

**نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية  
الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد**

**نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية  
الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي**

**الجديد**

**فاطمة محمد مهدي حسن<sup>٢٠١</sup>**

<sup>١</sup>أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية الأعمال- جامعة الملك خالد -المملكة العربية السعودية - أبها

<sup>٢</sup>مدرس بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة السويس -جمهورية مصر العربية - السويس

# نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

## ملخص الدراسة

تسعي هذه الدراسة إلى معرفة القدرة التأثيرية لنظم المناعة التنظيمية علي جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء وبعد جائحة كوفيد -١٩؛ لتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٠٠ مفردة ممثلة لمجتمع الدراسة وهي عشر شركات سياحية موزعة في مصر والسعودية. تم الاعتماد على برنامج smart-pls لتحليل البيانات المستخرجة من قائمة الاستقصاء الموزعة، واختبار الفروض.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي بين بعدي نظم المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) على خلاف بعد الذاكرة التنظيمية، فقد اكدت النتائج عدم وجود تأثير بينه وبين جودة القرارات التنظيمية. أوصت الدراسة بأهمية تصميم جهاز مناعي فعال ومرن له القدرة على استيعاب جميع التغيرات غير المتوقعة والمخاطر البيئية، واتخاذ قرارات فعالة.

## الكلمات الدالة

أنظمة المناعة التنظيمية، القرارات التنظيمية الاستثنائية، جائحة كوفيد -١٩

**The Organizational Immune Systems and Their Impactful  
Ability to Improve the Quality of Exceptional  
Organizational Decisions during the COVID-19 Pandemic  
and the Post-Pandemic and Return to the New Normal State  
An applied study on a group of tourism companies in Saudi  
Arabia and Egypt**

**Fatimah Mohamed Mahdy<sup>1,2</sup>**

<sup>1</sup> Business administration, College of business, King Khalid University, Abha, Saudi Arabia

<sup>2</sup> Business administration, faculty of commerce, Suez University, Suez, Egypt.  
*Corresponding Author Email: [fmhassan@kku.edu.sa](mailto:fmhassan@kku.edu.sa)*

**Abstract**

This study seeks to know the influencing ability of the organizational immune systems on the quality of exceptional organizational decisions during and after the COVID-19 pandemic; To do this, a random sample of 100 individuals representing the study population was selected, which are ten tourism companies distributed in Egypt and Saudi Arabia. The smart-pls program was relied on to analyze the data extracted from the distributed survey list and to test hypotheses.

The study concluded that there is a strong effect between the two dimensions of the organizational immune systems (organizational learning, organizational DNA) in contrast to the dimension of organizational memory; the results confirmed that there is no effect between it and the quality of organizational decisions. The study recommended the importance of designing an effective and flexible immune system that can absorb all unexpected changes and environmental risks and make effective decisions.

**Keywords:** The Organizational Immune Systems, COVID-19 Pandemic, Exceptional Organizational Decisions.

# نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

## مقدمة

أدى التغيير التكنولوجي السريع والمضطرب، وإلغاء العديد من الضوابط، وهيمنة العولمة والخصخصة إلى تحويل بيئة الأعمال إلى بيئات تتميز بمنافسة شديدة تكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة، فضلا عن التحديات الناشئة عن التغيير في طبيعة المناخ والظواهر الأساسية، والأوبئة العالمية مثل وباء كورونا أو ما يسمى بجائحة كوفيد-١٩.

لقد دمر جائحة كوفيد-١٩ جميع الروايات السابقة عن التنمية. فمع بداية ظهور جائحة كوفيد-١٩ في ووهان بالصين في ديسمبر ٢٠١٩، ودول أخرى في فبراير ٢٠٢٠ (Wu & McGoogan, 2020). فرضت عمليات الإغلاق على أوسع نطاق في تاريخ البشرية من قبل الحكومات في جميع أنحاء العالم للسيطرة على انتشار الوباء. مما أدى إلى تغيير العديد من جوانب الحياة البشرية والأعمال بما في ذلك إدارة السياحة حيث تبنى ما يقرب من نصف سكان العالم قيوداً على التنقل على نطاق غير مسبوق، مما ولد نتائج سلبية على قطاع السياحة والاقتصاد في جميع أنحاء العالم (Wen, Kozak, Yang, & Liu, 2020).

لكن هذا ليس نهاية العالم، بل تحدي قوي يجب مواجهته وإصرار للرجوع إلى عجلة التقدم والتنمية، مما يتطلب من المنظمات باختلاف نشاطها السعي إلى البحث عن مقومات إدارية دفاعية تحمي المنظمة، وتساعد على الاستمرار، وتحسين قدرتها الإدارية في إدارة المواقف المختلفة، والأزمات غير المتوقعة، واتخاذ قرارات فعالة وناجحة. من هنا أخذ مفهوم نظم المناعة التنظيمية أهميته العملية والعملية في مجال الإدارة، حيث تلعب نظم المناعة التنظيمية دور جدار الحماية، والحاجز الرئيسي الذي يعمل على حماية المنظمة من الاخطار والتهديدات البيئية الخارجية والداخلية.

نظم المناعة التنظيمية عبارة عن شبكة من السياسات والثقافات داخل الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مماثلة لجهاز المناعة البشري لمنع الأفكار السيئة من الدخول وإلحاق الضرر بالمنظمة (Watkins, 2007)، مما يعني أن جهاز المناعة التنظيمي يمكن مقارنتها بالمناعة في الأنظمة البشرية نظراً لوجود أوجه تشابه وبشكل ملحوظ بين هذين النظامين، فإن نظام المناعة التنظيمي هو المجموعات الحساسة والمعقدة من المهام والموظفين المترابطين الذين يحمون المنظمة من التغييرات من خلال إنشاء حاجز قوي يمثله الموظفون العاملون في المؤسسة والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير والتهديدات الخارجية (Gilley et al., 2009).

## مشكلة الدراسة

بالرغم من ضرورة وأهمية تدابير السلامة وإجراءات السلامة الصارمة للغاية من خلال الإغلاق للتحكم في انتشار العدوى. إلا ان ذلك كان له الأثر السلبي البالغ على تطوير صناعة السياحة، وتعطيل التنمية الاقتصادية، وزيادة معدل البطالة (Mertens, Gerritsen, Duijndam, Salemink & Engelhard, 2020). فلا يخفى علي احد تأثر عالم الأعمال اليوم بعدة عوامل بشكل مباشر أو غير مباشر علي الصعيد المالي والاجتماعي والثقافي والعالمي والسياسي والتكنولوجي، هذه العوامل تؤدي إلى تغيير في أداء الأعمال في الصناعة في منطقة محددة أو في جميع أنحاء العالم (Wen, Kozak, Yang & Liu, 2020)، فعلي الرغم من أن الصين والولايات المتحدة ودول متقدمة أخرى قد أنتجت لقاحات وبدأت في التطعيم، فإن معظم البلدان النامية تكافح من أجل الحصول على لقاح للحماية من تفشي وباء Covid-19، ومازال الحظر موجود من التوسع وإعادة النشاط (Mertens et al., 2020).

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

كل ما سبق، أجبر المنظمات إلى اتخاذ بعض المنظمات قرارات استثنائية غير مسبقة لمواجهة الجائحة، هناك من نجح في الحفاظ على المعايير التنظيمية والأخلاقية والمركز التنافسي لها، وهناك من اتخذ بعض الإجراءات والقرارات غير المدروسة والخاطئة مما أثر بشكل كبير على مركزها التنافسي ووضعها في السوق. وبعد مرور الجائحة، ظهر التحدي الأكبر للمنظمات باختلاف حجمها ونشاطها وقدرتها التنافسي وهو كيفية التأقلم والتكيف مع ما يسمى بالوضع الطبيعي الجديد.

فمع بداية العالم في إحراز تقدم حول مواجهة ووقف انتشار جائحة COVID-19، بدأت المنظمات في إعادة فتح أبوابها، وبدأت الأحداث تتصاعد ببطء، والاقتصاد يتطلع إلى الاستقرار مع طرح لقاحات فيروس كورونا في جميع أنحاء القارة بأرقام متفائلة.

لكن الأمر ليس بالأمر اليسير والسهل. فهذا سيتطلب اتخاذ قرارات جديدة وتنفيذ استراتيجيات جديدة في جميع أنحاء مشهد الأعمال لضمان قدرة الموظفين وأصحاب العمل على التكيف بسهولة أكبر مع الوضع الطبيعي الجديد، ففتطلع المنظمات الآن إلى التصرف بشكل حاسم واستراتيجي للاستفادة من التغيرات العالمية. وهذا لن يحدث إلا في وجود جهاز مناعي تنظيمي يدعم قدرة المنظمات في مواجهة التحديات.

بالرغم من أهمية موضوع نظم المناعة التنظيمية، حيث يعتبر أحد الموضوعات الحيوية في بيئة الأعمال اليوم، إلا ان هناك ندرة نسبية في الأبحاث التي تناولته، على الرغم من أن بداياته المبكرة بدأت في منتصف التسعينات من القرن العشرين. لذلك يحتاج الي مزيد من البحث والتقيب لاكتشاف جميع النقاط ذات العلاقة.

بناء على ما قد سلف، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات البحثية التالية  
السؤال البحثي الرئيسي الأول:

س١: ما هو أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) علي تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء وبعد جائحة كوفيد-١٩؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية .... منها:

س١.١: ما مدي تأثير وجود/ عدم وجود نظم المناعة التنظيمية داخل المنظمات محل الدراسة علي جودة القرارات التنظيمية؟

س١.٢: ما هو البعد الاكثر تأثيرا في نظم المناعة التنظيمية علي تحسين جودة القرارات الاستثنائية التي تم اتخاذها اثناء الجائحة؟

س١.٣: كيف تسهم نظم المناعة التنظيمية في تحسين حالات عدم التأكد والغموض الذي خيم على بيئة الاعمال اثناء الجائحة؟

س١.٤: ما هو المردود الإيجابي لتدعيم نظم المناعة التنظيمية داخل المنظمات خاصة بعد الجائحة والعودة للوضع الطبيعي الجديد؟

### أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية في عدة جوانب أهمها:

- حدثت مفهوم المناعة التنظيمية، الذي يحتاج الي مزيد من البحث والاجتهاد من قبل الباحثين في مجال الإدارة خصوصا في هذه الفترة الحاسمة التي يحاول فيها الجميع التعافي من اثار وباء كورونا المميت.

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد- ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

- زيادة ثقافة المنظمات بأهمية تعزيز قدرة الجهاز المناعي التنظيمي في مواجهة أنواع من الأمراض التنظيمية، والفيروسات والأزمات البيئية كأحد الأنظمة الفعالة والرئيسية في حماية المنظمة والحفا' على توازنها واستقرارها.
- تعتبر هذه الدراسة العربية الأولى من نوعها (على حد علم الباحثة) التي تناولت أثر نظم المناعة التنظيمية على جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء وبعد جائحة كوفيد-١٩ داخل القطاع السياحي.
- من الناحية العملية والتطبيقية، تسهم الدراسة الحالية في تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المنظمات في تحسين جودة قراراتها خاصةً وقت الازمات .

### أهداف الدراسة

- عندما أغرق جائحة COVID-19 العالم في أزمة صحية عالمية، تم اتخاذ تدابير للمساعدة في الحد من انتشار الفيروس الذي كان له أثره على الاقتصاد حيث اضطرت الشركات إلى الحد من العمليات أو الإغلاق امتثالاً. وبعد عامين من الإحباط وحالات عدم التأكد والتوقف، يحاول الموظفون وأرباب العمل الآن التأقلم مع الوضع الطبيعي الجديد والانتعاش والرجوع، لذلك يهدف البحث الحالي تحقيق عدة أهداف منها:
- قياس أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها ٠ التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء وبعد جائحة كوفيد-١٩.
  - وضع مجموعة من المقترحات والاستراتيجيات التي تساعد المنظمات في تحسين جودة القرارات التنظيمية.
  - لقاء الضوء على المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري ومنها نظم المناعة التنظيمية وتأثيرها على جودة القرارات التنظيمية خاصة اثناء الازمات وحالات عدم التأكد.

### الإطار النظري

#### نظم المناعة التنظيمية

جهاز المناعة هو كائن حي معقد يتكون من خلايا أو جزيئات أو أعضاء تعمل على منع اي تهديدات خارجية تسبب الأمراض أو الالتهابات والفيروسات عند غزوها أو دخولها إلى جسم الانسان، ويقوم جهاز المناعة بالتعرف عليها والقضاء عليها، لأنها قادرة على تذكر هذه الأمراض أو الفيروسات مما يسهل من عملية التعامل معها والاستجابة عندما تظهر مرة اخرى بصورة أكثر فعالية وكفاءة (Huang,2013). بمعنى انها استجابة فطرية للضغوط الداخلية والخارجية، والقدرة على مقاومة الأمراض وأسبابها. علي غرار مناعة جسم الانسان الذي يقاوم التدخلات الخارجية الخطيرة، ويراقب أنشطة المناعة الداخلية لضمان الأداء الطبيعي لجسم الكائن الحي (Xue, Qiang, Bing, & Yu, 2020).

على نفس المنوال، فإن نظم المناعة التنظيمية تتعا ل (Wang, Cao, Wu., Guo,2010) هو تنظيم ذاتي يزيد من قدرة المنظمة على التصرف بشكل ديناميكي لتشخيص وإزالة التهديدات داخل وخارج المنظمة، وتذكرها من أجل الحفاظ على صحة المنظمة والاستجابة للمخاطر البيئية الرئيسية. أيضا يشبه جهاز المناعة البشري إلى حد كبير جهاز المناعة التنظيمي، فكلاهما عبارة عن مجموعة معقدة وحساسة من الوظائف المترابطة التي تعمل كحاجز منيع ودفاعي لاي تدخلات ضارة ( Gilley, Godek,& Gilley,2009). فالأفراد يشبهون الخلايا المناعية التي تحمي الوضع الداخلي للمؤسسة وتقاوم هذه التغييرات، في

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

حين أن المديدين والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة التنظيمية هي وسائل توفر الرقابة والاستدامة والأمان وإدارة الوضع الحالي والوصول إلى حالة التأكد واليقين (Gilley et al.,2009).

ترجع أصول مفهوم نظم المناعة التنظيمية إلى اجتهادات (Degus,1997) الذي ناقش هذا المفهوم باعتباره أحد الدعائم التي تساعد المنظمات على التكيف مع بيئتها المختلفة، مع الحفاظ على ثقافتها التنظيمية المميزة (متولي والبنوي، ٢٠٢٠). فنظم المناعة التنظيمية تعمل على زيادة قدرة المنظمات علي صد الهجمات المستمرة من الأفراد ذي الولاء المنخفض اتجاه منظماتهم، وبناء جسر مانع وواقى لتحسين المنظمة من المخربين والفاستدين واستبعادهم ومعالجة أثارهم (عبدالمجيد ، ٢٠١٦ ) ، وذلك ووفقا لتعبير (Degus,1997) في كتابه (المنظمة الحية) بأن يجب التعامل مع المنظمات على أنها كائن حي وليست آلات اقتصادية غير حسية ، وبرر ذلك بأن أسباب موت وانهيار الكثير من المنظمات مبكرا بالرغم من وجود مقومات اقتصادية لديها يرجع الي عدم وجود جهاز مناعي لها يتصدى للآزمات والتغيرات التي تطرأ (حسن،٢٠٢١) .

أيضا يرجح بعض الباحثين ان أصول مفهوم المناعة التنظيمية يرجع إلى أمرين هما:

الأول: هو نظرية التكيف التنظيمي للرد على التهديدات الداخلية والخارجية التي أثرت على الهيكل التنظيمي للمنظمات. حيث تعتمد المنظمات على إيجاد طريقة للتكيف مع هذه التهديدات المختلفة والتعامل معها بصورة أكثر فعالية (Aljadar & Mahmoud,2021).

الثاني: هو انهيار وافلاس بعض المنظمات، وظهور منظمات منافسة كبرى، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالأليات الداخلية وحوكمة الشركات، وظهور مجموعة من الأنظمة الجديدة، الأمر الذي استدعى إلى ضرورة التكيف التنظيمي وزيادة التركيز على مسؤوليات وقدرات الإدارة العليا؛ لرصد جميع هذه التهديدات والأمراض والمخاطر الفيروسية، واختيار الوسائل المناسبة لمواجهتها (Simmons,2013). بينما يرى البعض الاخر أن مفهوم نظم المناعة التنظيمية هو أحد الأنظمة التي انتجتها نظرية الإنتاج الاجتماعي الذاتي، والتي تشير إلى أن النظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده على إنتاج وإعادة إنتاج نفسه، فنظم المناعة التنظيمية عبارة عن شبكة من السياسات والثقافات داخل الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مماثلة لجهاز المناعة البشري لمنع الأفكار السيئة من الدخول والحاق الضرر بالمنظمة (Al-Badayneh,2021).

عرف (Birkinshaw & Ridderstrale,1999) نظم المناعة التنظيمية على أنها الهيكل التنظيمي والأنظمة الفرعية التي تدعم من مقاومة المنظمة لمواكبة التغيرات والابتكارات التكنولوجية ومواجهة المخاطر الخارجية. بينما عرفها (النقيرة، ٢٠٢١) بأنها مجموعة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي يقوم بها مجموعة من الأفراد من أجل انشاء حاجز قوي مانع يعمل على حماية المنظمة من أي تهديد أو خطر، بالإضافة إلى إعادة المنظمة إلى مسارها الطبيعي التي انحرقت عنه نتيجة لأي أسباب داخلية أو خارجية.

أما (السعدي، ٢٠١٦) فيرى أن نظم المناعة التنظيمية هي نظام تنظيمي معقد له القدرة على التطوير الذاتي، ويتكون من عدد من الأقسام والمواقع والأنظمة والثقافات والتقنيات والموارد البشرية. نجد (صرصور، ٢٠٢١) بأنه عرف نظم المناعة التنظيمية على أنها منهج يبين مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والأزمات التي تواجه المنظمة، وذلك عن طريق وضع خطة متكاملة تشمل مجموعة من العمليات (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) بهدف تحديد الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الازمات. كما يرى (AL kurtany, Alan & AL msoodi.2020) أنه نظام استشعار وليس فكرا معرفيا موجهها بمشاعر الفرد النشط والمؤثر من خلال إدارة

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

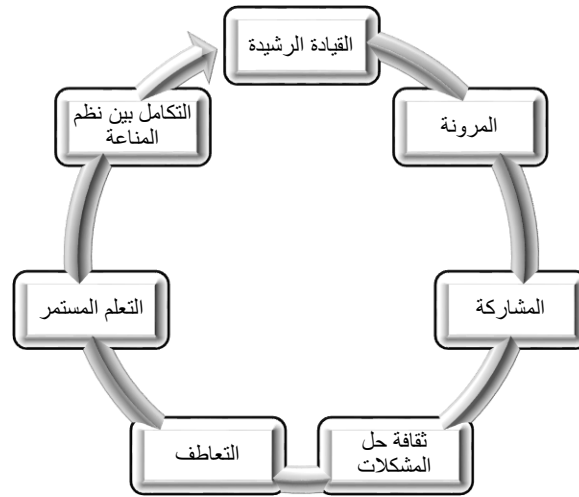
المنظمة لحالة القلق المتكرر أو المستمر في مواجهة غير المرغوب فيه والتغيرات الداخلية والخارجية. علي صعيد اخر فقد حدد (Abbas,2019) ان نظم المناعة التنظيمية من مجموعة من المكونات التي تتحد لمحاربة الأفكار "الفيروسية" في بيئة العمل والمخاطر التنظيمية التي يعاني منها هيكل المنظمة، لذلك تحاول المكونات بشكل جماعي أو فردي تحديد الفيروس البيئي، وكيفية القضاء عليه وتوليد ذاكرة مناعية تنظيمية داخل جسم المنظمة لتحديد هذا "الفيروس" والاستجابة له في المستقبل فضلا عن التطور.

جادل (Bhattarai,2016) بان نظم المناعة التنظيمية هي نظام داخلي لكيان منظم ونشط، ولديه القدرة على التنبؤ ومقاومة التغيير غير المناسب للوضع الحالي لحماية المنظمة والحفا' على الإنجازات الحالية والأبعاد التنظيمية من المتسللين.

ذكر (Lee, Ghaffari & Elmeligy,2011) أن نظم المناعة التنظيمية هي نظم ذكية تتكون من مجموعة من العمليات داخل المنظمة التي تعمل على حمايتها من خلال تحديد وقتل مسببات الأمراض والفيروسات عن طريق عدد من الإجراءات الدفاعية والوقائية ذات الخصائص المميزة مثل القوة والتكيف والاستقلالية.

بعد سرد معظم التعاريف التي تناولها الباحثين، هناك امر هام وهو ضرورة التفرقة بين مناعة المنظمة والنظام المناعي للمنظمة، فمناعة المنظمة توجد بشكل تلقائي ممثلة في أفراد وأنظمة وثقافة وإجراءات وسياسات وبرامج المنظمة، وتظهر كرد فعل طبيعي نحو أي خطر أو تهديد سواجه المنظمة، أما النظام المناعي يظهر عندما تدرك المنظمة ضرورة بناء جدار واقى، وضبط إجراءات استباقية لمواجهة أي تهديد محتمل قد يواجهها (علاء الدين، ٢٠٢١).

ولتعزيز نظم المناعة التنظيمية داخل المنظمات، يجب توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة (Alsyah,2020)؛  
النقيري، ٢٠٢١).. يمكن التعبير عنها في الشكل رقم (١):



الشكل رقم (١) متطلبات نجاح نظم المناعة التنظيمية (من إعداد الباحثة)

### أنواع نظم المناعة التنظيمية

قسم الباحثين نظم المناعة التنظيمية إلى نظامين

الأول: هو النظام الفطري، والذي يعمل كرد فعل مباشر عند تعرض المنظمة لاي من التهديدات



## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

الثاني: هو النظام التكيفي: والذي يعمل بشكل مرن ومستمر من أجل إعادة واستعادة المنظمة لوضعها المستقر عند التعامل مع كافة الأخطار المتوقعة (الساعدي، ٢٠١٦).

ماذا ستجني المنظمات من دعم وتعزيز نظم المناعة التنظيمية

- حماية الكيان الإداري والهيكل من كافة التهديدات والمخاطر .
- التكيف الفعال والتأقلم مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة (النقيرة، ٢٠٢٠).
- أن نظم المناعة التنظيمية تعمل على الحفاظ على قيم المنظمة ورؤيتها واستدامتها (Alsyah,2020).
- تعتبر نظم المناعة التنظيمية سلاح ذو حدين، حيث إنها تعتبر مفيدة في حال كونها أنظمة ديناميكية تستجيب إلى التغييرات المحيطة بشكل إيجابي، وقد تكون ضارة في حالة الأنظمة المختلة وظيفيا والتي ترفض أي تغير أو تطوير (عبد المجيد، ٢٠١٦).
- نظم المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل لأنها تعزز المرونة في المنظمات (Perry,2014). فالمرونة تسهم على عملية التكيف خاصة مع زيادة التعقيد وعدم التأكد التي أصبحت واقع في بيئة الأعمال لا يمكن أغفالها لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن سريعا.

تؤدي نظم المناعة التنظيمية أربع وظائف أساسية هي:

١. الادراك المناعي: يعمل على اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات المتوقعة، وذلك من خلال رصد ومتابعة كافة التغييرات التي تطرأ داخليا وخارجيا (متولي والبنوي، ٢٠٢٠). ايضا يشار إلى الادراك المناعي على أنه وظيفة التحديد المنتظم والديناميكي للعوامل الخارجية السلبية والعوامل الداخلية الضارة، وعوامل التسلسل الهرمي، مما يعني أن الادراك المناعي عملية مستمرة متكررة لدورة مراقبة المخاطر ولا تتوقف عند نقطة معينة (Kareem,2021).
٢. الدفاع المناعي: الدفاع عن المناعة التنظيمية هو وظيفة المنظمات لمقاومة أو القضاء على العوامل الداخلية والخارجية الضارة وغير المرغوب فيها، أي ان الدفاع المناعي يشير إلى التحول المناسب، والتجديد، وتحسين قدرة الشركة وإعادة هيكلة الموارد، وكذلك تحسين القدرة على اختيار أفضل مورد بصورة سريعة ودقيقة من بين موارد الأنظمة التنظيمية وبرامج الاستجابة (Kareem,2021). يرى (الساعدي، ٢٠١٥) أن الدفاع المناعي يعني ازالة كافة التهديدات التي يمكن ادراكها، وذلك من خلال خمس عمليات، يمكن توضيحهم عن طريق الشكل رقم (٢) التالي:

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

الازالة	التنسيق	الاختيار	التغيير	التناسخ
- ازالة كافة العقبات والتهديدات	■ القدرة علي الترتيب والتنسيق والتوازن بين خطوات العمل وقوة السلوك	● القدرة علي الاختيار بين البدائل المتاحة ، واختيار البديل الافضل للتطوير التنظيمي	● التحول إلى الأفضل مثل اعادة الهندسة ، اعادة هيكلة الموارد البشرية ، تطوير نظم التقييم ... وغيرها	● ويعني مدى القدرة علي التكرار السريع والتدريب والتعلم والاهتمام بكلا من الأفراد والقواعد والثقافة والتكنولوجيا والاجراءات والمرتبطة بنظم المناعة التنظيمية

**شكل رقم (٢) عمليات الدفاع المناعي (من إعداد الباحثة)**

٣. الاستقرار المناعي: الضبط الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق بين التناقضات الداخلية وعوامل عدم الانسجام (متولي والبنوي، ٢٠٢٠)، يمتلك الجهاز المناعي شبكة تحكم معقدة وفعالة لتحقيق الاستقرار النسبي للمنظمة، وبالتالي فإن وظيفة الاستقرار المناعي نفسها تتميز بالقضاء على السلوكيات الضارة وغير الملائمة من داخل الشركة وخارجها بشكل يضمن الحفا' على الأنشطة والتنسيق والتوازن داخل المنظمة (Al-Saadi, 2016: 131).

٤. الرقابة المناعية: نتيجة للتغيرات العاجلة والسريعة في البيئة على جميع الأصعدة، فإن مراقبة عمليات المنظمة وتقوية مناعتها التنظيمية، فالرقابة في حد ذاتها تمثل ردود الفعل الفورية التي تحد من حدوث التغيير في عمليات المنظمة الداخلية والخارجية (Alwan & Talib, 2016).

أبعاد نظم المناعة التنظيمي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والعلماء على الأبعاد التي تكون نظم المناعة التنظيمية، فنجد (Simmons,2013) واخرون يرون أن المناعة التنظيمية تتمثل في الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١) أبعاد المناعة التنظيمية

المؤلف	البعد تبعا لكل مؤلف	
Simmons,2013	الموقع التنافسي الحمض النووي التنظيمي المناعة التنظيمية الطبيعية المناعة التنظيمية المكتسبة المقارنة المرجعية الذاكرة التنظيمية	<b>أبعاد نظم المناعة التنظيمي</b>
Hung,2013	التعلم التنظيمي الذاكرة التنظيمية المعرفة التنظيمية	

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

Smith&Chris,2013 Alsyah,2020 ؛Park & Bunn,2003 ؛Mahmoud & ALjadar ,2021 ؛Gilley et al.,2009 النقيرة ، ٢٠٢٠	التعلم التنظيمي الذاكرة التنظيمية الحمض النووي التنظيمي
Alsaïdi,2020 الساعدي، ٢٠١٥	نظم المناعة المركزي نظم المناعة المتخصص نظم المناعة للأطراف

ستعتمد الدراسة الحالية الابعاد الأكثر اجماعا من قبل الباحثين، والاقرب الى طبيعة البحث الحالي وهي الأبعاد الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي، وسيتم التطرق لكل بعد من الابعاد الثلاثة بالتفصيل في النقاط التالية:

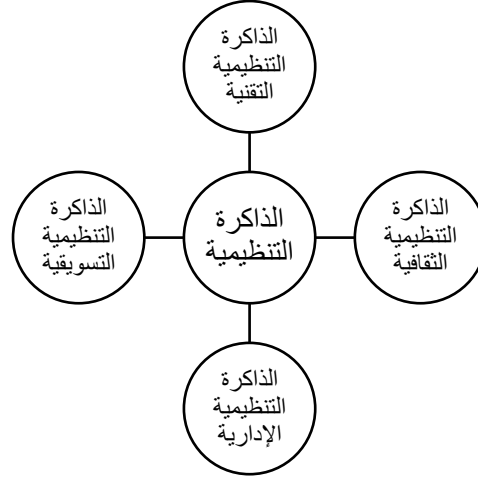
### **البعد الأول: التعلم التنظيمي**

التعلم التنظيمي هو الوعي المتزايد بالمشاكل التنظيمية ومن ثم التعرف عليها ومعالجتها (Smith&Chris,2013)، ويتكون التعلم التنظيمي من التعلم الفردي والتعلم الجماعي، والتعلم من الاخرين، والتعلم الذاتي (Alsya,2020). أيضا ينظر إلى التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة وترجمتها لجميع المستويات الإدارية ومشاركتها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، هذه القدرات المعرفية الديناميكية بمثابة قدرة المنظمة علي دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئة المحيطة المتغيرة (Gilley et al.,2009). أيضا يتمثل التعلم التنظيمي في كافة المعلومات التي تسعى المنظمات على الحصول عليها من أجل معالجة الأخطاء والاستجابة لكافة التغيرات البيئية مع تسجيل المعلومات في الذاكرة التنظيمية (Hung,2013).

### **البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية**

تحاكي الذاكرة التنظيمية خلايا الذاكرة البشرية. فهذه الخلايا قادرة على تذكر الأمراض التي أصيب بها الإنسان ومن ثم تقوم بإنتاج الأجسام المضادة المناسبة لمهاجمتها. نفس الفكرة تنطبق على الذاكرة التنظيمية التي تقوم باستحضار المعرفة المؤرشفة السابقة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة בזكاء واستخدامها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، وبناء مزايا تنافسية مستدامة (Park & Bunn,2003). إذا الذاكرة التنظيمية هي بمثابة الوعاء التخزيني لكافة الاحداث والتجارب التي مرت بها المنظمة من أجل الاستفادة منها في المستقبل (Simmons,2013). من الجدير بالذكر ان الذاكرة التنظيمية قد تكون أحد مدخلات ومخرجات رأس المال الفكري، فمنها تنطلق التنمية المعرفية (Mahmoud & ALjadar ,2021).  
يمكن تصنيف الذاكرة التنظيمية من حيث المهام والوظائف والعمليات الادارية (همام، ٢٠١٤)، يمكن سردها في الشكل رقم (٣) التالي:

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد



الشكل رقم (٣) أنواع الذاكرة التنظيمية

علي صعيد آخر، يمكن تصنيف الذاكرة التنظيمية تبعاً للمستويات المختلفة في بيئة العمل مثل المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.

تتكون الذاكرة الفردية داخل المنظمات من الذاكرة التعريفية والإجرائية (Pentland & Choi Miller, 2012). الذاكرة التعريفية هي تخزين "المعرفة"، مثل الحقائق التنظيمية السابقة والمعرفة والأحداث. بينما الذاكرة الإجرائية فتشير إلى تخزين "المعرفة"، الممثلة في المهارات والإجراءات الروتينية التي يمكن استرجاعها تلقائياً. الذاكرة الإجرائية مفيدة للارتجال مع مهام محددة بسبب طبيعتها السريعة، في حين أن الذاكرة التعريفية أكثر فائدة لتسهيل الحلول الأكثر ثراءً وتعقيداً لأنها تبطئ القرارات (Miller et al., 2012).

بينما الذاكرة التنظيمية على مستوى المجموعة، فتتمثل في الذاكرة التبادلية أو العابرة وهي تخزين المعرفة الموجودة داخل مجموعة من الأفراد. تقلل الذاكرة العابرة من وقت الاستجابة لاسترجاع المعرفة وتحسن اتخاذ القرار، تنسيق المهام، وبناء الثقة وحسن التواصل (Argote, 2015).

أما الذاكرة التنظيمية على المستوى التنظيمي، بمرور الوقت تكرر الإجراءات الناجحة وتزداد، ويتكون لدى المنظمة حصيلة من التجارب غير العادية يتم الاحتفاظ بهذه المعرفة بطريقة هادفة مما يؤدي إلى تقوية الذاكرة التنظيمية وتقليل الحاجة إلى البحث (Miller et al., 2012).

لكن يجب الأخذ في الاعتبار أمراً هاماً، الذاكرة التنظيمية تتغير أحياناً بسبب بيئة المهام المتغيرة أو متطلبات المعرفة الجديدة أو القدرات التنظيمية المتطورة (Argote, 2012)، مما يتطلب دائماً تحديث المعرفة وإضافة الجديد والمفيد منها وإبقاء الذاكرة دائماً محدثة (David & Brachet, 2011).

### البعد الرابع: الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي

يحاكي الحمض النووي التنظيمي الجينات البشرية، حيث يعكس البصمة الخاصة لكل منظمة والتي يجعلها مختلفة عن الآخرين، وتمكنها من التكيف بقوة مع المنافسة (Alsya, 2020). ترجع أصول هذا المفهوم إلى عام ٢٠٠٠ بواسطة منظمة Booz Allen للاستشارات الإدارية الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أعدت استبانة دولية يشمل ١٠٠ دولة، و٢٣ قطاع، و٨ أقسام داخل كل شركة. ان الهدف من الاستبانة هو التعرف على الخصائص الفريدة لكل منظمة التي تحدد سماتها، تم الكشف على إن كل منظمة لديها سمات فريدة تميزها عن غيرها، حتى ولو كانت منظمات في نفس المجال (Neilson, 2004).

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

يمكن تعريف الحمض النووي التنظيمي على أنه مجموعة القيم والمعتقدات والثقافة والشخصية الأساسية للمنظمة التي تشكل هويتها التنظيمية بالصورة التي يصعب تقليدها أو تكرارها وينعكس ذلك على أدائها وانشطتها بطريقة أكثر إيجابية (Persyn,2014). يعتمد الحمض النووي التنظيمي على المبدأ القائل بأن لكل منظمة خصائص وراثية حصرية مثل أي كائنات حية ويتم إظهار الخصائص من خلال العناصر التركيبية والرئيسية والطبيعية (DNA). لذلك، من خلال الجمع بين علم الإدارة وواقع علم الوراثة وعلم الأحياء، يمكن إيجاد طرق فعالة في تطوير المنظمات لتتماشى مع التغييرات المستمرة (Abdel-Raheem& Saad, 2019)، فالحمض النووي التنظيمي هو أسلوب أو وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه منظمة ما وتثبيت أدائها، جنباً إلى جنب مع طرق التغلب على هذه الصعوبات.

تظهر أهمية الحمض النووي التنظيمي في تشخيص الوضع الحالي للمنظمة، الكشف عن نقاط القوة والضعف، بناء مقومات تنظيمية مميزة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية مبدعة يتوارثها الأجيال المختلفة (Lee, Kim & Joshi,2017).

يلعب الحمض النووي التنظيمي دوراً فعالاً في تحديد المنظمات ووظائفها القيادية والإدارية مثل القرارات والهيكل التنظيمي والعمل الجماعي والاتصالات وتحديد المنظمات (أبو برهم، ٢٠٢٠)، فعندما تواجه الشركات مشاكل في التنفيذ، عليهم فقط النظر إلى الهيكل التنظيمي الخاص بهم، وحقوق اتخاذ القرار، والدوافع، وتدفق المعلومات للحصول على إجابات. هذه العوامل مجتمعة تشكل جوهر هوية الكائن الحي وشخصيته المتميزة، ويمكن القول إن هناك أربعة عناصر قد تسمى الكروموسومات التي تحدد جين المنظمة وهو حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والدوافع، والبنية (Lee et al.,2017؛ Neilson, Pasternack & Mendes,2005؛ العزب، ٢٠١٨). يمكن توضيحها في الشكل رقم (٤) التالي:

المحفزات	حقوق اتخاذ القرار	المعلومات	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا أحد ينكر الدور الحاسم الذي يلعبه الدافع في تشكيل السلوك وفي التأثير على أداء العمل والمؤسسات. تشمل المحفزات الجوانب المالية وغير المالية مثل الأهداف والتفضيل والإنجاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعني الآلية الكامنة لكيفية اتخاذ القرارات صحيح، وتحديد متخذي القرار بناء على السلطة الممنوحة، وتحديد المنفذ والمتأثر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتطلب القرارات معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، ويمكن تلعب المعلومات دورين حاسمين في المنظمات الحالية تعزيز الاستجابة التنظيمية لضغوط الأعمال، وتعزز وظائف العمل الرئيسية من خلال توفير معلومات حول المقاييس المستخدمة لقياس الأداء؟ كيف يتم تنسيق الأنشطة، وكيف يتم نقل المعرفة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هو مجموع الطرق التي تقسم بها المنظمة عملها إلى مهام متميزة لضمان الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل الجهود عبر الإدارات</li> </ul>

الشكل رقم (٤) العناصر المؤثرة في الحمض النووي التنظيمي

انعكاسات نظم المناعة التنظيمية على الاداء التنظيمي وجودة القرارات التنظيمية

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

نظم المناعة التنظيمية هو ثمرة لاتجاه تطوري يعكس تكيف المنظمات مع التحديات بما في ذلك التعقيد المتزايد للمنظمات، على غرار أنظمة المناعة البيولوجية، تبنت المنظمات مجموعة من الآليات الداخلية لدرء هذه التهديدات التي لا يمكن الفرار منها، حيث إن نظم المناعة التنظيمية تؤدي وظائف تنظيمية داخلية تعمل على خفض تكاليف المراقبة من خلال آليات داخلية مثل أنظمة الامتثال وإدارة المخاطر والتعويضات (Simmons,2013).

تساعد نظم المناعة التنظيمية المنظمات على التحول والتغيير بمرونة وأكثر تكيف مع البيئة المحيطة، عن طريق أحداث تغيير في اختيارات المنظمة ومخرجاتها، وذلك عن طريق التقييم المستمر والتعديل والتقييم (عبودي، ٢٠١٩).

تلعب نظم المناعة التنظيمية دوراً شبيهاً لدور الخلايا المناعية داخل جسم الإنسان عندما يتعرض عضو أو جزء من الجسم لتأثير فيروسي معين، وتمكن من التعافي وأصبح محصناً ضد هذا الخطر، هنا تلعب الذاكرة التنظيمية المتمثلة في المعالجات السابقة والحلول المخزنة دور اللقاح التنظيمي الذي يستخدم للحصول على المعرفة والمعلومات التي تساعد في مواجهة التهديدات والمخاطر، وتحديد البدائل المناسبة التي قد ثبت نجاحها في مواجهة مثل هذه الازمات (Assayah,2020).

تساعد نظم المناعة التنظيمية على تسخير الخبرة والمعرفة الداخلية في تصميم إصلاحات المنظمات، ويتولد عن ذلك العديد من الفوائد .... منها (Simmons,2013):

- إنشاء آلية متناسقة لكسر التحيز لتعويض أو مواجهة التحيزات الخارجية التي يمكن التنبؤ بها.
- منع العواقب غير المقصودة وتعزيز الحلول الواقعية المرنة الحالية والمستقبلية.
- توفير التوازن الذي قد يردع القرارات المتسرعة التي لا تتوافق مع المعايير الداخلية للمنظمات والتي من شأنها إضعاف الإنتاجية والمخاطرة وريادة الأعمال.
- تحفيز السلوك المرغوب، حتى في حالة عدم وجود مسؤولية قانونية، باستخدام آلية الشركة الداخلية لتعزيز العمل.
- مساعدة الهيئات التنظيمية في التحديد المبكر لممارسات الأعمال الخطرة والاحتيايل، فضلاً عن تعزيز الإبلاغ الذاتي.

إن نظم المناعة التنظيمية تمثل منهج متكامل داخل بيئة الأعمال، يعمل على تشخيص كافة التهديدات وحالات عدم الاستقرار والتوازن ونقاط الضعف إلى نقاط قوة تحمي المنظمة من تعرضها للمخاطر (السمان والدباغ، ٢٠٢٠).

تؤثر نظم المناعة التنظيمية على قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والاستقرار والبقاء كلا حسب نوع المنظمة، فتبعاً لتقسيم (Rashid & Chalab,2007; Alshawabkeh,2020)، نجد أن هناك ست أنواع للمنظمات. يمكن شرحها في الشكل رقم (٥) التالي:

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد



### الشكل رقم (٥) أنواع المنظمات

لتقييم جودة نظم المناعة التنظيمية داخل المنظمات، هناك عدد من المؤشرات الهامة التي تحدد مدى مستوى هذه النظم (Huang, 2013) .... ومنها:

- القدرة على التعرف على المخاطر والتهديدات.
- القدرة على التعلم.
- القدرة على الاستعادة الذاتية.
- القدرة على حماية المنظمة.

تساعد نظم المناعة التنظيمية في تحسين سمعة المنظمة، وتحسين قدرتها على بناء تحالفات استراتيجية إيجابية، بالإضافة إلى ضمان التدفق المستمر للموارد داخل الشركة.

عند إصابة أي منظمة بكارثة تنظيمية أ فيروس بيئي، فإن أول ضرر يصيبها هو تآكل النسيج الثقافي والاجتماعي؛ مما يؤدي إلى ظهور الهجرة التنظيمية لرأسمالها البشري، أو /والاضطرار إلى القيام ببعض الممارسات غير الصحيحة والمضطربة من أجل التخلص من الوضع الراهن المذبذب (الحضرمي، ٢٠٢٠).

تسهم نظم المناعة التنظيمية في تحسين قدرة المنظمات على التنبؤ بالمستقبل بشكل فعال، وزيادة قدراتها الدفاعية نحو أي أخطار أو تهديد قد يواجهها (أبو برهم، ٢٠٢٠).

تلعب نظم المناعة التنظيمية دور مهم في تحقيق الأداء المتميز من خلال تحفيز الموظفين لاستخراج معارفهم وقدراتهم لتحسين أداء المنظمة (Abbas, 2019).

تقوم نظم المناعة التنظيمية بالدفاع المناعي لمقاومة أو إزالة العوامل الخارجية والداخلية الضارة وقدرتها على التثقيف والتدريب باستمرار لتكون قادرة على مواجهة المخاطر المحتملة. تمتلك المنظمة القدرة على التجديد واختيار أفضل البدائل بسرعة للدفاع عن المنظمة، ولديها القدرة على تحقيق التوازن (Abbas, 2019).

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

**الفرض الرئيسي H<sub>1</sub>: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية علي جودة القرارات**

**التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .**

وينشق من هذا الفرض الرئيسي ثلاث فروض فرعية كما يلي:

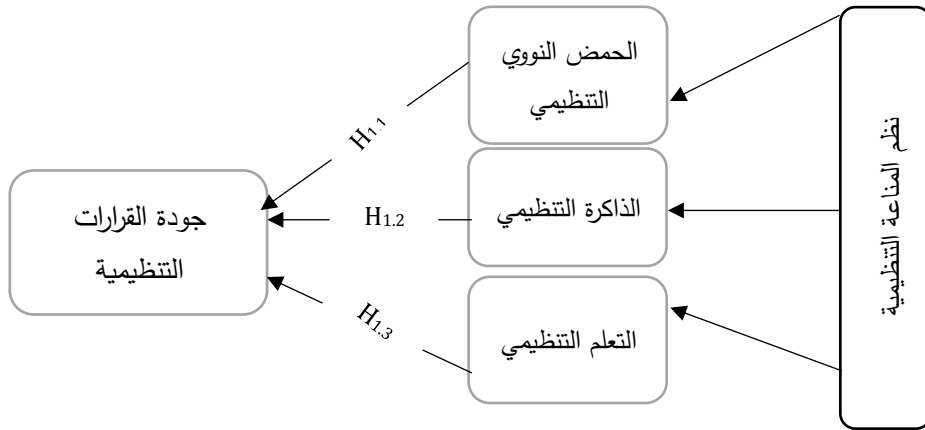
## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

الفرض الفرعي الأول H<sub>1.1</sub>: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي علي جودة القرارات التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرض الفرعي الثاني H<sub>1.2</sub>: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمي علي جودة القرارات التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرض الفرعي الثالث H<sub>1.3</sub>: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للحمض النووي التنظيمي علي جودة القرارات التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

بناء على الفرضيات السابقة، يمكن وضع النموذج الافتراضي للدراسة لقياس أثر نظم المناعة التنظيمية علي جودة القرارات التنظيمية في الشكل رقم (٦) التالي:



الشكل رقم (٦) النموذج الافتراضي للدراسة

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

دراسة (النقيرة، ٢٠٢١)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، من أجل ذلك قام الباحث بسحب عينة حجمها ٢٧٠ مفردة، تم توزيعها علي مديري الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية في مدينة السادات بجمهورية مصر العربية، وشملت أربع قطاعات هم الحديد والصلب، المشروبات والأغذية، الكيماويات، الغزل والنسيج ، تم الاعتماد على برنامج SPSS(23) لتحليل البيانات واستخلاص النتائج . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناعة التنظيمية والابتكار وأيضاً الأداء التنظيمي، ضرورة تشجيع عمليات التعلم التنظيمي سواء الفردي أو الجماعي من خلال إقامة تحالفات مع المنظمات الأخرى، بناء قواعد بيانات تخزينية قوية بشكل ذاكرة تنظيمية مرجعية لكافة القرارات. دراسة (حسن، ٢٠٢١) ، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناعة التنظيمية المكتسبة (التطعيم التنظيمي ، التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، والمقارنة المرجعية) في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة ببعديها ( استراتيجيية الترميز ، واستراتيجيية الشخصنة)، بالإضافة إلى معرفة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة ؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحليل استجابات مفردات العينة المكونة من ٤٥ مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني للعمارة عن طريق برنامج ، أكدت الدراسة أن هناك تأثير بين المناعة التنظيمية



## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

المكتسبة على استراتيجيات إدارة المعرفة ، كما أن تفعيل أبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة سيؤدى إلى تعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة.

**دراسة (علاء الدين، ٢٠٢١)**، ركزت هذه الدراسة على استكشاف دور المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات داخل المنظمات، اعتمدت لتحقيق هذا الهدف على المدخل النظري، بالإضافة إلى منهج المسح الاجتماعي، وتم توزيع استبانة الكترونية بعدد ١٨٣ مفردة داخل شركة ارامكوا. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لنظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الازمات الوقائية والعلاجية.

**دراسة (متولي والبنوي، ٢٠٢٠)**، حاولت هذه الدراسة قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الافراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي، ولتحقيق ذلك تم تجميع البيانات الأولية من قوامها ٣٤٤ مفردة من العاملين بشركات الادوية في مدينة العاشر من رمضان، توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وادائهم التكيفي، وكذلك وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك الافراد للشائعات التنظيمية وادائهم التكيفي. أكدت الدراسة أن هناك ارتباط قوى ووثيق بين القدرات المناعية للمنظمة وكلا من دورة حياتها وكفاءة تصميم هيكلها التنظيمي.

**دراسة (اسماعيل، ٢٠٢٠)**، اجتهدت هذه الدراسة في تحديد نوع وقوة العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز والمؤسسي والذكاء الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة حجمها ٢٥٧ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، أكدت النتائج إلى وجود اهتمام منخفض من جانب الجامعة بالذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية، ووجود مناعة تنظيمية متوسطة، واوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز سبل تحسين مستوى المناعة التنظيمية على نحو أكثر فعالية من جانب أعضاء هيئة التدريس.

**دراسة (عبد المجيد، ٢٠١٦)**، حاولت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر نظم المناعة التنظيمية في إدارة الازمات ومعرفة مستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية بأبعادها داخل عدد من الشركات المختصة بالصناعات الغذائية بالأردن؛ ولتحقيق ذلك تم سحب عينة حجمها ١٨٦ مفردة، شملت عدة مستويات إدارية (مدير عام، نائب مدير، مدير، مدير تنفيذي، رئيس قسم، مدير شعبة، مدير وحدة). تم الاستعانة ببرنامج SmartPIS لاستخراج النتائج. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي بين نظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاقية). كما اوصت الدراسة بضرورة توعية المنظمات بأهمية تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد أهم الدعامات لحماية المنظمات من الأزمات.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

**دراسة (Al-Badayneh, 2021)**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز جهاز المناعة التنظيمية بالتطبيق على ١٣ شركة اردنية في مجال تصنيع الأغذية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت قوام العينة ١٦٠ مفردة منهم ١٥٠ فقط صالح للتحليل باستخدام برنامج SPSS (V.19) لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن تصورات أفراد عينة الدراسة عالية المستوى. توصى الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة الداعمة لمفهوم المناعة التنظيمية بين الإدارة العليا والموظفين، وضرورة العمل بوعي استراتيجي لما له من أثر كبير في تقوية جهاز المناعة التنظيمي وقدرته على تحويل المعرفة إلى ممارسات تطبيقية، بالإضافة إلى الاهتمام بالتوعية الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وتطويرها وتعزيزها بين شركات تصنيع الأغذية الأردنية.

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

دراسة (Al Kalkawi & Qasim, 2021)، سعت هذه الدراسة إلى قياس دور عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لتحقيق أنظمة المناعة التنظيمية المتمثلة في (الادراك المناعي، الدفاع المناعي، الذاكرة المناعية، الاستقرار المناعي والتحكم) في شركة آسياسيل العراق في مدينة ميسان، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن العينة المكونة من ٥٠ مفردة، تم استخلاص ١٤٢ استبانة صالحة للتحليل. ومن أجل استخلاص النتائج اللازمة تم الاعتماد على برنامج SPSS. توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير كبيرة لعمليات إدارة المعرفة في نظم المناعة التنظيمية.

دراسة (Mohmood & Al-Jader, 2021)، هدفت هذا الدراسة إلى معرفة اثر القيادة الخادمة في جهاز المناعة التنظيمية بوزارة التخطيط بمدينة بغداد، بينما كانت عينة البحث (المدير العام ومعاونيه، رئيس القسم، مسؤول الشعبة) كعينة مقصودة لمجتمع البحث في (مركز الوزارة، الجهاز المركزي للإحصاء، الجهاز المركزي للقياس والرقابة ومركز التطوير الإداري) والجرد الشامل، حيث وزعت الباحثين ٢٢٠ استبانة، ثم جمعت بيانات من ١٧٢ مبحوثا من المجتمع المبحوث للاعتماد على برنامج SPSS & AMOS من خلال اتباع الأساليب الاحصائية المناسبة. أظهرت النتائج صحة علاقات الارتباط والتأثير على مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، مما يدل على الدور الأساسي للقيادة الخادمة في التأثير على جهاز المناعة التنظيمي في وزارة التخطيط. دراسة (Assayah, 2020)، اهتمت هذه الدراسة بمعرفة مدى تأثير المناعة التنظيمية على خيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي من خلال تطبيقها على ٤٧ شركة صناعية أردنية مدرجة في بورصة عمان. أظهر تحليل النتائج وتفسيرها قبول نموذج البحث والفرضيات المشتقة منه، وأن هناك علاقات متتالية مستقرة بين المناعة التنظيمية وخيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي، لذلك كلما انتقلت المناعة التنظيمية من ضعيف إلى متوسط إلى قوي، كلما تمكنت المنظمة من التحول، أشارت النتائج إلى أن مستوى المناعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة كان متوسطا. أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في البحث والتطوير، وتعزيز المناعة التنظيمية لتصبح ميزة تنافسية داعمة داخل الشركات.

دراسة (Kadum, Alan, Al-Msoodi, Al-Kurtany, 2020) ركزت هذه الدراسة على التعرف على ارتباطات وتأثير أبعاد الرضاقة الاستراتيجية، والتي تمثلت في (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، تدفق الموارد الاستراتيجية) في تعزيز قدرة الجهاز المناعي التنظيمي من خلال مكوناته الأساسية. تمثل الأبعاد المتمثلة في (الجهاز المناعي المركزي، الجهاز المناعي المتخصص، الجهاز المناعي للأطراف)، من خلال دراسة هذه المتغيرات والكشف عن أي من هذه الأبعاد تأثير مباشر في تعزيز قدرة الجهاز المناعي التنظيمي في الشركات محل البحث، كما أن البحث تستخدم لقياس هذه المتغيرات استبانة معدة بناء على دراسات سابقة، وكذلك تكييف الفقرات بما يتناسب مع البحث الحالي. حيث يتكون مجتمع البحث من ٧٥ فردا يشغلون مناصب إدارية (كمدير فرع، رئيس قسم، مسؤول قسم) في الشركات الوطنية للتأمينات العامة، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS (V.26)، حيث ثبت أن هناك علاقة مباشرة بأبعاد الحساسية الاستراتيجية وتدفق الموارد الاستراتيجية أكثر من تأثير الالتزام الجماعي، كما يقترح البحث إعادة صياغة القوانين والقواعد التنظيمية للسلوك ونظام التعويض الذي من شأنه تعزيز قدرة الجهاز المناعي على مواجهة الامراض التنظيمية الداخلية.

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

دراسة (Abbas,2019) ، قامت هذه الدراسة باختبار العلاقة بين المناعة التنظيمية ومنع الفساد الإداري والمالي في العراق ، تم استخدام SPSS&R لتحليل البيانات الواردة بالاستبيان ، تناولت مشكلة البحث كيفية تفعيل وظائف جهاز المناعة التنظيمية لتمكينه من مواجهة المخاطر التنظيمية ، ومحاولة منع الفساد الإداري والمالي والوصول إلى الآليات التي يتم من خلالها تطوير المناعة التنظيمية ، أخذت عينة قوامها ١٦١ فردا من العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء . كما خلصت الدراسة إلى نقص في وظيفة الذاكرة للمناعة التنظيمية ، بالإضافة إلى ذلك ، كانت علاقات التأثير لعدد من أبعاد المناعة التنظيمية ضعيفة ، لذا فقد قدمت الدراسة عدة توصيات لمعالجة هذه المشكلة . وبالمثل، يجب على المنظمة أيضا تطوير استراتيجيات لتطوير مناعتها التنظيمية ومكافحة الفساد الإداري والمالي .

### منهجية الدراسة واجراءاتها

#### منهجية الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الافتراضي الاستنباطي المبني على مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري لتحديد كلا من مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها. ومعرفة أسباب المشكلة وأبعادها المختلفة وصياغتها في شكل مجموعة من الفرضيات التي يتم اختبارها باستخدام المقاييس الإحصائية والرياضية؛ للحكم على صحة أو عدم صحة الفرضيات.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مديري الشركات السياحية لعدد ١٠ شركات سياحية في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار خمس شركات سياحية رائدة في المجال من مصر وأيضاً خمس شركات سياحية رائدة في المجال من السعودية، ويبين الجدول رقم (٢) البيانات الخاصة بكل شركة وطبيعة توزيع عينة الدراسة نظرا لكبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة حصر جميع مديري الشركات محل الدراسة وصعوبة الحصول على العدد الفعلي لهم (رغم سعي الباحثة بشدة للحصول على العدد الفعلي الكلي للمديرين؛ نظرا لما تعرضت له هذا القطاع من أزمة حقيقية اثناء الجائحة أدت الي الاستغناء عن نسبة كبيرة من المديدين حيث كان مجتمع البحث تقريبا ٢٤٠ مفردة هم المديرين المحافظين على وظائفهم ومراكزهم اثناء الازمة). لذلك تم سحب عينة عشوائية بسيطة ملائمة، تم حسابها عن طريق معادلة ريتشارد جيجر الأتية التالي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

إذ إن:

n = يمثل حجم عينة الدراسة

N = يمثل حجم مجتمع الدراسة

Z = يمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية (٩٥.٠) وتساوي (١.٩٦)

d = نسبة الخطأ (٠.٠٥)

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

عند تطبيق المعادلة السابقة، أصبحت عينة الدراسة قوامها ١٤٥ مفردة موزعة على جميع الشركات محل الدراسة، الا ان عدد الاستبانات الصحيحة القابلة للتحليل هي ١١٩ استبانة، إي بنسبة ٨٢ ٪ من مجموع الاستبانات. ويظهر في الجدول رقم (٣) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.

الجدول رقم (٢) بيانات وطبيعة توزيع عينة الدراسة

مجتمع العينة	أسم الشركة	العينة المسحوبة	نسبة العينة لإجمالي نسبة العينة
الشركات محل الدراسة في جمهورية مصر العربية	جاد ترفيل للسياحة	٢٠	٥٢ ٪
	مطار القاهرة للسياحة	١٥	
	مفيس للسياحة	١٥	
	ايجيشيان روز للسياحة	١٥	
	تارجيت بوكيت للسياحة	١٠	
الشركات محل الدراسة في المملكة العربية السعودية	مجموعة الطيار للسفر	٢٠	٤٨ ٪
	فرسان للسفر	١٥	
	رحلات المستقبل المحدودة	١٠	
	روبيخ للسفر والسياحة	١٥	
	القيادة الذهبية للسفر والرحلات	١٠	

الجدول رقم (٣) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	المتغير الديمغرافي
	١١٩	النوع
٧٤ ٪	٨٨	ذكور
٢٦ ٪	٣١	إناث
		سنوات الخبرة
٤٣ ٪	٥١	أقل من ١٠ سنوات
٥٧ ٪	٦٨	١٠ سنوات فأكثر
		العمر
١٣ ٪	١٥	أقل من ٣٠ سنة
٨٧ ٪	١٠٤	أكثر من ٣٠ سنة

### أداة الدراسة

تتضمن قائمة الاستقصاء جزأين. يحتوي الجزء الأول على البيانات الديموغرافية لمستجيبين، مثل النوع، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة. بينما اشتمل الجزء الثاني على متغيرات الدراسة، فقد اشتمل على ٤٢ فقرة لتمثيل عبارات المسح المختارة بناءً على الدراسات السابقة وباستخدام بعض المعايير العالمية المرتبطة بكل متغير، وتم توزيعها على النحو التالي.

المتغير المستقل وهو نظم المناعة التنظيمية، ويشمل هذا المتغير ثلاث أبعاد فرعية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي). تم تطوير اثنان وثلاثون عنصرًا لتمثيل هذه الأبعاد، مقسمة إلى ثمانية عنصر للتعلم التنظيمي، ثمانية عنصر للذاكرة التنظيمية، وثمانية عنصر للحمض النووي التنظيمي، بينما المتغير

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

التابع وهو جودة القرارات التنظيمية، المتغير المستقل (Huang, 2013 ; Leibner, Mader, & 2009) ; Augirr, Howell, Klatter & Neilson, 2005).  
Pentland & Choi,2012 Weiss, ; Watkins, 2007 ; Alsyah,2020; Hung,2013; Miller

فقد اشتمل على ١٠ عناصر. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من ١ إلى ٥ (١ غير موافق تماماً، ٢ غير موافق، ٣ محايد، ٤ موافق، ٥ موافق تماماً) لقياس المتغيرات.

### تحليل البيانات

تم الاعتماد على تحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS) باستخدام برنامج SmartPLS3.0 لتحليل النموذج الافتراضي للبحث. من أجل تشغيل نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، يوصي الخبراء بإجراءات تحليلية ذات مرحلتين، والتي يجب أن تشمل اختبار نموذج القياس الخارجي وفحص النموذج الهيكلية الداخلي. في هذه الدراسة، يتكون نموذج القياس الخارجي من متغيرين كامنين.

### نموذج القياس

هناك نوعان من التراكيبات المستخدمة في PLS-SEM: تفاعلية وتكوينية اعتماداً على منظور القياس، والذي يسترشد بمفهوم البناء وأهداف البحث (Hair et al.,2013). في هذه الدراسة، تم استخدام نموذج قياس فعال. يتطلب النموذج الفعال أن تكون جميع التراكيبات الكامنة للدراسة فعالة. من أجل تقييم نموذج القياس الفعال، يجب إجراء اختبار الموثوقية والصلاحية لضمان ملاءمته للتحقيقات من خلال PLS-SEM (Hair et al.2013). أولاً، يتم تقييم نموذج القياس الخارجي لفحص الصلاحية المقارنة لجميع الأدوات. يتم تقييم ذلك من خلال المعلمات الثلاثة التالية: "عوامل التحميل" و "الموثوقية المركبة" (CR) و "متوسط التباين المستخرج" (AVE). لذلك، يتم تحليل "عوامل التحميل" لجميع التراكيبات الفعالة الثلاثة باعتبارها الخطوة الأولى في تقييم نموذج القياس، الذي يهدف إلى ضمان استقلالية العوامل عن بعضها البعض وبالتالي تجنب مشكلة العلاقة الخطية المتعددة. وفقاً للباحثين في هذا المجال، يجب أن تكون الأحمال أكبر من أو تساوي ٠.٧. للتأكد من صحة العوامل وموثوقية التحميلات المجمعة (Yu et al.,2020). وعليه، تم استخلاص 37 عاملاً مع استبعاد خمس عناصر ذات معامل تحميل أقل من ٠.٧، بعد إزالة الأحمال الخارجية المنخفضة لإعادة قياسات التراكيبات في النموذج الخارجي، يتم إعادة بناء نمذجة المعادلة الهيكلية مرة أخرى. وصلت جميع الأحمال إلى ما يقرب من أو حتى أكبر من القيم الموصى بها البالغة ٠.٧، لتكون مؤهلة لتشكيل نموذج قياس خارجي جيد (Hair et al.,2013 & Chin et al.,2008). كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) أدوات صدق الأداة وثباتها

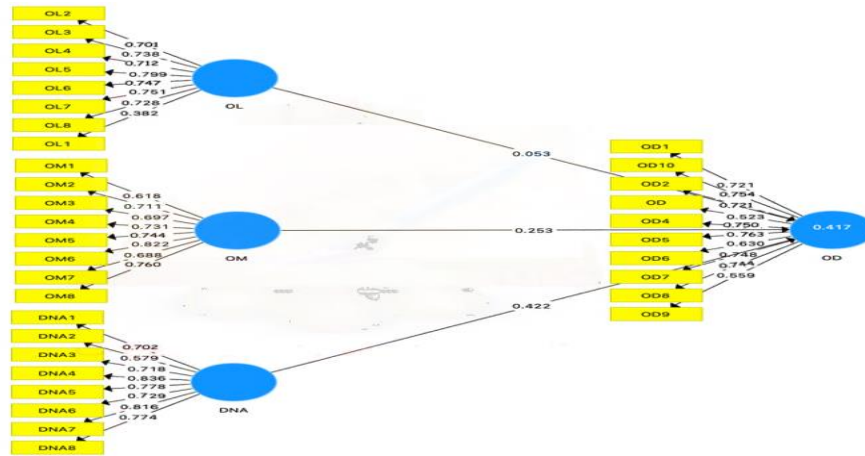
الابعاد	الفقرة	التشبع	الابعاد	الفقرة	التشبع
التعلم التنظيمي	OL1	0.382	الحمض النوي التنظيمي	DNA1	0.702
	OL2	0.701		DNA2	0.579
	OL3	0.738		DNA3	0.718
	OL4	0.712		DNA4	0.836
	OL5	0.799		DNA5	0.778
	OL6	0.747		DNA6	0.729

**نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية**  
**الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد**

الهيكلية	0.816	DNA7	جودة القرارات التنظيمية	0.751	OL7	الذاكرة التنظيمية	النموذج للدراسة النموذج للدراسة هو الداخلي بين المختلفة
	0.760	DNA8		0.728	OL8		
	0.721	OD1		0.618	OM1		
	0.754	OD2		0.711	OM2		
	0.721	OD3		0.697	OM3		
	0.523	OD4		0.731	OM4		
	0.750	OD5		0.744	OM5		
	0.763	OD6		0.822	OM6		
	0.630	OD7		0.688	OM7		
	0.748	OD8		0.760	OM8		
الهيكلية التركيب للعلاقات التركيبات للدراسة	0.744	OD9					
	0.559	OD10					

لتقييمها عن طريق تقييم معامل التحديد ومعاملات المسار؛ للتأكد من أن جميع القيم تتجاوز القيم الموصى بها لإثبات جودة وصلاحيه البناء للنموذج المقترح للدراسة.

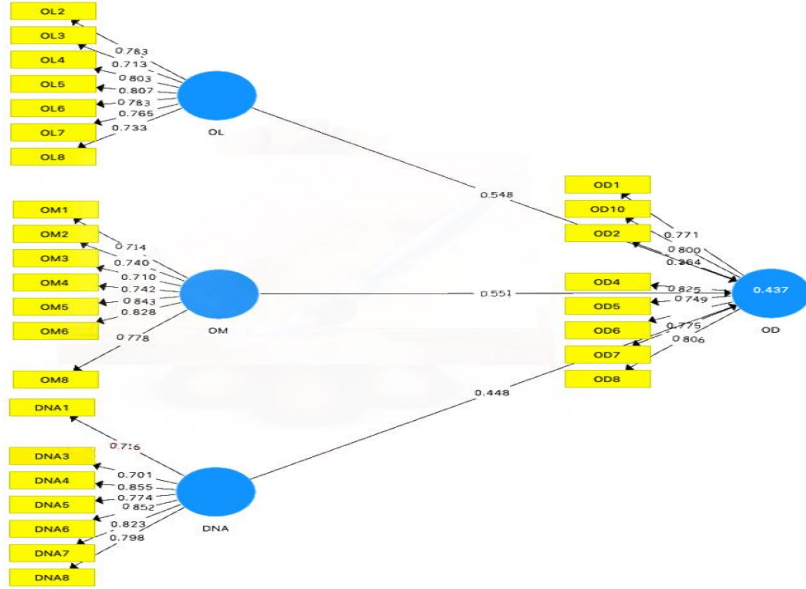
لذلك تم اثبات صحة النموذج الهيكلية على مرحلتين، في المرحلة الأولى تم ربط العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع للتأكد من درجة الارتباط التي يجب ان تكون أكبر من أو تساوي (٠.٧)، وبناء على ذلك تم حذف خمس عوامل هم (OL1,OM7,DNA2,OD9,OD3)، ويظهر ذلك في الشكل رقم (٧)



الشكل رقم (٧) النموذج البنائي باستخدام برنامج SmartPLS3.0

بعد حذف جميع العوامل ذات الارتباط الأقل من (٠.٧) السابق الإشارة إليها، أصبحت جميع العوامل ذات ارتباط عالي مما يشير إلى صلاحية النموذج وفعاليتها، ويظهر ذلك في الشكل رقم (٨)

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد- ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد



الشكل رقم (٨) النموذج البنائي باستخدام برنامج SmartPLS3.0 بعد التعديل

أيضا تم حساب متوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام برنامج SmartPLS ، حيث تبين أن جميع الأبعاد أعلى من قيمة (٠.٤) لجميع فقرات الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل نظم المناعة التنظيمية والمتغير التابع جودة القرارات التنظيمية ، كما أن متوسط التباين (AVE) لجميع المتغيرات أعلى من (٠.٥) ، فيما يخص الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات المستجيبين ، اثبتت النتائج الاحصائية أن قيم معاملات الثبات المحسوبة للمتغيرات تراوحت بين (٠.٨٨-٠.٩٥) ، كما أن معاملات الموثوقية المركبة (CR) تراوحت بين (٠.٨٧-٠.٩٦) ، مما يؤكد أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتفي بأغراض الدراسة الحالية ، ويظهر ذلك في الجدول رقم ٥.

جدول رقم (٥) مؤشرات الاتساق الداخلي والثبات والموثوقية

الابعاد	متوسط التباين المفسر (AVE)	كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )	الموثوقية المركبة (CR)
التعلم التنظيمي	0.63	0.885	0.871
الذاكرة التنظيمية	0.58	0.913	0.933
الحمض النووي التنظيمي	0.46	0.952	0.962
جودة القرارات التنظيمية	0.51	0.943	0.927

### معامل التحديد $R^2$ والعلاقة التنبؤية $Q^2$ ومؤشر GOF

- معامل التحديد ( $R^2$ ) هو مقياس يستخدم لحساب التأثيرات المجمعلة للمتغيرات المستقلة علي المتغيرات التابعة، أظهرت النتائج الاحصائية أن قيمة  $R^2$  لنظم المناعة التنظيمية (المتغير المستقل) تساوي ٢٢.٣٪، بينما جودة القرارات التنظيمية (المتغير التابع) ٦٥.٤٪ وهي قيم جيدة جدا.
- فيما يخص مؤشر العلاقة التنبؤية  $Q^2$  الذي يوضح مدى جودة إعادة تجميع البيانات تجريبيا بمساعدة البرنامج، فكانت ٠.٥٢٦ للمتغير المستقل و ٠.٤١١ للمتغير التابع؛ أي أن  $Q^2$  أكبر من صفر، مما يدل أن النموذج له صلة تنبؤية



## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

- أما مؤشر GOF (Goodness of Fit of the Model) وهو مؤشر عام يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، فكانت قيمته ٠.٦٩٤ وهو مؤشر جيد، وتظهر جميع البيانات السابقة في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦) مؤشرات جودة نموذج الدراسة

المتغيرات	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	GOF
نظم المناعة التنظيمية	٠.٧٢٣	٠.٥٢٦	٠.٤٣٧
جودة القرارات التنظيمية	٠.٦٥٤	٠.٤١١	

### اختبار فروض الدراسة

الفرض الفرعي الأول H<sub>1.1</sub>: عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على جودة القرارات التنظيمية.

بناءً على البيانات الموضحة في الجدول رقم (٧)، نجد أن نتائج المسار التي تقيس تأثير التعلم التنظيمي على جودة القرارات التنظيمية معنوية (  $SE = 0.102, \alpha = 0.00$  ) وذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرض الفرعي الثاني H<sub>1.2</sub>: عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على جودة القرارات التنظيمية.

تم رفض هذا الفرض، حيث أثبتت النتائج الإحصائية عدم معنوية العلاقة التأثيرية بين الذاكرة التنظيمية على جودة القرارات التنظيمية، فظهرت قيمة  $\alpha = 0.072$  بقيمة أكبر من  $\alpha = 0.05$  مما يدل على عدم معنوية المسار بينهما برغم من دلالاته الإحصائية (  $SE = 0.114$  ).

الفرض الفرعي الثالث H<sub>1.3</sub>: عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للحمض النووي التنظيمي على جودة القرارات التنظيمية.

تم قبول الفرض، حيث أن نتائج المسار التي تقيس تأثير الحمض النووي التنظيمي على جودة القرارات التنظيمية معنوية (  $SE = 0.087, \alpha = 0.00$  ) وذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (٧) اختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

المسار	B	SE	T-value	P-value	القرار
التعلم التنظيمي ← جودة القرارات التنظيمية	٠.٥٤٨	٠.١٠٢	٤.٣٣٥	٠.٠٠٠	قبول
الذاكرة التنظيمي ← جودة القرارات التنظيمية	٠.٥٥١	٠.١١٤	٢.٨٢١	٠.٠٧٢	رفض
الحمض النووي التنظيمي ← جودة القرارات التنظيمية	٠.٤٤٨	٠.٠٨٧	٥.١٩٢	٠.٠٠٠	قبول

رجوعاً للجدول السابق الذي يحدد نتائج كل مسار من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، يتضح أن جميع المسارات السابقة معنوية وذات دلالة إحصائية، إلا مسار الذاكرة التنظيمية وجودة القرارات التنظيمية، مما يعني قبول الفرض الأول والثالث ورفض الفرض الثاني

### النتائج والتوصيات

أكدت الدراسة أن هناك اهتمام متوسط من قبل شركات السياحة محل الدراسة بنظم المناعة التنظيمية (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي).



## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

أن أبعاد نظم المناعة التنظيمية التالية (التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) هما الأكثر تأثيراً في تحسين جودة القرارات التنظيمية.

أثبتت النتائج وجود تأثير للتعلم التنظيمي علي جودة القرارات التنظيمية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن جودة القرارات الاستثنائية التي تم اخذها اثناء جائحة كورونا ارتبطت وتأثرت بشكل رئيسي على قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة الداخلية والخارجية، ومدى وعيها بالمشاكل التنظيمية التي تمر بها، وتلاحم كل فرد داخل المنظمة والعمل كأسرة واحدة تسعى بكل ما لديهم من معرفة فردية وجماعية وتنظيمية لحل ومواجهة الازمة.

أكدت النتائج عدم تأثير الذاكرة التنظيمية على جودة القرارات التنظيمية ، وقد يكون السبب الرئيسي في رفض هذا الفرض إلي عدم وجود معلومات وبيانات مخزنة تلائم طبيعة المرحلة التي مرت بها الشركات اثناء جائحة كورونا ، التي كانت تتسم بالغموض الشديد ، حيث لم يواجه العالم خصوصاً خلال الـ ٥٠ عام الماضية امراً مشابهاً لهذا الوباء العالمي الذي سبب خسارة كبيرة على جميع الأصعدة ( الاقتصادية ، البشرية ، الاجتماعية ، الصحية ، والبيئية) ، لذلك لم تجد هذه الشركات المعلومات والتجارب والخبرات في ذاكرتها التنظيمية التي تسعفها في حل المشكلات التي واجهتها واتخاذ القرارات اللازمة بشكل فعال .

أوضحت النتائج مدى تأثير الحمض النووي التنظيمي على جودة القرارات التنظيمية، وقد يرجع الأمر إلى أن جودة القرارات الاستثنائية خلال الجائحة تأثرت بشكل مباشر بالصفات والخصائص الفريدة لكل منظمة، فهناك من نجح في مواجهة الازمة والتعلم منها واغتنام الفرص بالرغم من ضبابية الموقف، وهناك من لم يستطيع النهوض والمثابرة. أيضا شكلت هوية كل منظمة دور رئيسي لمواجهة الصعوبات، بالإضافة الي قدرة كل منظمة على تشخيص الازمة ووضع السوق وبيئة الأعمال، وكشف نقاط القوة والضعف، وخلق الثقافة التنظيمية الملائمة للتكيف والتعامل مع الازمة أثر واضح في جودة القرارات التنظيمية.

### التوصيات

يمثل الوباء فرصة لإعادة التفكير في مستقبل البشرية، ويمكن للعلماء المساهمة في هذا الاضطراب من خلال مشاركة البيانات البحثية التي يمكن أن تساعد في صنع القرار الجيد. فالجميع في امس الحاجة إلى مزيد من صنع القرار القائم على الأدلة.

ففي عالم المعلومات المضللة والتخمين، يجب تطبيق المشورة العلمية على كل جانب من جوانب المجتمع حتى تتمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على أفضل الأدلة المتاحة في ذلك الوقت. يجب أن يُحكم عالمنا بالحقائق بدلاً من الشائعات أو الأساطير. كما رأينا في الطريقة التي استجابت بها بعض المنظمات لأزمة كوفيد-١٩، فإن القرارات المتخذة في غياب الحقائق لها آثار بعيدة المدى على الاقتصاد والمجتمع. يجب أن يشارك القطاع العام والخاص بنشاط في صياغة القرارات المهمة التي تحدث تأثيراً، لا سيما في أوقات الأزمات.

مفتاح نجاح الأعمال اثناء الازمات هو إيجاد توازن بين استئناف العمليات وإعادة بنائها مع الحفاظ على سلامة الموظفين، سرعة الإدارة، والتنبؤ، والادراك، والحساسية المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، وتوقع التغييرات بشكل استباقي، كل هذه العوامل الحاسمة تعتبر من أهم العوامل المساندة لزيادة قدرة المنظمة على رفع قدرتها الدفاعية، وتقوية جهازها المناعي باعتباره جدار الحماية في مواجهة هذه التغييرات كتهديدات مختلفة ( Kurniawan et al.,2020).

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

لذلك سعت الدراسة الحالية إلى وضع مجموعة من التوصيات التي تساعد المنظمات في تحسين جودة قراراتها خاصةً وقت الازمات .... ومنها:

- يعرف القادة أن اتخاذ قرارات جيدة وسريعة يمثل تحديًا في ظل أفضل الظروف، لكن الأصعب هي تلك التي نطلق عليها "الرهانات الكبيرة" المتمثلة في القرارات غير المألوفة وعالية الخطورة. فعندما تواجه أزمة عدم يقين مثل جائحة COVID-19، والتي وصلت بسرعة هائلة ونطاق هائل، تواجه المنظمات حجمًا محتملاً من هذه القرارات ذات الرهان الكبير.
- النهج المعتاد للعديد من الشركات سواء الكبيرة أو الصغيرة، سيكون بطيئًا للغاية بحيث لا يمكن مواكبة مثل هذا الاضطراب. قد يكون تأجيل القرارات لانتظار المزيد من المعلومات منطقيًا أثناء العمل كالمعتاد. ولكن عندما تكون البيئة غير مؤكدة والمعلومات غير الكاملة - فإن انتظار اتخاذ القرار هو قرار بحد ذاته. لذلك يجب تنمية المهارات القيادية الموقية للقادة، توسيع منظور ونطاق التفكير لديهم لكي تستطيع اتخاذ قرارات جريئة بسرعة في هذه الأوقات المضطربة.
- يجب أن تعطي المؤسسات الأولوية للتعلم لكي تكون مرنة - لأن ذلك سيساعد المنظمات في اتخاذ قرار أسرع لمواجهة المنعطفات؛ ولأن امتلاك المنظمة القدرة على اتخاذ قرارات في ظل التغييرات السريعة أمر بالغ الأهمية لخطة الاستمرارية والبقاء.
- من الضروري الحفاظ على منظور طويل الأجل وليس منظور قصير الأجل لحل الأزمة بشكل مؤقت، فغالبًا ما يكون القادة والمديرون فعالون في إجراء تحليل للوضع المطروح، ولكن قد يركزون فقط على الأرقام ويميلون إلى خفض النفقات والتكاليف بعمق؛ بطريقة يمكن أن يكون لها آثار سلبية طويلة الأجل على الأعمال.
- من المهم تكوّن فريق أزمات متنوع معرفيًا لضمان الحصول على منظور واسع، خاصةً عند اتخاذ القرارات تكون بمثابة الذاكرة التنظيمية المتنوعة والمتجددة، فوجود فريق متنوع معرفيًا، لن يكون من السهل في ظل ضغط الأزمة الانزلاق إلى اتخاذ القرارات بنهج أحادي البعد.
- يجب ان تضع المنظمات في اعتبارها إنشاء قنوات أو طرق فعالة لموظفيها لإعطائها ملاحظات وتقوية الروابط بين الإدارة وفرق العمل. ويجب الاستماع إلى أي مخاوف بشأن صحتهم العامة، أو أمنهم الوظيفي، أو وضعهم المعيشي، أو حالتهم المالية، بالإضافة إلى أن تسعى المنظمات للحصول على تعليقات فيما يتعلق بما يشعر به الموظفون حيال التغييرات. إن الاستماع إلى الموظفين وتعزيز الثقة مما يساعد في بناء الحمض النووي التنظيمي القوي ذو الهوية الاجدر على مواجهة التحديات.
- في خضم حالة عدم اليقين التي تولدها الأزمة، غالبًا ما يشعر القادة بالحاجة إلى قصر السلطة على من هم في القمة، حيث يتخذ فريق صغير القرارات الكبيرة بينما يتجمعون خلفهم؛ لذلك يجب أن يتغير النموذج الهرمي الذي اعتادت الكثير من المنظمات الاعتماد عليه في توزيع السلطات والمهام، بالإضافة إلى إشراك العديد من أصحاب المصلحة وتشجيع وجهات النظر المختلفة والنقاش، يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى قرارات أكثر نكاهًا وفعالية.
- يقدم COVID-19 بيئة غير مؤكدة للغاية من حيث التخطيط وتنفيذ الاستعادة وإعادة البناء. لكي يكون "الوضع الطبيعي الجديد" مستدامًا ومرنًا، يجب أن تكون القرارات موجهة نحو الرؤية وشاملة وقابلة للتنفيذ.

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

على وجه التحديد، يجب أن تسترشد عملية صنع القرار برؤية أثناء فترات الاستجابة والتعافي وإعادة البناء. يمكن لصانعي القرار القيام بذلك عن طريق طرح الأسئلة "ما الذي نحاول تحقيقه بشكل معقول؟ ما هي رؤيتنا؟"؛ ولتحقيق المرونة ضد COVID-19، قد يحتاج النظام إلى تحقيق بنية تحتية رقمية متطورة وخدمات صحية رشيقة وقطاع تطوعي قوي وتنسيق قوي.

- علي المنظمات إعادة تقييم النموذج المالي لمنظماتها من أجل النمو، ففي ذروة الوباء، بدأت الشركات في تقليص حجمها واتخاذ خيارات متحفظة لخفض التكاليف والحفاظ على العمليات اليومية. مع الوضع الطبيعي الجديد من الضروري إعادة تشكيل خطة العمل للتكيف، وتقييم الاستراتيجيات المالية بالانتقال من خفض التكلفة على المدى القصير إلى التركيز على المزيد من الاستثمارات طويلة الأجل وفرص النمو.

- تصميم جهاز مناعي فعال ومرن له القدرة على استيعاب جميع التغيرات غير المتوقعة والمخاطر البيئية بحيث لا يهاجم مكونات النظام نفسه ويخصص له الموارد المناسبة ويحافظ عليها بشكل مستمر.

### المراجع العربية

إسماعيل، عمار فتحي (٢٠٢٠). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١، ١٥٢-٢٢١.

الحضرمي، نوف محمد (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الاكاديمية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ٧٢(١٩). ٣٠-٨٦.

الساعدي، مؤيد يوسف (٢٠١٦)، قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي والموارد البشرية، آراء فلسفية ونقدية في أخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية، دار صفاء للطباعة والتوزيع والنشر، العراق. السمان، ثائر؛ والدباغ، زهران (٢٠٢٠). إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية، مجلة تنمية الراقدين، ٣٩ (١٢٥) ٦٣-٨٦.

النقيرة، أحمد محمود (٢٠٢١). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢(٢)، ٢٣١-٢٧٥.

حسن، فاضل عباس (٢٠٢١). المناعة التنظيمية وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة -دراسة تحليلية لأداء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٧(١٢٥)، ٣٢٧-٣٥٠.

صرصور، محمد جلال (٢٠٢١). دور المناعة التنظيمية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.

عبد المجيد، عثمان (٢٠١٦). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور

## نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

الوسيط أنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

عبودي، صفاء (٢٠١٨). التجديد الاستراتيجي مدخل لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٩. (٢)، ٨١-٩٨.

علاء الدين، ياسمين (٢٠٢١). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات (دراسة حالة لشركة أرامكو)، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ٢٥، ١-٧١.

متولي، شريف سعيد؛ البنوي، مها محمد (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، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٥٧(١)، ١-٥٠.

### المراجع الأجنبية

- Abbas, A. (2019). Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), 262–289.
- Abdel-Raheem, A.B. and Saad, M. (2019) Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. *Journal of Business and Management Sciences*, 7, 131-139.
- Al Kalkawi, A.H., & Qasim, Z.N. (2021). The Impact of the Knowledge Management processes in the Organizational Immune Systems -a Survey Study for Sample of the Opinions of the Higher and Middle Administrations in the Company of Asia Cell Iraq-Maysan Province. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 23(1).29-42.
- AL kurtany, F. M., Alan, M.I., AL msoodi , A.R., & Kadum , J.(2020). The Effect of Strategic Agility Dimensions in Enhancing the Immune System: A Survey of The Opinions of Sample in The National Insurance Company. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 11291-11318.
- Al-Saadi, M. (2016). Structural frameworks for the regulatory immune system within the framework of the theory of social self-production, ideological and scale-building foundations. *Journal of Management and Economics*, (108), 124-142.
- Alshawabkeh, Z. (2020). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba, *Management Science Letters*, 11, 1639–1650.
- Alwan, B & Talib, A. (2016). Measuring the effectiveness of the immune system's regulatory functions, an analytical survey in the Iraqi Airways Company. *Iraqi Journal of Management*.
- Argote, L. (2015). An opportunity for mutual learning between organizational learning and global strategy researchers: transactive memory systems. *Global Strategy Journal* ,5, 198–203.
- Assayah, A, M. (2020). Organizational Immunity and Its Effect on Strategic

**نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية  
الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد- ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد**

- Technological Change Options A Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange, Academy of Strategic Management Journal, 19(5), 1-10.
- Bhattarai, R. K. (2016). Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal. *Outlines. Critical Practice Studies*, 17(1), 109-128.
- Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8(2), 149-180.
- Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W. (2009). The university immune system: Overcoming resistance to change. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 2(3), 1-6.
- Huang, J.J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 230-240.
- 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.
- Mahmood, Z. Kh., & Al-Jader, S.A. (2021). Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(6). 3961-3973.
- Mertens G., Gerritsen L., Duijndam S., Saleminck E., & Engelhard I. M. (2020). Fear of the coronavirus (COVID-19): Predictors in an online study conducted in March 2020. *Journal of Anxiety Disorders*, 102258.
- Miller, K. D., Pentland, B. T. & Choi, S. (2012). Dynamics of performing and remembering organizational routines. *Journal of Management Studies*, 49, 1536–1558.
- Neilson, G., Pasternack, B. and Mendes, D. (2005) *The Four Bases of Organizational DNA*.
- Persyn, P., (2014). How a strong corporate DNA can contribute to sustainable profit.
- Simmons, O. S. (2013). *The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out*. University of Illinois Law Review, Forthcoming, Wake Forest Univ. Legal Studies Paper No. 2263552, 1131-1170.
- Smith, M.K., & Chris, A. (2013). *Theories of action, double loop learning and organizational learning, the encyclopedia of informal education*.
- Park, J., & Bunn, M.D. (2003). Organizational memory: a new perspective on the organizational buying processes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 237-257.
- Wang, Cao, Wu, Guo, L.V, (2010), *Concepts of Organizational Immunity*, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing.
- Wen J., Kozak M., Yang S., & Liu F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*.
- Wu Z., & McGoogan J. M. (2020). Characteristics of and important lessons from

**نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية**  
**الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد**

the coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak in China: summary of a report of 72 314 cases from the Chinese Center for Disease Control and Prevention. JAMA, 323, 1239–1242. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.2648> PMID: 32091533

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