دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات (دراسة حالة لشركة أرامكو)

د/ ياسمين علاء الدين

مدرس بكلية البنات - جامعه عين شمس

ملخص الدراسة:

انطلقت الدراسة الراهنة من تساؤل رئيسي مفاده: "ما دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات؟"، وقد وظفت الدراسة لمفهومين أساسيين هما: الأزمات والمناعة التنظيمية، كما اعتمدت على مدخل نظري مكون من نظريتين وهما نظرية مجتمع المخاطر ونظرية تشكل البنية، تُعد الدراسة الراهنة من الدراسات الوصفية التحليلية، أما المنهج المستخدم للدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتم تصميم استبيان إلكتروني كأداة لجمع البيانات وتمثلت العينة في ١٨٣ مبحوثاً بالشركة مجال الدراسة. و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أثر لنظم المناعة التنظيمية والمتمثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية، أيضاً تتبنى الشركة مجال الدراسة الإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها، وكما تبادر على تخفيف أضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع آثارها، وكما تستفيد الشركة مجال الدراسة من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً، وتعمل على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة، كما تعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها، وتوظف ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها، وتسترجع خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية - الأزمات - التنظيمات.

The Role of Organizational Immunity in Facing Crises within Organizations

(Aramco Company Case Study)

The current study started from a main question: "What is the role of organizational immunity in facing crises within organizations?" The study was exposed to two basic concepts: crisis and organizational immunity, and it also relied on a theoretical approach consisting of two theories, namely the risk society theory and the theory of structure formation. The sample consisted of 183 respondents in the company in the field of study. The study found a number of results, the most important of which are: There is an effect of the regulatory immune systems represented in organizational learning, organizational memory and regulatory genes combined in preventive and therapeutic crisis management strategies. The company also adopts the field of study remedial measures to manage crises after their occurrence, and also takes initiative to mitigate the damage of the crisis after its occurrence. To reduce the breadth of its effects, the company benefits from the lessons of the experiences it has previously gone through, and it works to train workers to develop their skills according to a systematic, programmed plan. Brainstorming sessions are also held to analyze deviations to find solutions to them, and use their memory when making decisions, and retrieve previous experiences from memory To avoid distractions.

Keywords: Organizational Immunity- Crisis – Organizations.

مقدمة:

أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم ، وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، والسعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تُزيد من معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق وتتميز بشكل فعال، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح (حسن، ٢٠٠٥ : ١).

تواجه المنظمات في هذا العصر العديد من الأخطار والتحديات التي تتطلب منها الاستعانة بنظم إدارية حديثة كنظم المناعة التنظيمية واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة ، ويعتبر نظام المناعة في المنظمات مشابه لنظام المناعة في جسم الإنسان اذ يشير إلى كفاءة القدرة الجسمية للجسد في المحافظة عليه، وهو موضوع حيوي في بيئة الأعمال اليوم وتندر الكتابات فيه على الصعيد النظري على الرغم من أن بوارده وبواكير التفكير فيه بدأت منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين (الفضلي، ٢٠١٩ : ١).

لابد من التمييز بين مناعة المنظمة والنظام المناعي لها فمناعة المنظمة موجودة في كل حين وقد تكون ممثلة في المنظمة بأفرادها وأنظمتها وثقافتها وإجراءاتها وسياساتها وبرامجها بشكل عفوي يظهر تأثيره في الحوادث الطارئة بشكل ردة فعل، وقد تكون مناعة المنظمة موجودة فيها من دون قصد الإدارات المختلفة، وهذا يحدث في كثير من البلدان النامية والتي لا تحتل الإدارة بوصفها علماً له الأهمية

التي يستحقها، والعكس صحيح تماماً عندما تدرك الإدارات أهمية نظام المناعة وتسعى إلى بناءه وفقاً لسياقات علمية من دون عشوائية و لذا لابد من التمييز بين خصائص مناعة المنظمة ومن ثم الغور في خصائص نظام المناعة التنظيمية بهدف تكامل الصورة (الساعدي، ٢٠١٣: ٣).

يُنظر للمناعة التنظيمية باعتبارها عنصر هام من نظام الرقابة لأي منظمة فيعتبر أن وجود تهديد مفاجئ يمثل خطراً في إدارة المنظمة، إذ لا يمكن أن ننتظر التهديد حتى يصل إلينا بل على المنظمة تطوير الجهاز المناعي ليكون منبه إضافي لإدارة المنظمة وكذلك يتابع إجراءات التنفيذ للعمليات التنظيمية لأن كل عملية أو نشاط للمنظمة مكماً للآخر وأن أي خلل أو عطل لأي نشاط سيؤدي لنشوء خلل في النظام أو نقطة ضعف يمكن أن تعاني منها المنظمة مستقبلاً (Qiang, 2016: 17).

وتمثل نظم المناعة التنظيمية جدار الحماية الذي يقي المنظمة من الأخطار والتهديدات الخارجية وبذلك يوفر للمنظمة حصانة من البيئة الخارجية، ويمكن أن يضيف ميزة للمنظمة إذا كان النظام المناعي للمنظمة أكثر قوة من المنظمات المنافسة، وبالتالي يزيد من فرص المنظمة في التفوق على المنافسين، ومن جهة أخرى يمثل العاملين في المنظمة أنهم حجر الأساس للمناعة التنظيمية فهم من يوجهون رد الفعل لأي تهديد أو مرض تنظيمي من شأنه أن يهدد المنظمة، لذا سعت المنظمات لتعزيز ثقة العاملين بالأداء وتوثيق علاقتهم بالمنظمة عبر تعزيز شعورهم بهويتهم التنظيمية وولائهم للمنظمة باعتبارهم المدافع الأول عنها ضد التهديدات الخارجية.

ويُعد نظام المناعة التنظيمي أحد الأنظمة الفرعية للمنظمة ويشكل مجموعة معقدة من المهام المترابطة عبر مكوناته (العاملون - السياسات - الإجراءات - العمليات - الثقافة التنظيمية) بهدف إقامة حاجز قوي لحماية المنظمة من التهديدات أو أي اقتحام لمعرفة محتوى عملياتها أو القاعدة الأساسية للميزة التنافسية للمنظمة

(فيروز، ٢٠١٧: ٤٢٧).

يشهد عالم اليوم أعداداً كبيرة من أشكالاً عديدة من الأزمات والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي.

وفي ضوء ذلك قد أشارت مجموعة من الدراسات والبحوث أن التعلم التنظيمي يعزز نظام المناعة ويساهم في إدارة الأزمات كأداة تساعد على الوقاية ومعالجة الأزمات، وكذلك دور الذاكرة التنظيمية في استرجاع التجارب السابقة للاستفادة منها في تحديد استراتيجيات التعامل مع الأزمات كما أشار فلميرفل Flumerfel على دور التعلم التنظيمي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات والمساعدة على التكيف مع التحديات البيئية، وهناك دراسات بينت أن إدارة الأزمات وتفعيل استراتيجياتها تحتاج إلى المعلومات كمحور حاسم وبخاصة نظم المعلومات الاستراتيجية مثل دراسة هوفينك Hovivank التي انتهى إليها الباحث بأن نظم المناعة التنظيمية توفر مرونة في إدراك تعقيدات التنظيم وتعزز من تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي تسبب مشاكل في الأداء، وأن التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية تؤثران في نظم المعلومات الاستراتيجية (عبد المجيد، ٢٠١٦: ٤).

أولاً: إشكالية الدراسة

أصبح وقوع أي منظمة في أزمة من مسلمات هذا العصر الذي يسمح بالتسارع في متغيراته البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والمنظمة التي تستطيع تجنب ومواجهة الأزمات والتغلب عليها والحد من آثارها، تلك التي تبقى على قيد الحياة، وأن تجنب أو مواجهة الأزمات يتطلب إدارة متخصصة يطلق عليها إدارة الأزمات والمخاطر.

تُعد إدارة الأزمات من الموضوعات البحثية التي فرضها التطور الحاصل في علم

الإدارة وعلم الاجتماع التنظيمي نتيجة التسارع في التغيرات البيئية والتعقيدات التي ظهرت داخل المنظمات واتساع حجمها وأسواقها، وبرغم من أهمية استراتيجيات إدارة الأزمات التي ركزت عليها التراث البحثي إلا أن مبادئ إدارة الأزمات التقليدية لم تعد تتفع المنظمات بعد الآن، لأن المنظمات تواجه تعقيدات متعددة وأزمات جديدة باستراتيجيات قديمة ومع بداية كل عصر اقتصادي جديد تولد مفاهيم إدارية جديدة تواكب تطورات العصر وتتكيف مع متغيراتها، ومن هذه المفاهيم مفهوم نظم المناعة التنظيمية Organizational Immunity Systems وهي تمثل استعارة مجانية من نظم المناعة البيولوجية حيث تعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه أو يمنعه من ممارسة أدائه بصورة صحيحة، وأن التعلم التنظيمي يعزز نظام المناعة و يساهم في إدارة الأزمات كأداة تساعد على الوقاية ومعالجة الأزمات، وكذلك دور الذاكرة التنظيمية في استرجاع التجارب السابقة للاستفادة منها في تحديد استراتيجيات التعامل مع الأزمات.

وقد أشارت مجموعة من الدراسات والبحوث مثل: دراسة خليل Khalil (٢٠١٢) ودراسة لفته (٢٠١٤) بأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، هناك أثر إيجابي للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات. ولابد مبادرة الإدارة العليا بالمنظمات إلى خلق مناخ تنظيمي مناسب من خلال تجسيد المناعة التنظيمية لتكون منظمات قادرة على التعامل مع الأزمات بطرق مدروسة سلفاً، كما أن هناك نمذجة للعمليات المحوسبة لاستجابة الأزمات.

وتأسيساً لما سبق، بدأت نظم المناعة التنظيمية تأخذ اهتماماً في بناء المؤسسات وتقويمها ويعتبر وجودها دلالة على قوة المنظمة وضمان ديمومتها، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨، والتي بينت مدى هشاشة الكثير من المنظمات أمام الأزمات، وهذا ما جعل الشركات العالمية الكبرى تصمد أمام مختلف الأزمات التي مرت بها عبر العقود مثل شركة (ford) وشركة (Toyota)، وبناءً على ذلك هناك دوراً كبيراً لسياسات المنظمات في كيفية إدارة الأزمات كأداة تساعد على

الوقاية ومعالجة الأزمات، كما أن هناك دور حيوي للذاكرة التنظيمية في استرجاع التجارب السابقة للاستفادة منها في تحديد استراتيجيات التعامل مع الأزمات ووفق ضوء هذا التوجه النظري نجد إشكالية الدراسة الراهنة تتبلور في التساؤل الآتي: ما دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات؟

ثانياً - أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية النظرية

- تتناول الدراسة الراهنة موضوعاً مهماً في علم الاجتماع التنظيمي؛ متمثلاً في: المناعة التنظيمية، ومفهومها، وأبعادها، وعلاقتها بإدارة الأزمات.
- تكمن أهمية الدراسة الراهنة في رصد أساليب متابعة النظم الخاصة بالمناعة التنظيمية داخل المنظمات لجعلها قادرة على مواجهة العقبات المستقبلية المحتملة، وكذلك إثراء المكتبة المحلية والعربية في هذا الموضوع؛ كونها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثة - والتي ربطت بين نظم المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات داخل التنظيمات.
- تمكين هذه الدراسة الراهنة المنظمات من السيطرة على الأخطار البيئية ومحاولة تجنبها ومواجهة الكوارث التنظيمية والأزمات وتحسين دفاعات المنظمات.

(ب) الأهمية التطبيقية

- تُساعد الدراسة الراهنة الإدارة العليا ومتخذي القرارات في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر والاحتيال، وتعزيز آليات الإبلاغ الذاتي من خلال الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات.
- الوقاية من الأخطاء الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة.
- تقدم هذه الدراسة الراهنة نتائج وتوصيات مستمدة من الواقع من بيئة العمل؛ لتعرف

العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية ومستوى تأثيرها على الأداء المؤسسي التي يمكن من خلالها وضع الإستراتيجيات ورؤية واضحة لتطوير من أداء المنظمة ومواجهة الأزمات المستقبلية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تتعلق الدراسة الراهنة من الهدف رئيسي مفاده هو التعرف على دور المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات داخل التنظيمات ويتفرع من هذا الهدف مجموعة أهداف فرعية هي:

- ١- تحديد أبعاد المناعة التنظيمية داخل التنظيمات.
- ٢- التعرف على دور الاستراتيجيات التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيم في مجال الدراسة.
- ٣- التوصل إلى مجموعة من المقترحات من شأنها تزيد من فعالية المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات.

ثالثاً: مفاهيم الدراسة:

وتشتمل المفاهيم الرئيسية في الدراسة على (المناعة التنظيمية - الأزمات - التنظيمات)

- ١- **المناعة التنظيمية (Organizational Immunity):** أن نظام مناعة التنظيم مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان اذ يشير إلى كفاءة القدرة الجسدية للجسم في المحافظة عليه فعندما يفشل الجهاز المناعي لجسم الإنسان أو يسيء الحكم على التهديد، يمكن أن تكون النتائج كارثية، بما في ذلك العدوى أو المرض وقد يؤدي التعريف الخاطئ للخلايا الذاتية أو الأنسجة الذاتية للجسم إلى السماح بانتشار المرض أو قد يؤدي إلى تدهور الخلايا السليمة كذلك الحال مع نظم المناعة التنظيمية اذا عُدت بأنها موضوع حيوي في بيئة الأعمال اليوم لأن تلك النظم قادرة على حماية التنظيم من مشاكل واضطرابات العمل لأنها تعزز من قيمة المرونة في التنظيمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن

بسرعة أكبر (الساعدي، ٢٠١٦: ١٢٥).

وتُشير المناعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات من خلال منع حدوث مسبباتها إذا كان ضمن البيئة الداخلية للمنظمة أو مقاومة الأزمات الخارجية من خلال بناء جدار دفاعي متمثل في: (خطط - استراتيجيات - سيناريوهات) حتى تتجنب المنظمة تكبد الأضرار والتقليل من آثارها، وذلك عن طريق معرفة تنظيمية ناتجة من تعلم المنظمة من الأزمات السابقة واستعمال ذاكرتها التنظيمية لاختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة بكفاءة وفعالية، بالإضافة أنها جزء من الخصائص البنائية للكيان الإداري المتمثل في: البنية التنظيمية، عملية صنع القرارات، خطوط السلطة، نظم الاتصال، وأخيراً مدى وجود قاعدة معلومات وبيانات، والهدف منها هو مواجهة أي تهديد خارجي أو مخاطر أو تغيير في بيئة العمل بشكل مفاجئ ربما يستهدف الضرر للمنظمة ككل فيكون رد الفعل مباشراً من النظام المناعي لها؛ فالمنظمة جزء حيوي من البيئة المحيطة وتتفاعل معه بشكل طبيعي (Omari, 2013: 1133).

وبناءً على ما سبق، فإن مفهوم المناعة التنظيمية هو مفهوم افتراضي يبين قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات من خلال إطار خطة إجرائية تتكون من مجموعة من العمليات التي تشمل على (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) بهدف تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الأزمات، ويتضح ذلك من خلال أبعاد نظم المناعة التنظيمية التي تتمثل في:

- أ- **التعلم التنظيمي:** عملية توليد المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها داخل المنظمة، من خلال اكتساب الخبرات والتجارب جراء التعلم من الأزمات التي مرت بها المنظمة أو المنظمات العاملة ضمن المجموعة الاستراتيجية، فتكون قادرة على تحسين أداء المنظمة ومعالجة الأزمات الداخلية، والتنبؤ وتفسير التهديدات الخارجية.
- ب- **الذاكرة التنظيمية:** عملية استرجاع المعلومات والمعرفة حول الطرق

والإستراتيجيات التي قامت بها المنظمة لمواجهة الأزمات في الماضي، لتساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الأزمات الحالية.

ج- **الجينات التنظيمية:** خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تتشكل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وتتوارث عبر أجيال من العاملين في المنظمة ، وهي الهيكل التنظيمي ، المعلومات ، حقوق اتخاذ القرار ، المحفزات (Mostafa,2020:3-5).

وفي ضوء ما سبق، يتحدد المفهوم الإجرائي للمناعة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات من خلال منع حدوث مسبباتها.
- ارتفاع درجة المرونة لدى المنظمة والتي تتمثل في قدرتها على حماية نفسها من خلال منع نمو نقاط الصعف والتهديدات التي تواجهها خاصة في البيئة الداخلية لها.
- هي مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل التنظيم كالقيادة الرشيدة، والتكامل بين أجزاء البنية الداخلية للمنظمة، وثقافة حل المشكلات داخل بيئة العمل، وتوزيع السلطة والقرارات بشكل لامركزي داخل المنظمة، بحيث تتكامل تلك المتطلبات فيما بينها لبناء جدار دفاعي وعمل خطة فاعلة.
- تهدف إلى حماية المنظمة من خلال محاربة الأخطار التنظيمية التي قد يتعرض لها هيكلها التنظيمي عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- تعمل على مقاومة الأزمات الخارجية والتقليل من آثارها.

٢- **الأزمات (Crisis):** لقد تنوعت واختلفت تعريفات مصطلح الأزمات تبعاً لمنظور الباحثين ومجالات البحث والتطبيق، لأن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم الواسعة الانتشار في عالمنا المعاصر وتمس كل جوانب الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والبيئية، وتؤثر على جميع الأصعدة والمستويات المحلية، والاقليمية، والعالمية.

فقد عُرِفَت الأُزْمة بأنها: موقف ينتج عن تغيرات في بيئة مولدة للأزمات، تخرج فيها المنظمة عن إطار العمل المعتاد، يتضمن قدراً من الخطورة والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة رد الفعل، ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصة للتحسين والتعلم، أما الأُزْمة بمعناها العام المجرد فهي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير إما الى الأفضل وإما الى الأسوأ (المريض، ٢٠١٤: ٢٢).

حيث عرفها الجار الله بأنها: حالة أو موقف فجائي غير متوقع تتداعى فيها الأحداث بصفة سريعة تتطلب قرارات ينتج عنها حدوث تغيير حاسم إيجابي أو سلبي تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

وعرفها (العبيي، ٢٠١٨: ٥١١) بأنها حالة غير اعتيادية تنتج حدث أو حادث وتكون غالباً خارج أطر التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف العمل، وقد تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة أو تدمير المنظمة في وقت محدد.

كما عرفها (جميل، ٢٠١٦: ١٣) بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة.

اذ عرفها (جلال، ٢٠١٦: ١٨) موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية، كما عرفها (الحيالي، ٢٠١١: ١٤٠) على أنها حدث استثنائي أو مفاجئ قد يؤدي الى فرص ونتائج مرغوب فيها نحو التقدم والنجاح أو قد يقود المنظمة إلى نتائج تهدد حياتها.

وهناك عدة إستراتيجيات لإدارة الأزمات والتي تعتبر مجموعة من الخطط والبرامج التي تتبناها إدارة الشركة للتعامل مع الأزمات، وتتكون من استراتيجيات وقائية واستراتيجيات علاجية.

أ- الاستراتيجيات الوقائية: مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتخذها المنظمة للحيلولة دون وقوع الأزمات، ومعالجة مشاكل العمل والحوادث التي من الممكن أن تتطور وتكون سبب للأزمات.

ب- الإستراتيجيات العلاجية: قيام المنظمة بإصلاح الأضرار التي أحدثتها الأزمة واستعادة الوضع السابق للشركة، والتعافي من آثار الأزمة الواقعة.

وفي ضوء ما سبق، يتحدد المفهوم الإجرائي للأزمات من خلال المؤشرات التالية:

- حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة.
- تؤدي الى توقف حركة العمل وإعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها.

• هي كل الجهود والإمكانيات التي توظفها المنظمة بغرض مواجهة الأزمات ودرء أخطارها واحتوائها بما يخدم مصالح المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

٣- التنظيمات Organizations: هي وحدات بنائية هادفة، ولها أنشطة منسقة بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة (السالم، ٢٠١٨: ص ١٨).

وتعرف بأنها هيكل منظم مفتوح على المحيط، يضم عدة عناصر مختلفة، غير أنها تعمل بشكل متفاعل من أجل تحقيق هدف مشترك وإجراءات تعديلية (دريالي، ٢٠١٩: ص ٤٠).

والمُنظّمات في رأي العلماء السلوكيين عبارة عن: بيئة خاصّة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها، ومن خلال هذا فإنّها تؤثر على سلوكهم وشخصيتهم، كما أنّ العاملين داخل المُنظمة يؤثرون على بعضهم البعض ويُلاحظ أنّ الأفراد في بناء المُنظّمات دائمي التفسير والشرح لسلوكهم كما أنّهم يُقيمون بوعي وعلى تأثير الانتماء إلى المُنظّمات ومدى تأثير المُنظمة عليهم.

وينظر أصحاب النظرية البيئية إلى المُنظمة على أنّها: كيان داخل كيان آخر

ويكادون يُجمعون على أنّ الحدّ الفاصل بين ما هو مُنظَّم وما هو بيئة إنَّما هو خطّ اعتباري يكاد يُمحي في بعض الأحيان (جوهر، ٢٠٠٥: ص ٥٩).

وأصبح هذا العصر يسمى عصر المنظمات فهي الشكل المؤسسي السائد الذي يحيط بالإنسان من كل جانب وتلازمه منذ الولادة حتى الوفاة ولذلك لها تأثير كبير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية وكذلك على الحياة الأسرية، وتعتبر الوسيلة الرئيسية لإشباع الحاجات الإنسانية في المجتمع بالإضافة إلى انها مكان يعمل فيه الكثير من الناس في كل مجتمع (محمد، ٢٠٠٩ ص ٤٠).

والتنظيمات في هذه الدراسة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً لتحقيق الأهداف المتفق عليها في بيئة تعمل في نطاقها وتتفاعل معها من خلال ممارسة وظائف وأنشطة منظمة بشكل جيد في ضوء قيم ومعايير واضحة.

يتحدد المفهوم الإجرائي للتنظيمات من خلال المؤشرات التالية:

- ١- كيان مؤسسي محلي منظم يحقق أهدافاً محددة من خلال إجراءات واضحة.
- ١- يعمل هذا الكيان في ضوء قواعد ولوائح خاصة بمنظومة العمل في المملكة العربية السعودية.
- ٢- يتسم ببيئة تنظيمية محددة وواضحة من خلال رؤية ورسالة وقيم التنظيم ذاته.
- ٣- له عدة خصائص بنائية مميزة مثل: (تقسيم العمل، العمل الفريقي، التطوع، الولاء نحو العملاء والمهنة، وضوح الأدوار، تنمية المعرفة وتنظيمها من خلال دورات رفع الأداء للعاملين، ومواجهة الأزمات ووضع استراتيجيات لحلها).

رابعاً: الإطار النظري الموجه للدراسة:

سوف يتم تناول قضايا الإطار النظري التي تتبثق من نظرية ديناميات التنظيم ونظرية الحداثة السائلة ونظرية مجتمع المخاطر كمدخل نظرية وفي النهاية يتم عرض القضايا النظرية الموجه للدراسة الراهنة.

١ - نظرية ديناميات التنظيم

قدم هذه النظرية فيليب سلزنيك التي تصطبغ برؤية تحليلية وظيفية للتنظيمات، حيث أضاف فكرة تبدو جديدة إلى حد كبير في دراسة التنظيمات، وفكرته الأساسية تتجسد في مقولة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، وقد تحرك سلزنيك من قضية أساسية مفادها: أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية، وهذا يتطلب إلحاحاً لعملية تفويض للسلطة، الذي من شأنه زيادة فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرات في ميدان محدد، ليعطي من ثم قدرة فنية وإدارية لمواجهة المشكلات المتولدة. ويؤدي تفويض السلطة أيضاً إلى تعدد وزيادة الوحدات والأقسام الفرعية في التنظيم، مما يتمخض عن تنوع في المهام والمصالح لهذه الأقسام.

ويرى سيلزنيك أن التنظيمات كإنساق تعاونية، وبناءات اجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين، والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية. فمن منطلق مفهوم تدعيم النسق الذي يشير إلى المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية، أشار سيلزنيك إلى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل التنظيم -تؤدي إلى نتائج غير متوقعة. لذلك كانت الحاجة ضرورية لممارسة الضبط عن طريق تفويض للسلطة عبر المستويات المتتالية لتدرج السلطة الرسمية. فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة -كما يعكسها النموذج المثالي للبيروقراطية -تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار المقننة في شكل تدرجي هابط من أعلى إلى أسفل مع إغفال العنصر البشري الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينة، قامت رؤية سيلزنيك للتنظيم كنسق تعاوني يهتم بالعنصر البشري داخل التنظيم. وأن ينطبق تفويض السلطة على المراكز أو المناصب الرسمية والأفراد (Lammers & Garcia, 2017: 195-200).

حاول سيلزنيك ربط الجوانب المتغيرة للتنظيم (مثل الأهداف) بالحاجات الأساسية

المستقرة وآليات الدفاع الذاتي. وتعكس هذه الفرضية، استخدام مفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، وأيضاً النظرة المتجانسة من قبل أعضاء التنظيم، وقبول ما هو قائم والافتناع بما هو موجود، والحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم وتعاونهم. وعندما حاول سيلزنيك دراسة كيف يحقق التنظيم تلك الحاجات، تبين أن الوحدات الفرعية (كالأقسام والإدارات) قد تقاوم الحاجات التي لا تخدم مصالحها ومن ثم يحدث تمرد Recalcitrance أو مقاومة من جانب الوحدات (Guth, 2016:360-361).

٢- نظرية الحداثة السائلة

تُشير الحداثة السائلة (Liquid Modernity) كما أطلقها عالم الاجتماع زيجمونت باومان (Zygmunt Bauman) إلى الوضع الحالي للعالم على النقيض من الحداثة "الصلبة" التي سبقتها وفقاً لبومان، فإن الانتقال من الحداثة "الصلبة" إلى الحداثة "السائلة" خلق بيئة جديدة وغير مسبقة لمساعي الحياة الفردية، حيث واجه الأفراد بسلسلة من التحديات التي لم يسبق لها مثيل من قبل. صاغ عالم الاجتماع والفيلسوف زيجمونت بومان مفهوم الحداثة السائلة كاستعارة لوصف حالة التنقل المستمر والتغيير الذي يراه في العلاقات والهويات والاقتصاد العالمي من خلال بعض المؤسسات داخل المجتمع المعاصر ويمكن تفسير ما بعد الحداثة على أنها حداثة متطورة بالكامل، كحداثة اعترفت بالآثار التي كانت تنتجها طوال حياتها (Palese, 2013:13-14).

ولقد أعتاد باومان أن يصفها بالحداثة السائلة، بسبب اعتقاده بأن صالبه المرحلة السابقة قد ذابت وتفككت بفعل الكثير من العوامل والعناصر المتداخلة، مما نشأ عنه حدوث تداخل في الحدود وتراخت السمات وازدادت ضبابية وتشابهت، وتعتبر الحداثة السائلة تمثيل دقيق لما يمر به المجتمع من مخاطر آنية يشوبها العديد من الميكانيزمات المهمة مثل: انعدام اليقين، والفردية، وانعدام الأمن والاستقرار، والتفكير السطحي ومن ثم يصبح القلق الاجتماعي للعالم المعاصر في تصاعد

مستمر مما يؤدي إلى هشاشة وضعف المجتمع وميلة إلى التغير الدائم والمستمر، يؤكد بومان أن جميع الكيانات الاجتماعية تقريباً "بلاستيكية": تتغير خصائصها بشكل كبير بمرور الوقت، نتيجة للسلوك الهادف وغير المتعمد للأفراد الذين تم تكوينهم اجتماعياً والذين يشكلون المجتمع. تُظهر المنظمات والنقابات العمالية والجامعات والكنائس والهويات الاجتماعية درجة كبيرة من المرونة والسيولة بمرور الوقت، وتؤدي هذه الحقيقة إلى درجة كبيرة من عدم التجانس بين مجموعات المنظمات (Little, 2014: 3-5).

٣- **نظرية مجتمع المخاطر:** قدم هذه النظرية عالم الاجتماع الألماني أولرش بيك Ulrich Beck عام ١٩٨٦ بعنوان مجتمع المخاطر Risk Society. وهي بمثابة نظرية اجتماعية تصف إنتاج وإدارة المخاطر في المجتمع الحديث، ولا يعني مفهوم مجتمع المخاطر بذاته أنه مجتمع تزيد فيه معدلات الخطر، بقدر ما نعني أنه مجتمع منظم لمواجهة المخاطر، لأنه مشغول بالمستقبل والأمن بشكل متزايد، وهو الذي ولد فكرة الخطر وقد ترتب على نشوء المجتمع الصناعي بما يتضمنه ذلك من استخدام واسع للآلات اعتماداً على التكنولوجيا التي غزت كل ميادين الحياة إلى ظهور أنواع شتى من المخاطر لم تكن معروفة من قبل، ومن ثم فالمجتمع الحديث يعد مجتمع معرض لنمط خاص من الخطر الذي هو نتيجة لعملية التحديث ذاتها التي غيرت من التنظيم الاجتماعي. ووجود المخاطر يستدعي ترشيد عملية صناعة وإدارة واتخاذ القرارات الصناعية والتكنولوجية والاقتصادية في التنظيمات الحديثة. ولقد نشأت الحاجة إلى تنمية طرق لحساب المخاطر من خلال استحداث مناهج منضبطة لحسابها وهي بالغة الأهمية سيتوقف إصدارها على دقة حساب المخاطر (Beck, 2005: 6) وتذهب نظرية بيك إلى أنه من جماع المخاطر المتعددة (المصنعة، والبيئية، والصحية) بشكل ما يطلق عليه مجتمع المخاطر العالمي (World Risk Society) حيث يرجع نشوء هذا المجتمع إلى تسارع التطورات التكنولوجية، والذي أدى إلى ظهور أنواع جديدة

من المخاطر على الإنسان ولابد أن يواجهها أو يتكيف معها. ويضيف أيضاً أنتوني جينز (A.Giddens) على المخاطر البيئية والصحية والمصنعة جوانب أخرى من المتغيرات المتداخلة في حياتنا الاجتماعية المعاصرة تعد الأسباب الحقيقية لنشوء مجتمع المخاطر ومنها ما يلي: (Danied, 2007:80-82)

١- التقلب في أنماط العمالة والتوظيف داخل التنظيمات.

٢- تزايد الإحساس بانعدام الأمن الوظيفي.

٣- شيوع التحرر والديموقراطية في العلاقات الشخصية

ويؤكد "بيك" بأن المخاطر تؤثر أيضاً على الإنسان، وذلك لأنه من الصعب التنبؤ بطبيعة المهارات والخبرات العملية التي ستكون مطلوبة في مجال الاقتصاد الكوني المتغير على الدوام.

ولقد حل الأكاديميون المخاطرة من منظور اجتماعي ثقافي مؤكدين على دور السياقات الاجتماعية والثقافية للتحكم في المخاطرة وإدارتها، فقد حاولت ماري دوغلاس Douglas أن تبرهن على أن الثقافات والمجتمعات تشترك في مفاهيم المخاطرة وأن تلك المفاهيم ليست نتاج للمعرفة الفردية (Windvsky & Douglas, 2008: 15-20).

للمخاطر تحديات كبيرة حيث يفترض "بيك" أن العامة (الأفراد العاديين) ليس لديهم المعرفة، وهم يحتاجون بصفة دائمة إلى من يقوم بتوعيتهم بالمخاطر بواسطة أهل المعرفة، وهم من يقومون بتوجيههم والإشراف عليهم وإدارتهم باعتبارهم أهل المعرفة وبناءً عليه فهم معتمدون بشكل دائم على معرفة الخبراء لتوعيتهم وتحذيرهم ضد المخاطر (Beck, 2009: 5-10).

وعلى ايه حال، فإن الدراسة الراهنة قد اعتمدت في تفسير نتائجها على معظم النظريات التي تم عرضها نظراً للتطورات الحالية والتقدم التكنولوجي في المجتمعات وتسارع عملية الحداثة لابد أن يلتفت المجتمع إلى جانب آخر وهو حدوث الخطر أو الأزمات والعقبات الناتجة عن عمليات الحداثة السائلة، وأخذ هذا

الجانب بعين الاعتبار ووضع مناعة وحاجز يردع هذه الأزمات والمخاطر التي قد تواجه التنظيمات، وتعزيز دور نظم المناعة التنظيمية داخل التنظيمات تجنباً عن الوقوع في الخطر أو الأزمات، انطلاقاً من ذلك فإن ثمة قضايا أساسية جديرة بالتحقيق منها في كل النظريات التي سبق الإشارة لها لتبني منحى نظرياً تكاملياً ومن أهم هذه القضايا ما يلي:

أ- ربط نظرية ديناميات التنظيم للجوانب المتغيرة للتنظيم (مثل الأهداف) بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي. وتعكس هذه الفرضية، استخدام مفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، وبالإضافة إلى النظرة المتجانسة من قبل أعضاء التنظيم، وتستفيد الدراسة الراهنة من هذه الفرضية في دراسة علاقة الشركة محل الدراسة -أرامكو السعودية- بالعاملين بها في ضوء سياسات العمل مما يوضح المستوى الرسمي للتنظيم، باعتبار أن الشركة هي البناء الذي يحتوي على قواعد وسياسات العمل التي تُعد بمثابة موجّهات لتنظيم أنماط التفاعل بين العاملين في صورة نظامية محددة.

ب- تؤكد نظرية باومان أنه كلما زادت سيولة الحادثة زادت المخاطر التي تواجهها مؤسسات الأعمال والتي تتمثل في بعض الميكانيزمات المهيمنة مثل: انعدام اليقين، والفردية، وانعدام الأمن والاستقرار، والتفكير السطحي، وتستفيد الدراسة الراهنة من هذه الفرضية في التعرف على مدركات ووعي الأفراد بالمخاطر التي تتعرض لها الشركة مجال الدراسة في ظل العولمة الاقتصادية وآليات السوق العالمي والتحول الرقمي، تلك الجوانب أفرزت بعض القيم مثل: هشاشة صنع القرارات والقلق من المستقبل والتغير الدائم والمستمر في الخصائص البنائية للتنظيمات وعدم التجانس وانعدام الشفافية وجمعيتها قيم تنتمي إلى الحادثة السائلة التي تُريد من معدلات المخاطر التي تواجهها التنظيمات في ظل تلك السيولة، ونتيجة لذلك تواجه تلك التنظيمات مخاطر الحادثة السائلة من خلال وجود مناعة تنظيمية فاعلة تتبناها كافة المستويات الإدارية بالتنظيمات قادرة على المواجهة

والتنبؤ بالمخاطر التي تتعرض لها.

ج- أن نظم المنة التنظيمية والمؤسسات تُشير إلى العلاقات والتفاعلات المتكررة والمنظمة عبر الزمان والمكان ومن ثم فالبناء الاجتماعي لنظم المنة التنظيمية يشير إلى القواعد والموارد التي تنتشر عبر نسيج الأنساق الاجتماعية وهذه القواعد والموارد هي التي تُكسب البناء استمراريته عبر الزمان.

د- مرونة البناء التنظيمي سواءً الرسمي أو غير الرسمي من خلال شبكات الاتصالات العالمية من مكونات التنظيم والتي تساعد على تجنب وقوع الأزمات.

هـ- تمكن الأفراد في الشركة مجال الدراسة بتخطي الأزمة من خلال ما اكتسبوه من نظم المنة التنظيمية وذلك بسبب قدرة المنظمة وارتفاع درجة الوعي لديها للاهتمام بتعليم العاملين وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لتخطي الأزمات.

و- أكد أولرش بيك في هيمنة الإدراك الجمعي أنه كلما كان الفرد يتسم بإدراك عقلائي للمخاطر الضخمة كانت قدرته أكبر لتخطي الأزمات والمخاطر ويتضح ذلك في الدراسة الراهنة للشركة مجال الدراسة من خلال القدرة على تخطي الأزمات ويكون ذلك بالاعتماد على الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية.

ز- أن تقنية المعلومات هي شكل محدد من أشكال التنظيم الاجتماعي تتولد فيه المعلومات لتصبح مصادر أساسية للإنتاج وهذا ما اعتمدت عليه محل الدراسة الراهنة عند مواجهتها للأزمة فقد استطاعت أن تواجه وسائل الإعلام وتسيطر عليه ومنعت انتشار الشائعات حول أرامكو وقد ساعدت وسائل الإعلام وذكاء المديرين في التصرف معها على مواجهة الأزمات التي تعرضت لها الشركة مجال الدراسة.

شكل (١) الاطار النظري الموجه للدراسة

خامساً: واقع المنة التنظيمية في مواجهة الأزمات في التراث البحثي رؤية تحليلية:

على الرغم من الانتقادات التي وُجّهت لمفهوم نظم المنة التنظيمية بأنها عائق يحول دون تطور المنظمة وتصيها بالجمود والرتابة، وذهبت بعض الدراسات إلى محاربتها والقضاء عليها ويمكن القول بأن نظم المنة التنظيمية تعتبر منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقعة حدوثها، وقد بين العديد من الباحثين فوائد وأهمية هذه النظم حيث يرى **فالكانس و ميرلين Valkanas & Merlyn**، أن العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً بعد يوم مما يجعل المنظمات أكثر عرضة للأزمات، مما يحتم ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعد على الوقاية من التهديدات، بالتكيف مع التغيرات قصيرة أو طويلة الأجل في بيئة الأعمال وهنا يشير **سيمون بيرري (Simon perr)** أن نظم المنة التنظيمية قادرة على حماية المنظمات من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن بسرعة أكبر.

وبناء على ذلك سنعرض أهم الدراسات التي اهتمت ودعمت دور المنة

التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات، كما بينت دراسة علوان وبن أحمد (٢٠١٥): حول تأثير اللاتأكد في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسيط نظام المناعة التنظيمية، بحث استطلاعي تحليلي في عينة من الشركات العراقية، استهدفت الدراسة الكشف عن تأثير اللاتأكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية وما هو دور نظام المناعة التنظيمية في التخفيف من خطر التهديد، افترضت الدراسة وجود علاقات ارتباط وتأثير بين المتغيرات المستقيمة والمستجيبة بتوسط نظام المناعة التنظيمية، استعملت أدوات تحليل إحصائي لا معلمي لاختبار الفرضيات، كما جرى اختيار عينة قصدية من أربع شركات تابعة للقطاع الحكومي والقطاع الخاص والمختلط، إذ أجريت الدراسة في أربع شركات عراقية هي: شركة الخطوط الجوية العراقية، شركة فندق المنصور ميليا، شركة زين للاتصالات الخليوية، شركة آسيا للاتصالات الخليوية، توصلت الدراسة إلى عدم وجود تشابه أو اتفاق الشركات الأربع في استجابتها للتأثيرات البيئية، كما أشارت النتائج حاجة الشركات الى: أجهزة الإنذار المبكر، وتوصيات كان منها أن تتجه الشركات الى إعادة بناء مواردها البشرية وأنظمة معلومات الموارد البشرية بما ينسجم مع حاجة نظام المناعة التنظيمية، بينما جاءت دراسة الطائي (٢٠١٦): حول الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية، في العراق ، للكشف عن الدور والأثر الذي يمكن أن تلعبه الثقافة المعرفية في تحقيق المناعة التنظيمية لمنظمات الأعمال وهي عبارة عن بحوث ومقالات واستخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبيان على عينة العاملين في معمل الألبسة الرجالية وعددهم (٤٠) وكانت أهم نتائجها أن معمل الألبسة الرجالية في النجف يعاني من عدم وجود منظومة متكاملة للمناعة التنظيمية وأن العمل الفرقي والتبادل الفعال للمعرفة داخل العمل لهما القدرة على المساعدة في تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية وأن ما يواجه المعمل من تحديات تنافسية قد لا تستطيع إدارة المعمل تلافيها في الوقت الراهن غير ما يمتلكه من موارد تنظيمية

وعليه لابد من السعي الجاد الى تحصين نفسه بشكل متكامل غير السعي المتواصل للحصول على المناعة التنظيمية المكتسبة، وعدم وجود تعامل مع المعامل الأخرى في نفس المجال على المستوى المحلي والتي تكون قد واجهت بعض المشاكل الذي يواجهها المعمل حالياً والتي يمكن الاستفادة منهم في تكوين المناعة المكتسبة، أما بالنسبة لدراسة عبدالمجيد (٢٠١٦): حول نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن، هدفت الدراسة إلى بيان أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وتعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الاستبيان كأداة رئيسية لهذه الدراسة وتم توزيع ١٨٦ استبانة على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية)، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً علماً أن الأثر على الاستراتيجيات الوقائية كان أعلى من الأثر على الاستراتيجيات العلاجية، كما أوضحت دراسة الساعدي (٢٠١٦): الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي كمرتكزات فكرية في العراق، حيث كشفت الدراسة عن نظم المناعة التنظيمية ووظائفها وخواصها وأيضاً بناء مقياس لنظام المناعة التنظيمية، وحاولت الدراسة تأسيس رؤية فكرية أولية عن نظام المناعة التنظيمية تمهيداً لبناء مقياس النظام المناعة التنظيمية، حيث يهدف لبناء مقياس للكشف عن مكونات النظام ووظائفه وخصائصه، وتعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم البحث باستخدام تقنية منهجية جديدة حيث اعتمد في ذلك على (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) كما اعتمدت على أدوات إحصائية لا معلمية في اختبار المقياس على

العينة الضابطة في شركة الخطوط الجوية العراقية الكائنة في محافظة بغداد، وقد توصل الباحث في نهاية بحثه على العديد من الاستنتاجات التالية وهي: أن نظام المناعة التنظيمية هو جهد غير مقصود ينشأ ذاتياً وبسبب شتى متمثلاً بكل الأساليب والجهود التي تحول دون دخول التهديدات الداخلية والخارجية في المنظمات، حيث أن نظام المناعة التنظيمية يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في إنتاج وإعادة إنتاج نفسه كما انه ينتشر بحسب رقعة التهديد، ويتمتع بالحكم الذاتي للنظام في تحديد قوانينه لوظائفه الخاصة، و يمتلك قدرات الرد على التهديدات الخارجية، فهو يتواجد بصيغة أقسام وظيفية قائمة على أساس وظائف المنظمة وأجهزة وبرامج وقوانين وأنظمة لذلك فهو مترامن مع أنشطة المنظمة بهدف خلق حالة التوازن والاستقرار للمنظمة، وجاءت دراسة جعفر (٢٠١٧): حول أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في القدس، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان الذي وزع على موظفي القطاع العام (٨٥٠) موظف وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات و قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، وجاءت دراسة عبودي (٢٠١٩): حول التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، حاولت الدراسة الكشف عن دور أنشطة التجديد الاستراتيجي المتمثلة بـ (الأنشطة الاستكشافية، الأنشطة الاستثمارية) في تعزيز المناعة التنظيمية، تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية، واستخدمت المنهج الوصفي وتم تطبيق الاستبيان كأداة أساسية في الحصول على البيانات والمعلومات، وتم استخدام (٢١٨) من القيادات الجامعية، حيث تم

التوصل الى مجموعة من النتائج صيغت بموجبها مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تؤكد علاقات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي بما يحتويه من أنشطة في تعزيز نظم المنة التنظيمية، وناقشت دراسة عبدالرحمن (٢٠١٩): حول أثر المنة التنظيمية في النظام الإداري بجامعة الكويت على الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية، ماهية أثر نظم المنة التنظيمية في النظام الإداري بجامعة الكويت على الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واتخذت الاستبيان أداة لها وتم تطبيقها على العينة المتاحة - جميع قيادي جامعات الكويت الأكاديميين - وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن تصورات قيادي الكليات الأكاديمية في جامعة الكويت عن أبعاد نظم المنة التنظيمية كانت إجمالاً بدرجة متوسطة، أما تصوراتهم عن واقع ممارسة الاستقطاب الإلكتروني كانت بدرجة عالية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات قيادي الكليات عن أبعاد نظم المنة التنظيمية تُعزى إلى متغيرات سنوات الخدمة وتصنيف الكلية، وأن أبعاد نظم المنة التنظيمية مجتمعة ومنفصلة لها أثر ذو دلالة إحصائية على واقع ممارسة الاستقطاب الإلكتروني، وبينت دراسة خليل Khalil (٢٠١٢): حول الجهاز المناعي الاصطناعي استعارة للنمذجة المستندة الى عامل عمليات الاستجابة للأزمات، نظام المنة الاصطناعي كاستعارة من نظام المنة البشري، وهدفت إلى نمذجة العمليات المحوسبة للاستجابة للأزمات، واقرحت نموذج متكامل لمجموعة من الجوانب التي تساعد في الإدارة، وتم تطبيق النموذج المقترح لمحاكاة الاستجابة لانتشار وباء الإنفلونزا في (٣) مستشفيات في القاهرة شمل (١٠٠٠) حالة استجابة عشوائية خلال (٥٠) يوم، أظهرت نتائج الدراسة أن عملية التعلم للنموذج بطيئة ولكنها سريعة في التعامل مع المواقف غير المرغوب بها، وأن الزيادة في عدد الحالات تولد نمو في النظام، و أوصت الدراسة باستخدام نظام محوسب عالي الأداء لتجنب التأخير في عمليات النظام وزيادة سرعة نمو تذكر الحالات المشابهة، وقد

استفاد الباحث من هذه الدارسة في التعرف على دور التعلم في نظام المناعة، ومؤشرات الأثر لنظام المناعة في الوقاية من الأزمات، كما ناقشت دراسة بورك **Brook (٢٠١٣)**: حول طرق تضمين منهج نقاط القوة في الحمض النووي للتنظيم، كشفت الدراسة عن إجراء الحمض النووي المنظم للشركات وتأثيره على معدلات إنتاج الوحدات المعيبة والتالفة بالتطبيق على عدد من الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات في ظل وجود الهياكل التنظيمية المضغوطة وذات التسلسل الهرمي وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الهياكل التنظيمية التي تقوم على تفويض السلطة والعمل الجماعي المشترك تؤثر في الأداء التنظيمي وبالتالي يؤدي ذلك إلى تقليل معدلات الإنتاج المعيب، بل وتعمل على تشارك المعرفة بين العاملين من أجل إجراء التحسينات المستمرة على المنتج.

كما جاءت دراسة بهتاري **Bhattari (٢٠١٥)**: حول نظام المناعة الإداري وإدارة التغيير في مجال تصنيع الصناعات غير النيبالية وتصنيعها في النيبال، لاستكشاف نظام المناعة التنظيمي وممارسات إدارة التغيير من أجل مواجهة التحديات المتبينة للمنظمات والشركات في أسواق نيبال، والهدف الرئيسي للدراسة كان لتحديد القوى في البيئة العامة وفي بيئة الصناعة أيضاً لتحديد الأدوات التي تفضلها الجهات الفاعلة أكثر أثناء إدارة التغيير في المنظمات والشركات، وتعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتم الحصول على البيانات من (٤١٥) من المشاركين وتم اختيار العينة عن قصد من مؤسسات التصنيع وغير الصناعية في النيبال، وكانت أدوات جمع البيانات الأساسية هي المقابلات والاستبيان وتوصل الباحث بالنهاية على العديد من الاستنتاجات منها: أنه لا توجد مناطق تكون فيها المؤسسات والشركات محصنة تماماً وأنها متقبلة للتغيير، حيث أن بعض المناطق محصنة للتغيير مقارنةً بغيرها. وتظل المنظمة غير محصنة ضد التغيير الكلي وتتعلق المناعة الداخلية بالقوى والتغيرات الداخلية، في النهاية يعتمد بقاء الشركة على مدى جودة الإدارة العليا

التي تعالج التغيير، حيث تعتمد على مواجهة التحديات التكيفية على الإدارة العليا للمنظمة، وجاءت دراسة سنيدي **Cindy (2016)** : حول استراتيجية إدارة الأزمات لمشغل جولة مغامرة صغير متخصص في مدغشقر، للتعرف على الطرق التي يمكن بها لمشغل رحلات صغير في مدغشقر أن يعد نفسه لمواجهة أي أزمة وكذلك كيف يمكنه أدارتها بكفاءة أكثر من خلال وسائل خاصة، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال عمل مقابلات مع المهنيين العاملين لدى منظمي الرحلات السياحية وكذلك استشارة الخبراء في هذا المجال من إدارة الأزمات، ومن أهم نتائج الدراسة أن بفضل هذه الدراسة لوحظ أن شركات السفر الصغيرة - بغض النظر عن موقعها - معظمها لاتضع استراتيجية لإدارة الأزمات، تتفاعل مع موقف سلبي عند حدوثه، ومن ناحية أخرى فإن منظمي الرحلات السياحية الأكبر هم الأكثر نشاطاً في هذا المجال لأن لديهم موارد مالية وموظفين ووقود أعلى، وبينما جاءت دراسة هادي **Hadi (2017)**: حول دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية للجهاز المناعي التنظيمي، تتناول دور تقنية المعلومات في إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد الإعلامية لنظام المناعة التنظيمية في مجال البنوك الخاصة، ومن البنوك الخاصة في محافظة دهوك تم اختيارها كدومينو لتطبيق هذه الدراسة، من خلال المسح لآراء المديرين في عينة من البنوك الخاصة في مدينة دهوك في العراق وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية وتستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبيان على (٥٠) من المديرين، نائب المدير، رؤساء الإدارات، ومسؤولي الوحدة في البنوك، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي: وجود علاقة معنوية بين إدارة تقنية المعلومات وأبعاد المعلومات لنظام المناعة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير إحصائي كبير لإدارة المعلومات في تحقيق أبعاد نظام المناعة التنظيمية للبنوك، وتقدم الدراسة عدداً من الاقتراحات التي تضمنتها وهي: الحاجة إلى إجراء مزيد من البحوث والدراسات في المتغيرات التي قامت من خلالها الدراسة لأنها لا

تزال حديثة، وتحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل والمناقشة حول إطارها المفاهيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أسهم العرض السابق لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الراهنة في بناء الدراسة بشأن منهجية وآلية إجراء الدراسة من الناحيتين النظرية والميدانية وحتى في كتابة النتائج.

وبتحليل الدراسات السابقة يتضح ما يأتي:

أ- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها: تناولت الدراسات السابقة موضوع دور المنة التنظيمية في مواجهة الأزمات من خلال نظم بنائية؛ بعضها تناول دور التنظيمات ومدى الاستجابة للأزمة، وبعضها ركز على مدى ارتباط نظم المنة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات، وبعضها وضع مؤشرات لقياس أداء التنظيمات داخل المجتمع، وبعض الدراسات سعت في الكشف عن التحديات والمعوقات التي تقلص من كفاءة أداء التنظيمات في التعامل مع المخاطر.

ب - من حيث المنهج والأداة في الدراسة: تنوعت المناهج المستخدمة في هذه الدراسات فالبعض استخدم المنهج الوصفي أو التحليلي، وبالتبعية فقد تعددت أدوات جمع البيانات في الاستبانة، المقابلة، والمقياس.

ج- من حيث مجتمع الدراسة: تباين مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة فهناك من ركز على التنظيمات، والبعض الآخر ركز على تحليل كافي للبرامج والأنشطة التي تقدمها تلك التنظيمات في مواجهة الأزمة، وكذلك تباينت العينة المنتقاة في هذه الدراسات، فمنهم من انتقى العاملين في مجال التنظيمات، ومنهم من ركز على بعض المتغيرات التنظيمية (تكنولوجيا المعلومات- الجهاز المناعي الاصطناعي- التخطيط الاستراتيجي) ومدى ارتباطها بفاعلية تلك التنظيمات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة في أمور عدة من أهمها: كون

هذه الدراسات بمثابة نقطة الانطلاق الأساسية التي سهلت تناول مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها في ضوء النتائج السابقة. كما أنها قدمت أدلة علمية في تحديد ما توصل إليه الرصد العلمي بشأن موضوع الدراسة الراهنة. وكان لتلك الدراسات السابقة دورٌ في توجيه الدراسة الراهنة لأسلوب معالجة نتائج الدراسة الحالية وللأساليب الإحصائية المستخدمة، كما أسهمت في اختيار التوجه النظري المناسب في تفسير نظم المناة التنظيمية بأبعادها وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الأزمات داخل التنظيمات، وفي تحليل واستخلاص النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على

- ١- دور المناة التنظيمية واستراتيجياتها في مواجهة المخاطر.
 - ٢- التوصل إلى رؤية علمية تفسيرية واضحة لاستراتيجية التعامل مع الأزمة من خلال نظام مناعي ببعض التنظيمات.
 - ٣- اتخذت الدراسة الحالية اتجاهاً مختلفاً عن الدراسات السابقة من حيث تناول وأساليب المعالجة والمنهجية المستخدمة.
- أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ١- تركز الدراسة الحالية على الكشف عن العلاقة بين نظم المناة التنظيمية ومواجهة الأزمات من خلال استراتيجيات (وقائية، وعلاجية) داخل التنظيمات.
- ٢- رصد تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة نظم المناة التنظيمية داخل التنظيمات.
- ٣- وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل نظم المناة التنظيمية في مواجهة الأزمات التي تمر بها التنظيمات.

سادساً: الإطار المنهجي:**١- نوع الدراسة:**

تُعد الدراسة الراهنة من الدراسات الوصفية التحليلية والتي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها من خلال جمع البيانات والمعلومات وذلك بهدف التعرف على أثر دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات، وهي دراسة حالة لإحدى التنظيمات الحديثة.

٢- منهج الدراسة:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة التي تتطلب جمع البيانات حول المتغيرات التي تتناولها، ومن ثم تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينها وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي، ومن خلال التعرف على تلك العلاقة يتم فهم الظاهرة التي تتناولها الدراسة، وما يميز هذا المنهج هو أنه يوفر بيانات مفصلة عن متغيرات الدراسة، كما أنه يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة (عابد، العبدلي، ٢٠١٢؛ ص ٨٥).

وهذا ما مكن الباحثة من القيام بإجراء التحليل المناسب للمتغيرات محل الدراسة الحالية، وقد ساعد ذلك بطريقة مباشرة في إجراء الدراسة بأسلوب علمي دقيق يحقق فائدة وقيمة عند الانتهاء منه، وقد ساعد الباحثة عند اختيارها للمنهج الوصفي من تطبيق أدوات البحث العلمي الخاصة بالمنهج الوصفي وهي الاستبيان وتعتبر أفضل طريقة من قبل محل الدراسة الراهنة وذلك لسهولة الحصول على عدد كبير من الاستجابات في وقت قليل نسبياً ولتفادي بعض المشكلات التي يُمكن أن تحدث عند دخول الباحثة لمحل الدراسة الراهنة.

٣- مصادر وأدوات جمع البيانات:

تعددت المصادر الوثائقية والميدانية التي اعتمدت عليها الدراسة وتمثلت هذه المصادر في:

المصادر الوثائقية:

تمثلت في الوثائق والسجلات الرسمية الصادرة من الشركة مجال الدراسة للتعرف على الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لها وتطور دورها داخل سوق العمل السعودي وأخذ الإحصائيات من الشركة مجال الدراسة لبيان عدد العاملين والمستويات الإدارية والهيكل التنظيمي داخل الشركة، بالإضافة إلى الكتب والدراسات السابقة والمعلومات المتوفرة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) حول موضوع الدراسة الراهنة.

المصادر الميدانية:

تم تحديد أداة جمع المادة الميدانية من خلال الأسلوب الكمي لما فرضته طبيعة موضوع الدراسة حيث تم استخدام صحيفة استبانة وتم تطبيقها إلكترونياً على عينه من العاملين من شركة أرامكو السعودية وفيما يلي شرح لهذه الأداة وكيفية الاستعانة بها في جمع المادة الميدانية.

صحيفة الاستبانة:

تم تصميم صحيفة الاستبانة موجهةً إلى العاملين في إحدى التنظيمات العاملة في الخدمات البترولية وقد تم اختيار بعض الإدارات كفئة مستهدفة من إجراء الدراسة الراهنة، وقد اشتملت الاستبانة على عدد من الأسئلة دارت حول:

المحور الأول: حول مدى وضع نُظم للمناعة التنظيمية من خلال تحديد أبعادها لمواجهة الأزمات والمشكلات عند حدوثها أو للوقاية منها، وتهدف إلى التحكم بالمخاطر ومحاولة تخفيضها إلى مستويات مقبولة وحتى لا تصل إلى أزمة تعاني منها الشركة مجال الدراسة ويكون لها آثار سيئة من أغلب النواحي، وأيضاً التعرف على البرامج في مجال التطوير المهني للموظفين لتحقيق أهداف شخصية مثل الارتقاء بالوظيفة أو الحصول على دخل أعلى أو اكتساب مهارات جديدة.

المحور الثاني: حول دور الإستراتيجيات التنظيمية في مواجهة الأزمات وتتمحور العبارات حول تبني الشركة مجال الدراسة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل

وقوعها، ومدى قيام الشركة بمتابعة دورية لخطط إدارة الأزمات وفقاً لبرمجة زمنية، ومدى قيام إدارة الشركة بالعمل بالفكر الاستباقي أي التحوط للأحداث قبل وقوعها، وتصحيح الشركة الانحرافات بالتوقيت الملائم من دون تأخير، وقيام الشركة بتطوير قدرات العاملين في مجال رصد الانحرافات، ومدى توظيف الشركة إشارات الإنذار المبكر الناجمة عن ظروف غير طبيعية للكشف عن بوادر نشوء الأزمات.

المحور الثالث: عن مقترحات لتسهيل دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات حيث تتمحور العبارات حول تبني الشركة مجال الدراسة للهيكل التنظيمي المرن ومنهج الإدارة بالاستثناء، ومدى ترسيخ الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين وموثوقية المعلومات، ومدى تمكين الشركة للمستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، ومدى توائم الشركة بين العمليات الداخلية والخارجية، فضلاً عن البيانات الأساسية والبيانات عن مقترحات لزيادة تدعيم دور المناعة التنظيمية داخل الشركة، وتم تطبيق الاستبانة من خلال تصميم رابط إلكتروني و توزيعه على عينه الدراسة بالشركة مجال الدراسة .

٤ - صدق الأداة البحثية وثباتها:

أ- الصدق الظاهري "صدق المحكمين".

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين بمجال العلوم الاجتماعية؛ للتحقق من الصدق الظاهري لها، وبهدف الحكم على مدى ملاءمة بنود صحيفة الاستبانة للخصائص التي تقيسها، إضافة إلى الحكم وإبداء الرأي فيما يتعلق بمحاور الاستبانة المختلفة والتعديل أو الحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة؛ حسب ما يرويه مناسباً؛ سعياً لتحقيق أهداف الدراسة الراهنة.

ب - الصدق البنائي:

قامت الباحثة بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة (الاستبانة) وبعد التأكد من

الصدق الظاهري "صدق المحكمين" له، تم اختبار مجموعة صغيرة كعينة استطلاعية عشوائية قوامها "٢٠ مفردة"؛ بهدف أن تكون أداة الدراسة أقرب إلى الدقة والوضوح، وتم إخبار أفراد العينة؛ بهدف اختبار الأداة وتطبيقها عليهم وضرورة التعليق على الأسئلة وتشجيعهم على طرح الأسئلة لمعرفة الغامض أو التي يصعب الإجابة عليها؛ للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ج - ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي والتي تعتمد على مدى ارتباط العبارات ببعضها داخل صحيفة الاستبانة وارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبانة بصفة عامة عن طريق تحليل البنود فبعد تطبيق صحيفة الاستبانة على عينة الدراسة التي يبلغ عددها (١٨٣) مفردة تم حساب معامل ألفا كرونباخ للمقياس الكلي كما يتضح من الجدول رقم (١) وايضاً معاملات الارتباط، وهذا يدل على صدق الاستبانة وصلاحياتها للاستخدام حيث جاءت جميع بنود صحيفة الاستبانة دل عند مستوى دلالة (٠,٠١). لحساب ثبات كل محور بالمقياس قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ، ومعامل التجزئة النصفية، والجدول الآتي يبين النتائج:

جدول رقم (١) معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية لاستبيان دور
المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات

المحور	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
نظم المناعة التنظيمية.	**٠.٩٢٩	**٠.٨٨٥
دور الاستراتيجيات التنظيمية في مواجهة الأزمات.	**٠.٨٩٢	**٠.٧٣٣
مقترحات لتسهيل دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات.	**٠.٨٣٠	**٠.٧٣٥

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن صحيفة الاستبانة للدراسة الراهنة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث أن معامل ألفا كرونباخ، وكذلك معامل التجزئة النصفية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

للتأكد من صدق المقياس قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والجدول التالية توضح النتائج:

جدول رقم (٢) صدق الاتساق الداخلي لمحور أبعاد نظم المناعة التنظيمية

داخل الشركة مجال الدراسة

البعد	م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون
التعلم التنظيمي	١	تستفيد الشركة من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً.	١
	٢	تعمل الشركة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.	**٠.٥٥٣
	٣	تسهل الشركة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة.	**٠.٤٧١
	٤	تحلل الشركة اساليب الشركات المنافسة لاستفادة من خبراتها.	**٠.٣٧٨
	٥	تعقد الشركة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها.	**٠.٥٢٧
	٦	تشجع الشركة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الشركة.	**٠.٤٢٣
الذاكرة التنظيمية	١	تمتلك الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	**٠.٢٧٨
	٢	تستعين الشركة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث.	**٠.٣٠١
	٣	توظف الشركة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.	**٠.٣٦٩
	٤	تسترجع الشركة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.	**٠.٤٤٦

٥	تحتفظ الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.	**٠.٣٤٦
٦	تجري الشركة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الشركة.	**٠.٤٧١
١	تتبنى الشركة الهيكل التنظيمي المرن.	**٠.٢٦٤
٢	توائم الشركة بين العمليات الداخلية والخارجية.	**٠.٣٤٧
٣	ترسخ الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.	**٠.٢٥٣
٤	تؤكد الشركة على موثوقية المعلومات.	**٠.٣٩٩
٥	تؤمن الشركة المستويات الإدارية اتخاذ القرارات.	**٠.٣٥٦
٦	تتبنى الشركة منهج الإدارة بالاستثناء.	**٠.٢١٤

** دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ٠.٠١

جدول رقم (٣) صدق الاتساق الداخلي لمحور دور الاستراتيجيات التنظيمية في مواجهة الأزمات

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
استراتيجيات الوقاية		
١	تتبنى الشركة المنهج الوقائي الإدارة الأزمات قبل وقوعها.	١
٢	تجري الشركة متابعة دورية لخطط إدارة الأزمات وفقاً لبرمجة زمنية.	**٠.٦٢٨
٣	توظف الشركة اشارات الإنذار المبكر الناجمة عن ظروف غير طبيعية للكشف عن بوادر نشوء أزمات.	**٠.٦٥١
٤	تصحح الشركة الانحرافات بالتوقيت الملائم من دون تأخير.	**٠.٥٦٩
٥	تطور الشركة قدرات العاملين في مجال رصد الانحرافات.	**٠.٥٤٧
٦	تؤمن إدارة الشركة بالعمل بالفكر الاستباقي أي التحوط للأحداث قبل وقوعها.	**٠.٦٣٩

استراتيجيات العلاج		
١	تتبنى الشركة الإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها.	**٠.٣٤٢
٢	تتخذ الشركة قراراتها بعد وقوع الأزمة مباشرة.	**٠.٢٦١
٣	تمتلك الشركة فرق متخصصة الأدوار لمعالجة الأزمة بعد وقوعها.	**٠.٥١٧
٤	تبادر الشركة على تخفيف اضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع آثارها.	**٠.٤٨٠
٥	تكرس إدارة الشركة جهودها لاستعادة نشاطها بعد وقوع الأزمة.	**٠.٤٥٦
٦	تؤمن إدارة الشركة بأن اتخاذ التدابير لاحتمالية وقوع الأزمة كلف لا مبرر لها.	٠.١٢٨

** دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ٠.٠١

جدول رقم (٤) صدق الاتساق الداخلي لمحور الإجراءات المقترحة من جانب العاملين لتفعيل دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون
1	يُعد الأخذ برأي الموظفين فعال في مواجهة الأزمة.	١
2	مشاركة الموظفين في التخطيط لمواجهة الأزمات من اهتمامات الشركة.	**٠.٤٥٤
3	عدم مشاركة المعلومات المتعلقة بالأزمة مع وسائل الاعلام ساهم في تخطي الشركة للأزمة.	0.168*
4	كلما ارتفعت المناعة التنظيمية في المؤسسة زادت سرعة مواجهة الأزمات.	**٠.٣٥٣
5	تعمل الشركة على تقديم الابتكارات اللازمة من أجل البقاء المُستدام في عالم الأعمال.	**٠.٢١١

6	ترسخ الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين الموظفين.	**٠.٣٢٢
7	تتبنى الشركة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها.	**٠.٢٥٣
8	تسعى الشركة لتقادي الأزمات قبل وقوعها.	**٠.٢٥٠

**** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١ * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠٥**

يتضح من الجداول السابقة أن دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات يتمتع بدرجة عالية من الصدق، حيث أن قيم معامل الارتباط بيرسون جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستويي الدلالة (٠.٠١)، و (٠.٠٥)، مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الظاهري.

٥-مجالات الدراسة:

أ- المجال الجغرافي:

تم جمع المادة الإمبريقية للدراسة من شركة أرامكو للخدمات البترولية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، حيث أن شركة أرامكو تعمل في مجال النفط والغاز الطبيعي والبتروكيماويات والأعمال المتعلقة بها أيضاً من حيث الإنتاج والتكرار والتوزيع والشحن والتسويق وهي شركة عالمية متكاملة تم تأسيسها عام ١٩٨٨، ويقع المقر الرئيسي لشركة أرامكو في الظهران في المنطقة الشرقية، وتُعد أرامكو أكبر شركة في العالم من حيث القيمة السوقية حيث تُقدر أرباح الشركة في عام ٢٠١٨ (١١١) مليار دولار، وتتولى الشركة إدارة احتياطي مؤكد من النفط الخام التقليدي والمكثفات يبلغ نحو ٢٦١,١ بليون برميل، فيما بلغ متوسط الإنتاج اليومي من النفط الخام ١٠,٢ مليون برميل في اليوم. وتتولى أيضاً الإشراف على احتياطيات من الغاز الطبيعي تبلغ ٢٩٧,٦ تريليون قدم مكعب قياسية (تقرير أرامكو، ٢٠١٦).

ب-المجال البشري:

مجموعة من العاملين بعدد من الإدارات داخل الشركة مجال الدراسة، وفيما

يلي طريقة اختيار العينة ونوعها، وخصائصها:
عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة اختيار عينة عشوائية من العاملين بشركة أرامكو السعودية قامت الباحثة بسحب عينة عمدية (نوعها: كرة الثلج) من العاملين بالشركة مجال الدراسة قوامها (١٨٣) مفردة داخل أرامكو السعودية وقامت الباحثة بالتركيز على عدد من الإدارات مثل: إدارة المخاطر والأزمات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة البيانات، وتم التواصل معهم لأخذ الموافقة لتطبيق صحيفة الاستبانة إلكترونياً.

وفيما يلي عرض لخصائص هذه العينة البحثية وذلك من حيث العمر، الحالة الاجتماعية، النوع، المؤهل التعليمي، وكذلك سنوات الخبرة. والجدول الآتي يوضح الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (٥)

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

مستوى التغير			المتغير
109	العدد	ذكر	الجنس
59.6	%		
74	العدد	أنثى	
40.4	%		
90	العدد	29 – 20	العمر
49.2	%		
46	العدد	39 – 30	
25.1	%		
26	العدد	49 – 40	
14.2	%		
21	العدد	50 سنة فأكثر	

11.5	%		
63	العدد	أعزب	الحالة الاجتماعية
34.3	%		
114	العدد	متزوج	
62.3	%		
3	العدد	أرمل	
1.6	%		
3	العدد	مطلق	
1.6	%		
41	العدد	ثانوي	المؤهل العلمي
22.4	%		
19	العدد	دبلوم	
10.4	%		
101	العدد	جامعي	
55.2	%		
22	العدد	فوق جامعي	
12	%		
91	العدد	1 إلى 5 سنوات	الخبرة
49.7	%		
36	العدد	6 إلى 10 سنوات	
19.7	%		
19	العدد	11 إلى 15 سنة	
10.4	%		
37	العدد	16 سنة فأكثر	
20.2	%		

يتضح من بيانات الجدول السابق الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة،

بالنسبة لمتغير الجنس فإن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور المشاركين في الدراسة (59.6%)، مقابل (40.4%) من الإناث، ، أن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل التابعين لمتغير الجنس هم من الذكور، وذلك كون طبيعة العمل في الشركة محل الدارسة تتطلب المواصلات الذكورية للقيام بها حيث تنتج الشركة خمسة أنواع مختلفة من النفط الخام ألا وهي: الخام العربي الثقيل، والعربي المتوسط، والعربي الخفيف، والعربي الخفيف جداً، والعربي الممتاز، ما يمنحها المرونة لتحسين مزيج إنتاجها من النفط الخام بغية الوفاء باحتياجات عملائها في جميع الأوقات، بالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية أفراد عينة الدراسة تقع في الفئة العمرية (20 – 29 سنة) بنسبة 49.2%، بينما حل في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة في الفئة (30 – 39 سنة) بنسبة 25.1%، وحل في المرتبة الثالثة الأفراد في الفئة (40 – 49 سنة) بنسبة 14.2%، وحل في المرتبة الأخيرة أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ عمرهم (50 سنة فأكثر)، بنسبة 11.5%، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير العمر 1.879، بانحراف معياري قدره 1.041 ، ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل التابعين لمتغير العمر هم من تتراوح أعمارهم في الفئة العمرية (٢٠-٢٩)، وهذا يدل على أن النسبة الأعلى هي من فئة الشباب، وهي الفئة القابلة للتعليم واكتساب الخبرات والمعارف لتتنجح في المستقبل وتصبح قيادات ناجحة وفعالة قادرة على تحقيق نجاحات للشركة. بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية فإن غالبية أفراد عينة الدراسة من المتزوجين بنسبة 62.3%، بينما حل أفراد عينة الدراسة العزاب في المرتبة الثانية بنسبة 34.3%، بينما تساوى أفراد عينة الدراسة الأرامل والمطلقون وحلوا في المرتبة الثالثة بنسبة 6.1% ، ومما سبق نلاحظ أن أعلى ارتفاع نسبة من أفراد وحدة التحليل التابعين لمتغير الحالة الاجتماعية هم المتزوجون، ويرجع الارتفاع في نسبة المتزوجون نسبةً إلى ارتفاع الأجور

التي يتقاضاها الموظفون في شركة ارامكو وذلك لأنها من الشركات الرائدة التي تعتني بموظفيها وعائلاتهم وتقدم لهم تسهيلات بالغة للحياة المعيشية التي تمكنهم من تكوين أسرة مثل اهتمامها بمنح الموظفين سكن خاص مستقل و تأمين صحي للموظف ولعائلته، ويرجع أيضاً إلى كون الشركة من الشركات التي تبحث عن الأفراد ذوي الكفاءة العالية القادرين على تحمل المسؤولية وذلك ما نجده عند الأفراد المتزوجون أكثر منه عند الأفراد غير المتزوجون وذلك بسبب ما يتحمله المتزوج من أعباء الأسرة والتي تجعله مؤهل لتحمل أعباء العمل الثقيل، بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة من الجامعيين بنسبة (55.2%)، بينما حل في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل ثانوي بنسبة (22.4%)، وحل في المرتبة الثالثة الحاصلون على مؤهل فوق الجامعي بنسبة (12%)، وحل في المرتبة الأخيرة الحاصلون على مؤهل دبلوم بنسبة (10.4%)، ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل كان تحصيلهم التعليمي جامعي، وهذا يدل على استقطاب عالي لحملة الشهادات الجامعية، ويعكس توافر المعرفة العلمية، وأن ارتفاع نسبة المؤهلات الجامعية من إجمالي العينة يدعم المصادقية، بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فإن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من (1 الى 5 سنوات) بنسبة (49.7%)، من أفراد عينة الدراسة، بينما حل في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات خبرتهم (16 سنة فأكثر) بنسبة (20.2%)، وحل في المرتبة الثالثة أفراد عينة الدراسة الذي تتراوح خبرتهم (من 6 الى 10 سنوات)، بنسبة 19.7%، وحل في المرتبة الأخيرة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (10.4%). وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير سنوات الخبرة (2.01)، بانحراف معياري قدره (1.190) . ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل كانت تتراوح من "5-

1 سنوات" وهذا يدل على أن الشركة مجال الدراسة تدعم فئة الشباب وتوظيف حديثي التخرج، ويتضح من ذلك أن البرامج التي تقدمها الشركة مجال الدراسة لحديثي التخرج من تدريبهم وتوظيفهم مباشرة، حيث يندرج المتقدمون الذين تقل مدة خبرتهم عن ثلاث سنوات تحت فئة حديثي التخرج، وتبذل الشركة جهوداً كبيرة لضمان حصول المتقدمين من حديثي التخرج على ما يحتاجونه من فرص ومساندة لاكتساب المهارات والقدرات الجديدة اللازمة، بدءاً بالبرامج التعليمية والتطويرية ووصولاً إلى البرامج التدريبية الفنية المتخصصة والدورات التدريبية، فالشركة تبني قدرات الموظفين حديثي التخرج ليكونوا على استعداد لمواجهة ما يحمله المستقبل من تحديات.

ج-المجال الزمني:

بدأ العمل في الدراسة بالإعداد النظري اعتباراً من مارس ٢٠١٩م. وتم استكمال ميدانياً في ٢٠٢٠م، من حيث اختبار الاستبانة وتطبيقها وتحليلها وصياغة النتائج والخاتمة.

٦-تحليل البيانات وتفسير النتائج:

١. أسلوب التحليل:

اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الكمي، وتم عرض البيانات جدولياً؛ وفقاً لبرنامج (SPSS).

٢. مستويات التحليل (Levels of Analysis):

- تمثلت مستويات التحليل في الدراسة الراهنة على النحو التالي:
- التنظيم مجال الدراسة؛ حيث ركزت الباحثة على بيئة العمل داخلها.
- العاملون بالتنظيم مجال الدراسة.

أبعاد تفسير النتائج:

تم تفسير نتائج الدراسة من زاويتين:

الزاوية الأولى: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري للدراسة؛ وذلك من

خلال ربطها بنتائج الدراسات السابقة من جهة، وربطها بالقضايا النظرية التي تشكل التوجه النظري للدراسة الراهنة من جهة ثانية.

أما الزاوية الثانية: فتتعلق بتقديم المقترحات التي تقترحها الباحثة، ومحاولة ربطها بالسياق المجتمعي مع توضيح تأثيرها بها وتأثيرها فيه.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

أنّ المناعة التنظيمية ركيزة أساسية في كل التنظيمات التي تسعى إلى التقدم والتطور وعدم الخسارة في مواجهة أي أزمة تهدد المنظمة بالفشل لذلك فإن تعزيز المناعة التنظيمية في المنظمات يزيد من قوتها واستمراريتها واجتتابها الوقوع في الأزمات وتعتبر أيضاً القوة الوقائية من أي خطر يواجه المنظمة ويوقعها في الأزمات وكذلك هي عنصر هام في نظام الرقابة لأي منظمة فيعتبر أي تهديد مفاجئ يمثل خطراً في إدارة المنظمة لذلك لابد من تقادي الأخطاء والمشكلات بتطوير الجهاز المناعي الذي يمثل جدار الحماية الذي يقي المنظمة ويحميها و يوفر لها الحصانة الكاملة، ولأن شركة ارامكو السعودية مثال فريد ومميز عن المنظمات الأخرى بتطبيقها أنظمة مميزة مزودة بأحدث الخطط والتقنيات التي زادت من كفاءتها وفاعليتها وكذلك من رفع هويتها وتقدمها في المجتمع.

أولاً: أبعاد المناعة التنظيمية داخل التنظيمات

نظم المناعة التنظيمية بمثابة جدار الحماية للتنظيم وهي تعني قدرة التنظيم على التعامل مع الأزمات من خلال منع حدوث مسبباتها إذا كانت ضمن البيئة الداخلية للتنظيم ومقاومة الأزمات الخارجية من خلال بناء جدار دفاعي يجنب التنظيم الوقوع في الأزمات وذلك عن طريق وجود معرفة تنظيمية تكون ناتجة من تعلم التنظيم من الأزمات السابقة التي مر بها وأن يستعمل ذاكرته التنظيمية في اختيار الاستراتيجية لعلاج الأزمة الحالية بكفاءة وفاعلية، وبناءً على ما سبق، تتحدد أبعاد نظم المناعة التنظيمية في ثلاث أبعاد وهي:

(١) **بعد التعلم التنظيمي:** أن التعلم التنظيمي يعزز ثقافة التنظيم في حل

المشكلات وإدارة الأزمات ومعالجة الأخطاء المتكررة والاستفادة من الخبرات والتجارب وكذلك يعمل على الوقاية وتجنب الوقوع في الخطأ وأن يستفيد ويتعلم منها التنظيم في المستقبل لنقادي الأزمات وأن لا يقع فيها مرة أخرى ويجعله يعمل على تطبيق أنظمة جديدة يسعى لرفع كفاءة وفاعلية العاملين ومن ثم كفاءة وفاعلية التنظيم ككل، ويتضح ذلك من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (٦) آليات التعلم التنظيمي لدى العاملين بالشركة مجال الدراسة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي "رتب"
١	تستفيد الشركة من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً.	العدد	٨٣	٨٣	١١	٣	٤.٣١١	١.٠٠٨	١
		%	٤٥.٤	٤٥.٤	٦	١.٦			
٢	تعمل الشركة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.	العدد	٨٢	٧٨	١٦	٦	٤.٢٧٨	٠.٩٩٢	٢
		%	٤٤.٨	٤٢.٦	٨.٧	٣.٣	٠.٥		
٣	تسهل الشركة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة.	العدد	٧٢	٧٣	٢٩	٨	٤.١٣١	٠.٩٦٦	٣
		%	٣٩.٣	٣٩.٩	١٥.٨	٤.٤	٠.٥		
٤	تحلل الشركة اساليب الشركات المنافسة لاستفادة من خبراتها.	العدد	٦٤	٨٣	٢٥	٩	٤.٠٠٨	١.٠٠٨	٤
		%	٣٥	٤٥.٤	١٣.٧	٤.٩	١.١		
٥	تعقد الشركة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها.	العدد	٥٧	٨٨	٣٠	٦	٤.٠٤٩	٠.٩٦٦	٦
		%	٣١.١	٤٨.١	١٦.٤	٣.٣	١.١		
٦	تشجع الشركة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في مختلف الإدارات.	العدد	٦٤	٨٦	٢٢	٩	٤.٠٠٩	١.١٢	٥
		%	٣٥	٤٧	١٢	٤.٩	١.١		

يتضح من البيانات الكمية للجدول رقم (٦) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة

يتفقوا بشدة بنسبة (٤٥.٤%) على أن الشركة تستفيد من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً بمتوسط حسابي قدره (٤.٣١١)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٩٥)، بينما نجد أن في المرتبة الثانية بنسبة (٤٤.٨%) موافقون بشدة على أن الشركة تقوم على تدريب العاملين فيها لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة و لأن هذا المجال يعتبر من المجالات أكثر قيمة بكثير حالياً فكل هذا يساهم في نجاح الأعمال بما أنه يجعل الجميع يعلمون تماماً ما يجب عليهم القيام به للوصول إلى النتائج المرجوة بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٧٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٠١)، بينما نجد في المرتبة الثالثة بنسبة (٣٩.٣%) موافقون بشدة على أن الشركة تسهل المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بمتوسط حسابي قدره (٤.١٣١)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٧٣)، بينما في المرتبة الرابعة بنسبة (٣٥%) موافقون بشدة على أن الشركة تحلل أساليب الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتها و الاستفادة الكبرى من تلك التجارب التي مرت بها و كيف استفادت منها حيث أن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق. بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٤٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٤٠). بينما نجد في المرتبة الخامسة بنسبة (٣١.١%) موافقون بشدة على أن الشركة تقوم بجلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات التي تتعرض لها لإيجاد الحلول المناسبة لها وبما يتناسب مع امكانياتها وقدرتها على المواجهة. بينما في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة (٣٥%) فإن العاملين موافقون بشدة على أن الشركة تقوم على تشجيع عملية التعلم الجماعي بين العاملين فيها ويتضح من ذلك استفادة الشركة مجال الدراسة من التجارب التي مرت بها سابقاً وهذا يدل على اهتمامها ووعيتها وحرصاً منها في المحافظة على البنية الأساسية لها كما جاء في نظرية تشكل البنية بأن البناء

الرسمي يشكل العنصر الأساسي في التنظيم وهذا يدعم المناعة التنظيمية لدى الشركة لأن البناء يتشكل من خلال الممارسات اليومية للأفراد من خلال أفعالهم، أيضاً تحرص الشركة مجال الدراسة الاستفادة من خبرات العاملين السابقة للحفاظ على البناء من الخلل والوقوع في الأزمات وعدم الوقوع في الخطر، وكذلك اتضحت جهود الشركة في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى إدراك الشركة بأهمية التعاون والتبادل بين العاملين وأهمية تحفيزهم وتشجيعهم على العمل، أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (يوسف الطائي: ٢٠١٦) حول الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية من حيث وجود علاقة ارتباطية معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعلومات وبين نظم المناعة التنظيمية على مستوى المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية حيث أن هناك ارتباط بين المناعة التنظيمية ومواجهة الأزمات، على مستوى المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية، ويتضح أيضاً أن هناك تشابه وارتباط قوي بين الدراسة الحالية ودراسة (الطائي: ٢٠١٦) حيث تقول الدراسة بأن العمل الفرقي والتبادل الفعال للمعرفة يساعد في تكوين المناعة التنظيمية داخل الشركة، وهو ما تعتمد عليه شركة ارامكو لزيادة تعريف الموظفين بالمناعة ونظمها ودورها داخل الشركة وأهميتها.

(٢) **الذاكرة التنظيمية:** من الطبيعي أن التنظيم يتعرض لأزمة أو مشكلة وأن يستفيد لاحقاً من هذه الأزمة بتطبيق أنظمة وخطط جديدة بالتنظيم وذلك عند استخدام ذاكرته لتفادي الوقوع في نفس الأزمة، وهي مجموعة من المعلومات السابقة التي اكتسبها التنظيم من خلال التجارب والخبرات التي مر بها في الماضي للاستفادة منها في الحاضر في حل وإدارة الأزمات والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ويتضح ذلك من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

دور الذاكرة التنظيمية بالشركة في مجال الدراسة

الوزن النسبي الرتب	الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
١	١.٢٤	٤.٣٥٥	١	٤	١٤	٧٤	٩٠	تمتلك الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	١
			٠.٥	٢.٢	٧.٧	٤٠.٤	٤٩.٢	%	
٣	٠.٩٧٦	٤.٢٥١	٠	٦	١٩	٨١	٧٧	تستعين الشركة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث.	٢
			٠	٣.٣	١٠.٤	٤٤.٣	٤٢.١	%	
٤	١.٤٦	٤.٢٤٥	١	٧	١٥	٨٣	٧٧	توظف الشركة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.	٣
			٠.٥	٣.٨	٨.٢	٤٥.٤	٤٢.١	%	
٥	١.٠٠٤	٤.٢١٨	١	٥	١٩	٨٦	٧٢	تسترجع الشركة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.	٤
			٠.٥	٢.٧	١٠.٤	٤٧	٣٩.٣	%	
٦	١.٠١٨	٤.٢٠٢	١	٣	٢٤	٨٥	٧٠	تحتفظ الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.	٥
			٠.٥	١.٦	١٣.١	٤٦.٤	٣٨.٣	%	
٢	١.١٤	٤.٢٧٨	١	٦	١٧	٧٦	٨٣	تجري الشركة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الشركة.	٦
			٠.٥	٣.٣	٩.٣	٤١.٥	٤٥.٤	%	

يتضح من بيانات الكمية للجدول رقم (٧) اتفاق الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة (٤٩.٢%) على امتلاك الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار. بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٥٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٦٢)، بينما نجد في المرتبة الثانية بنسبة (٤٢.١%) موافقون بشدة في استعانة الشركة بالنظم الخبيرة لتحليل الاحداث وهذا يدل على أهمية الأنظمة الخبيرة التي يتم اكتسابها في قدرتها

على العمل على اتخاذ القرارات وحل الأزمات التي تمر بها، بينما نجد في المرتبة الثالثة بنسبة (٤٢.١%) موافقون بشدة على أن الشركة توظف ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها وهي نسبة جيدة جداً ولا بأس بها بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٤٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٠٤)، بينما نجد في المرتبة الرابعة بنسبة (٣٩.٣%) موافقون بشدة على أن الشركة تسترجع من خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات وهذا ما قامت به الشركة في التعامل مع الأزمات التي مرت بها من خلال إدارتها مع ذوي الخبرة العالية وبسرعة ومصداقية حيث أن إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية مدربة تدريباً مهنياً عالياً لمواجهة الأزمات بمختلف أشكالها بمتوسط حسابي قدره (٤.٢١٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٨١)، بينما نجد في المرتبة الخامسة بنسبة (٣٨.٣%) موافقون بشدة في احتفاظ الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٤٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٠٤)، بينما نجد في المرتبة السادسة بنسبة (٤٥.٤%) موافقون بشدة في أن الشركة تجري عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الشركة. ويتضح من ذلك أن شركة أرامكو السعودية تمتلك قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار وهذا يدل على حرص الشركة على البناء الأساسي وخلوه من أي خلل أو أزمة تمر بها والمحافظة على الشركة من الوقوع في الخطر مع مرور الزمن، حيث تتمثل الذاكرة التنظيمية في مدى توافر قاعدة بيانات نموذجية للتنظيم يحتوي على مختلف الأنواع للمعارف التنظيمية وكذلك جميع المشاكل والتحديات التي اعترضتها أثناء مسيرتها الإنتاجية واستطاعت القضاء عليها فمتى ما توفرت قاعدة للبيانات كلما استطاع التنظيم من الرجوع إليها بسهولة للتعرف على خواص التهديدات واستراتيجيات القضاء عليها، ولقد تعرضت الشركة مجال الدراسة لأزمة كبيرة في عام ٢٠١٩ من خلال شن هجمات ضد منشآت أرامكو من قبل ميليشيات الحوثيين، وتم الهجوم بطائرات وعدد كبير من صواريخ كروز وقد استهدفت معملين من أكبر معامل النفط في العالم الذي يقع في منطقة بقيق وهجرة

خريص التابعة للمنطقة الشرقية مما أدى إلى حدوث انفجارات خلّفت ورائها حرائق وخسائر فادحة، فقد توقف إمدادات الزيت الخام للعالم وتقدر هذه الخسارة بنحو ٥,٧ مليون برميل وحوالي ٥٠% من إنتاج الشركة وذلك حسب التقديرات الأولية للمختصين، وقد وصف بوب مكنالي وهو رئيس مجموعة "راييدان" للطاقة (أن الهجوم على بقيق سيكون بمثابة نوبة قلبية حادة لسوق النفط والاقتصاد العالمي)، وقد كان للانخفاض الحاد في إنتاج أرامكو تأثير مباشر في سعر النفط في السوق العالمي فقد أدى الى ارتفاع سعره لقرابة ٢٠% والانخفاض في الإنتاج داخل شركة أرامكو لنحو ٥ ملايين برميل يومياً في المعملين السابق ذكرهما يمثل خسارة حوالي ٥% من الإنتاج العالمي للنفط الخام يومياً، وقد قامت شركة أرامكو بالتعامل مع هذه الأزمة التي واجهتها بذكاء وتميز غير مسبوق من خلال الذاكرة التنظيمية لديها، والتي تتمثل في تعزيز رأس المال الفكري لديها عن طريق الاستخدام الفعال للمعلومات السابقة عن ممارسات الشركة في مثل هذه الأزمات، وقد تمكنت أرامكو من استعادة مستويات الإنتاج خلال ١١ يوم فقط بعد الأزمة التي وقعت، وذلك لأن شركة أرامكو قامت بالسيطرة على الحريق وإخماده خلال ٧ ساعات فقط وبذلك تكون قد تفادت حدوث أزمة بيئية في المملكة والدول المجاورة لها، وكذلك طرحت أرامكو جزء من أسهمها للاكتتاب والتداول العام وبلغ نسبة الطرح ١,٥% من إجمالي أسهم الشركة، واهتمت الشركة في تحسين الأداء التشغيلي في قطاع التكرير والكيماويات، وأبرمت الشركة اتفاقية شراء أسهم من شركة (سابك) وهي تعد أكبر شركات الكيماويات في العالم. حيث ستسهم صفقة سابك في تسريع وتيرة تنفيذ استراتيجيات أرامكو السعودية في قطاع التكرير والكيماويات والمساعدة في اقتناص الفرص المتعلقة بنمو الطلب على المنتجات البتروكيماوية على المدى البعيد، وبمجرد إتمام الصفقة ستصبح أرامكو السعودية من أكبر الشركات العالمية المنتجة للبتروكيماويات من حيث الطاقة الإنتاجية، وقد ساعد في تحقيق جميع ما سبق ذكره الإجراءات الصارمة الخاصة باستجابات الطوارئ والقسم المختص بإدارة

الأزمات والمخاطر ومستوى الجاهزية والتدريبات التي ترعاها الشركة لموظفيها ونتيجة لذلك استطاعت الشركة من تعزيز سمعة الموثوقية العالية التي تحظى بها منذ عقود.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صفاء عبودي: ٢٠١٩) حول التجديد الاستراتيجي كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية والتي أكدت بأن هناك أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) مجتمعة في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات وبالتالي هناك علاقة تأثير قوية ومعنوية بين التجديد الاستراتيجي والذاكرة التنظيمية، وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع إحدى المقولات النظرية والتي تؤكد مرونة البناء التنظيمي سواءً الرسمي أو غير الرسمي من خلال شبكات الاتصالات العالمية من مكونات التنظيم والتي تساعد على تجنب وقوع الأزمات.

(٣) الجينات التنظيمية: المنظمات تختلف عن بعضها وتسعى إلى وجود أنظمة جديدة ترفع من كفاءتها وفاعليتها والذي يجعلها مختلفة عن غيرها وما يميزها هو الجينات التنظيمية لها، لكل منظمة هوية تميزها

عن غيرها من المنظمات تتعكس على عمل العاملين بها وعلى أنظمتها، وكذلك قيمها الأساسية وثقافتها وشخصيتها تجعلها تتفرد عن غيرها وإيضاً الخصائص الداخلية لها التي تعمل على رفع كفاءة العاملين وثم كفاءة المنظمة وفاعليتها، وهو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد وتفسر أسلوب تعامل التنظيم مع التغيرات المحيطة به ويجعله مختلف عن باقي التنظيمات الأخرى، وتدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وتتوارث عبر أجيال العاملين بالتنظيم، ويساعد في تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي يتعرض لها التنظيم، كما أن هذه الجينات تتكامل وتتربط فيما بينها وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض، ويتضح ذلك من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

دور الجينات التنظيمية في تعزيز نظم المكافحة التنظيمية لدى الشركة في مجال الدراسة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي
تتبنى الشركة الهيكل التنظيمي المرن.	العدد	٦٠	٨٥	٢٩	٨	١	٤.٠٦٥	١.٠٠١
	%	٣٢.٨	٤٦.٤	١٥.٨	٤.٤	٠.٥		
توائم الشركة بين العمليات الداخلية والخارجية.	العدد	٥٧	٩١	٢٧	٥	٣	٤.٠٦	٠.٩٩٩
	%	٣١.١	٤٩.٧	١٤.٨	٢.٧	١.٦		
ترسخ الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.	العدد	٦٢	٧٤	٣٩	٦	٢	٤.٠٢	٠.٩٩٢
	%	٣٣.٩	٤٠.٤	٢١.٣	٣.٣	١.١		
تؤكد الشركة على موثوقية المعلومات.	العدد	٨٨	٧٩	١١	١	٤	٤.٣٤٤	١.٠٥٩
	%	٤٨.١	٤٣.٢	٦	٠.٥	٢.٢		
تُمكن الشركة المستويات الإدارية اتخاذ القرارات.	العدد	٦٣	٨٢	٣٤	٢	٢	٤.١٠٣	٠.٩٤٥
	%	٣٤.٤	٤٤.٨	١٨.٦	١.١	١.١		
تتبنى الشركة منهج الإدارة بالاستثناء.	العدد	٤٦	٨٠	٤٧	٨	٢	٣.٨٧٤	٠.٩٤٤
	%	٢٥.١	٤٣.٧	٢٥.٧	٤.٤	١.١		

يتضح من البيانات الكمية للجدول رقم (٨) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة (٤٨.١%) موافقون بشدة في تأكيد الشركة على موثوقية المعلومات وهذا يدل على سبب نجاحها وكفاءتها وجودة العمل الذي تقوم به وإدارتها وكسبها سمعة عالمية بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٤٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٠٢). بينما نجد في المرتبة الثانية بنسبة (٣٤.٤%) موافقون بشدة في أن الشركة تُمكن

المستويات الإدارية من اتخاذ القرارات ويدل ذلك على دعمها في مشاركة الإداريين في اتخاذ القرار و إيمانها بالقرارات التي تصدر منهم في فعاليتها بمتوسط حسابي قدره (٤.١٠٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٨١٥). بينما نجد في المرتبة الثالثة بنسبة (٣٣.٩%) موافقون بشدة على ترسيخ الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين وهنا كل ما زادت النسبة المئوية كلما دل على ثقة الشركة في العاملين بها بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٨٥). بينما نجد في المرتبة الرابعة بنسبة (٣٢.٨%) موافقون بشدة في تبني الشركة الهيكل التنظيمي المرن، بينما نجد في المرتبة الخامسة بنسبة (٣١.١%) موافقون بشدة على أن الشركة توائم بين العمليات الداخلية والخارجية، بينما نجد في المرتبة السادسة بنسبة (٢٥.١%) موافقون بشدة على أن الشركة تتبنى منهج الإدارة بالاستثناء وهي أقل نسبة وجدت في هذا المحور، ويتضح من ذلك أن شركة أرامكو السعودية تؤكد على موثوقية المعلومات وهذا يدعم البناء ويقويه من الخل ولأن الأفراد عنصر مهم في تقوية البناء فهي تمكن المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وأيضاً تفعيل الرقابة الذاتية لديهم، حيث أن تلك الجينات التنظيمية داخل الشركة مجال الدراسة تتضح من خلال شكل الهيكل التنظيمي وعدد المستويات الإدارية به ونطاق السلطة والمسؤوليات المنوطة بكل مستوى وتتسم الشركة مجال الدراسة بهيكل تنظيمي مرن يميل إلى أن يكون مسطح Flat Organization يقل فيه عدد المستويات الإدارية ونطاق السلطة مما يؤدي إلى مرونة وسرعة اتخاذ القرارات داخلة، وأيضاً هناك وفرة في المعلومات بأغلب العمليات التنظيمية بالشركة مجال الدراسة التي تُعد بمثابة آليات تلك الجينات وخاصة في عملية صنع القرارات وذلك لما توفره المعلومات من دور في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار، وهنا يركز التنظيم مجال الدراسة على المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية أي التنبؤ بالمعلومات حول ما ستؤول إليه الأمور مستقبلاً، كما أن هناك دوراً للمحفزات والتي من خلالها يتم التعرف على الحوافز

والدوافع التي تمنحها الشركة مجال الدراسة، وطريقة مكافأة العاملين في التنظيم على إنجازاتهم ، وكيفية تشجيع الأفراد على الاهتمام بعملهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (James Brook,2013) عن تأثير إجراءات الجينات التنظيمية على بعض الشركات متعددة الجنسيات في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي توصلت إلى كلما كانت الهياكل التنظيمية تقوم على تفويض السلطة والعمل الجماعي المشترك تؤثر في الأداء التنظيمي وبالتالي يؤدي تقليل معدلات الإنتاج المعيب، بل وتعمل على تشارك المعرفة بين العاملين من أجل إجراء التحسينات المستمرة على المنتج، أيضاً تتفق هذه النتيجة مع إحدى المقولات النظرية التي تؤكد أنه كلما زادت سيولة الحداثة وتوغل عولمة الاقتصاد وآليات السوق العالمي زادت المخاطر التي تواجهها مؤسسات الأعمال والتي تتمثل في بعض الميكانيزمات المهيمنة مثل: انعدام اليقين، والفردية، وانعدام الامن والاستقرار، والتفكير السطحي.

شكل رقم (٢) النموذج الافتراضي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

المصدر: إعداد الباحثة

ثانياً: دور الاستراتيجيات التنظيمية في مواجهة الأزمات بالشركة مجال الدراسة

الاستراتيجيات التنظيمية لها دور كبير في توجيه النظام الأساسي للمنظمة وكذلك تؤثر على كفاءتها وفعاليتها وهي مجموعة قواعد يتم تطبيقها تهدف إلى تقوية المناعة التنظيمية في المنظمة لتجنب الوقوع في الأزمات والمشكلات وحمايتها من أي خطر يهددها، ولها نوعين من الاستراتيجيات: استراتيجيات وقائية تعمل على وقاية المنظمة من أي أزمة أو خلل قد تقع به، واستراتيجيات علاجية تقوم بعلاج الأزمة والمشكلة بعد الوقوع فيها ومحاولة القضاء عليها.

(١) **الاستراتيجيات الوقائية:** لأن الوقاية خير من العلاج فإن تطبيق الاستراتيجيات الوقائية تعمل على حماية ووقاية المنظمة من أي أزمة أو أي مشكلة قد تعيق عمل المنظمة وتوقعها في الخسارة، وتعمل كجدار حماية يعزلها ويحجبها عن الوقوع في الأزمات، ولتقوية هذا الجدار يجب أن يُدعم بالخطط الوقائية واستعمال المنهج الوقائي لتفادي وقوع المشكلة والتعرض للأزمات ولابد من تطبيقها لأنها تعزز من قوة المنظمة وتدعمها وتجعلها بعيدة من مناطق الخطر والأزمات. ويتضح ذلك من خلال مؤشرات الجدول التالي:

جدول رقم (٩): آليات الاستراتيجيات الوقائية لدى الشركة في مجال الدراسة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي
١ تتبنى الشركة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها	العدد	٩١	٦٧	١٦	٧	٢	١.٠٠٥	٤.٣
	%	٤٩.٧	٣٦.٦	٨.٧	٣.٨	١.١		
٢ تجري الشركة متابعة دورية لخطط إدارة الأزمات	العدد	٨٢	٨٠	١٢	٨	١	٠.٩٩٥	٤.٢٧
	%	٤٤.٨	٤٣.٧	٦.٦	٤.٤	٠.٥		

٣	٠.٩٦٦	٤.٢٦	٢	٧	١٤	٧٨	٨٢	العدد	توظف الشركة اشارات الإنذار المبكر للكشف عن بوادر نشوء أزمات.
			١.١	٣.٨	٧.٧	٤٢.٦	٤٤.٨	%	
٥	١.٠١٢	٤.١٦	١	٩	١٩	٨٣	٧١	العدد	تصحح الشركة الانحرافات بالتوقيت الملائم
			٠.٥	٤.٩	١٠.٤	٤٥.٤	٣٨.٨	%	
٦	٠.٩٨٨	٤.١٢	٢	١٠	١٨	٨٧	٦٦	العدد	تطور الشركة قدرات العاملين في مجال رصد الانحرافات.
			١.١	٥.٥	٩.٨	٤٧.٥	٣٦.١	%	
٤	١.٠١٩	٤.١٩	٤	٣	٢٤	٧٤	٧٨	العدد	تؤمن إدارة الشركة بالعمل بالفكر الاستباقي
			٢.٢	١.٦	١٣.١	٤٠.٤	٤٢.٦	%	

يتضح من البيانات الكمية للجدول رقم (٩) اتفاق الغالبية العظمى من أفراد العينة بشدة وذلك بنسبة (٤٩.٧%) على تبني الشركة مجال الدراسة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها وهذا يعني أن الشركة تتبنى نسبة حوالي ٥٠ % من هذا المنهج في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها بمتوسط حسابي قدره (٤.٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٦٥). بينما نجد في المرتبة الثانية بنسبة (٤٤.٨%) موافقون بشدة على أن الشركة تجري متابعة دورية لخطط إدارة الأزمات وفقاً لبرمجة زمنية. حيث لابد ان تكون الخطة مرنة ومتناسبة مع الأزمات التي قد تتعرض لها بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٨١٤). بينما نجد في المرتبة الثالثة بنسبة (٤٤.٨%) موافقون بشدة على أن الشركة توظف اشارات الإنذار المبكر الناجمة عن ظروف غير طبيعية للكشف عن بوادر نشوء أزمات بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٤٣). بينما نجد في المرتبة الرابعة بنسبة (٤٢.٦%) موافقون بشدة على أن تؤمن إدارة الشركة بالعمل بالفكر الاستباقي أي التحوط للأحداث قبل وقوعها بمتوسط حسابي قدره (٤.١٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٨٦). بينما نجد في المرتبة الخامسة بنسبة (٣٨.٨%) موافقون بشدة على أن تصحح الشركة الانحرافات بالتوقيت الملائم

من دون تأخير وهذا يؤكد على أهمية نظام المناعة الموجود لديه في الكشف عن الانحرافات والتعامل مع ما يتناسب معها. بينما نجد في المرتبة السادسة بنسبة (٣٦.١%) موافقون بشدة على أن الشركة تطور قدرات العاملين في مجال رصد الانحرافات وهذا يعني لابد من الحرص على عملية بناء المهارات ونقل المعرفة للعاملين لمواجهة التحديات المستقبلية. ويتضح من ذلك أن شركة أرامكو السعودية قامت بجميع التدابير الوقائية للمحافظة على البناء الأساسي من أي خلل أو أزمة تقع به والمحافظة على عملياتها التنظيمية من المخاطر التي قد تتعرض له، أن تلك الاستراتيجيات تتمثل في مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتخذها الشركة مجال الدراسة للحيلولة دون وقوع الأزمات، ومعالجة مشاكل العمل والحوادث التي من الممكن أن تتطور وتكون سبب للأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع إحدى مقولات نظرية مجتمع المخاطر لاولر ش بيك في هيمنة الإدراك الجمعي أنه كلما كان الفرد يتسم بإدراك عقلاني للمخاطر الضخمة كانت قدرته أكبر لتخطي الأزمات والمخاطر ويتضح ذلك في الدراسة الراهنة للشركة مجال الدراسة من خلال القدرة على تخطي الأزمات ويكون ذلك بالاعتماد على الاستراتيجيات الوقائية

(٢) الاستراتيجيات العلاجية: عندما تقع المنظمة في أزمة أو تتعرض لصعوبات وعقبات تعيق سير العمل لديها فإنها تسعى للبحث عن العلاج والحل الأمثل والمناسب لها بأسرع وقت ممكن، لتفادي الخسارة والفشل، الاستراتيجيات العلاجية هي قواعد وخطط علاجية تسعى لحل الأزمة والقضاء عليها ويتم تطبيقها من قبل المنظمة في حال تعرضها للأزمة أو حدوث خلل في أحد اجزائها وللتعامل مع إدارة الأزمات بشكل صحيح، ويتضح ذلك من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (١٠): آليات الاستراتيجيات العلاجية لدى الشركة في مجال الدراسة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي
تتبنى الشركة الإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها	العدد	٧٧	٨٤	١٧	٥	٤.٢٧	١.٠٤١	٣
	%	٤٢.١	٤٥.٩	٩.٣	٢.٧			
تتخذ الشركة قراراتها بعد وقوع الأزمة مباشرة	العدد	٦٨	٨٢	١٨	١٤	٤.١	٠.٩٦٠	٥
	%	٣٧.٢	٤٤.٨	٩.٨	٧.٧			
تمتلك الشركة فرق متخصصة الادوار لمعالجة الأزمة بعد وقوعها	العدد	٦٩	٨٩	١٥	٨	٤.١٧	١.٠١٧	٤
	%	٣٧.٧	٤٨.٦	٨.٢	٤.٤			
تبادر الشركة على تخفيف أضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع اثارها	العدد	٨٣	٧٧	١٧	٣	٤.٢٧	١.٠٠٦	١
	%	٤٥.٤	٤٢.١	٩.٣	١.٦			
تكرس إدارة الشركة جهودها لإستعادة نشاطها بعد وقوع الأزمة	العدد	٨٢	٧٦	١٨	٣	٤.٢٥	٠.٩٩٤	٢
	%	٤٤.٨	٤١.٥	٩.٨	١.٦			
تؤمن إدارة الشركة بأن اتخاذ التدابير لاحتمالية وقوع الأزمة كلف لا مبرر لها.	العدد	٥٩	٥٧	٣٢	٢٠	٣.٦٨	٠.٨٦٦	٦
	%	٣٢.٢	٣١.١	١٧.٥	١٠.٩			

يتضح من بيانات الكمية للجدول رقم (١٠) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يوافقون بشدة وذلك بنسبة (٤٥.٤%) على أن الشركة مجال الدراسة تبادر في تخفيف أضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع آثارها وهذا يدل على التزام الشركة وحرصها الكبير على مواجهة العقبات والتصدي لها بما أمكن فعلة بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٢٨). بينما نجد في المرتبة

الثانية بنسبة (٤٤.٨%) موافقون بشدة على أن الشركة تركز الإدارة جهودها لاستعادة نشاطها بعد وقوع الأزمة وهنا يدل على أهمية الدور والجهد الإداري في رغبته السريعة في تقليل الآثار الجانبية للأزمة والرجوع الى الوضع الطبيعي لها بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٦٥). بينما نجد في المرتبة الثالثة بنسبة (٤٢.١%) تتبنى الشركة الإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها ويعني ذلك أهمية تلك الإجراءات وجودتها في المساعدة في إدارة الأزمة بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٤٢) بينما نجد في المرتبة الرابعة بنسبة (٣٧.٧%) موافقون بشدة على أن الشركة تمتلك فرق متخصصة الأدوار لمعالجة الأزمة بعد وقوعها بمتوسط حسابي قدره (٤.١٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٣٩). بينما نجد في المرتبة الخامسة بنسبة (٣٧.٢%) موافقون بشدة على أن تتخذ الشركة قراراتها بعد وقوع الأزمة مباشرة. بينما نجد في المرتبة السادسة بنسبة (٣٢.٢%) موافقون بشدة على أن الشركة تؤمن بأن اتخاذ التدابير الاحتمالية وقوع الأزمة كلف لا مبرر لها. وهنا يتضح من ذلك أن شركة أرامكو السعودية في حال وقوعها بأزمة تتخذ التدابير العلاجية للحد من الأزمة أو المشكلة والبعد عن مناطق الخطر وهذا دل على حرصها واهتمامها بالبناء الأساسي للشركة، حيث أن تلك الاستراتيجيات تتمثل في قيام الشركة مجال الدراسة بإصلاح الأضرار التي أحدثتها الأزمة واستعادة الوضع السابق للشركة، والتعافي من آثار الأزمة الواقعة وبالتالي ترتبط المنة التنظيمية إلى حد كبير بالاستراتيجيات الوقائية والعلاجية في إدارة الأزمات التي تواجهها الشركة مجال الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع إحدى مقولات الاطار النظري والتي تؤكد ان الفرد يعيش في بناء يتفاعل دائماً مع ظروف التنظيم الداخلية والخارجية، وبالتالي تمكن الأفراد في الشركة مجال الدراسة بتخطي الأزمة من خلال ما اكتسبوه من المنظمة وذلك بسبب قدرة المنظمة ودرجة الوعي في الاهتمام بتعليم الموظفين وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لتخطي الأزمات.

وتأسيساً لما سبق، فإن شركة أرامكو السعودية في حال وقوعها بأزمة تتخذ التدابير العلاجية للحد من الأزمة أو المشكلة والبعد عن مناطق الخطر وهذا يدل على حرصها واهتمامها بالبناء الأساسي للشركة ، ويتفق في ذلك دراسة (عثمان عبد المجيد: ٢٠١٦) حول نظم المنة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات عن الدراسة الراهنة من حيث النتائج في أن كلاهما: أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المنة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- الحمض النووي التنظيمي) مجتمعة على الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات في شركة مجتمع الدراسة، وذلك لأن أبعاد النظم التنظيمية وخاصة (التعلم التنظيمي- الذاكرة التنظيمية) تزيد من المعرفة المكتسبة وتطور من أداء العاملين في إيجاد حلول مبتكرة مما يجعل المنظمة تنتهج استراتيجيات وقائية وعلاجية في أداء نشاطها. يتضح مما سبق بأن هناك علاقة قوية بين الدراسة الراهنة ودراسة (يونس جعفر: ٢٠١٧) حول أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حيث كشفت الدراسة على أهمية اتباع منهج التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتنمية الإمكانات الذاتية للشركة والمحافظة على أدائها، وهي ما تعتمد شركة أرامكو محل الدراسة الراهنة في نظمها وقوانينها وطرق تخطيطها للأزمات، في حين اختلفت دراسة (بشرى علوان: ٢٠١٥) حول تأثير اللاتأكد في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسيط نظام المنة التنظيمية عن الدراسة الراهنة في أن ليس هناك تشابه بين شركات مجتمع الدراسة اطلاقاً في الاستجابة لاستراتيجيات نظام المنة التنظيمية، على عكس الدراسة الحالية والتي تؤكد على أن الشركة مجتمع الدراسة تستفيد بشكل كبير وعالي من الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لنظام المنة التنظيمية داخلها، وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع إحدى مقولات الاطار النظري التي تؤكد بضرورة الربط بين الجوانب المتغيرة للتنظيم (مثل الأهداف) بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي. وتعكس هذه الفرضية، استخدام مفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، وإلى

نظرة متجانسة من قبل أعضاء التنظيم.

ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التي يصورها الشكل رقم (٢) ويوضح مدى الترابط والتكامل الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية داخل الشركة مجال الدراسة

شكل (٣) العلاقة بين الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات بالشركة مجال الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة.

ثالثاً: مقترحات لتفعيل دور المنة التنظيمية في مواجهة الأزمات

هناك أهمية للمنة التنظيمية في مواجهة الأزمات واعتبارها القوة الوقائية التي تشكل جدار الحماية وتعزلها عن المشكلات والأزمات ولأنها عنصر هام في نظام الرقابة وفي جميع أنظمة المنظمة وهي تزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة والعاملين

بها فإنها تسعى إلى تطبيقها، وهناك إجراءات مقترحة من جانب العاملين بالشركة مجال الدراسة تسعى لتسهيل دور المناعة التنظيمية وتطبيقها لمواجهة الأزمات داخل التنظيمات ووقاية المنظمة من أي خلل أو أزمة قادمة، ويتضح ذلك من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

الإجراءات المقترحة لتفعيل دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات لدى العاملين

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي
يُعد الأخذ برأي الموظفين فعال في مواجهة الأزمة.	العدد	٨١	٦٤	٢٨	٧	٣	١٠٠١٩	٢
	%	٤٤.٣	٣٥	١٥.٣	٣.٨	١.٦		
مشاركة الموظفين في التخطيط لمواجهة الأزمات من اهتمامات الشركة.	العدد	٦٨	٧٦	٢٧	١١	١	٠.٩٨٢	٥
	%	٣٧.٢	٤١.٥	١٤.٨	٦	٠.٥		
عدم مشاركة المعلومات المتعلقة بالأزمة مع وسائل الإعلام ساهم في تخطي الشركة للأزمة.	العدد	٥٠	٧٥	٣٧	١٤	٧	٠.٩٣٠	٨
	%	٢٧.٣	٤١	٢٠.٢	٧.٧	٣.٨		
كلما ارتفعت المناعة التنظيمية في المؤسسة زادت سرعة مواجهة الأزمات.	العدد	٩١	٦٨	١٥	٨	١	١٠٠١٧	١
	%	٤٩.٧	٣٧.٢	٨.٢	٤.٤	٠.٥		
تعمل الشركة على تقديم الابتكارات اللازمة من أجل البقاء المُستدام في عالم الأعمال.	العدد	٧٩	٧٥	٢٤	٤	١	٠.٩٨٤	٣
	%	٤٣.٢	٤١	١٣.١	٢.٢	٠.٥		

٧	٠.٩٤٦	٤.٠١	٣	١٠	٢٩	٨١	٦٠	العدد	ترسخ الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين الموظفين.
			١.٦	٥.٥	١٥.٨	٤٤.٣	٣٢.٨	%	
٦	١.٠٣٤	٤.١٤	٣	٦	١٨	٩٠	٦٦	العدد	تتبنى الشركة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها.
			١.٦	٣.٣	٩.٨	٤٩.٢	٣٦.١	%	
٤	١.٠٠٣	٤.١٥	٢	٨	١٨	٨٦	٦٩	العدد	تسعى الشركة لتفادي الأزمات قبل وقوعها.
			١.١	٤.٤	٩.٨	٤٧	٣٧.٧	%	

يتضح من البيانات الكمية للجدول رقم (١١) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة موافقون بشدة وذلك بنسبة (٤٩.٧%) على أنه كلما ارتفعت المناة التنظيمية في المؤسسة زادت سرعة مواجهة الأزمات ولا بد من أدراك دور المناة التنظيمية لمواجهة الأزمات وتخفيف حدتها، بينما نجد في المرتبة الثانية بنسبة (٤٤.٣%) موافقون بشدة على أن الأخذ برأي الموظفين فعال في مواجهة الأزمة وهنا لا بد من إدراك أهمية الأخذ بآراء العاملين والتأكيد على التكاتف والتعاون بين جميع الأفراد لتجاوز الأزمة بمتوسط حسابي قدره (٤.١٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٩٣٤). بينما نجد في المرتبة الثالثة بنسبة (٤٣.٢%) موافقون بشدة على أن الشركة تعمل على تقديم الابتكارات اللازمة من أجل البقاء المستدام في عالم الأعمال وهذا دليل على جودة اعمالها وكفاءتها وبذل الجهود في تطوير العاملين مهنيًا للتجدد والابتكار، بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٠٣). بينما نجد في المرتبة الرابعة بنسبة (٣٧.٧%) موافقون بشدة على أن الشركة تسعى لتفادي الأزمات قبل وقوعها من خلال نظام المناة لديها وعلى حسب قدرته على الكشف على تلك الأزمات بمتوسط حسابي قدره (٤.١٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٥٢). بينما نجد في المرتبة الخامسة بنسبة (٣٧.٢%) موافقون بشدة على مشاركة الموظفين في التخطيط لمواجهة الأزمات من اهتمامات الشركة حيث لا بد من التخطيط والتنظيم لمواجهة الأزمات ولا بد من

الكفاءة والفعالية فيها، بينما نجد في المرتبة السادسة بنسبة (٣٦.١ %) موافقون بشدة على تبني الشركة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها وهنا يكمن أهمية الدور الوقائي الذي يتبنى الأزمات قبل أن تقع بمتوسط حسابي قدره (٤.١٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٤٨). بينما نجد في المرتبة السابعة بنسبة (٣٢.٨ %) موافقون بشدة على أن الشركة ترسخ ثقافة الرقابة الذاتية بين الموظفين. بينما نجد في المرتبة الثامنة بنسبة (٢٧.٣ %) موافقون بشدة على عدم مشاركة المعلومات المتعلقة بالأزمة مع وسائل الاعلام ساهم في تخطي الشركة للأزمة وهذا يدل على أن الشركة تشارك بما يتعلق بالأزمة مع وسائل الإعلام بنسبة ٧٣ % حيث قامت بتنظيم حوالي ٨٠ صحفياً دولياً لزيارة منشأة النفط التي تعرضت للهجوم وأطلعته على ردها السريع ومرونتها في مواجهة الهجمات التخريبية التي تُظهر استعدادها في إدارة الأزمات. ويتضح من ذلك أن الشركة مجال الدراسة تهتم بالعاملين ولأن البناء يتكون من الممارسات اليومية للأفراد ومن ثم أفعالهم فهي تأخذ بآرائهم ومقترحاتهم في سبيل تطوير الشركة والاستفادة منها في تقوية المناعة التنظيمية ومواجهة أي خطر يهدد وقوع الشركة وعدم استمرارها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (منى عبد الرحمن: ٢٠١٩) حول أثر نظم المناعة التنظيمية في النظام الإداري بجامعة الكويت إلى أن هناك ضرورة لترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين في الشركة، وهذا أكدته الدراسة الحالية حيث ان شركة ارمكو السعودية تدعم وترسخ من الثقافة الذاتية للموظفين داخلها.

ثامناً - قضايا مستخلصة ورؤية مستقبلية:

فيما يلي تتم مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة في ضوء الأطروحات النظرية وفقاً للعناصر الآتية:

١- أبعاد المناعة التنظيمية داخل التنظيمات

أ- يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) معاً.

ب- بينت النتائج أن مستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية بجميع أبعادها في الشركة مجال الدراسة كان مرتفعاً، وهذا يدل أن التنظيم مجال الدراسة لدية بيئة يتشارك فيها الأفراد العاملين المالكين للمعرفة والخبرات، وأنها تحتفظ بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة توثق أنشطتها السابقة لمواجهة أي أزمة، وبالتالي يتشكل في النسيج الثقافي والاجتماعي للشركة مجال الدراسة كخليط من الممارسات التنظيمية الناجحة يسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بالشركة مجال الدراسة.

ج- تستفيد الشركة من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً، وتعمل الشركة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة، وتعد الشركة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها، وتجري الشركة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة التنظيمية.

د- توظف الشركة مجال الدراسة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها، وتسترجع الشركة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.

٢- دور الاستراتيجيات التنظيمية في مواجهة الأزمات بالشركة مجال الدراسة

أ- أن نظم المناعة التنظيمية بخصائصها وعملياتها تعزز بشكل إيجابي دور استراتيجيات إدارة الأزمة، فتارة تعمل على زيادة الاستراتيجيات الوقائية مثل تصحيح انحرافات الأداء للعاملين بالشركة مجال الدراسة وخلق بيئة توازن داخل التنظيم ككل، وتارة تعمل على دعم أنشطة التنظيم مجال الدراسة بشكل يمكنه من معالجة الأزمات بصورة صحيحة والتعلم منها.

ب- كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع وعي الشركة مجال الدراسة بضرورة استخدام نظم المناعة التنظيمية مع أهمية تحليل المعلومات والبيانات المتاحة للاستفادة منها في وضع خطط استباقية لإدارة الأزمات التي تمر بها، حيث تعرضت أرامكو والعالم بأجمعه لأزمة جديدة وهي انتشار فيروس كورونا (كوفيد ١٩) وقد صعب السيطرة على الفيروس في الفترة الأخيرة فزاد ذلك من انتشاره بصورة كبيرة جداً، فقد قال رئيس أرامكو السعودية وهو كبير الإداريين التنفيذيين داخلها: "لقد كان عام ٢٠١٩ استثنائياً بالنسبة لأرامكو السعودية، فمن خلال سلسلة من الأحداث والإنجازات الكبرى تعرّف العالم بصورة غير مسبوقة على مدى القوة والمرونة التي تتمتع بها أرامكو السعودية، كما تعرفنا على مكانتها التي لا تُضاهى بين كبريات شركات العالم، وساهم حجم الاحتياطات والقدرات الإنتاجية الفريدة وانخفاض التكاليف فضلاً عما تتميز به الشركة من مرونة وقدرة على التكيف في تحقيق النمو وجني عائدات فريدة عالمياً والمحافظة في الوقت نفسه على مكانتها كشركة تتمتع بأعلى درجات الموثوقية على مستوى العالم، ولاشك في أن نقشي فيروس كوفيد ١٩ في الفترة الأخيرة وانتشاره السريع يعكس أهمية القدرة على التكيف مع مختلف الأوضاع في عالم دائم التغير، ويُعد هذا المفهوم ركيزة أساس لاستراتيجية أرامكو السعودية وستعمل الشركة على المحافظة على قوة أعمالها وجوانبها المالية، وفي الواقع لقد اتخذت الشركة حزمة من الإجراءات الاحترازية اللازمة، واتخذت أيضاً تدابير لترشيد الإنفاق الرأسمالي المخطط له في عام ٢٠٢٠، وستواصل الشركة في تلبية الطلب العالمي على الطاقة بانبعاثات كربونية أقل، وهذا ما أكد عليه المدير التنفيذي في أن الشركة يمكنها النجاح في ذلك لأن النفط الخام الذي تنتجه يتميز بأنه الأفضل على الصعيد العالمي من حيث انخفاض الكثافة الكربونية".

ج- ترسخ الشركة مجال الدراسة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين، وتتبنى الشركة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها، وتوظف الشركة إشارات الإنذار المبكر الناجمة عن ظروف غير طبيعية للكشف عن بوادر نشوء أزمات، وتؤمن إدارة الشركة بالعمل بالفكر الاستباقي أي التحوط للأحداث قبل وقوعها.

د- تتبنى الشركة مجال الدراسة الإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها، وتبادر الشركة على تخفيف أضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع أثارها، وتكرس إدارة الشركة جهودها لاستعادة نشاطها بعد وقوع الأزمة، ويعد الأخذ برأي الموظفين فعال في مواجهة الأزمة، وتسعى الشركة لتفادي الأزمات قبل وقوعها.

٣- مقترحات لتفعيل دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات

أ- ضرورة التأكيد على تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد أهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية، من خلال التدريب المستمر للعاملين وعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول، وزيادة التوريث الحرفي للخبرات والتجارب بين العاملين السابقين والجدد.

ب- على القيادات الإدارية في الشركات توفير بيئة التعلم التنظيمي المستمر بين أقسام الشركة المختلفة، وبين الأفراد العاملين، وكذلك التعلم لمختلف الأزمات التي تواجه الشركات الأخرى عموماً.

ج- لا بد أن يكون هناك رؤية وصورة واضحة بشكل أولي ومبدئي عن نظم المناعة التنظيمية التي تقيد في حماية الشركة والتصدي لأي أزمة قد تحدث، ونظام المناعة لا بد أن يحدث بشكل مستقل وذاتي ليتسنى له تحديد قوانين لوظائفه الخاصة، وعندما يكون هناك تصور أولي ومبدئي لنظام المناعة التنظيمية ثم العمل على انشائه بصورة عملية جيدة سوف ينتج للشركة نظام مناعة قوي يعمل للتصدي لأي أزمة مستقبلية قد تحدث.

د- أهمية التخطيط الاستراتيجي للشركات والمؤسسات العامة لبناء نظام المناعة التنظيمية للتقليل من الأزمات، كذلك الأزمات التي قد تواجه الموظفين، والتقليل

أيضًا من المشكلات الأخرى التي قد تحدث، ولا بد من إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي مما يساهم في إثراء هذا التخطيط وعمله بفعالية أكبر. هـ- يجب على الشركات أن تحدد القوى في البيئة العامة وفي بيئة الصناعة ليجدر لها أن تحدد نظام المناعة التنظيمية في الشركة والتغيير في الإعدادات التنظيمية داخلها لتكون كافية وقوية للتصدي لأي أزمة ولأي قوى خارجية.

- رؤية مستقبلية وتوصيات:

أ- سعت الدراسة الراهنة إلى سد الفجوة الموجودة في دراسة نظم المناعة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي- الذاكرة التنظيمية - الجينات التنظيمية)، والتعرف على تلك الأبعاد في ضوء علاقتها باستراتيجيات إدارة الأزمات (وقائية - علاجية)، وأيضًا تأثير نظم المناعة التنظيمية على الأداء التنظيمي، والتي في حاجة إلى مزيد من البحوث المستقبلية، حيث تعاني من محدودية دراستها خاصة في التنظيمات التقليدية.

ب- انتهت الدراسة الراهنة إلى أن هناك ربط وتكامل بين نظم المناعة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الأزمات ونظم المعلومات الاستراتيجية في الشركة مجال الدراسة، عن طريق قنوات اتصال فاعلة تتسم بالانسيابية والمرونة بين الإدارات المختلفة بالشركة واستخدام نظم تكنولوجيا متطورة وخاصة نظم دعم القرارات والمحاكاة.

ج- توصي الدراسة الراهنة بالتأكيد على ضرورة توجيه الاهتمام من قبل القيادات الإدارية العليا بالتنظيمات المختلفة بنظم المعلومات الاستراتيجية وتوفير المتطلبات الإدارية والتكنولوجية التي تدعم تلك النظم وخاصة في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال.

د- توصي الدراسة الراهنة بأهمية القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إدارة الأزمات في قطاعات أخرى، وكذلك إجراء

دراسات تتعلق بأثر نظم المناعة التنظيمية على الأداء ، السمعة التنظيمية، والصحة التنظيمية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- (١) أحمد، جميل عبد الكريم (٢٠١٦): إدارة الأزمات والكوارث، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- (٢) ادريس، صفاء عبودي (٢٠١٩): التجديد الإستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل مجلة ٩، العدد ٢، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية ،العراق.
- (٣) الحياي، أحمد مؤيد عطية (٢٠١١): جودة نظم المعلومات المصرفية و دورها في إدارة الأزمات، مجلة تنمية الرافدين، العدد ١٠٤، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- (٤) الساعدي، مؤيد يوسف ، وعبدالفتاح ، زعلان جاسم (٢٠١٣): " دور إدارة المعرف في البصمة الوراثية لمنظمات الأعمال بحث استطلاعي لعينة من المصارف العراقية " مجلة الإدارة DNA التنظيمية والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر ، العراق .
- (٥) الساعدي، مؤيد يوسف ،(٢٠١٦): الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الانتاج الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقياس، الجامعة المستنصرية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد مئة وثمانية ،العراق .
- (٦) السالم، مؤيد، (٢٠١٨): تصميم المنظمات وتحليلها، الإمارات العربية المتحدة، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا.
- (٧) الطائي، يوسف حليم ، (٢٠٠٩): " الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية"، العدد ٢٨، العراق .
- (٨) الطائي، يوسف حليم ،(٢٠١٦): الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية / النجف الأشرف ،العدد ٣٧، الجامعة الإسلامية ، العراق.

- (٩) العبدلي، عابد راجح، (٢٠١٢) : مناهج البحث العلمي ، جامعة أم القرى ، العبيكان للنشر و التوزيع ، مكة ، المملكة العربية السعودية .
- (١٠) العلوان، بشرى و احمد، جعفر (٢٠١٥): العوامل المؤثرة على أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة ٣٥، العدد ١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- (١١) العبيبي، كاظم محمد، (٢٠١٨): فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، جامعة بغداد ، العدد ١٢، العراق.
- (١٢) الفضلي ، منى عبدالرحمن ، (٢٠١٩) : أثر نظم المناعة التنظيمية في النظام الاداري بجامعة الكويت على الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية، كلية الدراسات العليا، جامعة الكويت ، الكويت.
- (١٣) المريض، رجب، (٢٠١٤): إدارة الأزمات الدولية، مكتبة زهران للنشر والتوزيع، القاهرة .
- (١٤) تقرير أرامكو، (٢٠١٦): <http://www.saudiaramco.com>
- (١٥) جعفر، يونس إبراهيم، (٢٠١٧): أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس ، مجلة ٢١، العدد ١، جامعة الأقصى، فلسطين.
- (١٦) جلال، أحمد: (٢٠١٦): إدارة الأزمات المالية، الطبعة الأولى، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان.
- (١٧) جوهر، صلاح الدين، (٢٠٠٥): إدارة المؤسسات الاجتماعية وأسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- (١٨) حريم، حسين محمد، (٢٠٠٩): إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط٢، عمان.
- (١٩) حسن عثمان، عثمان، (٢٠٠٥): دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- (٢٠) دريالي، عبد القادر ، (٢٠١٩): نظرية المنظمات: مخبر لابداك جامعة معسكر، ترجمة الحبيب ثابتي، الجزائر.
- (٢١) رياض، عثمان عبدالمجيد، (٢٠١٦): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- (٢٢) عمر ، محمود محمود (٢٠٠٨) : الوعي التنموي لدى صناعي السياسات الاجتماعية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة .
- (٢٣) فيروز ، خضير علي ، (٢٠١٧): تأثير الاستغراق الوظيفي في نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف ، جامعة بابل ، العراق .
- (٢٤) لفقة ، بيداء ستار ، (٢٠١٤): المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية، جامعة الزيتونة، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Omari, Simmons, (2013): Immune System, 16-02-2020 ,The Corporate Immune System: Governance from the Inside, Available at the following link: <file:///C:/Users/we/Downloads/SSRN-id2263552.pdf>.
- 17)Mustafa, Abed Alsttar,(2020): Organizational Immunity and Its Effect on Strategic Technological Change Options a Field Study at Jordanian Industrial Companies, Academy of Strategic Management Journal , Issue 5, Vol 19, PP:3-5.
- 18)Farncombe, M.J., (2014), The Nature of Organizational Immune System, Practical emetics publication.
- 19)Lammer, Joh & Garcia , Mattea, (2017),Institutional Theory Approaches, International Encyclopedia of Organizational Communication, Available at the following link: <http://www.researchgate.net/publication>.
- 20)Guth, Kristen, (2016): Institutional Theory of Organizations, Encyclopedia of Corporate Reputation, The Sage Publication, New York.
- 21)Little , Daniel , (2014): Understanding Society, Blogspot Publication, United States of America, Available at the following link: <http://https://understandingsociety.blogspot.com>.
- 22)Paleser, Emma,(2013): Zygmunt Bauman: Individual and Society in the Liquid Modernity, Interdisciplinary Research for Sustainable Development , No 191,PP: 13-14.

- 2) Beck ,Ulrich,(2005): Society to the Risk Society, From Industrial Society to the Risk Society: Questions of Survival Social Structure in world risk society, Cambridge, Uk: polity.
- 3) Beck, Ulrich, (2009): Living in the World Risk Society, Economy and Society Journal, vol.35, n.3.
- 4) Beery, Beek, (2009): World of Risk, Next Generation Strategy for Volatile Era.
- 5) Bhattarai, Raj, (2015): Organizational Immune System,2020-2-23, Organizational Immune System and change management in Nepalese manufacturing and non-manufacturing firms, Available at the following link: <http://202.45.147.21:8080/jspui/bitstream/123456789/655/1/Final%20dissertation-Raj%20Kumar%20Bhattarai.pdf>.
- 6) Brook, James, (2013): Ways to embed the strengths approach into the DNA of the organization. Strategic HR Review, 12(1), 10-15.
- 7) Cindy, Voide, (2016): Crisis Management ,2020-2-17, Crisis Management Strategy for a Small Adventure Tour Operator Specializing in Madagascar, Available at the following link: <https://www.semanticscholar.org/paper/Crisis-management-strategy-for-a-small-adventure-in-Voide/8c2c02dee018f8f05652df9fc4314a358a430857>.
- 8) Danied, Johnne, (2009): Risk and Manager Core Competency Model, Professional Development Advisory Council.
- 9) Hadi ,ISMAEL, (2017): The Organizational Immune System, 2020-02-16,The Role Of Information Technology Strategy In Achieving The Informational Dimensions Of The Organizational Immune System, Available at the following link: <file:///C:/Users/we/Downloads/58-1-75-2-10-20170822.pdf>.
- 10) Khalil ,Khaled, (2012): Immune Systems,2020-02-18, Artificial Immune Systems Metaphor for Agent Based Modelling of Crisis Response , Available at the following link: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1004/1004.3809.pdf>.
- 11) Michael, Farncombe, (2014): Organizational Immune Systems,2020-02-17, The Nature of Organizational immune systems practical emetics, Available at the following link: <http://www.practicalmemetics.com/index.php/organisations/orgimmune-systems/133-org-immune>.
- 12) Michie, Jonathan, (2001): The Social Sciencens,2020-02-12, Reader's Guide To The Social Sciences , Fitzroy Dearborn

Publishers, Available at the following link:
file:///C:/Users/we/Downloads/9781315062150_preview.pdf.

- 13) Qiang, Liu, (2016): Immune System in Organization, 2020-02-19, Relationships among prerequisite Variables, Organizational Quality Immunity and Health International Journal of simulation-systems, Science & Technology, Available at the following link:
<http://eds.a.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5a9abf31-357c-47e5-8aa6-666ff26342f6%40sdc-v-sessmgr02>.
- 14) Simon ,Perry, (2015): immune system ,2020-2-19,Enterprise resilience Boosting your corporate immune system, Available at the following link:
<https://www.pwc.com/sg/en/risk-assurance/assets/gc-enterprise-resilience.pdf>.
- 15) Wageeh ,Nafei, (2016): The Role of Organization Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunication Sector in Egypt, International Journal of Business and Management ,Vol11 (4) ,pp: 121-135.
- 16) Windvsky,R.S &Douglas,P.G (2008) : Leadership Skills in Modern Organization , New York.