

## قياس فاعلية وظائف نظام المناعة التنظيمية

### دراسة استطلاعية تحليلية في شركة الخطوط الجوية العراقية 1

اسناد ذكور

مدرس مساعد

علاء فرحان طالب

بشرى محمد علوان

جامعة كربلاء / كلية الادارة

جامعة كربلاء / كلية التربية

والاقتصاد

### ملخص

الغرض من البحث هو اختبار فاعلية وظائف نظام المناعة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اذ جرى اختبار الوظائف (الادراك المناعي، الدفاع المناعي، الاستقرار المناعي، ذاكرة المناعة، الرقابة) وقد اجري على عينة قصدية من العاملين في مجلس الادارة واعضاء المجلس ورؤساء الاقسام وجهاز الرقابة الداخلية وعدد من الخبراء والمستشارين، استهدف البحث التحقق من فاعلية عمل وظائف النظام ويتوقع من النتائج التي سيتوصل اليها البحث وستقدم تحليلا وتشخيصا لفاعلية كل وظيفة، استعملت ادوات تحليل احصائية لامعلمية، خرج باستنتاج مفاده يعد نظام المناعة التنظيمية اكثر تأثرا باللاتاكد البيئي. واكثر توافق مع استراتيجية انظمة المعلومات الموارد البشرية المعتمدة في الشركة وتوصية مفادها ان تتجه الشركة لبناء انظمة استشعار وانذار مبكر للشركة مادامت متأثرة باللاتاكد البيئي. ولا بد من اعادة النظر في استراتيجية الجذب والاستقطاب المعتمدة فيها.

### Abstract

The purpose of the research is to test the effectiveness of organizational immune system functions at the airline have been test functions (perception, immune defense, stability of immune, immune memory, control) conducted on the sample induced Board workers and Council members and department heads and internal oversight body and a number of experts and advisers, targeted research to verify the effective functioning of the system functions and expected the findings will have completed an analysis and diagnosis of the effectiveness of each function, used non parametric statistical analysis tools, came up with the conclusion of the immune system is Organizational more vulnerable uncertainty. And most agree with the strategy of human resources information systems adopted in the company and a recommendation to move the company to build early warning systems and sensors for the

<sup>1</sup> بحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسوم ب ( استجابة استراتيجيات الموارد البشرية لنظم المناعة التنظيمية من منظور ادارة اللاتاكد) كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2015.

company as long as they are affected by environmental uncertainty. We must reconsider the attraction and polarization strategy adopted.

## مقدمة

مهما تعددت واختلفت نظريات علم الادارة فإنها في النهاية تهدف الى الوصول الى منظمة صحية ذات مناعة عالية ازاء ما يهددها من الاخطار الخارجية او الداخلية، على هذا الاساس تسخر المنظمات جزءا مهما من مواردها وامكانياتها لإيقاف مصادر التهديد والخطر سواء أكان ذلك من خلال توعية العاملين ونشر ثقافة معينة أم من خلال تقوية اجهزة الضبط والرقابة الداخلية وغيرها من الاساليب والاجراءات التي تعدها وسائل وقائية لمنع المخاطر التي تنتاب وجودها او تهدد علامتها او منتجاتها .ولعل نظام المناعة التنظيمية اليوم يعد من انظمة الانتاج الذاتي التي تعزز نفسها بنفسها من دون الحاجة لإنشاء كيانات مستقلة قد تكلف جهدا ومالا، فنظام المناعة التنظيمية وان يبدو للوهلة الاولى اسما غريبا في بيئة التنظيم الا انه في الواقع نظام منتشر ويعمل في ارجاء المنظمة انطلق البحث من مشكلة كيفية قياس فاعلية وظائف النظام ، مستهدفا الوقوف عند مدى ادراك العاملين في شركة الخطوط الجوية العراقية لنظام المناعة التنظيمية، اما اهميته فتتمثل في الكشف عن الفوائد التي سيقدمها النظام للشركة.

جرى اختبار اراء عينة قصدية من العاملين في مجلس ادارة الشركة واعضاء المجلس فضلا عن رؤساء الاقسام والوحدات وجهاز الرقابة الداخلية والخبراء والقانونيين والفنيين المختصين في نظم معلومات الموارد البشرية، اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي ومن خلال مقياس المناعة التنظيمية المعتمد جرى اختبار فرضية البحث الرئيسة التي تشير الى ان العاملين في الشركة يدركون وظائف النظام، اعتمدت وسائل لاملعية في تحليل البيانات.

تسلسلت متضمنات البحث على وفق اربعة مباحث ، جاء الاول منها لعرض منهجية البحث وعرض بعض الدراسات السابقة فيما جاء المبحث الثاني لتقديم الاطار النظري بينما تكفل الثالث بتحليل فرضية البحث لينتهي البحث برابع يقدم الاستنتاجات والتوصيات.

## **المبحث الاول**

### منهجية البحث ودراسات سابقة

يقدم هذا المبحث عرضا للمنهجية المتبعة في البحث وذلك على وفق مطلبين، اختص المطلب الاول بعرض المنهجية، اما المطلب الثاني فسيستعمل الاسلوب المتصل في عرض عدد من الدراسات السابقة، وذلك بحسب الاتي:

#### المطلب الاول

#### منهجية البحث /

يقدم هذا المبحث عرضا للمنهجية المتبعة في البحث وذلك بعرض المنهجية وذلك بطرح مشكلته واهدافه واهميته والمنهج المتبع، كما يتضمن تحديدا للادوات المستعملة في جمع البيانات والتحليل والمعالجة الاحصائية فضلا عن حدوده.

**اولا: مشكلة البحث**

يعد تحديد الدخلاء من هم اهداف الوظيفة المناعية للمنظمة فهم عوامل ضارة متنوعة تؤدي الى تحويل اهداف المنظمة عن مساراتها واحداث اضطراب في الياتها التنظيمية والادائية وشذوذ سلوكياتها كما انها تمنع اي المنظمة من التكيف مع البيئة الديناميكية. ويقسم الدخلاء في المنظمة الى ثلاثة فئات هي: الدخلاء الخارجيين (العوامل الضارة الخارجية )، والدخلاء الداخليين (العوامل الضارة الداخلية)، وعوامل الشيوخة التنظيمية. ينبغي ان تقوم المناعة التنظيمية على مراقبة الدخلاء بأنواعهم بشكل منظم واتخاذ الاجراء اللازم والانتباه الى تحديد هجمات الغرياء او الدخلاء المهلكين قبل فوات الاوان والقيام بإجراءات الدفاع، واذا كان نظام المناعة التنظيمية موجودا بمكوناته في جميع المنظمات وانها تمارس ادوارها حتى وان كان بشكل عشوائي، فان مهمة قياس كفاءة وظائف النظام تبقى مهمة غير معروفة لمنظمات الاعمال وذلك لحدائة نظام المناعة التنظيمية وقلة التنظير فيه، لذا تاتي مشكلة البحث من خلال الاجابة عن التساؤلات الاتية:

1. ما نظام المناعة التنظيمية وما وظائفه؟.
2. كيف يمكن قياس وظائف نظام المناعة التنظيمية؟.

**ثانيا: اهمية البحث**

سيقدم البحث عرضا لنظام المناعة التنظيمية وذلّم لتسليط الضوء على اهمية وظائف النظام وما ستقدمه من فائدة لشركة الخطوط الجوية العراقية.

**ثالثا: هدف البحث**

استهدف البحث ماياتي:

1. الكشف عن بنية نظام المناعة التنظيمية وانعكاسات ذلك على بناء استراتيجيات الموارد البشرية.
2. قياس فاعلية وظائف نظام المناعة التنظيمية.

**رابعا: فرضية البحث:**

افتراض البحث الفرضية الرئيسة الاتية:

( يدرك العاملون في شركة الخطوط الجوية العراقية اهمية وظائف نظام المناعة التنظيمية).

#### خامسا: منهج البحث

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum- Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ أشار رواد هذه التقنية (Bratton & Gold, 2003) إلى أنها منهج أو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل البحوث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، كما انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى عديدة في الوصول إلى غاياته (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676) وعلى سبيل المثال المنهج الاستطلاعي (وقد تجسد في استبان اراء العينة الضابطة لبناء المقياس) كونه يحقق بيانات ومعلومات عن آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوبا استنبائيا أم شفويا وهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 35).

#### سادسا: ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية

إن العينة الضابطة التي شخصت لاختبار فرضيات البحث مسحوبة من مجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بقدر ما يتبع التوزيع الحر (Free Distribution) لكون البيانات لامعلمية (وصفية) (Non Parametric) لذا فان البحث بحاجة إلى إحصاء لا معلمي، وهو الإحصاء الذي لا يتقيد بالشروط التي يتقيد بها الباحث عند استخدامه الإحصاء المعلمي، لاسيما فيما يتعلق بحجم العينة وبشكل التوزيع التكراري وغالبا ما يستعمل في العينات الصغيرة وفي التوزيعات الحرة غير المقيدة بالتوزيع الطبيعي، ويفترض الإحصاء اللامعلمي إن مشاهدات العينة تكون مستقلة وان المتغيرات مستمرة (القرشي، 2007: 120) لذا استعين بأدوات إحصائية متعددة منها:

1. الوسيط (Median) : احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في إجراء الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً أو تنازلياً، إذ تقسم القيم إلى قسمين متساويين في العدد، إذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات ماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير إن الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساويا لعدد القيم الأكبر منه.
2. المدى (Range): هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المجموعة (شقيير، الشريف، الحلبي، 2000: 102)
3. معامل (ألفا- كرونباخ): تستعمل معادلة (ألفا -كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لاستخراج معامل (ألفا- كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يكون معامل (ألفا -كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا يؤشر قبولا ويعكس اتفاقا وترابطا بين عبارات فقرات الاستبانة استنادا إلى (Sekaran)<sup>2</sup>.

#### سابعا: متغيرات البحث

<sup>2</sup>Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper & Row's: p: 120.

نظام المناعة التنظيمية: ان البحث ذو متغير احادي هو ( وظائف نظام المناعة التنظيمية) متمثلا بوظيفة (الادراك المناعي، الدفاع المناعي، الاستقرار المناعي، ذاكرة المناعة، الرقابة)، وقد استند في قياسها الى مقياس (الساعدي، 2015) والجدول (1) يلخص اجراءات الثبات والاتساق لفقرات المقياس.

الجدول (1) معاملات الثبات والصدق والاتساق لمقياس (استبانة) البحث على المستوى الكلي

معامل الفا	معامل	معامل ثبات	معادلة	معامل	معامل الفا	معامل الفا	العينة
معامل الفا	معامل	معامل ثبات	معادلة	معامل	معامل الفا	معامل الفا	العينة
كرونباخ	الصدق	جتمان	تصحيح	الارتباط	كرونباخ	كرونباخ	
للاتساق	الاحصائي	للتجزئة	سبيرمان	للنصفين	للاسئلة	للاسئلة	
		النصفية	براون	الفردية	الزوجية	الفردية	
0.974	0.993	0.987	0.987	0.975	0.953	0.944	شركة الخطوط الجوية العراقية

يشير معامل ثبات جتمان الى مؤشر مرتفع جدا بما يؤكد ثبات المقياس، فضلا عن ان الصدق كان بمعامل مرتفع جدا كذلك.

#### ثامنا: مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث من اربعة شركات تتبع القطاع الحكومي والخاص والقطاع المختلط وفي صناعات مختلفة وكما مبين من الجدول الاتي:

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة

ت	المنظمة/ الشركة	حجم المجتمع	العينة	النسبة الى المجتمع %
1.	شركة زين للاتصالات	35	29	82.85
2.	شركة اسيا سيل للاتصالات	31	25	80.64
3.	شركة الخطوط الجوية العراقية	62	30	48.38
4.	شركة فندق المنصور ميليا	32	30	93.75

المصدر: اعداد الباحثة

ويتضح من الجدول ان اقل نسبة للعينة كانت مقارنة الى نصف حجم المجتمع وكما في شركة الخطوط الجوية في حين تقدم الباقي النسب وهذا يعطي تمثيلا جيدا لمجتمع البحث.

#### تاسعا: حدود البحث

لابد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لابد من تحديد توجهاته من ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدد من النقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود البحث كما يأتي:

- أ. الحدود المكانية: جرى التجريب على العينة الضابطة في شركة الخطوط الجوية العراقية الكائنة في محافظة بغداد.
- ب. الحدود الزمانية: جرى البحث خلال المدة 2014 /8/5 ولغاية 2014 /12/1.
- ج. الحدود العلمية: إن البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه .

### عاشراً: هيكل البحث

تألف البحث من اربعة مباحث، اختص الاول منها بتقديم منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، فيما اتجه الثاني لتقديم نظري فكري لمتغير البحث نظام المناعة التنظيمية، اما الثالث فقد اختص باختبار فرضية البحث، واخيراً خرج الرابع باهم ماتوصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

## المطلب الثاني

### بعض الدراسات السابقة

لا بد من التأكيد مسبقاً على ان نظام المناعة التنظيمية من الحقول المعرفية الحديثة التي دخلت علم الادارة، وقد جرى التحقق من خلال المسح المكتبي الميداني والمسح الالكتروني على المستوى العالمي ان لم يتأكد للباحث وجود اكثر من بضعة دراسات لا تتجاوز عدد اصابع اليد الواحدة، وانها جميعاً في الصين ان لم يتأكد وجود أي دراسة مماثلة في البلدان الاوربية كافة او امريكا او استراليا، باستثناء دراسة واحدة، وسيجري عرضها كما يأتي:

1. دراسة (Julian & Jonas, 1999) (Fighting The Corporate Immune System: a Process Study)

( of Subsidiary Initiatives In Multinational corporations بعنوان (محااربة نظام مناعة الشركات: دراسة عن مبادرات الشركات التابعة في الشركات متعددة الجنسيات) اجريت في بريطانيا، وقد ركزت الدراسة على مقاومة الشركات المتعدية الجنسيات ان من المتوقع ان تواجه مبادرات الشركات التابعة مقاومة كبيرة من قواعد القوى الموجودة داخل الشركات الكبرى ويمكن ان تتخذ هذه المقاومة اشكال عديدة تتراوح بين معايير التمويل الصارمة الى الخمول البيروقراطي الى المناورات السياسية ومع ذلك فان معظم البحوث الحالية لم تعطِ الاهتمام الكافي لطبيعة هذه المقاومة، وان هذه المقاومة من لدن ممثلي الشركات يعبر عنها بنظام مناعة الشركات والتي هي عبارة عن القوى التنظيمية التي تكبح تقدم النشاطات مثل المبادرات ، يبني نظام المناعة التنظيمي مثل نظام المناعة البشري ان تتكون من خلايا تسير في مجرى الدم وتكون وظيفتها تعطيل مفعول الاجسام الغريبة التي تجد طريقها للنظام،

2 - دراسة (وانكويهوا، 2006) الموسومة ب(مفهوم حصانة المنظمة وهيكلها ووظيفتها والعوامل التي تؤثر فيها). اجريت

في كلية الادارة والاقتصاد في تشينغها في الصين ، ان جرى تأسيس الاطار النظري لنظام المناعة التنظيمية مفهومها وهيكلها والعوامل المؤثرة فيها، ان اشكلت جهوده اطاراً جيداً لأساس نظرية المناعة التنظيمية، وقد بدا بدراسة نظام المنظمة

والنظام الحيواني ومن ثمّ اثبت وجود نظاما لمناعة التنظيمية واكتشاف دورها في المنظمات، ان هذه الدراسة لم تكشف عن قانون تنمية نظام مناعة المنظمة وعلاقته مع نظام المنظمة، بل كان هدف العامل الذي يسهم في تطوير نظام مناعة المنظمة وعلاقته في نظام المنظمة لتوجه الجهود الى عمل تطبيقي، جرى التطبيق وذلك بالربط بين نظام المناعة التنظيمي ونظام المناعة البيولوجي والتطور البيولوجي ونظرية النظم المعقدة ونظرية المعلومات ونظرية التغير التنظيمي طرح الباحث نموذجا نظريا وحاول اختباره وصفا للخروج بصحة النموذج على المستوى النظري .

3- دراسة (سونغ تشي تشيغ، 2006) الموسومة ب(دراسة العلاقة التطورية لأنظمة المنظمة ونظام المناعة)، اجريت الدراسة في الصين ، هدفت الى تمييز انظمة المنظمة وانظمة المناعة التنظيمية والعلاقة بينهما، باعتبار ان نظام المناعة التنظيمية هو علم جديد لم يدخل الى علم الادارة الا بوقت قليل، واكد الباحث ان الجهود الحالية في مجال المناعة التنظيمية مازال في طور التوضيح المفاهيمي والوظيفي والبنوي، وعلاقتها مع نظريات الادارة الاخرى واكتشاف ادوارها الاخرى، خرجت الدراسة باستنتاج مفاده ان علم الإدارة مهما يتطور فان هدفه هو الخروج بمنظمة صحية، واقامة اساس علمي قوي يساعدها في رفع استعدادها للتكيف مع البيئة.

ركز الباحث ان في نظرية التغير التنظيمي ان البيئة تتطور بسرعة وان على المنظمة ان تحافظ على المرونة لكي تتكيف مع الضغط، ويربط الباحث النظام المنظمي والنظام البشري من حيث تشبيهه مناعة الانسان وكيفية محافظة نظام المناعة البشري على جسم الانسان وان يمتلك القوة الكافية التي تمكنه من مواجهة التحديات بقوة تفوق القوة البشرية الى قوة الحيوانات الذكية، ان نظرية المناعة التنظيمية تعد من وجهة نظر الباحث نظرية متكاملة ويمكنها موازنة العلاقات في كل جزء في المنظمة لتحقيق ادارة متكاملة ما يقود الى ارتفاع قدرتها .

4- دراسة (شو بو، 2006) الدراسة بعنوان (الدراسة التمهيدية لمناعة المنظمة) اذ انطلق الباحث من نظام المناعة الطبي لدراسة كيفية مواجهة المنظمات الضغوط البيئية الكبيرة التي تزعزع استقرار المنظمات لاسيما الصغيرة منها والتي لا يمكن لإمكاناتها المالية ان تتواكب مع التغيرات البيئية الكبيرة.

اهمية الدراسة تشير الى ان الصحة المستقرة تؤدي دورا مهما في حياة الانسان، وان البيئة كذلك التي يعيش فيها الانسان تؤثر بحياة الانسان مثلا امكانية الاصابة للرضع وكبار السن تكون اكبر من اصابة الشباب في الشتاء، او ان بيئة القمر غير ملائمة لعيش انسان مقارنة مع الارض فتكون القدرة على التكيف الخارجي للصحة الذاتية مهمة جدا بالنسبة للإنسان في وجهة نظر الادارة الاستراتيجية، لقد اجرى الباحث علاقة ترابطية بين نظرية الادارة الاستراتيجية ونظرية الانذار المبكر ونظرية ادارة المخاطر ونظرية امن المعلومات اذ اكد الباحث بضرورة قيام المنظمة بالتطور الذاتي لكي تتماشى مع البيئة.

توصلت الدراسة الى ان الاسباب الداخلية هي الاسباب الرئيسية في افلاس المؤسسات بعد دراسات معمقة اذ يعتقد المديرين ان الاسباب الخارجية مثل بيئة التنافس وبيئة التجارة هي الاسباب لإفلاس المؤسسات، ان نظام المناعة يضيف امكانية للمنظمة، ان الدراسة نظرية استندت الى منهج فلسفي مستعينا بالأمثلة الطبية اذ جرى دمجها لصعوبة التوصل لتحليلات تطبيقية في الوقت الحاضر .

#### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن تحديد مجالات الاستفادة بالاتي :

- 1- تعزيز الاطار النظري ولاسيما في موضوع المناعة التنظيمية .
- 2- الاستفادة من مقاييس متغيري اللاتأكد البيئي واستراتيجيات الموارد البشرية .
- 3- اشرت الدراسات السابقة الجهد الذي انتهى اليه الباحثين ليكون دور هذه الدراسة هو مفاعلة المناعة التنظيمية الذي يعد حديثا في حقل علم الادارة مع حقلي الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية .

## المبحث الثاني

### الاطار الفكري للدراسة

يقدم هذا المبحث عرضا لمفهوم واهمية ووظائف نظام المناعة التنظيمية وكما يأتي:

#### اولا: البناء المفاهيمي لمفهوم المناعة التنظيمية

المناعة التنظيمية هي نظام التنظيم الذاتي، والقدرة على تحديد وازالة الدخلاء داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خطيرة جدا (فنگوى، 2000: 168) (لنتشانسأنغ، 2000: 251-252). وفي هذا الصدد اشارت كتابات الباحثين ومنهم (تشانغجانتشونغ، 2003، 2) اشارات شتى الا انها تشترك في فهم هذا الافتراض وكما اشارت مجلة (The living company) الى ان الغزو الذي تتعرض اليه المنظمة يمكن ان ينقسم الى غزو جيد وغزو سيء. ان على اي شركة ان تتعلم من الغزو الجيد لمقاومة الغزو السيء وبناء اليه الاستجابة على الغزو. اذ انه غالبا ما يُنظر الى الغزاة على انهم تهديد. ان واجب الجهاز المناعي هو مقاومة الثقافة الاجنبية" من خلال النظام، الهيكل، والميل لمقاومة التجديد (Alvin, 1987: 14). فيما افاد (Birkinshaw&Ridderstrale,1999:32) ان طبيعة النظام المناعي هي طبيعة المحافظ والخوف من الغريب والتهديدات المجهولة ومخاطرها والتماثل المناعي مع القدرات الديناميكية، اي القدرة على انتاج معرفة متنوعة. اما (Subbaarasimha, 2001:43) فقد بين ان المناعة تشير الى الوظيفة الفسيولوجية للجسم لتحديد العناصر الذاتية والدخيلة "غير الذاتية". للتنوع البيولوجي للإنتاجات التي لها تنوع في قدرة الاجسام المضادة على التكيف ومنع افرازات البيئة الضارة.

#### 1. من هم الدخلاء على المنظمة ؟

يعد تحديد الدخلاء من هم اهداف الوظيفة المناعية للمنظمة فهم عوامل ضارة متنوعة تؤدي الى تحويل اهداف المنظمة عن مساراتها واحداث اضطراب في الياتها التنظيمية والادائية وشذوذ سلوكياتها (تشاوهانينغ 1997: 25). انها تمنع اي المنظمة من التكيف مع البيئة الديناميكية. ويقسم الدخلاء في المنظمة الى ثلاثة فئات هي: الدخلاء الخارجيين (العوامل الضارة الخارجية )، والدخلاء الداخليين (العوامل الضارة الداخلية)، وعوامل الهرم الداخلي (شانشي، 1991: 12). وفي الطبيعة يمكن ان ينقسم الدخلاء التنظيميين الى عوامل طبيعية مثل الكوارث الجليدية والهزات الارضية كالتسونامي، (الخ)، والعوامل من صنع الانسان ( مثل مزج المواد الضارة في مسحوق الحليب، المضاربات في سوق

البورصة، وانتقال المخاطر) ( تشينشوشنغ، 2001: 4). او عوامل مادية مثل ( التلوث والاسعار والنوعية الرديئة، الخ). او العوامل المعروفة والمجهولة، أو العوامل الشائعة والعوامل المميّنة التي تسبب ازمة خطيرة او حتى موت المنظمة، والعوامل الروحية ( الاحساس السيء بالمسؤولية، التفكير الجامد، وفقدان الاخلاق، الخ) (فنغكوى، 2000: 168). ينبغي ان تقوم المناعة التنظيمية على مراقبة الدخلاء بأنواعهم بشكل منظم واتخاذ الاجراء اللازم والانتباه الى تحديد هجمات الغرياء او الدخلاء المهلكين قبل فوات الاوان والقيام بإجراءات الدفاع (تشاوهانبينغ 1997: 19).

### ثانيا: الوظائف الاساسية للمناعة التنظيمية

ان نظام المناعة في الشركة مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان نظام مناعة الشركة تشير الى كفاءة القدرة الجسدية للجسد في المحافظة عليه (لانشيوني، 2002: 58)، في النظام المناعي التنظيمي تتحقق قدرة الاشكال المناعية والفعل المناعي لوظائف المناعة التنظيمية التي تتضمن ثلاثة سلوكيات متكررة هي (الادراك) و (الدفاع) و (الذاكرة) (شانشي:1991: 13). الادراك هو اول خطوة للسلوك المناعي وان توقيته الدقيق ودقته يؤثر تأثيرا مباشرا في فاعلية وظيفية الازالة/المحو ووظيفة الذاكرة(فنغكوى، 2000: 168). والدفاع هو الفعل الثاني للمناعة وان ملائمتها وسلامتها تؤثر تأثيرا مباشرا في فاعلية تأثير المناعة. اما الذاكرة فهي الفعل المناعي الثالث وان دقته واستمراريته يؤثر مباشرة في فاعلية وكفاءة السلوك المناعي للمنظمة (تشانغجياتنشنغ، 2003، 2) .

ان الافعال المناعية تؤثر في القدرة المناعية ومن ثمّ فأنها تعزز على تحسين القدرة المناعية وتتضمن عناصر نظام المناعة التنظيمية (نظام مناعة الشركات) عدة عناصر من بينها كما افاد (Lizhanxiang, 2000:23) ان للمناعة ثلاثة وظائف: الدفاع عن الجسم والحفاظ عيله وعلى اشراف مجلس الادارة ، الامتثال (الالتزام) وانظمة ادارة المخاطر، والمكافآت، وتعزيز دور رئيس المسؤولين القانونيين (لانشيوني، 2002: 58). ان هذه العناصر ثمينة على انفراد، و لكنها تصبح مفيدة بشكل خاص كنظام من الاليات المتشابكة من شأنها ان توفر حماية متدرجة layered protection لقيمة الشركة(تشاوهانبينغ 1997: 2) . يعمل نظام مناعة الشركات كوظيفة تنظيمية داخلية من شأنها التقليل من تكاليف الرقابة للحوكمة. ان آليات الحوكمة قد تكون اخص و وسائل اكثر فاعلية في تنظيم سلوك الموظف عند مقارنتها بالمنظمن الخارجيين الذين يواجهون قيودا في الموارد والخبرات والمعلومات (لانشيوني، 2002: 58).

### 1. الادراك المناعي التنظيمي

ان الادراك المناعي التنظيمي هو وظيفة التحديد المنتظم والديناميكي للعوامل الخارجية السلبية والعوامل الداخلية الضارة وعوامل الهرم الداخلية(فنغكوى، 2000: 168). انها عملية " مراقبة وإيجاد والحكم على ونقل. وفيما يتعلق بالوقت(تشاوهانبينغ 1997: 2)، فالادراك المناعي لا يركز فقط على الدخلاء الحقيقيين بل ايضا الدخلاء المستقبليين. وفي الطبيعة، فهو لا يركز فقط على الدخلاء المعروفين (مثل الاعمال غير القانونية التي يحفزها الطمع) بل ايضا على

الدخلاء الغريباء (مثل نقص المال الذي تحفره الازمة من قرض الدرجة الثانية في النظام المالي) (تشنشين بي، 2003: 14). ومن ناحية المدى، فان النظام المناعي لا يهدف فقط الدخلاء "الخارجيين" بحد ذاته، بل ايضا الدخلاء في النظام المناعي نفسه. كما ان الادراك المناعي هو عملية تكرار الدورة. (شانشي، 1991: 2)

## 2. الدفاع المناعي

ان دفاع المناعة التنظيمية هو وظيفة المنظمات لمقاومة او ازالة العوامل الخارجية الضارة او العوامل الداخلية الضارة او عوامل الهرم الداخلي. انه عملية "تناسخ، تغير، اختيار، تنسيق، وازالة" على اساس ادراك المناعة التنظيمية (لنتشانسيانغ، 2000: 251-252). ان ما يسمى بالتناسخ cloning يشير الى القدرة على التكرار السريع والتدريب والتعلم والتركيز بين العوامل (مثل الناس والقواعد والانظمة والثقافة والتكنولوجيا... الخ) المرتبطة بنظام المناعة التنظيمية.

اما التغير فيشير الى التحول المناسب والتجديد (مثلا تحسن القدرة الشخصية، واعداد هيكلة الموارد البشرية) (فنگكوى، 2000: 168).

اما ما يسمى بالاختيار فيشير الى القدرة على الاختيار السريع والدقيق لأفضل عنصر من بين عناصر الانظمة التنظيمية وبرامج الاستجابة (Alvin , 1992: 11).

اما ما يسمى بالتنسيق فيشير الى القدرة على تنسيق خطوات العمل وقوة السلوك لتفادي الاختناقات وعدم التوازن. ومن طبيعة دفاع المناعة، فانه لا يستهدف فقط الدخلاء المعروفين بل ايضا غير المعروفين، داخل وخارج نظام المناعة (فنگكوى، 2000: 168). واذا ما تعرض النظام المناعي نفسه الى بعض الأخطاء والاضطرابات، فان نظام المناعة للمنظمة سيعرض صحة المنظمة لضرر كبير (تشاوهانينغ 1997: 2).

يكون دفاع المناعة هو الوظيفة الأساسية لنظام المناعة ويقصد إلى دفاع المنظمة على التهديدات والأضرار والمخاطر الخارجية ليؤدي دورا وقائيا. تستطيع المنظمة تمييز وخيار الظروف الخارجية، كما ترد على التهديدات أو الأزمات الخارجية وهي آلية التشغيل المستقلة بحفظ النظافة الذاتية بدون تشويش خارجي (شانشي، 1991: 16). تكون هذه الظواهر شاملة في المؤسسات، مثل معاملة المحاسب على نذبة سعر الصرف ومراقبة عامل الشراء على جودة المواد الخام والخ. يكون رد المناعة الطبيعي للمؤسسة هو شرطا لازما لبقاء وتنمية المنظمة، لذلك يمكننا أن نرى سبب تحديد النجاح والفشل بالتفاصيل ولأننا نتحمل مسؤولية عظيمة ولو كان العمل عاديا (تشانغجيانتشونغ، 2003، 2). والرد السلبي: في حالة أن تكون هذه الوظيفة لنظام المناعة شاذة، ربما يحدث تأثيرات سلبية في المنظمة. وتتمثل في ثلاثة أنواع: (فنگكوى، 2000: 168)

النوع الأول : يكون أداء نظام المناعة قويا بشكل مفرط أو يستمر بمدة طويلة، يؤدي إلى رد حساسية المنظمة. يتضمن هذا التأثير في عمليتين، أولا هو عملية الحساسية، وذلك يعني يؤدي إلى الاضطراب الوظيفي عند مواجهة الأزمة لأول

مرة، ثم رد الحساسية ويعني أن تكون المنظمة في مرض شديد عند نفس هذه الحالة نفسها(تشاوهانينغ 1997: 2).  
النوع الآخر : بسبب انخفاض الوظيفة في نظام المناعة، يؤدي إلى المخاطر الخارجية للمؤسسة وذلك يكون مشكلة ضعف المناعة(لنتشانشيانغ، 2000: 251-252).

هناك أسباب في وجهين لخلل المناعة(Alvin , 1992: 11)، يكون الأول هو خلقيا، أي يحدد تصميم المنظمة خلل المناعة للمؤسسة. إذا كانت كثير من المؤسسات الخاصة تختار نظام السلطات المركزية للهيكل التنظيمي، يعمل رئيس المنظمة في كل شيء والعاملون كالمكائن وكل شيء في الانتظام بدون مراعاة الأمور الأخرى(تشنشين يي، 2003: 11). في حالة طارئة، يكون الرئيس مشغول جدا، لكن العاملين لا يهتمون بذلك. لتفكير العالم عيبة، ما زال للمؤسسة سلبيات ولو كان الرئيس ذكيا وقادرا في المنظمة(Alvin , 1987: 14).

هناك نوع آخر يكسبه من خلال الأعمال الفاعلية، يبدو أن المنظمة في شكل كامل من حيث الهيكل التنظيمي، لكن ربما هناك خلل مناعة في الأعمال التجارية(تشاوهانينغ 1997: 2). هناك أنواع خلل المناعة الكثيرة بسبب تصرفات المنظمة المكتسبة، على سبيل المثال أن العلاقات بين مسؤول الموارد البشرية والمدير العام وثيقة، فيمكن لقسم الموارد البشرية القيام بالعمل بدون مراعاة لأعمال الأقسام الكثيرة، لكن النتيجة هي مزاح الأقسام الأخرى عنه عند مواجهة المخاطر؛ وكذلك سبق للقسم المعين معالجة شكوى زبون، ولم يفحص متطلبات الزبون بصورة جدية ما يلحق بخسائر للشركة وتنفذ إدارة الشركة، لذلك في مثل هذه الحالة لا يدري هذا القسم كيفية المعاملة بشكل صحيح. بالطبع، هناك أنواع كثيرة ولا نتناولها بتفاصيل(تشانغجياننتشونغ، 2003، 2).

النوع الثالث: مرض مناعة الاقتباس، أي مضادة المنظمة على "الآخرين" الخارجة بشدة ما يرفض كل أمر حديث. مثل برودة الأكفاء الخارجيين وصعب فهم النظرية الجديدة وغيرها(فنگكوى، 2000: 168).  
في الوقت الحالي، يرى العاملون في كثير من المؤسسات العامة أن الإصلاح هو ترك الأساس وبيع الموجودات، لذلك لهم مشاعر مضادة على الإصلاح. إن رفض وجهة النظر والأفكار الحديثة يجعلهم في مكان أكثر سلبيا. (لانشيوني، 2002: 58)تشابه هذه الظواهر اقتباس أعضاء الجسم الإنساني، يضاد الأمور الإيجابية الخارجية سواء أ كان شكليا أو دون لاشكليا وهو عائقة تنمية المنظمة.

### 3- ذاكرة المناعة التنظيمية

هي وظيفة "تسجيل وجمع وحفظ وتوزيع" الاعمال والتأثيرات الخاصة بالرقابة على المناعة التنظيمية والدفاع المناعي. ومن الناحية الطبيعية فانها لا تتذكر فقط نجاح التجربة بل ايضا فشل التجربة(شانشى، 1991: 12). ومن ناحية المدى والنطاق فهي تتذكر اعمالا وتأثيرات ليس فقط داخل النظام المناعي بل ايضا خارج النظام المناعي، ومن ناحية الوسائل فهي تتذكر في العلانية (مثل تعديل وتحسين الهيكل التنظيمي والقواعد والانظمة ) وفي الخفاء (مثل رفع

الوعي بالمخاطر التي يتعرض لها الناس وتحسين طرائق التفكير والعواطف، الخ). ان فقدان ذاكرة المناعة التنظيمية سيؤثر في الكفاءة المستقبلية للمناعة (تشاوهانينينغ 1997: 2).

يعمل نظام ذاكرة المناعة التنظيمي خلال عملية التناقض بين عوامل "الآخرين" في الداخل والخارج لنظام مناعة المنظمة، اذ ان حالة التناقض بين التهديد القادم والحالة الطبيعية يشغل وظيفة الذاكرة ويجعل المنظمة تعزز قدرة المناعة تدريجا (لانشيوني، 2002: 58)، تكون وظيفة ذاكرة نظام المناعة على أساس التمييز بين الآخرين والذات، كما يمكن القول إنه خلال عملية التمييز أو المعرفة للأمور الحديثة أو الأمور الخارجية من لدن المنظمة، لقد ادت ذاكرة المنظمة دورا إيجابيا بأقصى حد (تشنشين يي، 2003: 9) من خلال تمييز الواقع الذاتي للمنظمة اذ يقارن نظام ذاكرة المناعة بين الذات والأمور الأخرى باستمرار، ويكدس ذلك في بنك البيانات لمعرفة الافعال القادمة من الخارج (Alvin , 1987: 14). بالتالي، تتضمن دراسة نظام المناعة سجل العملية بنظام المناعة، إن وظيفة التذكر الذاتي لنظام المناعة تجعل المنظمة تواجه الحادث نفسه وترد بسرعة وتقدم خطة المعالجة بسرعة. يمكن القول إنه بوظيفة الذاكرة، يشغل نظام المناعة في وظيفة "جيش محارب" للمؤسسة مائة بالمائة. وتضيف دراسة (تشنشين يي، 2003: 9) و (Goold & Campbell, 2003: 105-113) وظائف اخرى لنظام المناعة هي (الاستقرار والمراقبة) على المنظمة عند التشغيل الطبيعي.

#### 4. وظيفة الاستقرار

في نظام المناعة شبكة ضبط معقدة وفاعلة للغاية ويحقق الاستقرار النسبي للمؤسسة. إن وظيفة الاستقرار الذاتي بعبارة بسيطة هي تقصد إلى استطاعة نظام مناعة المنظمة في تمييز وإزالة العوامل المتخلفة والباطلة وغير الملائمة في داخل المنظمة ويحفظ النشاط والتنسيق والتوازن داخل المنظمة (Alvin , 1987: 14) بعبارة بسيطة أن وظيفة الاستقرار هي الضبط الداخلي للمؤسسة وينسق التناقضات الداخلية من ناحية ومن ناحية أخرى يصاد عدم الانسجام داخل المنظمة على سبيل المثال، فإن معظم العاملين يقومون بالدوام الإضافي في مؤسسة مشغولة في الأعمال. إذا كان من ينهي دوامه مبكرا فهو في عدم الانسجام؛ وكذلك تتخذ كثير من المؤسسات نظام الحظر على النهاية فهو من ظواهر وظيفة الاستقرار للمؤسسة ويترك العامل المتخلف في الأداء لحفظ النشاط (تشاوهانينينغ 1997: 17).

لكن قد تكون وظيفة الاستقرار للمؤسسة في حالة شاذة ويؤدي ذلك إلى وقوع مضادة للنشاطات المنظمة الطبيعية ما يجعل أعمال المنظمة تسير بشكل غير سلس. مثل في داخل المنظمة كثير من الأقسام لها أفكار جديدة واختراعات حديثة (فنگوى، 2000: 168) في الحالة الطبيعية لا تتدخل المنظمة في تصرفات التحسين الصغيرة مباشرة، لذلك تتكدس الإصلاحات الصغيرة حتى تتسم عملية التكدس بالتغير الكمي لتتعاظم وتصبح حالة شاذة لنظام مناعة المنظمة، فيأخذ النظام كالتهديد (شانشى، 1991: 15). إذا استمرت هذه الحالة، فستصبح المنظمة مقفلة. (تشانغجيانتشونغ، 2003، 2).

#### 5. وظيفة المراقبة

بسبب التغيير الطارئ أو السريع في الظروف داخل وخارج المنظمة، ربما يؤدي إلى التغيير الطارئ داخل المنظمة عادة للتغيير تأثيرات كبيرة في المنظمة وعادة بأضرار ودون جدوى، لذلك تحتاج المنظمة إلى هذه التغييرات للمراقبة وهي وظيفة المراقبة لنظام المناعة (Alvin , 1992: 11). على رغم أن تردد وقوع التغيير منخفض في داخل المنظمة ومع آية معينة قبل الوقوع، لكن بسبب أن التغيير يقع سريعا فتكون الخسائر كبيرة جدا. تحتاج المنظمة إلى إجراء المراقبة الوثيقة على هذه التصرفات ويحاول الوقاية من الطارئ قبل التغيير (لستشانشيانغ، 2000: 251-252)، إن التغيير الذي يرد فورا ويثبط عملية التغيير ويخفف ضرر التغيير ويتجنب وقوعها مرة ثانية. يكون نظام المناعة مثل قسم مراقبة المنظمة في أعمال مراقبة تشغيل المنظمة في كل زمان (تشينشوشونغ ، 2001: 17). لكن هناك خطأ ولو كان العمل يجري بدقة عالية، وتوجد تناقضات بين نظام المناعة وتغيير الجسم، إذا كان نظام المناعة يتضرر بسبب داخليا أو خارجيا أو بوظيفة منخفضة فيؤدي إلى نشأ وفيضان الحوادث السلبية وأخيرا يهدم المنظمة الكاملة (Alvin , 1987: 14). لذلك على أن تحفظ وظيفة مراقبة نظام مناعة المنظمة في التشغيل الطبيعي وإلا فيأتي ب "الورم الخبيث" للمؤسسة.

خلاصة القول، ينقسم تأثير وظائف نظام المناعة إلى ثلاثة أنواع فيما يأتي (تشانغجيانتشونغ، 2003، 2):

- (1) إن نظام المناعة آلية ردود الأفعال السلبية يدافع عن وضع الأنسجة الصحي الراهن.
  - (2) تقدم قدرة نظام المناعة بشأن الدراسة ما يدفع تحسن نظام الشركة.
  - (3) قد يخلق نظام المناعة عوائق بالنسبة إلى تطور الشركة مرحلة.
- من هنا، يمكن وصف عملية تأثير نظام المناعة في نظام الشركة بالصورة الآتية:
- (1) يتوقف وضع العمل الصحي الراهن على نظام الشركة.
  - (2) يتوقف معيار عمل نظام المناعة على وضع العمل الصحي الراهن.
  - (3) تشكل العناصر الغريبة داخل الشركة وخارجها التحديات لدي نظام الشركة.
  - (4) يلعب نظام المناعة دوره لاتخاذ الردود على العناصر الغريبة المختلفة أساسا على .
  - (5) يلعب نظام المناعة دور ردود الأفعال السلبية في سبيل الحد من العناصر الغريبة.
  - (6) تستمر العناصر الغريبة التي تم الحد منها وإبادتها من لدن نظام المناعة في دخول النظام.
  - (7) يأتي نظام المناعة لنظام الشركة بالمعلومات الجديد كما يترك بصمة على نظام الشركة.

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضية الدراسة

يعد التحليل العاملي جزءا مهما من الاختبارات التي يستند اليها البحث، فهو يحقق فوائد تطمئن الباحث عن سلامة بياناته بما يحققه من الكشف عن:

1. مستوى ادراك العينات لمتغيرات البحث من خلال اتفاتها او عدم اتفاتها مضامين فقرات المقياس والتي يشار اليها بنسب التشبع.

2. ان النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العاملي تعطي مدى تحقق دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).

3. ان الجذر الكامن يجب ان لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح، هو داله نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشيوخ). والجذر الكامن الاول دائما اكبر الجذور الكامنة (ودائما ما تزيد قيمته على 1) لان العامل الاول بمقتضى تعريف عملية التحليل العاملي يفسر دائما اكبر قدر من التباين الكلي. (ابو علام، 2003: 362-363) بعد ذلك تعطي النسبة المئوية من التباين التي يسهم بها العامل (الجذر الكامن مقسوما على عدد المتغيرات). وهكذا بالنسبة لكل عامل تالي اذ يكون مجموع النسبة التراكمية للتباين المفسر (100%) بعد استخلاص العامل الاخير.

عليه ويهدف استكمال متطلبات التحليل العاملي كافة فان نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشرا اوليا للكيفية التي يعمل بها التحليل العاملي، اذ ان التحليل العاملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة (ابو علام، 2003: 361)، لذا فان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد نسب التشبع للعينات الاربعة التي اعتمدها الدراسة فانه توجه إلى استعمال اسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بوصفه اسلوباً متقدماً لاختزال العوامل المؤثرة الى اقل عدد والاكثر تأثيراً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة<sup>3</sup>، ولكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند:

1. سبعة عشر تكرارات (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات لشركة الخطوط الجوية، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً "واسعاً" لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة.

<sup>3</sup>محددة إحصائياً بـ(40%) بحسب رأي الإحصائيين (ابو العلام، 2003:369) و (FILED, 2009).

وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بنسب تشبع اكبر من مصفوفة التدوير فان الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية لاعتماد مصفوفة التدوير للعينات وكما في الجدول (3):

جدول (3) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لشركة الخطوط الجوية العراقية

ابعاد متغيرات الدراسة						
استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
53.851	53.851	53.851	53.851	53.851	53.851	1
61.013	7.162	61.013	61.013	61.013	7.162	2
66.500	5.487	66.500	66.500	66.500	5.487	3
70.653	4.154	70.653	70.653	70.653	4.154	4
73.905	3.251	73.905	73.905	73.905	3.251	5
76.954	3.050	76.954	76.954	76.954	3.050	6
79.820	2.865	79.820	79.820	79.820	2.865	7
81.973	2.153	81.973	81.973	81.973	2.153	8
83.898	1.925	83.898	83.898	83.898	1.925	9
85.695	1.797	85.695	85.695	85.695	1.797	10
87.346	1.651	87.346	87.346	87.346	1.651	11
88.927	1.581	88.927	88.927	88.927	1.581	12
90.215	1.289	90.215	90.215	90.215	1.289	13
91.403	1.187	91.403	91.403	91.403	1.187	14
92.533	1.131	92.533	92.533	92.533	1.131	15
93.596	1.063	93.596	93.596	93.596	1.063	16
94.621	1.025	94.621	94.621	94.621	1.025	17

لقد سجلت الجذور الكامنة للمكونات السبعة عشر في الجدول (2) للمجموع الكلي لتباين المتغيرات الداخلة في التحليل تساوي عدد المتغيرات (17) وتفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات، فالجذر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي اليه هذه المتغيرات، ويجب ان يكون الجذر الكامن لعامل من العوامل مساويا للصفر او اكبر، ولا يمكن ان يزيد عن التباين الكلي (ابو العلام، 2003:370).

من خلال معطيات الجدول) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينات الاربعة للبحث، قد جاء بنسب متراكمة لتباين (Cumulative %) تكراراتها بلغت على التوالي (94.621) وهذا يعني ان التكرارات التي جاء بها التحليل العاملي لفقرات الاستبانة يفسر بهذه النسب نفسها من التباين لهذه العينات وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة ال(60%) (ابو العلام، 2003:370).

كما يلاحظ ان النسب المئوية للتباين (Initial Eigenvalues) للينة قد بلغ (1.025) وهي نسبة اكبر من الصفر، وفيما يأتي نسب التشعب لكل وظيفة من وظائف نظام المناعة التنظيمية ودرجة تميزها على اساس المتغيرات الرئيسية والفرعية.

جدول (4) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

درجة التميز		نسب	المتغير الفرعي	ت
مميزة	غير مميزة	التشعب لشركة الخطوط الجوية		
	مميزة	0.908	وظيفة الادراك المناعي	1
	مميزة	0.900	وظيفة الدفاع المناعي	2
	مميزة	0.922	وظيفة ذاكرة المناعة	3
	مميزة	0.915	وظيفة الاستقرار المناعي	4
	مميزة	0.838	وظيفة الرقابة	5
	مميزة	0.963	وظائف نظام المناعة التنظيمية	6

سيجرى تحليلا عامليا لفقرات استبانة البحث وذلك على مستوى ابعاده الفرعية وصولا الى مستوى الأبعاد على المستوى الكلي وكما يأتي.

#### د. التحليل العاملي لوظائف نظام المناعة التنظيمية

تألفت وظائف نظام المناعة التنظيمية من خمسة وظائف سيجرى تحليلا عامليا لها لتوضيح نسب التشعب لها وكما يأتي:

(اولا): التحليل العاملي لوظيفة الادراك المناعي: تألفت من اربعة فقرات وكانت نتيجة التحليل العاملي لها وكما في الجدول ( 5 )

الجدول ( 5 ) نسب التشعب على وفق التحليل العاملي لوظيفة الادراك المناعي

شركة الخطوط الجوية	الفقرة	ت
0.82 1	الشركة يقضه استراتيجيا تترك المؤثرات السلبية الخارجية الضارة بأوضاعها كالأزمات المالية وتهديد العلامة التجارية او الشهرة... الخ.	1
0.80 2	تستشعر الشركة العوامل الداخلية الضارة اثناء تنفيذ عملياتها الانتاجية والتنظيمية <sup>4</sup> .	2
0.71 9	تؤدي دائرة العلاقات العامة دورا في التعريف بالشركة وأدوارها.	3
0.79 6	تمارس بحوث السوق دورا مهما في الرصد التسويقي والتعرف على نبض الزبون وطبيعة التحديات التي تواجه تسويق منتجات الشركة.	4

يتبين من معطيات الجدول ( 5 ) ان جميع فقرات المقياس قد حققت نسب التشعب اللازمة ويتقدم ملحوظ بما يعني ان هناك ادراكا كبيرا من لدن المعنيين لوظيفة الادراك المناعي.

(ثانيا): التحليل العاملي لوظيفة الدفاع المناعي: تألفت من اربعة فقرات وكانت نتيجة التحليل العاملي لها وكما في الجدول ( 6 )

الجدول ( 6 ) نسب التشعب على وفق التحليل العاملي لوظيفة الدفاع المناعي

شركة الخطوط الجوية	الفقرة	ت
--------------------	--------	---

<sup>4</sup> . مثال ذلك عوامل واعراض الهرم التنظيمي الداخلي (الشيخوخة) وتقادم انظمتها وتعليماتها وإجراءاتها.

0.827	يوجد في الشركة رد فعل وقائي ذاتي لإزالة العوامل الضارة التي تهددها.	5
0.661	يتعلم العاملون طوعيا من بعضهم البعض اساليب مقاومة التهديدات التي تواجه الشركة.	6
0.804	تعالج الاقسام والفرق والاشخاص قدر تعلق الامر بمهامها الانحرافات التي تحصل اثناء اداء العمليات الانتاجية او الوظيفية ذاتيا.	7
0.738	هناك تنسيق وقائي بين اقسام الشركة ووحدها ازاء حالات التهديد المشتركة.	8

من خلال معطيات الجدول ( 6 ) تبين فاعلية شركة الخطوط الجوية في وظيفة الدفاع المناعي من خلال وجود رد فعل وقائي ذاتي في الشركة لإزالة العوامل الضارة التي تهددها. وان الاقسام والفرق والاشخاص قدر تعلق الامر بمهامها يعالجون الانحرافات التي تحصل اثناء اداء العمليات الانتاجية او الوظيفية ذاتيا.

(ثالثا): التحليل العملي لوظيفة ذاكرة المناعة: تألفت من اربعة فقرات وكانت نتيجة التحليل العملي لها وكما في الجدول ( 7 ).

الجدول ( 7 ) نسب التشعب على وفق التحليل العملي لوظيفة ذاكرة المناعة

شركة الخطوط الجوية	الفقرة	ت
0.855	هناك توثيق لعمليات الرقابة على العمليات التي هدت الشركة للاستفادة منها مستقبلا ازاء حالات مماثلة.	9
0.684	ان ذاكرة الشركة المناعية تميز بين خصوصية الشركة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجين.	10
0.845	تستفيد الشركة من الاحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة.	11
0.895	توفر ذاكرة الشركة المناعية المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة او المتشابهة.	12

يبدو من مؤشرات الجدول ( 7 ) ان شركة الخطوط الجوية العراقية اهتمت بذاكرتها المناعية وانها جسدت ذلك في ممارساتها من خلال توثيقها لعمليات الرقابة على الاحداث التي هدت الشركة للاستفادة منها مستقبلا ازاء حالات

مماثلة. كما انها تستفيد من الاحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة. وان ذاكرتها توفر ذاكرة الشركة المناعية المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة او المتشابهة.

(رابعاً): التحليل العملي لوظيفة الاستقرار المناعي: تألفت من اربعة فقرات وكانت نتيجة التحليل العملي لها

وكما في الجدول ( 8).

الجدول ( 8 ) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الاستقرار المناعي

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية
13	ان نظام المناعة في الشركة يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة التي لا تتوافق مع انظمة الشركة من اجل ضمان استقرارها.	0.843
14	هناك انظمة ضبط داخلي في الشركة تتسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقعها لتحقيق الانسجام في الاداء.	0.604
15	يتصدى العاملين والفرق للأنشطة الضارة للحيلولة من دون ارباك الاعمال وسيرها بانسيابية.	0.806
16	يمارس المشاور القانوني تدقيق أنشطة الشركة بما يخلق حالة التوازن والانسجام مع التعليمات والانظمة والقوانين الحكومية.	0.790

تقدمت شركة الخطوط الجوية العراقية موضوع الاستقرار المناعي من خلال تقاربها في ان نظام المناعة في الشركة يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة التي لا تتوافق مع انظمة الشركة من اجل ضمان استقرارها. كما ان الشركة تقدمت كذلك في ان العاملين والفرق يتصدون للأنشطة الضارة للحيلولة من دون ارباك الاعمال وسيرها بانسيابية.

(خامساً): التحليل العملي لوظيفة الرقابة: تألفت من ثمان فقرات وكانت نتيجة التحليل العملي لها وكما في الجدول(9).

الجدول ( 9 ) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الرقابة

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية
17	تراقب الاقسام والادارات نتائج التغيرات التي تجريها الشركة في عملياتها وانظمتها.	0.849
18	تعتمد الشركة فلسفة ادارة الجودة الشاملة لضمان جودة اداء الاعمال كل مرة وبنفس الطريقة سواء بنفس الاشخاص او غيرهم.	0.853

0.761	19	تعتمد الشركة الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة المتعلقة بالمدخلات والمخرجات باعتماد خطط المعاينة <sup>5</sup> .
0.700	20	تعتمد لوحات السيطرة الاحصائية للرقابة على العمليات الصناعية وتقييمها للتأكد من عدم وجود انحراف عن المواصفات المحددة مسبقا.
0.490	21	يمارس جهاز الرقابة الداخلية (قسم التدقيق المالي) تدقيق شرعية المعاملات واكتشاف الاخطاء.
0.485	22	يراقب جهاز الرقابة الداخلية الاداء التشغيلي والاداء الشخصي للعاملين.
0.432	23	يتابع جهاز الرقابة الداخلية متابعة تنفيذ سياسات الشركة.
0.583	24	يطابق جهاز الرقابة الداخلية الاداء مع المعايير لتشخيص الانحرافات.

يتبين من خلال الجدول ( 9). لم تتقدم شركة الخطوط الجوية العراقية في بعض فقرات المقياس التي تخص جهاز الرقابة الداخلية بينما كان هناك تقدم في واقع العمل الرقابي لمجلس ادارة الشركة واقسامها وادوات قياس انظمة الجودة. وبعد الانتهاء من تحليل فقرات مقياس نظام المناعة التنظيمية تبين ان جميع فقرات المقياس قد حققت نسب تشبع مرتفعة ولم تتخلف اية فقرة عن الحصول على نسبة التشبع المعتمدة احصائيا ولجميع العينات وهذا يعني تحقيق صحة الفرضية الرئيسية (يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية بشكل جيد على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاده الفرعية).

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

استنادا الى النتائج الاحصائية التي اسفر عنها التحليل الاحصائي يمكن الاشارة الى اهم ما رشح عن هذه النتائج من استنتاجات، وكما يأتي:

1. تعد شركة الخطوط الجوية العراقية مستفيدة من نظام المناعة التنظيمية لكونها تتأثر بالالتاكد البيئي.
2. تعد شركة الخطوط الجوية العراقية حساسة في انتقاء مواردها البشرية بما يتوافق مع نظام المناعة التنظيمية .

<sup>5</sup>. (الفحص الاولي للمواد المشتريات والمنتجات النهائية) والاتفاق على مستوى الجودة المقبولة مع المجهز.

3. أن نظام المناعة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية العراقية متوافق بشكل كبير مع استراتيجية انظمة المعلومات الموارد البشرية المعتمدة في الشركة بشكل جيدا جدا.
4. تنتهج شركة الخطوط الجوية العراقية استراتيجية تدريب كفوءة لملّاكاتها لبناء نظام مناعة تنظيمية.
5. هناك حساسية عالية لنظام المناعة التنظيمية لشركة الخطوط الجوية ازاء نوعية المعلومات التي يحتاجها النظام عن البيئة الخارجية لكونها تواجه نظامها المناعي بشكل .
6. أن لطبيعة البيئة التي تعيش فيها الشركة اهمية كبيرة في خلق حالات التهديد لها .
7. من حيث وظائف النظام بشكل عام فقد تقدمت الشركة في وظيفة الادراك .
8. ومن حيث وظيفة الدفاع المناعي تقدمت الشركة بشكل واضح .
9. ومن حيث وظيفة الاستقرار المناعي جاءت شركة الخطوط الجوية العراقية جاءت بنتائج تعد الاكثر اهمية من بين الوظائف.

## المطلب الثاني

### التوصيات

- تأسيسا على ما اسفرت عنه الدراسة من استنتاجات نورد في ادناه اهم ما يتناسب مع حاجة الدراسة الى ان توصي به المنظمات المستهدفة، وكما يأتي:
1. بناء انظمة استشعار وانذار مبكر لشركة الخطوط الجوية العراقية مادامتا اهم المتأثرين والمستفيدين من نظام المناعة التنظيمية وان النظام اكثر تأثراً باللاتاكد البيئي.
  2. استنادا الى الاطر الفكرية للدراسة لابد ان تتوجه الشركة بدراسة واقعية لنظام المناعة التنظيمية وكيفية تفعيل مكوناته ووظائفه، اذ ان الانتهاء من ذلك سيجعلها تتحسس للمتغيرات البيئية التي لا يمكن لاية منظمة ان تكون بمعزل عن تاثيراتها.
  3. لابد من اعادة النظر في استراتيجية الجذب والاستقطاب للشركة بما يتوافق مع حاجة بناء نظام مناعة تنظيمية يتحسس بشكل سريع للتغيرات البيئية ويفعل من خلال العاملين فيه وظائف الادراك والدفاع المناعي.
  4. تحديد الحاجات التدريبية للعاملين في الشركة تمهيدا لرسم برامج تدريب كفوة في ضل اللاتاكد البيئي التي تعيشها المنظمات كافة.

5. لابد من دراسة لطبيعة البيئة التي تعيش فيها الشركة لما لها من اهمية كبيرة في خلق حالات التهديد لها اذ لم تدرك الشركة اهمية تأثيرات البيئة كما يجب.
6. لابد ان تتوجه الشركة برسم استراتيجيتها جذب واستقطاب متوافقة مع حاجة وخصوصية وطبيعة عمل نظام المناعة التنظيمية، لاسيما وان العاملين في تشغيل هذا النظام هم من اصناف تستلزم مقدرات خاصة.
7. توجيه الاقسام كافة في الشركة من تفعيل دور النظام المناعي فيها بشكل يتكامل مع باقي مكونات النظام لادراك المخاطر والتصدي للأخطار التي تواجهها.
8. تقوية نظام ذاكرة المناعة في جميع الشركة باعتماد الربط الالكتروني وتأسيس قاعدة بيانات جيدة والتوثيق الدقيق لتأثيرات البيئة .
9. تعزيز الدور الرقابي واجهزة السيطرة الالكترونية لشركة الخطوط الجوية العراقية.

## المصادر

- 1- القرشي ، احسان كاظم شريف،(2007)،"الطرائق المعلمية والطرائق غير المعلمية في الاختبارات الاحصائية ، الطبعة الاولى ، مطبعة الديواني ، بغداد .
- 2- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعلم والتنظيم والذاكرة التنظيمية وتأثيرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد،العراق.
- 3- شقير ، فائق ، والشريف، عليان ، والحلي، رياض،" مقدمة في الحياء" الطبعة الاولى ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الاردن، 2000.
- 4- الساعدي، مؤيد يوسف، الشاهين ،نداء صالح،(2015)،"مقياس الارهاب التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقبول للنشر في مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 5- ابوعلام ،، رجاء محمود ،" التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss ، الطبعة الاولى ، دار النشر للجامعات ، مصر ، 2003.
- 6- لي تشانغيانغ: علم إدارة الصراع بكين : دار النشر الإداري والاقتصادي، 251- 252، 2000
- 7- تشانغ جيانغ تشونغ : المناعة والصحة، بكين، دار النشر للصناعات الكيميائية، 2003، 2
- 8- تشاو هانبينغ. المخزن الفكري للاقتصاد الغربي. بكين: دار النشر لاقتصاد بكين، 2، 1997
- 9- قوة تشي أن ، شن شياوفنغ . Synergetics . شان شى : دار النشر الاقتصادي، 12، 1991
- 10- Alvin Toffler القدرة على التكيف (مترجم وورن ) بكين : دار النشر الافاق بالصين، 1987
- 11- تشنشين يى . بحث دراسة المؤسسة وعلاقة هيكل المؤسسة ( :بحث الماجستير) تشهيجيانغ :كلية الإدارة بجامعة تشهيجيانغ، 2003.
- 12- فنغكوى . المؤسسة الدراسية - - نماذج الأعمال الناجحة في المستقبل .قوانغدونغ : دار النشر الاقتصادي، 168، 2000.
- 13- تشيشانغونغ: الشخصية والتغيير للمؤسسة .تعليق الإدارة ،نانكى، 20، 1999(3): 47- 50
- 14- Toffler Alvin القدرة على التكيف (مترجم وورن ) بكين : دار النشر سيتيك بالصين، 11، 1992
- 15- خهتشنغتشو .بناء جهاز إدارة الأزمة للمؤسسة .هندسة النظم، 5، 2003
- 16- لوجيونينغ .إدارة الأزمة والاستراتيجية الشعور بالازمة في عملية الإدارة الاستراتيجية تعادلالقرار، 8، 2001 .
- 17- لتاو .علوم مناعة الكمبيوتر . بكين : دار النشر صناعة الكمبيوتر، 3، 2004.

- 18- [ أمريكا] باتريك لانشيوني، العوائق الوظيفية الخماسية في الفريق، بكين: دار جونغشين للنشر، 58، 2002
- 19- مايكل قولد (Michael Goold)، أندرو كانبل (Andrew Campbell)، هل صممت منطمتك جيدا؟ التعليق التجاري هارفرد (النسخة الصينية). 2003، 7: 113 – 105
- 20- وانك يي هوا، (2006) " مفهوم حصانة المنظمة وهيكلها ووظيفتها والعوامل التي تؤثر فيها" جريتي كليه الادارة والاقتصاد , تشينغهاو, الصين
- 21- سونغ تشي تشيغ، (2006) الموسومة ب(دراسة العلاقة التطورية لأنظمة المنظمة ونظام المناعة" اجريتي كليه الادارة والاقتصاد , تشينغهاو, الصين
- 22- شو بو، (2006)، "الدراسة التمهيديّة لمناعة المنظمة" اجريتي كليه الادارة والاقتصاد , تشينغهاو, الصين

- 23- Bratton, John. & Gold, Jeffrey "Human Resource management: theory and practice", 3rd ed., Bath press. Bath, Great Britain, 2003.
- 24- Birkinshaw, Julian .Ridderstråle , Jonas "Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations, International Business Review 8 (1999) 149–180
- 25- Birkinshaw J, Ridderstrale J. Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. International Business Review, 1999, 8(2):149-180
- 26- Hoobler, J.M.& Johnson ,N.B." An Analysis of Current "Human Resource Management Publications" Personnel Review , Vol33, No.6, 2004
- 27- Li zhanxiang. Contradictions Management Science. Economics and management press.2000
- 28- SubbaNarasimha P N. Strategy in turbulent environments: The role of dynamic competence. Managerial and Decision Economics, 2001, 22(4/5):201-212
- 29- You Yi hua, 2006 "the concept of immunity of the Organization, its structure and function and the factors that affect" conducted at the Faculty of management and economics, Tsinghua, China