

سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل

عبدالرحمن زرار عبدالرحمن شيرواني

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، اقليم كوردستان، العراق.

abdurahman.abdurahman@su.edu.krd

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على دور سلوكيات القيادة البارعة والمتمثلة (سلوكيات الإنفتاح و سلوكيات الإنغلاق) في تحقيق المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم إستمارة إستبيان لأجل قياس واقع سلوكيات القيادة البارعة في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل و أثرها في تعزيز المناعة التنظيمية وذلك من خلال استخدام الأساليب الاحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية (SPSS) لأجل اختبار فرضيات البحث، وأستنتج البحث بأن سلوكيات القيادة البارعة و المناعة التنظيمية جاءت بمستويات متوسطة، مع وجود علاقة و تأثير قوي لهذه السلوكيات في تحقيق المناعة التنظيمية

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠٢١/٧/١٨

القبول: ٢٠٢١/٨/٢٥

النشر: خريف ٢٠٢١

الكلمات المفتاحية:

Ambidextrous leadership behaviors - organizational immunity - private hospitals.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.6.4.20

1. المقدمة:

في ظل التطورات السريعة والهائلة في بيئة الأعمال ومع ظهور عصر العولمة يواجه الأفراد والمنظمات العديد من الأفكار والثقافات والأساليب الإدارية الجديدة. وإذا كان بعض هذه الأفكار والثقافات والأساليب مفيدة للمنظمات ويمكن الإستفادة منها، لا بد أن بعض منها لا تتناسب مع ثقافة المنظمة والأهداف التي تسعى الوصول إليها، ومع ذلك قد يقوم الافراد العاملين في المنظمة بصياغة مقترحات والآراء حولها، وبالتالي تكون هذه الأفكار والثقافات مصدر خطر للمنظمة وينبغي على إدارة المنظمة السعي نحو حماية نفسها من هذه المخاطر عليه ظهر مفهوم المناعة التنظيمية. وهنا تظهر أهمية الدور القيادي في المنظمات المعاصرة وحيث تشير القيادة البارعة إلى التوازن بين السلوكيات القيادية (الانفتاح والانغلاق) فالانفتاح يتجسد من خلال الممارسات الاستكشافية للتغيرات في بيئة الأعمال وأستغلال الفرص المتاحة. والانغلاق عندما تشعر القيادة بأن هناك أخطار ينبغي أن تتجنبها المنظمة، وهذه الأخطار قد تكون مصدرها داخل

المنظمة ولكن في الغالب هي مخاطر خارجية من الأفراد والأفكار والثقافات الغربية على المنظمة التي يجب منعها من الدخول إلى المنظمة.

تأسيساً على ما تقدم جاء هذا البحث لدراسة دور القيادة البارعة في تعزيز المناعة التنظيمية كدراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في سبعة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل وذلك في ثلاثة محاور حيث تضمن المحور الأول الإطار العام للبحث في حين تناول المحور الثاني الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما المحور الثالث فقد ركز على الإطار الميداني للدراسة وأهم الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول: منهجية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من المواقف المتناقضة مثل تلك المواقف التي يواجهها الانسان في حياته العملية وهي تناقض التعلم. وتتمثل بتلك المواقف التي تظهر في جود حالتين متضادتين ومتعاكستين بشكل متزامن تتمثل بانشطة إستكشاف والتوسيع (Lewis et al, 2002: 547). الإستكشاف بمعنى أستكشاف التغيرات في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها لاجل الابتكار وتحقيق الأهداف المستقبلية، والتوسع لأجل تحقيق الأهداف اللآنية. الامر الذي يشير إلى أن الالتزام بأي أسلوب محدد للقيادة لا تضمن الفعالية للابتكار وحماية المنظمات من مخاطر البيئة الخارجية. وإنما تشير إلى أن القادة بحاجة إلى التناوب بمرونة بين السلوكيات المختلفة وتكييف نهجهم مع المواقف المختلفة بناءً على فهم القوى المتضاربة الكامنة وراء الابتكار من خلال سلوك الانفتاح والحاجة إلى المناعة التنظيمية من خلال سلوك الانغلاق. وحيث يشير (Mohabir, 2008: 8) إلى القيادة البارعة كونها قابلة الفرد على تحقيق موازنة متزامنة بين قوى تناقض التعلم التي تكافح لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي. فالقيادة البارعة لا يمتلك عقلية متناقضة فحسب، بل يبرزها ويعززها باستمرار لتأسيس البراعة كروية وقيمة مشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستغلالية للمنظمة (6 : Finzi et al, 2018). وبالنظر للحاجة المتزايدة للمستشفيات للابتكار كذلك لطبيعة بيئتها الخارجية التي تتسم بسرعة التغيير قد تكون أكثر المنظمات حاجة إلى اتباع سلوكيات الانفتاح، وبالتالي تعتبر المستشفيات من أكثر المنظمات حاجة إلى المناعة التنظيمية.

عليه يمكن تجسيد مشكلة البحث في التساؤلات البحثية التالية:

- هل هناك مؤشرات للقيادة البارعة في المستشفيات المبحوثة؟ وما هي مستوياتها؟
- ما هي مستويات المناعة التنظيمية بحسب آراء عينة من الأطباء في المستشفيات المبحوثة؟
- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة البارعة والمناعة التنظيمية بحسب آراء عينة من الأطباء في المستشفيات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

على الرغم إنفتاح بيئة الأعمال في اقليم كوردستان وتعرض العديد منظمات إلى مخاطر البيئة الداخلية والخارجية من خلال التنوع في الموارد البشرية ودخول العديد من الثقافات المتنوعة والمتناقضة لاتزال تفتقر هذه المنظمات إلى دراسات حول المناعة التنظيمية. ويمكن تحديد أهمية البحث وفقاً لما يأتي:

الأهمية الأكاديمية:

تتجسد أهمية البحث في بناء إطار مفاهيمي حول سلوكيات القيادة البارعة وأبعاد المناعة التنظيمية وخطوات بناء نظم المناعة التنظيمية.

الأهمية الميدانية:

تتعرض الأهمية الميدانية لموضوع البحث بالآتي:

- يسهم هذا البحث في معرفة مستوى سلوكيات القيادة البارعة السائدة في المستشفيات الخاصة المبحوثة ودورها في بناء وتعزيز نظم المناعة التنظيمية.
- يوفر البحث قاعدة معلومات يمكن الإستفادة منها في كيفية توظيف سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز المناعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

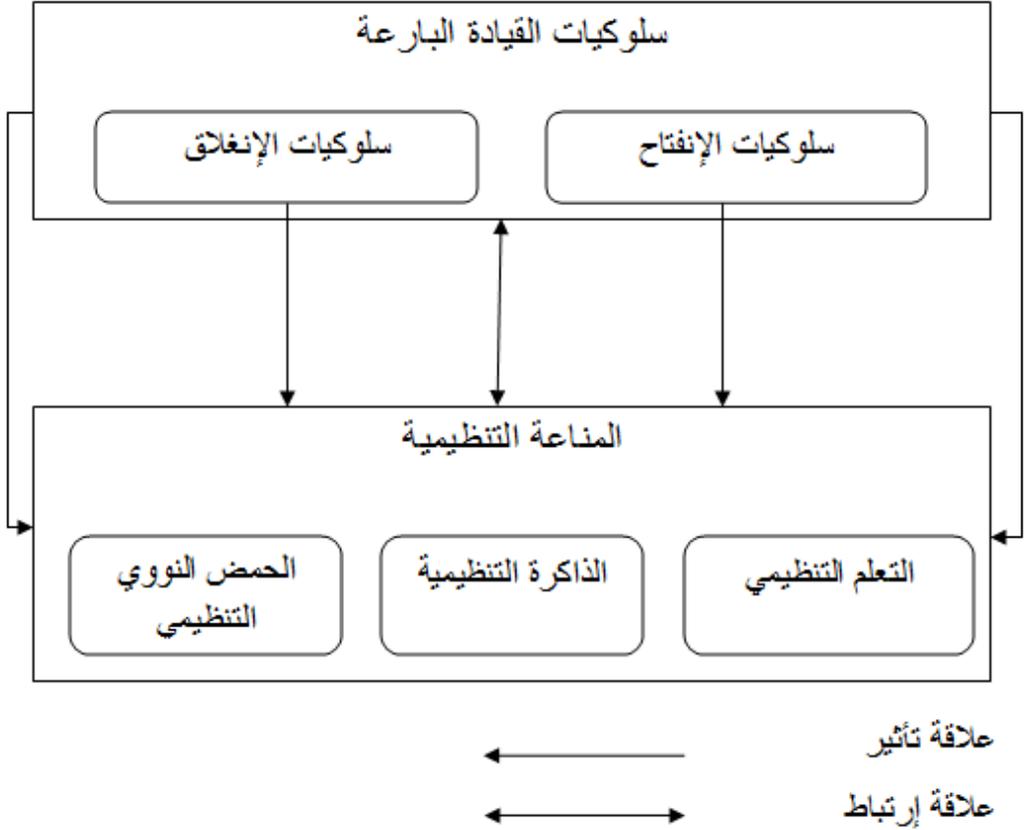
ثالثاً: أهداف البحث:

يمكن تأشير جملة من الأهداف والتي يمكن تحقيقها من خلال هذا البحث ومنها:

- وضع إطار نظري يشرح سلوكيات القيادة البارعة في ميدان البحث وما يتصل بها من قدرات تعزز متطلبات المناعة التنظيمية.
- التعرف على سلوكيات القيادة البارعة في الميدان المبحوث.
- إختبار العلاقة التأثيرية بين سلوكيات القيادة البارعة ونظم المناعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

إستناداً إلى إطارها النظري ومضامينها الميدانية تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث بناء مخطط إفتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث في المستشفيات المبحوثة.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث:

أستناداً الى ما جاء في مشكلة البحث وإنموذجه الإفتراضي فإن البحث يحاول إختبار الفرضيات الآتية:
 الفرضية الرئيسية الأولى: تمتلك القادة في المستشفيات المبحوثة سلوكيات القيادة البارعة.
 الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك مستويات عالية من المناعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة
 مجتمعة ومنفردة والمناعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 • هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات الإنفتاح في المناعة التنظيمية.

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات الإنغلاق في المناعة التنظيمية. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والمناعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة. تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لسلوكيات الإنفتاح في المناعة التنظيمية.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لسلوكيات الإنغلاق في المناعة التنظيمية.

سادساً: حدود البحث

يمكن تقسيم حدود هذا البحث على الآتي:

- الحدود الزمانية: الحدود الزمنية لانجاز الجانب التطبيقي للبحث استمرت لمدة شهرين من (12 / 2 / 2021) ولغاية (12 / 4 / 2021).
- الحدود المكانية: تنحصر حدود البحث المكانية على المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل.
- الحدود البشرية: تتركز الحدود البشرية للبحث على الأطباء في المستشفيات المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: سلوكيات القيادة البارعة

أ: مفهوم القيادة البارعة

على الرغم من ظهور وتطور البراعة في البداية كقدرة تنظيمية، إلا أن العديد من الباحثين يسلطون الضوء على الحاجة إلى التحقيق في البراعة كظاهرة متعددة المستويات (Finzi et al, 2018:6). والقيادة البارعة تنطلق من موضوع أساسي في أدبيات الإدارة يطلق عليه تناقض التعلم (Learning Paradox) أي يجب على القيادة التعلم المستمر، لأنه توجد تحديات في الحاضر والمستقبل، حيث أن التعلم التنظيمي يمكن أن يقود إلى تحسين طرائق العمل والممارسات الموجودة (عبدالكريم، 2015: 75). ويشير (رشيد والعطوي، 2012: 15) إلى أن بعض الدراسات تعطل ظهور تناقض التعلم بسبب حاجة قادة المنظمات الى سؤال جوهرى، مفاده ماهو الأفق الزمني لأداء أعمالهم على أن إجابة هذا السؤال تضعهم في دوامة مواجهة تحديات التعلم ما بين اليوم أو الغد، أو ما بين النظر إلى الأمام والنظر إلى الخلف أو بين الكفاح نحو راحة وتأكيد الماضي وبذل الجهود حول عدم تأكد المستقبل. ونظراً لأن التوازن في سلوكيات القيادة المختلفة ليس فقط مهماً للإدارة العليا ولكن أيضاً لقادة الفرق والأفراد، فهناك حاجة عبر جميع المستويات الهرمية لمعالجة التوترات وإدارة التناقضات بين الاستكشافات والأنشطة الاستغلالية داخل المنظمة (Rosing et al, 2011: 957).

وبانظر للتعقيد الذي تتصف به البيئة المعاصرة يحتاج قادة المنظمات إلى إدارتها بطريقة غير مسبوقه. وهناك عدد من العوامل تساهم في هذا التعقيد مثل الضغط العالي للابتكار في أسواق اليوم وتنوع العمالة، ففي الوقت الذي يحتاج القادة إلى تحفيز الإبداع بين أتباعهم في نفس الوقت يحاولون تبسيط

أعمالهم. وكذلك تدويل المنظمات وتنوع العمالة عامل آخر يزيد من التعقيد وي طرح تحديات للقيادة حيث أصبح من الشائع للعديد من القادة العمل في سياقات ثقافية مختلفة خلال حياتهم المهنية وقيادة الموظفين من خلفيات ثقافية متنوعة (Bledow et al, 2014: 6). ومن جهة أخرى تتصف البيئة المعاصرة بكونها تتضمن العديد من المخاطر يجب على المنظمات الحماية منها وفي هذا الإطار يرى (Valikangas & Merlyn, 2005) بأن العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً بعد يوم مما يجعل المنظمات أكثر عرضة لأزمات. السؤال هو كيف يمكن للقادة الاستجابة لتعقيد الابتكار وتكييف نهجهم القيادي ليكونوا مبتكرين فعالين في ثقافات مختلفة من جهة وحماية المنظمات من المخاطر المحيطة من جهة أخرى.

ومن هنا حاول الكثير من الباحثين ربط المفهوم الاستراتيجي للبراعة بمقاربة القيادة في شكل قيادة غير مألوفة والتحقيق في تأثيرها على الابتكار (Keller & Weibler, 2014) و (Probst et al, 2011) حتى بات موضوع القيادة البارعة وثيق الصلة بشكل خاص بتعقيدات البيئة والتناقضات التي تواجهها المنظمات المعاصرة بعد أن ثبت بأن أنماط القيادة الحالية مثل أساليب القيادة التحويلية والقيادة التفاوضية غير قادرة على استيعاب التعقيد وسرعة الابتكار (Schindler,2015:23).

ويرى (Rosing et al, 2011: 961) بأن من بين الأسباب الأخرى التي يدعو إلى تبني سلوكيات القيادة البارعة يرجع إلى حقيقة أثبتتها الدراسات بأن القيادة التقليدية تعتبر غير مرنة وواسعة في طبيعتها وبكونها تركز على تشجيع الابتكار على وجه التحديد. ويؤكد بانه نتيجة لذلك ظهر مفهوم القيادة البارعة حيث يكون القائد قادر على تعزيز الاستكشاف من خلال سلوكيات الإنفتاح، والاستغلال من خلال سلوكيات الإنغلاق. ويمكن وصف السلوكيات الانفتاحية للقائد في هذا الصدد بأنها سلوكيات تزيد من تباين سلوك المتابعين، فالسلوكيات الانفتاحية للقائد من شأنه على سبيل المثال أن يفسح المجال للتفكير المستقل والتمثيل، ويشجع المتابعين على تحدي الوضع الراهن ويعزز التجريب من خلال خلق جو مفتوح وإنشاء ثقافة تتسامح مع الأخطاء وتعلم الأخطاء. من ناحية أخرى، فإن القائد الذي يهدف إلى تقليص نطاق سلوكيات المتابعين (تقليل التباين) من أجل تحفيز الأنشطة الاستغلالية سوف يراقب عن كثب ويتحكم في تحقيق الهدف، ويضع المهام مسبقاً ويحدد أهداف العمل. ويؤكد (أبوزيد، 2019: 561) على أن نظرية القيادة البارعة ناقشت التفاعل بين اثنين من السلوكيات القيادية المتكاملة (سلوكيات الإنفتاح و الإنغلاق).

في حين يشير (Rosing et al, 2011: 959) بأنه يجب على القادة أن يتصفون بالمرونة بين سلوكيات الإنفتاح والإنغلاق وفقاً للمتطلبات الظرفية، ذلك نظراً لعدم وجود نموذج منهجي يتنبأ بوقت حدوث الاستكشاف والاستغلال خلال عملية الابتكار. كما يشير (Bledow et al, 2014: 6) بأن مصطلح القيادة البارعة يستخدم لتقديم الخطوط العريضة للقيادة المبتكرة التي تقوم على فهم ثنائيات الابتكار والتي تعمل على هذا الفهم، ويمكن أن تتطوي القيادة البارعة على سلوكيات متناقضة تعتمد على خصوصيات الموقف. وفي توجه أكثر نضجاً يؤكد (Zacher and Rosing,2015: 57) إلى أن مفهوم القيادة البارعة يشتمل في مضمونه على ثلاثة مكونات هي السلوكيات المنفتحة لغرس قيم

الاستكشاف، والسلوكيات المنغلقة لتبني الافكار واستغلالها واخيراً المرونة والتكيف للتحويل بين كلا السلوكيين السابقين وفقاً لمتطلبات الحالة أو الموقف.

وفي هذا الإطار يشير (رشيد والعطوي، 2012: 2) إلى أن أدبيات علم المنظمة يقدم ثلاث أنواع من النظريات الرئيسية التي تفسر أسلوب تعامل المنظمات مع الظواهر المتناقضة في بيئة العمل. النوع الأول هو النظريات الكلاسيكية وتؤكد على السعي لإتجاه إيجاد مبادئ عامة قابلة للتعميم للتعامل مع الظواهر المختلفة في عمل المنظمات. أما النوع الثاني من النظريات فإنه يعكس أفكار النظريات الموقفية وبحسب هذه النظريات لا توجد طريقة أفضل في التنظيم وإنما يعتمد ذلك على المواقف أي أن المنظمة التي تواجه حالة تناقض معينة فإن عليها أن تختار أحد أقطاب التناقض بما يتلائم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية في نقطة زمنية معينة. وينتقد (Lubatkin et al, 2006:650) هذا التوجه حيث يشير إلى أنه أصبح من الواضح بأن التوسيع واستكشاف تعكسان بنى متناقضة لأنها تتضمن طرائق عمل وسلوكيات إدارية مختلفة ومتباينة. فالقادة الذين يركزون على أنشطة إستكشاف ويهملون أنشطة التوسيع أو يركزون على أنشطة التوسيع ويهملون أنشطة إستكشاف سوف يعانون بشكل طبيعي من ظهور التأثيرات السيئة. فالتركيز على أنشطة إستكشاف يعني أن القيادات ستبني الغد على حساب أعمال اليوم وفي حال التركيز على أنشطة التوسيع سوف تقع القادة في فخ الكفاءة بعيداً عن الإبداع والابتكار. ويؤكد (Carmeli & Halevi, 2009: 211) على أن هذه المنظمات سوف لن تكتسب أبدا عوائد ومنافع معرفتها.

أما الاتجاه المعاصر يعتقد بأنه لا توجد طريقة واحدة أفضل للتعامل مع الظواهر حيث أن حل التناقض وفق هذا الاتجاه يستلزم وجود القبول للتعايش مع التناقضات ووجود حالة التوازن والتوازن بين قطبي التناقض لغرض تحقيق الأداء العالي في الأمد القصير وضمان النجاح في المستقبل. وفي هذا الإطار يشير (Seetge, 2012: 74) إلى أن هناك حاجة لسلوكيات مختلفة للقادة بهدف تعزيز الإبداع بنوعية الاستكشافي والإستثماري بطريقة فاعلة.

وفي إتجاه آخر يشير (Wang et al, 2020 : 3) بأن سلوكيات القيادة البارعة تعد سيف ذو حدين ففي الوقت الذي تساهم هذه السلوكيات في تعزيز سلوكيات الإبتكار لدى العاملين، فإنه يزيد من ضغوط عمل وغموض الدور لديهم مما يقلل بالتالي من السلوكيات المبتكرة. كما يشير نتائج دراسته إلى أن القيادة البارعة لها وجهان، التمكين والتقييد، التي يمكن أن تعزز من السلوكيات المبتكرة أو تخنقها. ولكي يستطيع القادة ممارسة سلوكيات مختلفة حسب متطلبات الموقف فإنهم بحاجة نوعين من المقدرات، أولهما المرونة السلوكية (Behavioral Flexibility)، أما المقدرّة الثانية فهي التعقيد المعرفي (Complexity Cognitive) فالقادة الذين يمتلكون مستوى عالياً من التعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي يستطيعون إدراك الاختلافات أو التغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة بطريقة أفضل وفي نفس الإتجاه يؤكد (Mohabir, 2008: 8) إلى القيادة البارعة تتمثل في قابلية الفرد على تحقيق موازنة متزامنة بين قوى تناقض التعلم التي تكافح لتحقيق النجاح الحالي و المستقبل. وقد عرف (Mom et al., 2007: 912) القيادة البارعة بأنها قدرة الفرد على الانشغال بالانشطة الاستكشافية

والأنشطة التوسيعية بشكل متزامن. أو هي الاتباع المتزامن لكل من المهام الرتيبة وغير الرتيبة (Finzi et al, 2018:8). فيما عرف (رشيد و العطوي، 2012: 17) القيادة البارعة بأنها قابلية الفرد (القائد) على توزيع إهتمامه وموارده ووقته بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة التوسيع وأنشطة الاستكشاف لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل. وأشار (Rosing et al, 2011: 960) إلى أن القيادة الواحدة ربما لا تكون مناسبة لتحقيق الاستدامة في التعامل مع الوضع التنظيمي. وبالتالي فإن القيادة الفعالة تتطلب الدمج بين سلوكيات القيادة المختلفة وهو ما يُعد متطلباً من المتطلبات الديناميكية التنظيمية والتي قد يصعب الإيفاء بها في نفس الوقت . بناءً على ما تقدم يعرف الباحث تعريف القيادة البارعة بأنها قدرة القائد على توظيف السلوكيات المنفتحة لتعزيز الأنشطة الاستكشافية والإبتكار من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة والسلوكيات المغلقة للمحافظة على الوضع الحالي وتحقيق الأهداف الأنية.

ب : سلوكيات القيادة البارعة

يتضح مما تقدم بأن مفهوم القيادة البارعة تتضمن نوعين من السلوكيات، السلوكيات المنفتحة (Behavior Opening) لتعزيز الأنشطة الاستكشافية نحو الاهداف المستقبلية، والسلوكيات المغلقة (Behavior Closing) لتعزيز أنشطة الاستغلال لحماية المنظمة وتحقيق الاهداف الأنية، وفيما يلي تقديم لهذين السلوكين.

سلوكيات القيادة المنفتحة

تعد المنظمات نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة لضمان الديمومة والبقاء عليه لابد أن تدرس المنظمة وفقاً لمنظور النظام والإفتتاح على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المتبادلة (العززي، 2019: 304) وإن الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمات لتحقيقها قد تتأثر بالمتغيرات البيئية (الطراونة وآخرون، 2011: 68) ويؤكد (الفضل، 2019: 91) بأن التغيرات الجوهرية في البيئة المعاصرة قد يحدث تغير كبير وجذري في أسباب وعوامل نجاح المنظمات. ويمكن تعريف السلوك المنفتح (Behavior Leadership Opening) للقائد بأنه مجموعة السلوكيات التي تتضمن التشجيع لعمل وتجريب أشياء مختلفة، إعطاء مساحة للتفكير والأداء المستقل وتقديم الدعم لتحدي الطرائق والإجراءات المتبعة (Coleman, 2016: 37) ويقول (Rosing et al, 2011: 963) بأن سلوكيات المنفتحة تعني تحفيز التفكير باتجاه جديد لزيادة الاختلاف في سلوكيات العاملين كالسماح بالأخطاء، تشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهمة ودفع العاملين لتحمل المخاطر من بين سلوكيات القيادة المنفتحة.

سلوكيات القيادة المغلقة

يقول (بن ترح وآخرون، 2019: 25 - 26) بأن هذا السلوك يستند إلى منطق مالي بحث إذ يركز على النتائج الإقتصادية الفورية فالهدف الوحيد للمنظمة التي تنتهج هذا السلوك هو الربح حيث تنظر إلى

الاستثمارات البيئية على انها تكلفة غير مفيدة ويجب تجنبها لتعارضها مع مصالحها، كما تعتبر المعطيات البنية من إختصاص المجال التقني وهي مجرد معطيات إضافية غير أساسية في تحديد المهام. ويشير (رشيد ومزهر، 2017: 17) إلى أن سلوكيات القيادة المنغلقة (Leadership Closing Behaviors) تمثل مجموعة السلوكيات التي تتضمن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، وضع الخطوط الإرشادية، ومراقبة تحقيق الأهداف. وحيث أن التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية تتطلب إحداث تغييرات في المنظمة فإن الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة وعدم الإرتياح لها والخوف عدم القدرة على التعلم تعد من الأسباب التي تدفع المنظمات نحو الإبتعاد عن التغيير وبالتالي توظيف القيادات لسلوكيات إنغلاق (جراتات وآخرون، 2013: 272). يقول (Coleman, 2016: 37) إلى أن القادة عادة ما يظهرون هذا النوع من السلوكيات عندما يتطلب الموقف من الأفراد العاملين الإلتزام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بدقة. ويرى (Havermans et al., 2014: 4) و (Zacher & Rosing, 2015: 56) بأن السلوكيات الإنغلاقية هي تلك السلوكيات التي تركز على تحقيق الكفاءة وتقليل التباين أو الإختلاف في سلوكيات العاملين كالإلتزام بروتينيات العمل وفقاً للقواعد الموضوعية، التأكيد من إتباع القوانين ومراقبة تحقيق الأهداف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما كان ذلك ضرورياً. ويعتقد الباحث بأن إظهار القادة لسلوكيات الإنفتاحية هي الحالة الطبيعية التي تفرضها التغيرات في البيئة الخارجية والأهداف المستقبلية للمنظمات بينما تعد السلوكيات الإنغلاقية حالة إستثنائية وأنية قد تكون الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول والإحساس بالمخاطر هي من الأسباب التي تؤدي إلى تعزيز سلوكيات الإنغلاق.

ثانياً: المناعة التنظيمية

أ: مفهوم المناعة التنظيمية

مع بداية كل عصر إقتصادي جديد، تولد مفاهيم ونظم إدارية جديدة تواكب تطورات العصر وتتكيف مع متغيراته. ومن هذه النظم نظم المناعة التنظيمية (Organizational Immune Systems) التي ظهرت مع عصر اقتصاد المعرفة. ويقول (الساعدي، 2015: 5) بأن نظم المناعة التنظيمية هو أحد الأنظمة التي أفرزتها نظرية الإنتاج الذاتي، وهي تمثل إستعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية، حيث تعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه أو يمنعه من ممارسة أداءه بصورة صحيحة. على أن (Huang, 2013: 237) أكد على ضرورة تشابه الكيانين من حيث الخصائص والصفات المشاركة وتشابه الوظائف ليكون عملية الاستعارة الوصفية صحيحة. ويؤكد (الساعدي، 2015: 3) بأن نظام المناعة في المنظمة مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان اذ يشير الى كفاءة القدرة الجسدية للجسد في المحافظة عليه، أمافي النظام المناعي التنظيمي تتحقق بثلاثة سلوكيات متكررة هي الإدراك والدفاع والذاكرة فمناعة المنظمة موجودة في كل حين وقد تكون ممثلة في المنظمة بأفرادها وأنظمتها وثقافتها وإجراءاتها وسياساتها وبرامجها بشكل عفوي ويظهر تأثيره في الحوادث

الطارئة بشكل رد فعل. ويؤكد (الطائي، 2009: 11) على أن أغلب المنظمات تمتلك خطوطاً دفاعياً داخل بنيتها أو تركيبها واجزائها.

و يعود جذور نظام المناعة التنظيمية إلى نهايات القرن الماضي فقد أشار (عبدالمجيد، 2016: 19) إلى أن (Degus, 1997) هو أول من طرح مصطلح نظم مناعة التنظيمية في أديبات إدارة الاعمال حيث تناوله في إطار ضيق ناقش فيه ثقافة المنظمات، داعياً الى ضرورة التعامل مع المنظمات على أنها كائن حي تستطيع التكيف والتفاعل مع البيئتها الخارجية والتغلب على تهديداتها لتتمكن من البقاء على قيد الحياة وقد عرف نظم المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للشركة، ويعمل النظام المناعي للمنظمة على تحصينها من المتسللين من الخارج و أستبعادهم ومعالجة آثارهم. وبنفس الإتجاه يقول (Simmons, 2013: 1139) بأن أصل نظام المناعة التنظيمية تعود إلى نظرية التكيف التنظيمي إذ تعتمد المنظمات وسيلة للتكيف مع التهديدات الخارجية والداخلية وأعتبرها مهمة للتطور الذي يعكس مدى تكييف المنظمات للتحديات. ويرى (عبد المجيد، 2016: 21) أن نظم المناعة التنظيمية تمثل مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تتبناها المنظمة حيث تشكل بمجموعها شبكة مرتبطة من الأفراد والعمليات لتكوين جدار منيع و متماسك يحمي القيم الجوهرية للمنظمة من الاختراق داخلياً بالعمل على حل مشاكل العمل وتصحيح أية انحرافات في الأداء لتقليل حدوث الأزمات، والوقاية من تهديدات الأخطار الخارجية. فهي مفهوم فرضي يقصد به قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات مثل الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية (لفته، 2014: 234). وفي الإتجاه ذاته يقول (Perry, 2014: 18) بأن نظم المناعة التنظيمية توفر مرونة في أدراك تعقيدات المنظمة وتعزز من تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي تسبب مشاكل في الأداء مما تمكنها من إستعادة التوازن بسرعة. ويؤكد (لفته، 2014: 234) بأنها تمثل قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات من خلال منع حدوث مسبباتها إذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، ومقاومة الأزمات الخارجية من خلال بناء جدار دفاعي يجنب تكبد المنظمة الأضرار أو يقلل من آثارها، وذلك عن طريق وجود معرفة تنظيمية ناتجة من تعلم المنظمة من الأزمات السابقة وإستعمال ذاكرتها التنظيمية لإختيار الإستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة الحالية بكفاءة وفاعلية. وقد ذكر (السمان والدباغ، 2020: 73) بأن أهمية المناعة التنظيمية تظهر من حيث كونها تعد نظاماً ذاتي التنظيم معقداً ومنفتحاً على تفاعلات المنظمة والبيئة وتتطور مع المنظمة والبيئة وتعد ضرورة مطلقة.

وقد عرف (Perry, 2014: 17) نظم المناعة التنظيمية على أنها شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري لمنع الافكار السيئة من الدخول وإحداث الأضرار في المنظمة، وأن الثقافة العالية في الأداء توفر مستوى معين من الحصانة ضد الأفكار والأشخاص الذين قد يعطلوا عمل المنظمة. وكذلك عرف (الطائي، 2009: 11) نظم المناعة التنظيمية على أنها تتكون من مجموعة من المكونات والوظائف الاساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والاطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة

وهيكلا. وعرفه (Bhattarai, 2016: 15) بكونه نظام داخلي من الكيانات المنظمة الفاعلة والتي لها القدرة على التنبؤ بالتغيرات غير المستحبة للوضع الحالي في المنظمة ومقاومتها. كما عرفها (Simmons, 2013: 1139) بانها مجموعة من القوى التنظيمية تعنى بالحفاظ على الوضع الراهن للمنظمة، مصممة لحمايتها من الأفكار الضارة.

وفي إتجاه آخر يرى (Farncombe & Blackmore, 2014: 2) بأن نظم المناعة في المنظمة تحافظ على قيم الشركة ورؤيتها ويديم إستمراريتها في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب، مشيراً إلى أن هذا النظام إما ان تكون نعمة يجب التمسك بها أو نقمة يجب تقويضها، حيث تكون نظم المناعة التنظيمية نعمة في حال كانت أنظمة ديناميكية تساجيب الى التغيير بإيجابية، وتعتبر هذه النظم نقمة عندما تكون مختلة وظيفياً برفضها أي عملية تغيير تحصل داخل المنظمة. وأعتبرها (Simmons, 2013: 1142) بأنها تعمل الحواجز وتعيق قدرات المنظمة على التطور والإبداع، بينما يعتبرها (السمان والدباغ، 2020: 72) مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهاجم وترفض الأجسام الغريبة في المنظمة كإنتشار أفكار جديدة أو دخول أفراد جدد، وتحول هذه النظم دون حصول أي تغيير في المنظمة بغض النظر عن عواقبه سواء كانت إيجابية أو سلبية، وقد يكون لها آثار سلبية مثل رفض فكرة جديدة في المنظمة. وفي إتجاه أكثر تشدداً دعى (Kegan & Lahey, 2009: 1) إلى ضرورة التغلب على نظم المناعة التنظيمية وإطلاق العنان للمنظمة لكي تستطيع التغيير نحو الافضل، لأنها تعمل كحواجز تعيق قدرات المنظمة على التطور والإبداع.

ب: فوائد المناعة التنظيمية

على الرغم من الإنتقادات التي وجهت لمفهوم نظم المناعة التنظيمية، بانها عائق يحول دون تطور المنظمة وتصيبها بالجمود والرتابة، وذهبت بعض الدراسات الى محاربتها والقضاء عليها، إلى أنه يمكن القول إن نظم المناعة التنظيمية تعتبر منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، وقد بين العديد من الباحثين فوائد وأهمية هذه النظم، حيث يرى (Vaikangas&Melyn, 2005: 56) بأن العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً بعد يوم مما يجعل المنظمات أكثر عرضة لأزمات، ما يحتم ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعد على اللواقية من التهديدات، بالتكيف مع التغيرات قصيرة أو طويلة الأجل في بيئة الأعمال. ويقول (Grams, 2009, 1) بان المنظمات تمر بأوقات عصيبة فيما يخص أجهزة المناعة لديها مما تعرضها لأنواع المخاطر التي لم أن تعامل معها في سياق الأعمال المعتادة. وهنا يشير (Perry, 2014: 17) أن نظم المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة وإستعادة التوازن بسرعة أكبر. وبين (Simmons, 2013: 1142) بأن فوائد نظم المناعة تشمل إنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها، مساعدة المدراء في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر، اللواقية من آثار الأخطاء ومنع القرارات المتسارعة.

ج: متطلبات نظم المناعة التنظيمية

أستناداً إلى ما جاء من الأفكار في كتاب عصر الامعقول للكاتب (Joshua Cooper Ramo, 2009) يدعو (Grams, 2009: 1) إلى ضرورة التفكير بمصطلح الأمن العميق الذي يعني التخلي إلى حد كبير عن الفكرة القائلة بأنه يمكننا ردع التهديدات التي نواجهها، وبدلاً من ذلك ينبغي الضغط باتجاه بناء منظمات أكثر مرونة كي تتمكن من إستيعاب كل المخاطر. حيث تكون المرونة هي المفهوم المحدد للأمن في القرن الحادي والعشرين، وهو أمر حاسم بالنسبة للأعمال السريعة التغير كما هو الحال بالنسبة للبيئة المعاصرة. كما يمكن التفكير في المرونة كمقياس لمقدار الاضطراب الذي يمكن للنظام إمتصاصه قبل أن ينهار بشكل كلي بحيث لا يمكن بسهولة العودة إلى ما كان عليه من قبل. تأسيساً على ما تقدم فقد حدد خمس آليات لتقوية نظام المناعة في المنظمة:

- التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى: المنظمات الأكثر مرونة تواجه تحديات باستمرار مما يدفع الأشخاص من الداخل دائماً للبحث عن الأخطاء في نظامهم. هذا التحدي المستمر هو الطريقة التي أصبحت بها العديد من المنظمات وتكشف نقاط ضعفها وتبحث دائماً عن طرق لدعم نقاط الضعف لديها.
- توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن إستخدامها بكفاءة عالية، تجعل هذه النظم أكثر قوة: في المنظمات المرنة يتم توزيع السلطة على الأماكن التي يمكن استخدامها فيها بكفاءة أكبر، وهذا يجعل النظام بأكمله أقوى. أن توزيع الطاقات والسلطة يمكن أن يساعد المنظمة على أن تصبح أكثر أمناً ومرونة في عالم لا يمكنك فيه التخطيط لكل تحد تواجهها.
- التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة: من الضروري أن يهتم أصحاب رؤوس الأموال في المنظمات بأن تكون هناك فهما عميقا وشغفا بالمهمة لدى العاملين ورؤية أحلامهم فإن تبني الرؤية يتطلب التعاطف مع القيم الأصلية للمنظمة.
- خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع: هنا يدعو (Grams, 2009: 1) إلى ضرورة قيام العاملين والأقسام التي تواجه المشكلات حلها أنياً وذاتياً دون حشد جميع إمكانات المنظمة او المشاركة الخارجية عندما يمكن معالجتها بواسطة جزء واحد من المنظمة.
- إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل المنظمة: أن المشاركة بين الأطراف والنظراء في القرارات والبرامج خاصة ما ينطلق من القاعدة إلى القمة يمكن ان تجعل المنظمات أكثر كفاءة.

د: أبعاد نظم المناعة التنظيمية

لقد تباين الباحثون في تحديد الأبعاد الخاصة بالمناعة التنظيمية، ويعود ذلك إلى تباين توجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية. فقد ذكر كل من (الطائي، 2009: 4) و (لفتة، 2014: 236) بأن أبعاد المناعة التنظيمية تشمل الآتي:

- المناعة التنظيمية الطبيعية (الموقع التنافسي، الحمض النوو التنظيمي)
- المناعة التنظيمية المكتسبة (الخلايا المناعية، الذاكرة التنظيمية، المقارنة المرجعية)

في حين حدد (السمان والدباغ، 2020: 67) ستة أبعاد للمناعة التنظيمية وهي:

- القدرة على التعرف على الفيروسات
- ميزات المنظمة
- القدرة على التعلم
- القدرة على الاستعادة الذاتية
- القدرة على الاستجابة للفيروسات
- القدرة على تقديم الرعاية الصحية المميزة

ويقول (الثابت، 2020: 311) بأن أبعاد المناعة التنظيمية تتكون من (الذاكرة التنظيمية، خلايا المناعة التنظيمية و اللقاح التنظيمي).

بينما يشير (عبدالمجيد، 2016: 26) إلى العديد من الدراسات و من بينها دراسات (Brown, 1997) و (Stocker, 2006) و (Mader & Leibner, 2009) التي أكدت على ضرورة وجود الجينات التنظيمية (Organizational DNA) في نظم المناعة التنظيمية كبعد مهم لأنه يضمن صحة المنظمة وديمومة مناعتها على الأمد الطويل و إمكانية تناقل الصفات المناعية بين أجيال المنظمة، وهذا يتشابه مع مفهوم الوراثة المناعية البيولوجية. وكذلك يشير إلى دراسات كل من (Verbeke, 2009) و (Watkins, 2007) و (Degus, 1997) الذين يتفقون على ان وجود هيكل تنظيمي يضمن مشاركة جميع العاملين وتدفق المعلومات بصورة سلسلة ضمن ثقافة توزيع السلطة وإتخاذ القرار، وكذلك وجود نظام حوافز ومكافآت، هي من أهم عناصر نظم المناعة التنظيمية، كما وإن هذه العناصر (الهيكل التنظيمي، إتخاذ القرار، المعلومات، التحفيز) تشكل مجتمعة أبعاد الحمض النووي التنظيمي.

بناءً على ما تقدم فقد إعتد البحث على اختيار الآتية:

- التعلم التنظيمي (Organizational Learning)
- الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)
- الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA)

وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد:

التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي يشير الى العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتطوير المعرفة والرؤية الجديدة من التجارب المشتركة من العاملين في المنظمة، الأمر الذي يعمل على تعزيز وتحسين قدرة المنظمة في التأثير عمى سلوكيات وقدرات العاملين لديها (الموسوي، 2019: 30). ويعد التعلم التنظيمي (O.L) من المصطلحات المهمة في أدبيات الإدارة وهو موضوع جدل ونقاش بين الكتاب، لما فيه من ترابط وتداخل مع مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning organization) وتشير الأدبيات المتخصصة الى أن (Simon, 1969) من أوائل الذين تناولوا مصطلح التعلم التنظيمي، وقد عرفه على أنه الوعي

المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة والذي ينعكس على أداء ومخرجات المنظمة (محمد، 2014: 19). وأشار (عبدالنوري، 2019: 4) إلى أن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين قدرتها وتطوير ذاتها والتكيف مع البيئة وتمثل قدرة المنظمة في الكشف عن الأخطاء وتصحيحها بشكل مستمر. ويرى (Nugroho, 2018: 33) بأن التعلم التنظيمي تتمثل في إكتساب المعرفة و المهارات و القيم الجديدة على مستوى الافراد و الجماعات.

وعرف (الموسوي، 2019: 32) التعلم التنظيمي على أنه محصلة تفاعلية لمنهج إدارة المنظمة في الحصول على المعرفة والمهارات والنظريات والمواقف والتجارب والرؤيا المشتركة للأفراد والتي يمكن من خلالها ضمان المحافظة على التحسين المستمر للأداء الجماعي لفرق العمل وللمنظمة بشكل خاص. بينما أشار (حسين واخرون، 2016: 1690) إلى أن التعلم التنظيمي هو كل ما تقوم به المنظمة لغرض توفير الدعم الكافي لأعضائها لتحويل المعلومات من المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرية وبالشكل الذي يمكن الآخرين من الحصول عليها والتعلم منها. ويشير (الموسوي، 2019: 32) إلى أن التعلم التنظيمي يعتبر أحد الدعامات الرئيسة التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات والقضايا السلبية التي تحدث داخل المنظمة.

الذاكرة التنظيمية

يرتبط مفهوم الذاكرة التنظيمية بالعديد من الموضوعات أخرى كالتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس والاجتماع عليه يعد مفهوماً متحركاً، ويؤكد (عبدالمجيد، 2016: 30) بأن مفهوم الذاكرة التنظيمية يرتبط بالأساس بمفهوم التعلم التنظيمي بسبب العلاقة الترابطية بينهما، إذ أن الحفاظ على الذاكرة التنظيمية هو إنعكاس لقيم الجماعة والتي تعتبر أهم ميزة في الذاكرة التنظيمية. بل يمكن إعتبارها أحد فروع التعلم التنظيمي التي تضم المعلومات المخزنة التي تستخدم مستقبلاً من قبل الأفراد والمنظمات، ويمكن إعتبار الذاكرة التنظيمية نتاج مسح وتفسير وتشخيص الأحداث في بيئة الأعمال على مر الزمن. وهي الوسيلة التي يتم من خلالها إستحضار المعرفة السابقة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة على مدى تاريخ المنظمة للاستفادة منها واساخدامها في صياغة وصناعة القرارات الحالية والمستقبلية، وتشمل الذاكرة الفردية والتفسيرات المشتركة للإجراءات السابقة، وأنها تؤثر على الأنشطة الحالية مما يؤدي الى مستويات متباينة في أداء المنظمة.

وعرف (Huang, 2013: 239) الذاكرة التنظيمية بأنها العملية التي يتم من خلالها معالجة البيانات أو المعلومات التي يتم تخزينها وذلك يتم من خلال العديد من الآليات المتعلقة بهذه العملية. ويشير (الطائي، 2009: 14) الى أن الذاكرة التنظيمية تضمن إضافة الآليات ووسائل العلاج للحالة السابقة الى ذاكرة الخواص المجهزة لذلك الفيروس ومعرفة آلية القضاء على هذا الجسم الغريب فيها إذا تعرضت المنظمة للفيروس نفسه وهنا يمكن الرجوع الى الذاكرة التنظيمية للوقوف على المعالجات السابقة التي تعرضت اليها المنظمة وما هو مخزون لديها من حلول واساتراتيجيات المعالجة.

الحمض النووي التنظيمي

يشير (مولاي وكافي، 2017: 57) إلى أن الحمض النووي التنظيمي هو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أداءها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات، إذ تحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها. كما تساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها. كما أن هذه الجينات متكاملة ومترابطة فيما بينها وتؤثر في بعضها البعض، ويؤثر أي تغيير في أي منها على الجينات الأخرى وينعكس ذلك سلباً على أداء المنظمة بشكل عام. فهو عبارة عن مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في ان واحد معاً شخصية المؤسسة وتساعد على شرح أداءها وفهم سبب الاختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي.

ويقول (إشتيوي، 2013: 47) أن الحمض النووي التنظيمي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد معاً شخصية المنظمة وتساعد في شرح أدائها، وبما أن المنظمة عبارة عن كيان يعمل بحيوية يشبه الكائن الحي، اذ لا بد من التركيز على معطيات الجينات التنظيمية للمنظمات ومعرفة خصائصها المميزة. ويعرف (العابدي والأسدي، 2015: 407) الحمض النووي التنظيمي على أنه مجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المؤسسة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة. وإعتبرها (عبدالمجيد، 2016: 35) خطوة لمعالجة الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة وذلك بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في بيئة العمل داخل المنظمة.

ويؤكد (المنسي ومحمود، 2015: 36) على أن مفهوم الحمض النووي التنظيمي يحاكي مفهوم الجينات الوراثية في الإنسان، حيث يحمل (DNA) المنظمة الخصائص الداخلية للمنظمة ويتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص، ومن ثم يكون مسؤول عن المعلومات المسجلة فيه، وما يبني على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة. فالجينات التنظيمية عبارة عن قاعدة بيانات مرنة تحتوي على معلومات عن المنظمة مثل الهيكل التنظيمي والاجراءات، العلاقات بين أفراد المنظمة والأفراد من خارج المنظمة، وهي أيضاً تشمل قيم المنظمة الأساسية وثقافتها وشخصيتها التي من المفترض ان تنتقل الى جميع العاملين بالمنظمة (مولاي وكافي، 2017: 57).

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينه

تمثل مجتمع البحث بالأطباء في ستة من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل وقد تم اختيار المستشفيات الخاصة ميدانياً للتطبيق لكونها تمثل إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها القطاع الصحي في اقليم كوردستان العراق. وكونها من القطاعات الخدمية النامية التي لم تتأثر بالأزمات المالية، بل وبالعكس من ذلك تمكنت هذا القطاع من استغلال الازمة الصحية الحالية وشهدت توسعاً كبيراً من حيث زيادة عددها

ونوعية الخدمات التي تقدمها. وتم اختيار المستشفيات (بار، زين، سوران، رسول، أربيل و CMC) باعتبارها الأكبر والأقدم من بين المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. أما عينة البحث فشملت (120) طبيباً من ستة مستشفيات تم اختيارهم عشوائياً من بين الأطباء العاملين بشكل يومي في هذه المستشفيات بعقود عمل وعددهم (245) وبلغت نسبتهم (48,9%) وهي نسبة مقبولة احصائياً للتحليل. وفيما يلي وصفاً للخصائص الشخصية لافراد العينة تبيينها نتائج الجدول (1).

الجدول (1) الخصائص الشخصية لافراد العينة

| ت | الخصائص | الفئات | العدد | النسبة المئوية |
|---|--------------------------|-----------------|-------|----------------|
| 1 | الجنس | ذكور | 79 | 65,8% |
| | | إناث | 41 | 34,2% |
| | | المجموع | 120 | 100% |
| 2 | العمر | أقل من 30 سنة | 24 | 20% |
| | | 31 - 40 | 47 | 39,16% |
| | | 41 - 50 | 38 | 31,6% |
| | | 51 سنة فأكثر | 11 | 9,16% |
| | | المجموع | 120 | 100% |
| 3 | المؤهل العلمي | بكالوريوس | 37 | 30,08% |
| | | ماجستير | 56 | 46,6% |
| | | دكتوراه (بوردي) | 27 | 22,5% |
| | | المجموع | 120 | 100% |
| | | المجموع | 120 | 100% |
| 4 | سنوات الخدمة في المستشفى | أقل من 10 سنوات | 49 | 40,83% |
| | | 10 - 20 | 64 | 53,3% |
| | | 21 سنة فأكثر | 7 | 5,83% |
| | | المجموع | 45 | 100% |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (1) بأن (65,8%) من الأطباء في المستشفيات المبحوثة هم من الذكور و على الرغم من أن مهنة الطب يمارسها كلا الجنسين إلا نسبة الإناث لم تتجاوز (34,2%) و قد يكون السبب أن الإناث لا يميلون إلى العمل في القطاع الخاص. كما نلاحظ أن أغلب أعمار العينة من الفئة العمرية من الفئتين (31 - 40) و (41 - 50) سنة و بنسب (39,16%) و (6,31%) على التوالي فيما كانت الأطباء من الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) هم الأقل وهذا ما يؤكد أن الأطباء ذوي الأعمار الشابة هم أكثر توظيفاً في المستشفيات الخاصة، أما فيما يتعلق بالتحصيل العلمي فإن أغلب الأطباء هم من حملة شهادة الماجستير و بنسبة (46,6%) و هو ما يؤشر أن الأطباء الماجستير أكثر ميلاً للعمل في المستشفيات الخاصة، أما حملة شهادة البكالوريوس جاءت بنسبة (30,08%)، أما حملة شهادة البورد فقد جاءت بنسبة (22,5%). وفي حين ما يشكل نسبة (53,3%) من الأطباء تروحت مدة خدمتهم في المستشفيات الخاصة (10 - 20) سنة فإن ما نسبته (5,83%) من الأطباء فقط تجاوزت خدمتهم (20) سنة.

ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

أ: وصف وتشخيص متغير سلوكيات القيادة البارعة:

الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لسلوكيات القيادة البارعة

| درجة الإنفاق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | اتفق بشدة (5) | | اتفق (4) | | لا أعلم (3) | | لا أتفق (2) | | لا أتفق بشدة (1) | | العبارة |
|------------------|-------------------|---------------|---------------|---------|----------|---------|-------------|---------|-------------|---------|------------------|---------|---------|
| | | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| سلوكيات الإنفتاح | | | | | | | | | | | | | |
| 75.6 | 0.94 | 3.7 | 36.7 | 44 | 27.5 | 33 | 15.0 | 19 | 17.5 | 21 | 2.5 | 3 | X1 |
| 72.6 | 0.93 | 3.6 | 13.2 | 16 | 41.7 | 50 | 41.7 | 50 | 1.7 | 2 | 1.7 | 2 | X2 |
| 78.6 | 0.91 | 3.9 | 28.2 | 34 | 43.2 | 52 | 22.5 | 27 | 4.2 | 5 | 1.7 | 2 | X3 |
| 79 | 0.93 | 3.9 | 29.1 | 35 | 30.0 | 37 | 28.2 | 34 | 9.2 | 11 | 2.5 | 3 | X4 |
| 71.6 | 0.98 | 3.5 | 30.0 | 37 | 27.5 | 33 | 15.0 | 19 | 20.0 | 25 | 5 | 6 | X5 |
| 70 | 0.92 | 3.5 | 33.2 | 40 | 33.2 | 40 | 19 | 23 | 11.7 | 14 | 2.5 | 3 | X6 |
| 72.0 | 0.90 | 3.6 | 20 | 24 | 38.2 | 46 | 30 | 36 | 9.2 | 11 | 2.5 | 3 | X7 |
| 74.31 | 0.93 | 3.7 | 62 | | | | 24.73 | | 13.2 | | | | المعدل |
| سلوكيات الإنغلاق | | | | | | | | | | | | | |
| 76.6 | 0.92 | 3.8 | 25.0 | 31 | 45 | 54 | 15.0 | 19 | 10 | 12 | 3.2 | 4 | X8 |
| 66.0 | 1.1 | 3.3 | 30 | 36 | 15 | 18 | 17.5 | 21 | 34.2 | 41 | 3.2 | 4 | X9 |
| 67.4 | 0.98 | 3.3 | 9.2 | 11 | 16.6 | 20 | 50 | 60 | 21.6 | 26 | 2.5 | 3 | X10 |
| 62.2 | 0.89 | 3.1 | 12.5 | 15 | 15 | 18 | 48.2 | 58 | 19.2 | 23 | 5 | 6 | X11 |
| 72.6 | 1.1 | 3.7 | 28.2 | 32 | 35 | 42 | 21.7 | 26 | 8.3 | 10 | 6.7 | 8 | X12 |
| 71.6 | 0.97 | 3.5 | 34.2 | 41 | 19.2 | 23 | 24.1 | 29 | 15 | 18 | 7.5 | 9 | X13 |
| 73.4 | 0.87 | 3.6 | 20.8 | 25 | 18.2 | 22 | 41.6 | 50 | 16.6 | 20 | 2.5 | 3 | X14 |
| 70 | 0.98 | 3.5 | 46.41 | | | | 31.3 | | 22.24 | | | | المعدل |

سلوكيات الإنفتاح

أظهرت نتائج الجدول (2) المستوى المتوسط لفقرات هذه السلوكيات (X1 - X7) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.71) و بأنحراف معياري (0.93) و بلغت نسبة الاتفاق (74.31%) وقد ساهمت الفقرة (X4) في إغناء هذه الممارسة بشكل كبير إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.95) و (0.93) على التوالي وهذه النتائج تؤكد إنفتاح قيادات المستشفيات المبحوثة على الآخرين عند مناقشة الأمور المتعلقة بالمستشفيات. فيما كانت الفقرة (X6) الأقل إسهاماً والتي تنص على تعامل إدارة المستشفيات بمرونة مع الأخطاء غير المقصودة في العمل حيث بلغ الوسط الحسابي (3.5) والانحراف المعياري (0.92) وبلغت نسبة الاتفاق (70%).

سلوكيات الإنغلاق

أبرزت معطيات الجدول (2) المستوى المتوسط لسلوكيات الإنغلاق حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل للفقرات (X8 - X14) (3.5) وبأنحراف معياري (0.98) وكانت نسبة الاتفاق (70%) وحققت الفقرة (X8) أعلى نسبة اتفاق إذ بلغت (76.6%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.8) (0.92) على التوالي، النتائج الأنفة تؤكد على محاسبة إدارة المستشفى الأطباء على الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل. أما الفقرة (X11) والتي تنص على عمل الإدارة مستشفيات على توزيع المهام على الأطباء فحققت أقل نسبة اتفاق مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغت (62.2%) وبمستوى متوسط يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.1) والانحراف المعياري (0.89).

ب: وصف وتشخيص متغير المناعة التنظيمية:

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لأبعاد المناعة التنظيمية

| العبارة | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | لا أعلم (3) | | أتفق (4) | | أتفق بشدة (5) | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق |
|-----------------|------------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|----------|---------|---------------|---------|---------------|-------------------|--------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | | |
| التعلم التنظيمي | | | | | | | | | | | | | |
| Y1 | 1 | 0.8 | 3 | 2.5 | 14 | 11.6 | 72 | 60 | 30 | 25 | 4.06 | 0.73 | 81.2 |
| Y2 | 0 | 0 | 8 | 6.7 | 15 | 12.5 | 74 | 61.7 | 23 | 19.2 | 3.93 | 0.76 | 78.6 |
| Y3 | 1 | 0.8 | 1 | 0.8 | 48 | 40 | 46 | 38.3 | 24 | 20 | 3.74 | 0.93 | 74.8 |
| Y4 | 3 | 2.5 | 14 | 11.6 | 20 | 15.6 | 61 | 50.8 | 22 | 17.8 | 3.71 | 0.98 | 74.2 |
| Y5 | 2 | 1.7 | 10 | 8.3 | 34 | 28.3 | 54 | 45 | 20 | 16.7 | 3.67 | 1.1 | 73.4 |
| المعدل | 7.2 | | 21.7 | | 70.9 | | 76.44 | | 0.86 | | | | |

الذاكرة التنظيمية

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|------|------|-------|----|------|------|------|----|-------|----|-----|--------|-----|
| 69.6 | 1.1 | 3.48 | 26.7 | 32 | 18.3 | 22 | 34.2 | 41 | 17.5 | 21 | 3.3 | 4 | Y6 |
| 75.4 | 0.98 | 3.77 | 37.5 | 45 | 20 | 24 | 25 | 30 | 16.7 | 20 | 0.8 | 1 | Y7 |
| 64.6 | 0.94 | 3.23 | 11.6 | 14 | 22.5 | 27 | 46.6 | 56 | 15 | 18 | 4.2 | 5 | Y8 |
| 77 | 1.2 | 3.85 | 40 | 48 | 26.7 | 32 | 15.8 | 19 | 13.3 | 16 | 4.2 | 5 | Y9 |
| 63.6 | 1.1 | 3.33 | 19.2 | 23 | 22.5 | 27 | 38.3 | 46 | 12.5 | 15 | 7.5 | 9 | Y10 |
| 70.6 | 1.06 | 3.53 | 49 | | | 32 | | | 19 | | | المعدل | |
| الحمض النووي التنظيمي | | | | | | | | | | | | | |
| 73.8 | 0.96 | 3.69 | 14.2 | 17 | 53.3 | 64 | 22.5 | 27 | 6.7 | 8 | 3.3 | 4 | Y11 |
| 72.4 | 0.86 | 3.62 | 11.7 | 14 | 53.3 | 64 | 23.3 | 28 | 8.3 | 10 | 3.3 | 4 | Y12 |
| 69.2 | 0.95 | 3.46 | 18.3 | 22 | 33.3 | 40 | 30 | 36 | 12.5 | 15 | 5.8 | 7 | Y13 |
| 78.2 | 0.93 | 3.91 | 27.5 | 33 | 46.7 | 56 | 15 | 18 | 10.8 | 13 | 0 | 0 | Y14 |
| 72.8 | 0.97 | 3.64 | 15 | 18 | 50.8 | 61 | 21.7 | 26 | 8.4 | 10 | 4.2 | 5 | Y15 |
| 73.3 | 0.93 | 3.66 | 64.82 | | | 22.5 | | | 12.66 | | | المعدل | |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برامج SPSS. N = 120

التعلم التنظيمي

بينت نتائج الجدول (3) المستوى المتوسط لفقرات هذ البعد (Y1-Y5) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.82) وبأنحراف معياري (0.86) وبلغت نسبة الاتفاق (76.44%) وقد ساهمت الفقرة (Y1) في اغناء هذا البعد بشكل كبير اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.06) و (0.73) على التوالي وهذه النتائج تؤكد إستفادة إدارة المستشفيات من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً. فيما كانت الفقرة (Y5) والتي تنص على عقد إدارة المستشفيات جلسات للعصف الذهني لتحليل الإنحرافات وإيجاد الحلول لها الأقل إسهاماً حيث بلغ الوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (1.1) وبلغت نسبة الاتفاق (73.4%).

الذاكرة التنظيمية:

أشارت معطيات الجدول (3) مستوى متوسط للذاكرة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل للفقرات ((Y6 - Y10) (3.53) وبأنحراف معياري (1.06) وكانت نسبة

الاتفاق (76.6%) وحقت الفقرة (Y9) أعلى نسبة اتفاق إذ بلغت (77%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.85) (1.2) على التوالي، وهذه النتائج تؤكد إحتفاظ إدارة المستشفيات بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة. أما الفقرة (Y10) والتي تنص على إسترجاع إدارة المستشفيات لخبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات فحققت أقل نسبة اتفاق مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغت (63.6%) وبمستوى متوسط يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.33) والانحراف المعياري (1.1).

الحمض النووي التنظيمي:

كشفت معطيات الجدول (3) المستوى المتوسط لبعد الحمض النووي التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل للفقرات (Y11 - Y15) (3.66) و بانحراف معياري (0.93) وكانت نسبة الاتفاق (73.3%) وحقت الفقرة (Y14) أعلى نسبة اتفاق إذ بلغت (78.2%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.91) (0.93) على التوالي، مما يشير إلى تأكيد إدارة المستشفيات على موثوقية المعلومات. أما الفقرة (Y13) والتي تنص على تمكين إدارة المستشفيات المستويات الإدارية لإتخاذ القرارات فحققت أقل نسبة اتفاق مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغت (69.2%) وبمستوى متوسط يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.95).

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط

تم حساب قيمة معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة البارعة مجتمعة والمناعة التنظيمية وأختبارها تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص نتائجها من خلال الجدول (4)

الجدول (4) علاقة إرتباط بين سلوكيات القيادة البارعة مجتمعة والمناعة التنظيمية

| | |
|-------------------------|------------------------------------|
| سلوكيات القيادة البارعة | المتغير المستقل المتغير المعتمد |
| 0.708** | المناعة التنظيمية |

N=120

** معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول (4) أعلاه أن هناك إرتباط طردي ايجابي قوي مقداره (0.708**) بين سلوكيات القيادة البارعة مجتمعة و المناعة التنظيمية وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة. ويهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن علاقة سلوكيات القيادة البارعة منفردة بالمناعة التنظيمية نعرض الجدول (5) على النحو الآتي:

الجدول (5) علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة البارعة منفردة والمناعة التنظيمية

| المناعة التنظيمية | المتغير المعتمد | المتغير المستقل |
|-------------------|------------------|-----------------|
| 0.651* | سلوكيات الإنفتاح | |
| 0.570* | سلوكيات الإنغلاق | |

N = 120

** معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برامج SPSS.

يظهر الجدول (5) وجود علاقات معنوية موجبة بين سلوكيات القيادة البارعة (سلوكيات الإنفتاح) و (سلوكيات الإنغلاق) منفردة والمناعة التنظيمية يدعم ذلك قيم معامل الارتباط البالغة (0.651*) و (0.570*) على التوالي. وكانت علاقة بين سلوكيات الإنفتاح والمناعة التنظيمية أقوى من العلاقة بين سلوكيات الإنغلاق والمناعة التنظيمية. والنتائج الأنفة تدعم صحة الفرضيتين الفرعية الأولى والثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة.

رابعاً: تحليل التأثير

لأختبار تأثير سلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في المناعة التنظيمية وقد تم تقدير نموذج الانحدار على وفق الجدول (6).

الجدول (6) علاقة التأثير بين سلوكيات القيادة البارعة مجتمعة والمناعة التنظيمية

| سلوكيات القيادة البارعة | | | | | المتغير المستقل |
|-------------------------|------|--------|--------------|---------------|-------------------|
| R2 | P | F | ميل الانحدار | قيمة الثابت C | المتغير المعتمد |
| 0.712 | 0.00 | 189.42 | 0.977 | -0.058 | المناعة التنظيمية |
| | | | t | T | |
| | | | (14.56) | (-0.24) | |

N = 120

** معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برامج SPSS.

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن سلوكيات القيادة البارعة تفسر (71.2%) من التغيرات الحاصلة في المناعة التنظيمية، كما نلاحظ أن قيمة F اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم

للبيانات وهذا ما تؤكدته قيمة P التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة. ولغرض تحديد تأثير سلوكيات القيادة البارعة منفردة في المناعة التنظيمية نعرض الجدولين (7) و (8) وعلى النحو الآتي:

الجدول (7) علاقة التأثير سلوكيات الإنفتاح والمناعة التنظيمية

| سلوكيات الإنفتاح | | | | | المتغير المستقل |
|------------------|------|-------|-----------------------|-------------------------|-------------------|
| R2 | P | F | ميل الانحدار | قيمة الثابت C | المتغير المعتمد |
| 0.712 | 0.00 | 83.08 | 1.064 t (9.044) | -0.352 T (-0.764) | المناعة التنظيمية |

N = 120

** معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برامج SPSS.

يظهر نتائج الجدول (7) تأثير سلوكيات الإنفتاح في المناعة التنظيمية يؤكد ذلك قيمة F البالغة (82.12) وأن معامل التحديد $R2$ يفسر التباين الحاصل في المناعة التنظيمية بنسبة (71.2%) يعزى الى سلوكيات الإنفتاح. وهذه دلالة على صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة.

الجدول (8) تأثير سلوكيات الإنغلاق في المناعة التنظيمية

| سلوكيات الإنغلاق | | | | | المتغير المستقل |
|------------------|------|-------|------------------------|----------------------|-------------------|
| R2 | P | F | ميل الانحدار | قيمة الثابت C | المتغير المعتمد |
| 0.682 | 0.00 | 104.8 | 0.703 t (10.385) | 1.11 T (2.910) | المناعة التنظيمية |

N = 120

** معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برامج SPSS.

يوضح الجدول (8) وجود تأثير معنوي سلوكيات الإنغلاق في المناعة التنظيمية يدعم ذلك قيمة F البالغة (104.8) وأن (68.2%) من التباين الحاصل في المناعة التنظيمية يعزى الى سلوكيات الإنغلاق. وهذه النتائج كافية لأثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة.

خامساً / الاستنتاجات والمقترحات

أ - الإستنتاجات

- 1- أتفق أغلبية افراد العينة على وجود سلوكيات القيادة البارعة وبمستوى متوسط بنسبتين مختلفتين حيث جاءت سلوكيات الإنفتاح بالمرتبة الأولى فيما جاءت سلوكيات الإنغلاق بالمرتبة الثانية وهذه دلالة على تمتع الإدارة في المستشفيات المبحوثة بسلوكيات القيادة البارعة.
- 2- يبين نتائج البحث المستوى المتوسط للمناعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة وبنسب متفاوتة لأبعادها المعتمدة حيث جاءت التعلم التنظيمي بالمرتبة الأولى والحمض النووي التنظيمي بالمرتبة الثانية فيما جاءت الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثالثة مما يدل على وجود المناعة التنظيمية بمستوى تساعد المستشفيات في مواجهة أخطار البيئة الداخلية والخارجية.
- 3- تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة موجبة بين سلوكيات القيادة البارعة والمناعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي وكانت علاقة بين سلوكيات الإنفتاح والمناعة التنظيمية أقوى من تلك العلاقة بين سلوكيات الإنغلاق والمناعة التنظيمية وهذه دلالة على أن زيادة مستويات سلوكيات القيادة البارعة يؤدي الى تعزيز المناعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.
- 4- أظهرت نتائج التحليل الأحصائي الى أن هناك تأثير كبير لسلوكيات القيادة البارعة في المناعة التنظيمية على المستوى الكلي فضلاً عن وجود تأثير لكل من سلوكيات الإنفتاح وسلوكيات الإنغلاق بشكل منفرد في المناعة التنظيمية، وكان تأثير سلوكيات الإنفتاح على المناعة التنظيمية أقوى من علاقة التأثير بين سلوكيات الإنغلاق والمناعة التنظيمية، وهذه النتائج تؤكد أن التغييرات التي تحدث في المناعة التنظيمية تعزى بدرجة كبيرة لسلوكيات القيادة البارعة.

ب - المقترحات

- 1- تنمية وتعزيز سلوكيات القيادة البارعة لاسيما سلوكيات الإنغلاق في المستشفيات الخاصة وذلك من خلال تبني طرق وأساليب علمية، فضلاً عن إدخال العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة تساعد على تحليل الانحرافات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 2- البحث عن عوامل ووسائل أخرى تساهم في تعزيز المناعة التنظيمية كالمعمل بروح الفريق الواحد أو ترسخ ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين أو عقد جلسات عصف ذهني وتشكيل لجان مشتركة من الأطراف المعنية وبمشاركة خبراء لمناقشة المواضيع الإستراتيجية.
- 3- إتساقاً مع نتائج البحث والتي أظهرت علاقات ارتباط وتأثير بين سلوكيات القيادة البارعة وبين المناعة التنظيمية يوصي البحث تولى إدارة المستشفيات الخاصة اهتماماً أكبر بهذه السلوكيات ودعمها من خلال فتح دورات تدريبية خاصة للقادة في هذه المستشفيات حول أهمية سلوكيات

- الإنتفاخ في عمليات الإستكشاف وبناء مستقبل أفضل وسلوكيات الإنغلاق في مواجهة المخاطر البيئية المحيطة فضلاً أنشاء مناخ أيجابي يدعم المناعة التنظيمية.
- 4- توجيه أنظار إدارات المستشفيات الخاصة الى ضرورة الإنتفاخ على المستشفيات الأخرى داخل الأقليم وخارجها ومحاكاتها في سلوكيات القيادة البارعة وآليات بناء وتعزيز نظم المناعة التنظيمية، فضلاً عن الاستفادة من دروس التجارب التي مرت بها الإدارات سابقاً

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. أبوزيد، حمادة فوزي ثابت (2019) العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد: 49، العدد: 1.
2. اشتوي، محمد عبد (2013) حمض النووي المنظمات DNA organizations كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
<http://eshteivy.blogspot.com/2013/06/dna-organizations.htm>
3. بن تريح، بن تريح و معزوزي، عيسى و حمزة، محجوبي (2019) المسوية الاجتماعية كمدخل لتعزيز السلوك البيئي لمنظمات الأعمال، دراسة حالة بشركة العموري للأجر بولاية الاغواط - الجزائر، المؤتمر لدولي الثاني المحكم ، الوعي الاستراتيجي و الحوكمة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
4. الثابت، أحمد سمير (2020) تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي - دراسة إستطلاعية في شركة ديالى العامة. مجلة الفنون و الأدب و علوم الانسانيات و الأجتماع، العدد: 53.
5. جرادات، ناصر و المعاني، احمد و عريقات، احمد (2013) إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.
6. حسين، وليد و محمود، احمد عبد ونعمه، رسل سلمان (2016) تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، المجلد: 24، العدد: 6.
7. رشيد، صالح عبد الرضا و العطوي عامر علي حسين (2012) القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي و التعقيد الثقافي، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17/12/2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
8. رشيد، صالح عبد الرضا و مزهر، زينب حميد (2018) توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد: 8، العدد: 1.
9. الساعدي، مؤيد (2015) الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقياس.
10. السمان، ثائر احمد و الدباغ، زهراء غازي (2020) ادارة الرشيق الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية، مجلة تنمية الراقدين، المجلد: 39، العدد: 125.

11. الطائي، يوسف حجيم (2009) الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية - دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد:28.
12. الطراونة، حسين احمد و عريقات، احمد يوسف و عبدالهادي، توفيق صالح و العرموطي، شحادة (2012) نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن.
13. العابدي، علي رزاق جيباد و الأسدي، محمد قحطان حسن (2015) مدى مساهمة مكونات الحمض النووي التنظيمي في ريادة المؤسسات الصحية - دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية مدينة الحلة، كتاب الأبحاث العلمية إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 22 - 20 أبريل المؤسسات الحكومية مدينة الحلة، كتاب الأبحاث العلمية إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن.
14. عبدالكريم، سرايش (2015) الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية بالمسيلة، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
15. عبدالمجيد، عثمان رياض (2016) نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
16. عبدالنوري، فتحية (2019) أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
17. العنزري، سعد علي (2019) فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
18. الفضل، مؤيد عبدالحسين والطائي، حميد عبدالنبي و محمد، إقبال غني (2019) أثر سلوك المستهلك في التحول من نظام الانتاج الواسع إلى الأيضاء الواسع، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف في ضوء المؤثرات البيئية الداخلة و الخارجية، المؤتمر لدولي الثاني المحكم، الوعي الاستراتيجي و الحوكمة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
19. لفته، بيداء ستار (2014) المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات : دراسة تحليلية لأراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال" إدارة الأزمات في عالم متغير للفترة 21 - 23 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
20. محمد، بسكرة (2014) أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد:33.
21. المنسي، محمود عبد العزيز ومحمود، محمد (2013) نظام التكاليف الملازم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة، تقرير بحث مقدم الى مركز ضمان الجودة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
22. الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن (2019) تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
23. مولاوي، أمينة وكافي، ميمون (2017) الحمض النووي التنظيمي DNA و ريادة المؤسسات - دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد: 4، العدد: 1.

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Bhattarai. R. K (2016) Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors Perception in Nepal, Outlines - Critical Practice Studies, Vol: 17, No: 1.
2. Bledow .R, Frese & Mueller (2014) Ambidextrous Leadership for Innovation: The Influence of Culture. <https://www.researchgate.net/publication/235289119>
3. Carmeli. A, & Halevi. M. Y (2009) How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. The Leadership Quarterly, Vol:20, No:2.
4. Coleman. N (2016) An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units, A Doctor of Education dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
5. Farncombe, M. J& Blackmore.S (2014). The nature of organizational immune system,Practicalmemetics.
<http://www.practicalmemetics.com/Applications/styled-10/styled-21/>.
6. Finzi,B. Firth,V & Lipton,M(2018) Ambidextrous leadership Keystone of the undisputable CEO, Deloitte Development LLC.
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4644_Ambidextrous-leadership/DI_Ambidextrous-leadership.pdf
7. Grams, Chris. (2009). Five ways to strengthen your company's immune system.
<http://darkmattermatters.com>.
8. Havermans. L, Hartog. D, Deanne. N. & Keegan. A (2014) Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity, Human Resource Management, Vol: 54, No:1.
a. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08944310510556964/full/html>
9. Huang. J (2013) Organizational knowledge, learning and memory-a perspective of an immune system, Knowledge Management Research & Practice, vol: 1, N:3.
10. Kegan. R & Lahey.L (2009) Immunity to change: how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization, International Journal of Integrated Care ,Vol: 9, No: 2.
11. Lewis. M. W, Welsh. M. A, Dehler, G. E, & Green, S. G. (2002) Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management. Academy of Management Journal, Vol 45, No: 3.

12. Lubatkin. M. H, Simsek. Z, Ling. Y & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of management*, Vol: 32, No: 5.
13. Lubatkin. M. H, Simsek. Z, Ling. Y, & Veiga, J. F. (2006) Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of management*, Vol: 32, No: 5.
14. Mohabir, S (2008) The association between ambidexterity, strategic orientation and business performance in the financial services (banking) sector. Master thesis of science in business Administration Department of Business Administration. University of Pretoria.
15. Mom. T, Bosch. V & Volberda, H (2007) Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Organizational Factors and Knowledge Inflows, *Journal of Management Studies*, Vol: 44, No: 6.
16. Nugroho. M (2018) The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning, *Journal of Organizational Change Management*, Vol: 31, No: 5.
17. Perry, Simon. (2014). Enterprise resilience Boosting your corporate immune system. The executive summary series, (1). www.pwc.com/riskassurance
18. Rosing.K, Frese.M, Bausch. A (2011) Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Advances in Global Leadership*, Vol: 6.
19. Schindler, A (2015) Ambidextrous Leadership: The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies, Master thesis of science in business administration, University of Twente, Enschede, Netherland.
20. Seetge. J (2012) Leading innovation in fast-growing firms: A multiple case study in the Internet industry case study in the Internet industry. Master thesis of Science in Business Administration. University of Twente, Germany.
21. Simmons, O. S. (2013) The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out. *University of Illinois Law Review*, Forthcoming, Vol: 2013, No: 3.
22. Välikangas, L, & Merlyn, P (2005) Strategic resilience: staying ahead of a crisis. *Handbook of Business Strategy*, Vo: 6, No: 1.
23. Wang. S, Eva. N, Newman. A, Zhou (2020) A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors *Asia Pacific Journal of Management*, Vol: 28, No: 2.

24. Zacher. H & Rosing. K (2015) Ambidextrous leadership and team innovation, Leadership & Organization Development Journal, Vol: 36 , No: 1.
25. Zhuopin. G, Jiaqi. Y, Wang. X & Jie Zhen (2020) Ambidextrous Leadership and Employee Work Outcomes: A Paradox Theory Perspective, Journal of Athens University of Economics and Business, Vol: 11.

رؤلى رهفتارهكانى سهركرداىه تى لىهاتوو (رهفتارهكانى كرانهوه - رهفتارهكانى داخراو) له سهر بهرگرى رىكخستن به رهههندهكانى (فىربوونى رىكخستن - يادگاربهكانى رىكخستن - بؤماوهى رىكخستن DNA)

پوخته

ئامانج له م تووىژىنهوهىه لىكؤلىنهوهىه له رؤلى رهفتارهكانى سهركرداىه تى لىهاتوو (رهفتارهكانى كرانهوه - رهفتارهكانى داخراو) له سهر بهرگرى رىكخستن به رهههندهكانى (فىربوونى رىكخستن - يادگاربهكانى رىكخستن - بؤماوهى رىكخستن DNA) وه بؤ گهيشتن به ئامانجهكانى تووىژىنهوهىه كه فؤرمىكى پرسىارى تاىبهت ئاماده كرا بؤ پىوانه كردنى رهفتارهكانى سهركرداىه تى لىهاتوو وه رؤلىان له دهسته بهر كردنى بهرگرى رىكخستن له ژمارهيهك نهخؤشخانهى تاىبهت له شارى ههولپىر وه بهسهر ژمارهيهك ه پزىشكانى نهخؤشخانهكان دابهش كرا. بؤ شىكردنهوه بهرنامهى (SPSS) بهكارهينرا وتوىژىنهوهىه كه گهيشته ئه وه ئه نجامهى كهوا ئاستىكى مام ناوهند له رهفتارهكانى سهركرداىه تى لىهاتوو له نهخؤشخانهكان ههيه له گهل پهيوهندى وكارىگهرى بههيز له نيوان رهفتارهكانى سهركرداىه تى لىهاتوو وبهرگرى رىكخستن.

Ambidextrous Leadership Behaviors and Their Role in Organizational Immunity

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Doctors in a Number of Private Hospitals in the City of Erbil

Abdulrahman Zrar Abdurahman Sherwani

Department of Businesses Administration, College of Economic and Administration, Salahaddin University – Erbil -Iraq

abdulrahman.abdulrahman@su.edu.krd

keywords: *Ambidextrous leadership behaviors - organizational immunity - private hospitals.*

Abstract

The research aims to identify the role of skillful leadership behaviors (represented by openness and closing behaviors) in achieving organizational immunity in its dimensions (organizational learning, organizational memory, organizational DNA). To achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed to measure the reality of skilful leadership behaviors in a number of private hospitals in the city of Erbil and its impact on enhancing organizational immunity through the use of statistical methods for social sciences (SPSS) in order to test the research hypotheses, and the research concluded that Ambidextrous leadership behaviors came at an average level, with a strong impact of these behaviors in achieving organizational immunity.