير موجودة لدى البعض الآخر مثل الإدارة البيئية التى تدعم الممارسات الخضراء فى كافة الوظائف وخاصة فى مجالات الإنتاج والتسويق والمشتريات.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعدها الذاكرة التنظيمية مرتبة متوسطة، وهو ما يدل على أن تلك الشركات مازالت فى طور التكوين لنظم معلومات تحكم كافة التصرفات التى تقوم بها.
- وفيما يتعلق بالمتوسط العام لترتيب أبعاد المناعة التنظيمية بشكل عام، فقد جاء بعد الجينات التنظيمية يليه التعلم التنظيمي ثم الذاكرة التنظيمية.
- أما من حيث مستوى الإبتكار التنظيمي فقد جاء إبتكار المنتج فى المقدمة يليه إبتكار العملية ثم الإبتكار الإداري، وهو ما يبرر حرص الشركات على تطوير المنتجات لتقديم كل ما هو جديد بما يتوافق مع التغيرات فى احتياجات المستهلكين وفقاً لدورة حياة المنتج، وفى سبيل ذلك يتم إبتكار الطرق والوسائل الحديثة فى عملية الإنتاج والتسويق، أما الإبتكار فى النواحي الإدارية فيتسم بالثبات إلى حد ما.
- جاء مستوى أداء الشركات محل الدراسة فوق المتوسط، حيث جاء الأداء التسويقي فى المقدمة يليه الأداء المالي، وهو ترتيب طبيعى وفقاً لمستوى المناعة التنظيمية والإبتكار، حيث إن الأداء يعد محصلة للمقومات المناعية التى تدفع عجلة الإبتكار داخل تلك الشركات.
- تساهم أبعاد المناعة التنظيمية فى تفسير ٧٦% من التغير الذى يحدث فى مستوى الأداء، أما من حيث أكثر تلك الأبعاد تأثيراً فى مستوى الأداء فقد جاءت الجينات التنظيمية يليها التعلم التنظيمي ثم الذاكرة التنظيمية. وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة سواء التى تناولت العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي أو بعض أبعاد المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي. (Hanvanich et al., 2006; Nafie, 2015; Uğurlu & Kurt, 2016; Ghaffor et al., 2016; ٢٠٢٠)، وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير فى نفس اتجاه الدراسات السابقة، وربما يكون الاختلاف الوحيد فى درجة تأثير أبعاد المناعة التنظيمية على الأداء التنظيمي (معامل التحديد)، وهو ما قد يرجع إلى إختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة فى البحث.

- تساهم أبعاد المناعة التنظيمية ( التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في تفسير ٤١% من التغير الذي يحدث في الابتكار التنظيمي، كما أن تلك الأبعاد أكثر تأثيراً في الابتكار الإداري ثم ابتكار المنتج وأخيراً ابتكار العملية، وهو ما يبرز دور المناعة التنظيمية في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين وخاصة بعد التعلم التنظيمي، والذي يلعب دور الوسيط بين الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي في أغلب الدراسات السابقة.
- (Rashid&Challab,2007;Eghtesadi&Hamidizadeh,2012;Mansouriz et al.,2014;Maktabi&Khazaei,2014;Kiziloglu,2015;Lee et al.,2017 )
- خلصت النتائج إلى أن الابتكار التنظيمي هو أحد المحددات الأساسية التي تفسر التغير في الأداء التنظيمي، حيث يساهم الابتكار التنظيمي في تفسير ٤٨,٧% من التغير الذي يحدث في الأداء وخاصة ابتكار المنتج ، حيث يعد الأداء محصلة لحجم المبيعات والتي تعد بالتبعية محصلة لمدى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات المبتكرة التي تلبي إحتياجات العميل، وقد ركزت أغلب الدراسات السابقة على كيفية توفير بيئة داعمة للابتكار التنظيمي ، أو بمعنى آخر مجموعة المقومات اللازمة لدعم الابتكار التنظيمي، وظهرت تلك المقومات في أبعاد المناعة التنظيمية بشكل فردي.
- (Hui et al., 2013; Hafeez, 2014; Hafeez, 2014; Ehrami& Marzieh (2017) ، ويرى الباحث أن ابتكار المنتج يعد محصلة للابتكار الإداري والعمليات، فكل ما تطبقه الشركة من أساليب ونظم مبتكرة تتجسد في النهاية في شكل منتج يحقق رضا العميل.
- يلعب الابتكار التنظيمي دوراً هاماً في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وتعد تلك النتيجة تفسيراً للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة الفردية بين المناعة التنظيمية والابتكار التنظيمي، أو المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، حيث يعد الابتكار محصلة لمقومات المناعة التنظيمية والذي ينعكس في شكل الأداء المالي والتسويقي للشركات.
- بناء على ما سبق فإن معادلة البقاء والإستمرار للشركات تتمثل في بناء نظم للمناعة التنظيمية تمكنها من تقديم كل ما هو جديد بشكل يتواءم مع التغيرات في تفضيلات العملاء، وكذلك مواجهة كافة المخاطر التي تتعرض لها، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال أبعاد المناعة التنظيمية التي توفر الآليات التنظيمية والبشرية والمعلوماتية الداعمة لعملية الابتكار التنظيمي والتي تعكسها مؤشرات الأداء المالي والتسويقي.

## ١٢. التوصيات والدلالات الإدارية

في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث والأهداف التي يسعى إليها، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٧)

آليات تنفيذ توصيات الدراسة

م	مضمون التوصية	الجهة الموجه إليها التوصية	آليات التنفيذ	مؤشرات القياس
١	الحرص على بناء نظم للمناعة التنظيمية	الإدارة العليا	<p>- إعادة النظر في نظم الاتصالات التي تحكم العلاقة بين المستويات الإدارية بشكل يسمح بسرعة الاستجابة للتغيرات المختلفة.</p> <p>- توفير بيئة تنظيمية داعمة لقدرات رأس المال البشرى وذلك من خلال:</p> <p>✓ تفعيل دور اللامركزية من خلال إشراك العاملين في صناعة القرارات، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، والحرص على توفير كافة النظم الحديثة التي تجعل عملية اتخاذ القرار صحيحة.</p> <p>✓ الحرص على بناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال منح الفرصة لإظهار الإبداعات، وكذلك تفويض الصلاحيات التي تعزز من مستوى ثقة الإدارة فيهم بما ينعكس على الأداء الوظيفي.</p> <p>✓ بناء نظم للحوافز تعزز مبدأ العدالة والإنصاف وبشكل يربط الحافز بمستوى الأداء.</p> <p>✓ التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال منح مزيد من الصلاحيات التي تساعد على تحسين مستوى الأداء وكذلك وجود نظم للمحاسبة والمسئولية.</p> <p>- بناء قواعد البيانات التي تخزن فيها كافة التجارب والأحداث الخاصة بالمنظمة، بما يسمح بوجود رصيد من المعرفة يشكل الذاكرة التنظيمية التي تعد مرجعاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها.</p> <p>- تشجيع عمليات التعلم التنظيمي سواء الفردي أو الجماعي من خلال إقامة تحالفات مع المنظمات الأخرى.</p>	<p>- وجود ذاكرة تنظيمية يمكن الاعتماد عليها كمرجع أساسى فى كافة القرارات.</p> <p>- وجود صفة وراثية تميز المنظمة عن غيرها سواء من خلال: الهيكل التنظيمي، المعلومات، عملية اتخاذ القرار.</p> <p>- وجود رأس مال بشرى يمثل مصدر دائم للميزة التنافسية من خلال عملية التعلم التنظيمي</p>

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

م	مضمون التوصية	الجهة الموجه إليها التوصية	آليات التنفيذ	مؤشرات القياس
٢	تشجيع مستوى الابتكار	الإدارة العليا	<p>- وجود إدارة للإبتكار لتحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة صريحة تمثل مصدراً للميزة التنافسية.</p> <p>- تشجيع الأفراد على تقديم كل ما هو جديد سواء في المنتج أو العمليات أو النظم الإدارية.</p> <p>- مكافأة المبتكرين بشكل يخلق نوع من التنافس بين كافة العاملين.</p> <p>- إشتراك المبتكرين في تنفيذ الفكرة بما يسمح بالإحساس بالتقدير واحترام الذات من قبل المنظمة.</p> <p>- التخلص من النظم البيروقراطية التي تعد عقبة في سبيل الإبتكار.</p> <p>- توفير بيئة داعمة للإبتكار من خلال منح الأفراد مزيد من الصلاحيات التي تمكنه من الإنطلاق وتوليد الأفكار الجديدة.</p>	توافر ميزة تنافسية مستدامة مصدرها الأساسى هو الإبتكار

المصدر: من إعداد الباحث

١٣- مقترحات لبحوث مستقبلية

أظهرت نتائج الدراسة وجود مجموعة من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والنقصى، ومن أهم هذه النقاط ما يأتي:

- العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية وريادة المنظمات
- دراسة العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال الإبتكار التنظيمي في المنظمات الخدمية
- أثر القيادة على الأداء التنظيمي من خلال المناعة التنظيمية كمتغير وسيط
- الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز التنظيمي
- أثر التوجه الاستراتيجي على ريادة المنظمات من خلال المناعة التنظيمية كمتغير وسيط
- دور التحالفات الإستراتيجية في دعم نظم المناعة التنظيمية

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

إدريس، ثابت عبد الرحمن، ٢٠٠٧، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.

إسماعيل، عمار فتحى موسى، ٢٠٢٠، دور الذكاء الاستراتيجى كمتغير وسيط فى العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسى: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد (١)، ص ص ١٥١-٢١٩.

أمينة، مولاي، ميمون، كافي، ٢٠١٧، الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات (دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر) ، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد (٤)، العدد (١)، ص ص، ٥٣-٧٩.

بدوان، زكريا، ٢٠١٨، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسى: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

البغدادي، عادل، ٢٠٠٧، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٦٥)، ص ص ١٥٤-١٧٨.

جرادات، عمر، ٢٠١٢، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية فى المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، المؤتمر (٢٤) للاتحاد العربى للمكتبات والمعلومات، الأردن، ص ص ١-١٧.

جمعية مستثمرى السادات، ٢٠١٩.

حمدان، خالد، القطبي، محي الدين، جاد الله، شاكرا، 2013، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاص " ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (١٥)، العدد (١).

الساعدي، مؤيد يوسف، 2016، قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي والموارد البشرية، آراء فلسفية ونقدية في أخلاقيات البحث العلمى وبناء مقاييس سلوكية، العراق، دار صفاء للطباعة والتوزيع والنشر.

سليمانى، محمد، ٢٠٠٧، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء: دراسة حالة على مؤسسة الحضنة بالمسلية، رسالة ماجستير، جامعة المسلية، الجزائر.

شرفه، أسماء، صوالحية، الزهرة، ٢٠١٨، المسؤولية البيئية في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة FERTIAL، مجلة جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (٣٢)، الجزء (١)، ص ص، ٥٦١-٥٨٤.

## المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

الطائي، يوسف، ٢٠٠٩، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري القطاع الصناعي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، العدد (٢٨)، ص ٢٨-١.

عبد المجيد، عثمان، ٢٠١٦، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

عوم، حسين، ٢٠١٢، مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الاكاديمين، رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، الأردن.

العزب، لمياء، ٢٠١٨، العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك على قراراتهم: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

العلی، ريتا موسى، ٢٠١٣، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

غرفة الصناعة، ٢٠١٩.

فروى، رمزي، جناس، مصطفى، ٢٠١٦، إدارة الموارد البشرية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء، *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، المجلد (١)، العدد (٢)، ص ١٨-٥.

الكعبي، حميد، ٢٠١٦، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد (٦)، العدد (١)، ص ٤٠-٢٤.

لبدة، شاهيستا، ٢٠١٥، أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.

متولي، شريف، البنوي، مها، ٢٠٢٠، قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي- دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، المجلد (٥٧)، العدد (١).

المجلس التصديري للصناعات الكيماوية، ٢٠١٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aaker, A.D., Kumer, V., and Day, S.G., 2011, *Marketing Research*, International Student Version, John Wiley & Sons, Asia, Ltd.



- Abdi.K, et al., 2018, The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry, *journal of business economics and management*, volume 19 issue 1: 1-19.
- Anna.A. 2015, Strategic management tools and techniques and organizational performance: findings from the czech republic, *journal of competitiveness*,7(3),19-36.
- Assayah, Abed Alsttar. 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.
- Bhattacharjee A. 2012, *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*, Textbooks Collection. Book 3. [http://scholarcommons.usf.edu/oa\\_textbooks/3](http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3).
- Chen, Shouyu. 2017, The relationship between innovation and firm performance ,7<sup>th</sup> international conference on social network, communication and education ,648-652.
- Drost, E. 2011, Validity and Reliability in Social Science Research, *Journal of Education Research and Perspectives*, 38(1), 105-123.
- Eghtesadi. G., Hamidizadeh. M. 2012, Organizational learning and organizational innovation, *Journal of Business and Management Review*, 1(5),71-77.
- Ehrami, Marzieh,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.
- emerging market, *Cogent Business & Management journal*, 7, 1-23.
- Ghafoor.M., 2016, Linking organizational learning with organizational performance through mediating effect of organizational innovation, *research on humanities and social sciences*, 6(17),29-39.
- Gilley, A., Godek, M., & Gilley, j. 2009, The university immune system: overcoming resistance to change, *contemporary issues in education research*, 2(3), 1-6.

- Gunday.G, et al.,2011, Effect of innovation types on firm performance, *international journal of production economics*,133(2),662-676.
- Hafeez.M. 2014, Moderating effects oforganizational learning capability on the relationship between innovation, branding and smes performance in sports industry of pakistan, PhD, university utara Malaysia.
- Hanvanich, et al,2006, The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence, *journal of the academy marketing science*, 34(4), 600-612.
- Hilmansson, et al.,2014, The relationship between innovation culture and innovation performance, *international journal of Business Research*,14(1),86-95.
- Huang.J,2013, Organizational knowledge, learning and memory-aperspective of an immune system, knowledge management research practice,11(3),230-240.
- Hui.H, ,2013, Influence of organizational learning and innovation on organizational performance in asian manufacturing food industry, *asian journal of empirical research*, 3(8),962-971.
- Hui.H,2013, The impact of firm age and size on the relationship among organizational innovation, learning, and performance: a moderation analysis in asian food manufacturing companies, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(4), 166-174.
- Imani.S, et al.,2020, Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an
- Kalmuka.G, zafer. A,2015, The mediating role of organizational learning capability on the relationship between innovation and firm's performance: a conceptual framework, *international conference on leadership, technology, innovation and business management*.
- Katou, A, 2008, " Measuring the impact of hrm on organizational performance", *journal of industrial engineering and management*, 2,119-142.

- Kiziloglu.M,2015, The effect of organizational learning on firm innovation capability: an investigation in the banking sector, *international journal business and management research*, 7(3), 17-33.
- Lee, J., Ghaffari, M., & Elmeligy, S.,2011, Self-maintenance and engineering immune systems: towards smarter machines and manufacturing systems. *annual reviews in control*, 35(1), 111-122.
- Lee, k., Kim, y., & Joshi, k.2017, "Organizational memory and new product development performance: investigating the role of organizational ambidexterity," *technological forecasting and social change*, 120, 117-129.
- Lin, C., Chang, C., 2015, "The effect of technological diversification on organizational performance: an empirical study of s&p 500 manufacturing firms", *journal of technological forecasting & social change*, 90, 575- 586.
- Maktabi.S, Khazaei.A, 2014, The impact of organizational learning on organizational performance and organizational innovation: evidence from bank industry of iran, *international journal of economy, management and social sciences*, 3 (10), 569-573.
- Mansouri.Z, et al., 2014, An investigation on the effects of organizational memory and human capital on innovation and absorptive capacity, *management science journal*, 4, 1223–1228.
- Morris ,2006, Permanent innovation, ackoff center, university of pennsylvania.
- Nafei, wageeh, 2015, The role of organizational dna in improving organizational performance: a study on the industrial companies in egypt, *international business research*; 8(1), 117-131.
- Perry.S,2014, Enterprise resilience boosting your corporate immune system, the executive summary series, paper No.1.www.pwc.com/riskassurance
- Rashid.S, Challab.i,2007, The influence of organizational dna on innovation performance: an empirical study in a sample of iraqi industrial organizations, *kadesia for managerial and economic journal*, (9)4, 9-22.

- Simmons, O, 2013, The corporate immune system: governance from the inside out. university of illinois law review, forthcoming.
- Sullivan, D. Ford, C,2010, The alignment of measures and tons tracts in organizational research: the case of testing measurement models of creativity. j. bus psycho, 25:505.
- Thumbi.A, Hannah.B, Rosemarie.W,2020, Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Organizational Learning and Employees' Performance in Classified Hospitality Firms in Kenya, *International Journal of Business and Management*, 15(12), 51-61.
- Uğurlu.O, Kurt.M ,2016, The impact of organizational learning capability on product innovation performance: evidence from the turkish manufacturing sector, *emerging markets journal*, 6 (1), 70-84.
- Zhang, et al.,2004, An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies, *37th hawaii international conference on system sciences*.

د. أحمد محمود محمد النقيرة

ملحق رقم (١)

أسماء السادة المحكمين

أستاذ إدارة الأعمال جامعة المنوفية	ا.د/محمد البحيرى
أستاذ إدارة الأعمال المساعد جامعة المنوفية	ا.م.د/أحمد موسى
أستاذ إدارة الأعمال المساعد جامعة المنوفية	ا.م.د/محمد الجمال
أستاذ إدارة الأعمال المساعد جامعة السادات	ا.م.د/عمار موسى
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالأكاديمية الدولية لعلوم الإعلام	ا.م.د/ محمد طه

**The Mediating Role of Organizational Innovation in the relationship  
between Organizational Immunity and Organizational Performance:  
An Applied Study on Industrial Companies at Sadat City**

*By*

**Dr. Ahmed Mohamed Elnokirah**

*Lecturer of business administration*

*Faculty of commerce Menoufia University*

*ahmed\_hady42@yahoo.com*

***Abstract***

The current study seeks to identify the mediating role of organizational innovation in the relationship between organizational immunity and organizational performance applying on industrial companies operating in Sadat City, and the sampling unit was represented in the top and middle management managers, and the data collection relied on survey, where the sample size reached 270 items which was distributed to companies according to the relative weight of each company, and the companies belong to the four sectors: iron and steel, textile, food and beverages, and chemicals. a number of statistical methods were used through the SPSS program V.23. The results showed a relationship between organizational immunity and performance with an interpretation factor of 76%, as well as the existence of a relationship between organizational immunity and innovation with an interpretation factor of 41%, as well as showing a relationship between organizational immunity and organizational performance by mediating organizational innovation according to indicators of compliance and conformity quality. Finally, the results were discussed, a set of recommendations were presented, and a number of future researches were proposed.

**Keywords:** organizational immunity, organizational performance, organizational innovation