

ابعاد المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة
 بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة

Dimensions of organizational immunity and its relationship Enhancing the strategic capabilities of the company / applied research in the Iraqi General Insurance Company

Omar.Riad1202i@pgiaifs.uobaghdad.edu.iq	شركة التأمين العراقية العامة	عمر رياض مجيد
bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq	جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية	أ.د. بيداء ستار لفته

المستخلص:

هدف البحث الى تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد المناعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (الذاكرة التنظيمية ، الحينات التنظيمية ، التعلم التنظيمي) في تعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة بأبعادها المتمثلة بـ (القدرات التسويقية ، القدرات الادارية ، القدرات التكنولوجية ، القدرات الابداعية) ، ودرجة ترتيب تلك الابعاد بحسب الأولوية، فضلا عن كشف الفروق في استجابة الباحثين عن فقرات المتغيرين بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، ولأهمية النتائج المتوقعة ، فقد اعتمد الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات من افراد مجتمع البحث والبالغ عددهم (55) مبحوثاً من المسؤولين في المستويات الادارية (العليا ، الوسطى ، الدنيا) ، اذ تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.28) في احتساب (الوسط الحسابي المرجح ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط بيرسون)، وبرز النتائج التي توصل اليها البحث هي: توجد علاقة ارتباط بين ابعاد المناعة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة وكانت اقوى علاقة ارتباط هي بعد التعلم التنظيمي، فضلاً عن عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابة الباحثين عن متغيري البحث تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الاداري ، عدد سنوات الخدمة).

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، القدرات الاستراتيجية للشركة .

Abstract:

The aim of the research is to diagnose the nature of the relationship between the dimensions of organizational immunity with its dimensions represented by (organizational memory, organizational DNA, organizational learning) in enhancing the strategic capabilities of the company with its dimensions represented by (marketing capabilities, administrative capabilities, technological capabilities, creative capabilities), and the degree of arrangement of those dimensions According to priority, as well as revealing the differences in the respondents' response to the two variables according to the personal and functional variables, and the importance of the expected results, the researchers adopted the questionnaire as a tool for collecting data from the members of the research community, which numbered (55) respondents from officials at the administrative levels (higher, middle, and lower levels).), as the statistical program SPSS V.28) was used to calculate (weighted mean, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient), and the most prominent findings of the research are: There is a correlation between organizational immunity and strategic capabilities. For the company, the strongest correlation was the organizational learning dimension, as well as the absence of significant statistically significant differences in the respondents' response to the Change the research due to personal and functional variables represented by (gender, age, educational qualification, administrative level, number of years of service).

Keywords: organizational Immunity, strategic capabilities of the company

المقدمة :

تسعى اغلب المنظمات الى الوصول الى منظمة صحية ذات مناعة رصينة ازاء ما يهدد كيانها وديمومتها من الاخطار الخارجية او الداخلية ، وعلى هذا الاساس تسخر المنظمات مواردها لمحاولة ايقاف او تقليل من التهديدات التي تواجهها ، فلا سبيل للمنظمات الا من خلال تعزيز مناعتها التنظيمية المتمثلة بأبعادها الثلاث (الذاكرة التنظيمية ، الجينات التنظيمية ، التعلم التنظيمي) كما أن نجاح أي منظمة يعتمد على ما تملكه من قدرات وامكانيات وقيادات ادارية لتحقيق الاهداف المبتغاة ، وان التوجه الحديث في المنافسة يشير إلى أن التنافس بين المنظمات اليوم يتم على أساس القدرات الاستراتيجية التي تمتلكها تلك المنظمات، فالقدرات الاستراتيجية تعد من العوامل المساعدة للمنظمات كونها تعزز من نقاط القوة في المنظمة التي تتمتع بها والتي تساعد في تعزيز ميزتها التنافسية، وفي ضوء ذلك تكونت هيكلية البحث من اربعة مباحث ، تضمن المبحث الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ، في حين ركز الثاني على الجانب النظري للبحث ، اما المبحث الثالث فتناول تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات ، بينما ركز المبحث الرابع والاخير على الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول :- منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة**اولاً : منهجية البحث**

1. **مشكلة البحث :** في ظل تنامي التهديدات والتغيرات المتسارعة في البيئة ، تواجه الشركات القائمة بشكل عام وشركات التامين بشكل خاص مشكلات جوهرية تتمثل في ادراك اهمية المحافظة على القدرات الاستراتيجية لها وكيفية تعزيزها ، بوصفها تشكل مورداً مهماً يعكس مستوى تحقيقها لأهدافها في البقاء والنمو والايفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن ، لذا يتطلب ذلك امتلاك الشركة لجهاز مناعي قوي يحميها من التهديدات والمخاطر وقادر على مواجهة التغيرات السريعة والمفاجئة معتمداً على نظم المعلومات والبرامج والخبرات والمعارف والتجارب يطلق عليه بالمناعة التنظيمية، والتي تكون بمثابة واجهة دفاعية من شأنه بناء مناخ تنظيمي ايجابي يعمل كرافعة معززة ومحسنة للقدرات الاستراتيجية للشركة، لذا برزت مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات الآتية :

أ. ما مستوى ادراك واستجابة المبحوثين بالمناعة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة ؟ وماهي ترتيب اولوية ابعادهما .

ب. هل هنالك علاقة ارتباط بين ابعاد المناعة التنظيمية وابعاد القدرات الاستراتيجية للشركة المبحوثة ؟

ج.هل هنالك فروقا في اجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

2. اهمية البحث

أ. سيسهم البحث في التغطية النظرية والفكرية في موضوع حيوي تميز بقله الدراسات الذي تناولته ،فضلاً عن التزويد بمصدر متواضع من المعلومات ليكون بمثابة مرجعاً مهماً للباحثين والمتخصصين .

ب.يقدم هذا البحث نتائج وتوصيات مستمدة من الواقع من بيئة العمل والتي من شأنها ستسهم في تزويد ادارة الشركة بالمشورات الحقيقية للمناعة التنظيمية والتي ستؤمن جهاز اداري حصين وقوي قادر على التعامل مع المشكلات التي تواجهها والتي ستزيد من درجة تعزيز قدراتها الاستراتيجية وبما يحقق لها النجاح.

ج.تتأتى اهمية البحث من اهمية متغيراته المبحوثة (المناعة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة) وحدائتها .

3. اهداف البحث

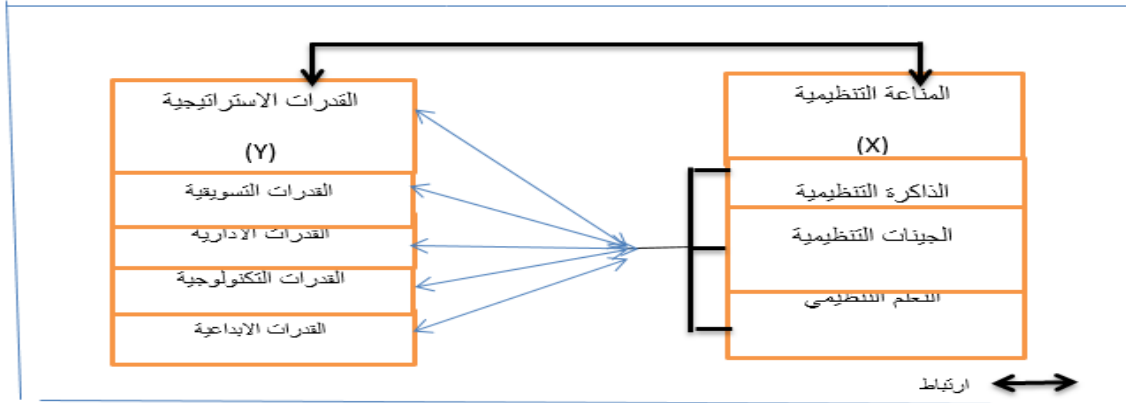
أ.تحديد ترتيب ابعاد المناعة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

ب.بيان نوع وقوة علاقة الارتباط بين المناعة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية على المستوى الكلي ومستوى الابعاد .

ج.الكشف عن الفروق المعنوية في استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع

الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الاداري، عدد سنوات الخدمة) .

4. مخطط البحث الفرضي : يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي والذي يحتوي على متغيرين وهي :-
 أ. المتغير المستقل (المناعة التنظيمية X)، إذ تم الافادة من طروحات وافكار (Huang,2013) (عبد المجيد،2016) في تحديد ابعاده المتمثلة ب (الذاكرة التنظيمية ، الجينات التنظيمية ، التعلم التنظيمي) .
 ب. المتغير المعتمد (القدرات الاستراتيجية للشركة Y) ، إذ تمت الافادة من دراسة كلاً من (Laura,2012) (Batista et al,2016) (عمر، 2017) في تحديد ابعاده المتمثلة بالقدرات (التسويقية ، الادارية ، التكنولوجية ، الابداعية) .



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

5. فرضيات البحث

اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين هما :-

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية اجمالاً والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها ، وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي :-

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الجينات التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها.

ب. توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين عن متغيري البحث تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة ب (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الاداري ، عدد سنوات الخدمة) .

6. منهج البحث : اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لمغيرات البحث لغرض الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما .

7. حدود البحث

أ. الحدود المكانية : فتمثلت في مجال التطبيق في شركة التأمين العراقية العامة والكائنة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد .

ب. الحدود الزمانية: وتتمثل مدة جمع البيانات والحصول عليها والتي تمتد من (2022/6/25-2022/3/15).

ج. الحدود البشرية : وتشمل عدداً من المسؤولين في الشركة المبحوثة وبالمستويات الادارية (العليا ، والوسطى ، والدنيا) .

8. موقع اجراء البحث : تم تطبيق البحث في شركة التأمين العراقية العامة ، إذ تعد إحدى شركات التمويل الذاتي التابعة لوزارة المالية والتي تأسست بتاريخ (1959/10/14)، استناداً إلى قانون الشركات التجارية المرقم (31) لسنة 1957 في بغداد كشركة اهلية مساهمة برأسمال مقداره (100) الف دينار لتمارس مختلف انواع التأمين ، واخضعت في سنة 1964 لقرار تأميم الشركات التجارية ، وفي سنة 1965 تخصصت بأعمال التأمين على الحياة حتى اصحبت اكبر شركة عربية متخصصة بأعمال التأمين على الحياة ، وفي سنة 1988 صدر قرار بإلغاء التخصص والسماح للشركة مزاوله اعمال التأمين بأنواعه وهي (التأمين

على الحياة ، التأمين من الحريق والحوادث ، تأمين السيارات التكميلي ، التأمين الهندسي ، التأمين البحري ، تأمين المسؤولية المدنية ، تأمين الدين) .

9. مجتمع البحث ووصفه: تم اعتماد اسلوب الحصر الشامل في دراسة مفردات مجتمع البحث كافة من المسؤولين في شركة التأمين العراقية العامة وبالمستويات الادارية (العليا ، الوسطى ، الدنيا) والبالغ عددهم (55) مبحوثاً، ويوضح الجدول (1) وصفاً لمجتمع البحث .

الجدول (1) وصف مجتمع البحث

النسبة	العدد	الفئات	السمة الديموغرافية
36%	20	ذكر	النوع الاجتماعي
64%	35	انثى	
22%	12	30<-40	العمر
78%	43	اكثر من 40	
18%	10	دبلوم	المؤهل العلمي
73%	40	بكالوريوس	
4%	2	دبلوم عالي	
5%	3	ماجستير	
20%	11	الادارة العليا	المستوى الاداري
40%	22	الادارة الوسطى	
40%	22	الادارة التنفيذية	
13%	7	اقل من 15	عدد سنوات الخدمة
27%	15	15<-20	
22%	12	20<-25	
38%	21	اكثر من 25	

10. اداة البحث : تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الجانب الميداني للبحث وتضمنت (18) فقرة لأبعاد المناة التنظيمية و (24) فقرة لأبعاد القدرات الاستراتيجية للشركة ، فاصبح مجموع فقرات الاستبانة (42) فقرة على مقياس (ليكرت) الخماسي (عالية جدا ، عالية ، متوسطة ، منخفضة ، منخفضة جدا) وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي وكما موضحة في الملحق (1) .

11. اختبار صدق الاستبانة وثباتها : لجأ الباحثين الى أسلوب التجزئة النصفية للتعرف على ترابط جزئي الاستبانة، فقسمت الاستبانة الى نصفين، كان نصفها الأول (الفقرات الفردية) متضمناً (21) فقرة حصلت على معامل الفا كرونباخ (0.883)، بينما كان النصف الثاني (الفقرات الزوجية) يحتوي (21) فقرة حصلت على معامل الفا كرونباخ (0.879)، فيما أظهرت قيمة معامل ارتباط نصفية الاستبانة (0.714) قوية، وقد حصلت الاستبانة على معامل سبيرمان براون (0.833)، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.832)، اما ثبات الاستبانة فقد استعمل معامل الفا كرونباخ للاستبانة اجمالاً الذي بلغ (0.928).

12. الاساليب الاحصائية المستخدمة : تم اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS V.28) في احتساب (النسب المئوية ، الوسط الحسابي المرجح ،معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون ، اختبار (F) .

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

اولاً: المناعة التنظيمية

1-اسم الباحث والسنة	Alshawabkeha,2020
عنوان الدراسة	The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study أثر الحوكمة في تعزيز المناعة التنظيمية في بلدية مادبا الكبرى: دراسة حالة
هدف الدراسة	تقصي تأثير الحوكمة في تقوية المناعة التنظيمية في بلدية مادبا الكبرى. تضمنت الدراسة متغيرين ، متغير مستقل ، الحوكمة وأربعة أبعاد بما في ذلك العدالة التنظيمية ، والمساءلة ، والاستدامة ، والشفافية ، والمتغير التابع هو المناعة التنظيمية.
مجال الدراسة ونوع الدراسة	بلدية مادبا الكبرى - الاردن ، دراسة حالة - بحث .
منهج واداة الدراسة وعينة الدراسة	الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة ، 210 موظفاً في بلدية مادبا الكبرى - الاردن .
ابرز النتائج	وجود مناعة تنظيمية مرتفعة بحسب افراد العينة واجاباتهم على اسئلة الاستبانة.

2-اسم الباحث والسنة	Al-Badayneh,2021
عنوان الدراسة	The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأغذية الأردنية
هدف الدراسة	التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في تقوية جهاز المناعة التنظيمي .
مجال الدراسة و نوع الدراسة	13 شركة تصنيع اغذية اردنية ، دراسة تطبيقية - بحث .
منهج واداة الدراسة وعينة الدراسة	الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة ، 160 شخصاً من مدراء وموظفين
ابرز النتائج	وجود وعي عالي وادارك بنظام المناعة التنظيمي في الشركات.

3-اسم الباحث والسنة	ابو برهم ، 2022
عنوان الدراسة	المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين
هدف الدراسة	بيان مستوى المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية وتأثيرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
مجال الدراسة ونوع الدراسة	المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ، دراسة ميدانية - بحث .

الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة ، 355 معلماً .	منهج واداة الدراسة وعينة الدراسة
توافر المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة ، ووجود علاقة وتأثير للمناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية .	ابرز النتائج

ثانيا : القدرات الاستراتيجية للشركة

1-اسم الباحث والسنة	Seyhan et al, 2017
عنوان الدراسة	The Relationship between Strategic Capabilities and Competitive Performance: The Moderating Role of Internal Cooperation
هدف الدراسة	العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء التنافسي: الدور الوسيط للتعاون الداخلي .
مجال الدراسة ونوع الدراسة	بيان طبيعة العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والاداء التنافسي وتأثير التعاون الداخلي في هذه العلاقة . معامل السجاد في تركيا ، دراسة تحليلية- بحث .
منهج واداة الدراسة وعينة الدراسة	الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة ، 203 من المسؤولين في المستويات العليا والوسطى
ابرز النتائج	وجود تأثير ايجابي للقدرات التسويقية والتكنولوجية والادارية كأبعاد للقدرات الاستراتيجية على تنافسية الاداء

8-اسم الباحث والسنة	Saeed & Al-Ani,2015
عنوان الدراسة	Knowledge Workers and their Role in Building Strategic Capabilities" Analytical Research in the Faculties of University of Salaheddin / Erbil
هدف الدراسة	صناع المعرفة ودورهم في بناء القدرات الاستراتيجية "البحث التحليلي في كليات جامعة صلاح الدين / اربيل مدى توافر أبعاد صناع المعرفة ودور تلك الأبعاد في بناء القدرات الاستراتيجية.
مجال الدراسة ونوع الدراسة	جامعة صلاح الدين - اربيل العراق ، دراسة تحليلية - بحث
منهج واداة الدراسة وعينة الدراسة	الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة ، 97 من عمداء ومعاونين في الجامعة المبحوثة
ابرز النتائج	وجود علاقة ارتباط وتأثير بين صناع المعرفة في الجامعات والقدرات الاستراتيجية

9-اسم الباحث والسنة	الجنابي ومهدي ، 2018
عنوان الدراسة	تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي- دراسة تحليلية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف
هدف الدراسة	قياس وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين تطوير القدرات الاستراتيجية والتوازن التنظيمي .
مجال الدراسة و نوع الدراسة	مجموعة من المصارف الاهلية في النجف الاشرف ، دراسة تحليلية - بحث .
منهج واداة الدراسة وعينة الدراسة	الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة ، 50 شخصاً من القيادات الادارية .
ابرز النتائج	وجود علاقة ارتباط قوية بين تطوير القدرات الاستراتيجية وتحقيق التوازن التنظيمي .

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

اولاً : مفهوم المناعة التنظيمية والتعريف : تعود البدايات الحقيقية لاستعمال مفهوم المناعة التنظيمية في ادبيات ادارة الاعمال في اواخر التسعينيات أي في عام (1997) من قبل (Degus) عندما قدم دراسة بعنوان (نظم مناعة الشركات)، وناقش هذا المفهوم في تأطير ضيق ضمن الثقافة التنظيمية للشركات ودعى الى ضرورة التعامل معها على انها كائن حي يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة لتتمكن من البقاء والاستمرار (متولي والبنوي، 2020: 16). لذا يعود اصل مفهوم المناعة التنظيمية الى نظريات الادارة الاستراتيجية ونظرية التنظيم (محمود، 2021: 89)، اذ ان نظرية التكيف التنظيمي تعتمد على ايجاد الشركات وسيلة للتكيف مع التهديدات الخارجية من خلال الاهتمام بالأنظمة الداخلية والجوهرية من الاختراق (Simmons,2013:11139) .

اما تعريف المناعة التنظيمية ، فقد عرفت بالعديد من التعاريف لدى الباحثين والجدول (2) يوضح بعضاً منها :

الجدول (2) تعريف المناعة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين

ت	اسم الباحث، السنة ، الصفحة	التعريف
1.	AI-Thabit,2020:312	مجموعة من الإجراءات والعمليات، التنظيمية التي تقوم بها كافة أقسام ووظائف المنظمة، بهدف حمايتها والمحافظة عليها من التهديدات الخارجية، التي تتعرض لها المنظمة.
2.	AI-Samman&AI-Dabbagh,2020:73	منهج عمل متكامل يعمل على تشخيص كافة العقبات والتهديدات المحيطة بالمنظمة وإيجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوى تحميها حال تعرضها لتلك العقبات .
3.	المصري والاغا، 2021: 414	نظام متكامل ويمثل جزء من النظام الاكبر وهو البيئة الخارجية، وتتألف من مجموعة من الوظائف والمكونات الاساسية التي تتكامل فيما بينها لمحاربة الاخطار البيئية التي تتعرض لها المنظمة وهيكلها.

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

ثانياً : اهداف المناعة التنظيمية

تحقق المناعة التنظيمية مجموعة من الاهداف والتي يمكن ايجازها بالاتي: (عبد المجيد، 2016: 21) و(ابو حجاج، 2020: 14) بما يأتي :

1. تقديم الحماية للمنظمة من العوامل والعناصر الخارجية كافة التي تؤدي الى احداث المشكلات.
2. تقديم الحماية للكيان الاداري من العوامل والعناصر الداخلية التي تسبب ازمات للمنظمة.
3. الحفاظ على قيم المنظمة ورؤيتها واستمراريتها في الحفاظ على مستوى الاداء المطلوب.

ثالثاً : ابعاد المناة التنظيمية

1. **الذاكرة التنظيمية :-** ان التقدم والتطور المتسارع في البيئة يجب ان يقابله تطور في القدرات الاستراتيجية للمنظمة ويتوقف هذا على حجم وجودة المعرفة المكتسبة، كذلك على الرجوع الى الخبرات والتجارب السابقة واستخدام هذه المعرفة والتجارب والخبرات لغرض تحسين ادائها وزيادة قدرتها على التصدي للتحديات والمخاطر التي تواجهها ، وقد اصبح الحفاظ على المعرفة المتراكمة امراً ضرورياً لبقاء المنظمة واستمرارها والذي يتم عن طريق جمع وتخزين ونقل المعرفة في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها مستقبلاً، لذا يمكن عرض بعض تعريف الذاكرة التنظيمية بأنها:- "مجموعة من المعارف المخزونة في ذاكرة الافراد وقواعد البيانات والمستندات" (Ben Hamadi,2012:24)، كما عرفها (عيداروس،2013: 22) بأنها "المستودع الذي يتم فيه الحفظ لمختلف المعارف التي تخص المنظمة سواءً المتعلقة بالافراد او المتعلقة بالثقافة التنظيمية او بالأساليب القيادية وغيرها.
 2. **الجينات التنظيمية :-** تسمى ايضا الحمض النووي و (DNA) التنظيمي، كما أن (Chris&Trimble,2005:48) يشير الى ان الجينات التنظيمية للمنظمات تعكس الهيكل التنظيمي والديناميكية، فهي تتكون من الادوار والعلاقات، التي تشكل ديناميكية المنظمة سواء كانت داخلية او خارجية، وعرفت ايضاً بانها اسهام المنظمة بتمييز نفسها عن غيرها من المنظمات من خلال الاعمال المقدمة لزيائنها (Rakesh et al,2006:4)، كما عرفها (فيروز،2017: 417) بانها: البصمة الوراثية التنظيمية التي تحدد اسلوب تعامل المنظمة مع ما يحيط بها من متغيرات ويجعلها مميزة عن غيرها من المنظمات.
 3. **التعلم التنظيمي :-** في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمتسارعة والتي اثرت تأثيراً مباشراً على عمل المنظمات، لذا اصبح التعلم التنظيمي امراً مهماً يساعد المنظمات على ايجاد الاساليب الجديدة لمواجهة هذا التسارع وصولاً الى تحقيقها الاهداف المطلوبة، اذ اشار (Nugroho,2018: 33) الى ان 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 دائم.
- رابعاً: مفهوم القدرات الاستراتيجية للشركة والتعريف :** نال مفهوم القدرات الاستراتيجية للشركة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمتخصصين في بداية عقد التسعينات من القرن العشرين ، بوصفه من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في مجال فكر الادارة الاستراتيجية ،واشار (Day,1994:66) الى ان مفهوم القدرات الاستراتيجية ليس بالمفهوم الجديد ، فأن التركيز على بناء القدرات المتميزة ظهر عام (1957) في دراسة (Selznick) و عام (1959) في دراسة (Penrose) ، اذ تتأني اهمية هذا المفهوم في اسهامه في تحقيق الميزة التنافسية والربحية للمنظمات ، كما اوضح (Zaidi&Othman,2011:75) الا ان منذ عشرين عاماً انتقل اهتمام تركيز الاستراتيجية من التحليل على مستوى الصناعة الى التحليل على مستوى المنظمة ، ومن اجل توضيح مصدر الميزة التنافسية.
- اما تعريف القدرات الاستراتيجية للشركة ، فقد تعددت التعريفات وتباينت في المضمون وفي وجهات النظر وآراء الباحثين ، والجدول (3) يعرض بعض هذه التعاريف :

الجدول (3) تعريف القدرات الاستراتيجية للشركة من وجهة نظر الباحثين

ت	اسم الباحث، السنة ، الصفحة	التعريف
1	Hsing&Chang,2015:28	تحويل المنظمة الافكار الجديدة الى ممارسات تستفاد منها في تطوير منتج او عملية جديدة.
2	Phi ha et al, 2016:35	عملية البحث عن افكار جديدة او معارف او موارد جديدة من الامكانيات الداخلية والبيئة الخارج واستغلالها وتطبيقها داخل المنظمة لتحسين القدرة التنافسية.
3	Li et al, 2018, 205	مجموعة من المهارات والمعارف الضمنية والصريحة التي تميز المنظمة على نحو استراتيجي .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر في الجدول

خامساً : اهمية القدرات الاستراتيجية

يمكن تحديد اهمية القدرات الاستراتيجية من خلال النقاط الاتية: (Brinkmann,2015:66) (AL-ishibli,2016:73).

1. تعد عنصراً مهماً وحيوياً لاستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

2. المرونة في التعامل مع المشكلات وابتكار طرائقاً وحلولاً جديدة لحلها.
3. تؤثر بشكل كبير على العوائد التي تحققها المنظمة.
4. تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، فضلا عن تمكين المنظمة من المنافسة على المدى البعيد.

سادساً : ابعاد القدرات الاستراتيجية للشركة

تتضمن القدرات الاستراتيجية عدد من الابعاد ، وتم اختيار الابعاد التي طرحها كل من الباحثين (Laura et al,2012:187) (Batista et al ,2016:229) (عمر ، 2017: 311) وهي كالآتي :

1. **القدرات التسويقية** : تواجه المنظمات تحدياً حقيقياً في البيئة الحالية بسبب جهودها لتحقيق التوازن بين خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية، التي تتطلب مستويات عالية من الانجاز وتسهيل الوصول الى تحقيق التوازن للموارد المتاحة التي تمتلكها تلك المنظمات (Martin&Javalgi,2015:32)، وتستند المنظمة على تطوير القدرات التسويقية من خلال المعرفة والدراسة والميزة الفريدة التي تتمتع بها وتميزها عن غيرها من المنافسين، وكذلك قدرة المنظمة على تحليل السوق والمنافسين ومحاولة تقديم افضل الخدمات لزيائنها (Bulgacov et al,2016:4)، ويمكن تعزيز هذه القدرات من خلال الاستثمار الامثل للموارد الداخلية والخارجية ودمجها لتكوين جدار قوي يحمي المنظمة من المتغيرات البيئية وتعزيز ميزتها التنافسية والمحافظة عليها (Neill et al, 2014:77).
2. **القدرات الادارية** : مجموعة المعارف والمهارات والكفاءات والخبرات، فضلا عن مجموعة من السمات والخصائص الضمنية والشخصية الاخرى (الحلابي،2012: 127)، كما عرفها (Baik et al,2011: 71) بانها مجموعة من مهارات حل المشكلات والتعامل مع المواقف المعقدة، بينما (Smith,2013:74) يعرفها كونها مجموعة من سلوكيات العاملين في المنظمة لإنجاز المهام المكلفين بها كلاً بحسب امكانياتهم.
3. **القدرات التكنولوجية** : تعد احدى العوامل التي تساعد المنظمة على اداء وظائفها بالشكل الصحيح، فضلا عن ان جميع هذه القدرات تساعد المنظمة على تحقيق قدرة استيعابية عالية (Murovec,2009 :859)، وتعرف القدرات التكنولوجية على انها: مجموعة من الوسائل والمعدات التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول الى البيانات والمعلومات التي تحتاجها في تنفيذ مهامها، والعمل على تحليلها وتقديمها بطريقة سهلة، بما يقلل الروتين في العمل وتساعد في اتخاذ القرارات الجيدة، مما ينعكس ذلك على اداء العاملين والهدف المرغوب تحقيقه (Bakar, 2005:268)، اما (Figueiredo, 2008:65) فقد عرف القدرات التكنولوجية بانها: عبارة عن التطورات التكنولوجية في المنظمة، في منتجاتها وخدماتها وإجراءاتها وعملياتها والمعدات التقنية.
4. **القدرات الابداعية** : ازداد الاهتمام في الآونة الاخير بموضوع القدرات الابداعية، على مستوى المنظمات والدول وان اكثر الابحاث اشارت الى دور القدرات الإبداعية في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية بسبب ما يمتلكه من قدرات مميزة وابتكار كل ما هو جديد وذو فائدة لخدمة المجتمع، اذ اصبح من الضروري للمنظمات امتلاك تلك القدرات في عصر المعلومات المفتوحة وجعلها جزء من ممارستها اليومية لاستمرار القدرات التنافسية للمنظمة (Senduk,2014:19)، اما (Hanaysha,2020:2) فقد عرفها بانها : قدرة المنظمة على انتاج خدمات وعمليات واساليب تسويقية مبتكرة، لتلبية احتياجات الزبائن بما يضمن لها القدرة على المنافسة وتحسين ادائها وتحقيق قيمة مضافة لها ،وعرض Camacho et al(2019:1) القدرات الابداعية بانها :- مفهوم يستخدم لاستجابة المنظمة لمتطلبات السوق والزبائن والمنافسين، اي بمعنى انها تجعل المنظمة قادرة على الابتكار وتلبي رغبات واحتياج الزبائن.

المبحث الثالث : تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

اولاً : تحليل نتائج البحث لمتغير المنة التنظيمية

يتضح من نتائج الجدول (4) الاتي :

1. بلغ اجمالي الوسط الحسابي للمنة التنظيمية (3.12) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي (3) مما يعطي مؤشراً على درجة استجابة عالية ايداهما المبحوثون اتجاه هذا المتغير ، كما ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.522)، مما يدل على مدى اتفاق مجتمع البحث وقلة التشتت في الاجابة .
2. بيان أي بعد من ابعاد المنة التنظيمية اكثر اهمية من غيره استعمل، معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقد حقق بعد التعلم التنظيمي اهمية بالدرجة الاولى بحسب راي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف اصغر من البعدين الاخرين والبالغة (19.51) ، كما حل بعد الذاكرة التنظيمية بالترتيب الثاني بمعامل اختلاف بلغ (20.75) ، وبعدها جاء بعد الجينات التنظيمية بالترتيب الثالث بمعامل اختلاف بلغ (23.70) .

الجدول (4) ترتيب أبعاد المنة التنظيمية تبعا لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	ابعاد المنة التنظيمية
الثاني	20.75	0.656	3.16	الذاكرة التنظيمية
الثالث	23.70	0.735	3.10	الجينات التنظيمية
الاول	19.51	0.607	3.11	التعلم التنظيمي
	16.73	0.552	3.12	الاجمالي

ثانياً : تحليل نتائج البحث لمتغير القدرات الاستراتيجية للشركة

يتضح من نتائج الجدول (5) الاتي :

1. حصلت القدرات الاستراتيجية للشركة اجمالاً على وسط حسابي بلغ (2.97) معتدل المستوى ويقل عن الوسط الفرضي البالغ (3) ليشكل ضعفاً على المستوى العام ، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.557)، مما يشير الى اهتمام نسبي وهو متوسط بلغ (59.4%) متوسط لم يلبي الطموح ، ومعامل اختلاف نسبي بلغ (18.75%) يشير الى الانسجام النسبي في الآراء .
2. وباستعمال معامل الاختلاف لبيان أي من الابعاد اكثر اهمية من غيرها ، فقد جاء بعد (القدرات التكنولوجية) بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للأبعاد الاخرى والبالغة (23.81%)، ثم حقق بعد (القدرات التسويقية) بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (24.18%) ، في حين حل بعد (القدرات الادارية) بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف بلغ (24.91%) ، اما (القدرات الابداعية) فقد جاءت بالترتيب الاخير بمعامل اختلاف بلغ (27.04%)، بحسب اجابات مجتمع البحث في الشركة المبحوثة .

الجدول (5) ترتيب الاهمية لأبعاد القدرات الاستراتيجية للشركة تبعا لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القدرات الاستراتيجية
الثاني	24.18	0.723	2.99	القدرات التسويقية
الثالث	24.91	0.755	3.03	القدرات الادارية
الاول	23.81	0.743	3.12	القدرات التكنولوجية
الرابع	27.04	0.741	2.74	القدرات الابداعية
	18.75	0.557	2.97	الاجمالي

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية اجمالاً والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها)، ويوضح الجدول (6) قيم المعاملات المستخدمة في قياس معامل الارتباط بين المتغيرات المبحوثة باعتماد معامل الارتباط بيرسون وكما يأتي :

الجدول (6) ارتباط المناعة التنظيمية وابعادها مع القدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها

عدد العلاقات	قوة الارتباط	نوع الارتباط	القدرات الاستراتيجية للشركة	القدرات الإبداعية	القدرات التكنولوجية	القدرات الادارية	القدرات التسويقية	R	Sig	N
4	ضعيفة للمتوسطة	طردى	0.409**	0.308*	0.316*	0.340*	0.265	R		
			0.000	0.022	0.019	0.001	0.051	Sig		
			55					N		
5	متوسطة للقوية	طردى	0.526**	0.487**	0.322*	0.380**	0.395**	R		
			0.000	0.000	0.016	0.004	0.003	Sig		
			55					N		
5	ضعيفة للقوية	طردى	0.708**	0.288*	0.520**	0.652**	0.672**	R		
			0.000	0.033	0.000	0.000	0.000	Sig		
			55					N		
5	متوسطة للقوية	طردى	0.694**	0.470**	0.486**	0.575**	0.558**	R		
			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig		
			55					N		

ومن ملاحظة الباحث نتائج الجدول (6) وجد ان المناعة التنظيمية قد حققت خمسة من العلاقات الإيجابية الطردية المعنوية من أصل خمسة، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%)، اذ حققت المناعة التنظيمية اجمالاً علاقة ارتباط طردية قوية بلغت (**0.694) مع القدرات الاستراتيجية للشركة وبقية احتمالية (0.000)، ليشير الى أي زيادة اهتمام من قبل شركة التأمين العراقية العامة بالمناعة التنظيمية لوحدة واحدة، فأن تلك الزيادة ستؤدي الى اهتمامها الإضافي بالقدرات الاستراتيجية لها بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح، اما على مستوى العلاقة مع ابعاد القدرات الاستراتيجية، فقد استطاعت المناعة التنظيمية من ايجاد علاقة ارتباط مع القدرات التسويقية بلغت (**0.558) وهي طردية قوية وبقية احتمالية (0.000)، ومع القدرات الادارية فقد حققت علاقة ارتباط طردية قوية بلغت (**0.575) وقيمة احتمالية (0.000)، ومع القدرات التكنولوجية (**0.486) طردية متوسطة القوة وبقية احتمالية (0.000)، واخيراً حققت المناعة التنظيمية علاقة ارتباط مع القدرات الإبداعية اذ كانت قيمة معامل الارتباط (**0.470) متوسطة القوة وبقية احتمالية (0.000)، أي تمكنت شركة التأمين العراقية العامة من توظيف المناعة التنظيمية في تحسين مستوى القدرات الاستراتيجية بشكل قوي، فاستطاعت اعتماد المناعة التنظيمية بشكل من المتوسط الى القوية في تعزيز القدرات الادارية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات التسويقية، والقدرات الإبداعية، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية اجمالاً والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها).

2- اختبار الفرضيات الفرعية

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها)، أظهرت نتائج الجدول (6) ان الذاكرة التنظيمية قد حققت اربع علاقات ارتباط من أصل خمسة، وبنسبة (80%) من العلاقات مع القدرات الاستراتيجية للشركة، وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%)، فقد حقق بعد

الذاكرة التنظيمية علاقة ارتباط طردية (**0.409) متوسطة القوة مع اجمالي القدرات الاستراتيجية وقيمة احتمالية (0.000)، ليشير الى أي زيادة اهتمام من قبل شركة التأمين العراقية العامة بالذاكرة التنظيمية لوحدة واحدة، ستؤدي الى اهتمامها الاضافي بالقدرات الاستراتيجية ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى للبحث (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الجينات التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها) ، يتضح من نتائج الجدول (6) ان الجينات التنظيمية قد حققت خمس علاقات ارتباط من أصل خمسة، وبنسبة (100%) من العلاقات مع القدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها الأربعة، وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%)، اذ حقق بعد الجينات التنظيمية علاقة ارتباط طردية (**0.526) قوية مع القدرات الاستراتيجية وقيمة احتمالية (0.000)، ليشير الى أي زيادة اهتمام من قبل شركة التأمين العراقية العامة بالجينات التنظيمية لوحدة واحدة، ستؤدي الى زيادة الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية للبحث (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الجينات التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها).

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها)، يلاحظ من نتائج الجدول (6) ان التعلم التنظيمي قد حقق خمسة علاقات ارتباط من أصل خمسة، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%)، فقد حقق بعد التعلم التنظيمي علاقة ارتباط طردية (**0.708) قوية مع القدرات الاستراتيجية وقيمة احتمالية (0.000)، ليشير الى أي زيادة اهتمام من قبل شركة التأمين العراقية العامة بالتعلم التنظيمي لوحدة واحدة، فأن تلك الزيادة ستؤدي الى اهتمامها الاضافي بالقدرات الاستراتيجية ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للبحث (وجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات الاستراتيجية للشركة وابعادها) .

3. اختبار فرضية الفروق : لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها: (توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين عن متغيري البحث تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الاداري، عدد سنوات الخدمة)، يوضح الجدول (7) الاتي:

الجدول (7) تحليل الفروق في استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	المتغيرات	الخصائص
0.578	0.299	المناعة التنظيمية	النوع الاجتماعي
0.341	0.923	القدرات الاستراتيجية للشركة	
0.520	0.419	المناعة التنظيمية	العمر
0.984	0.001	القدرات الاستراتيجية للشركة	
0.224	1.506	المناعة التنظيمية	المؤهل العلمي
0.580	0.661	القدرات الاستراتيجية للشركة	
0.804	0.219	المناعة التنظيمية	المستوى الاداري
0.508	0.687	القدرات الاستراتيجية للشركة	
0.552	0.708	المناعة التنظيمية	عدد سنوات الخدمة
0.716	0.453	القدرات الاستراتيجية للشركة	

قيمة F الجدولية = 4.044، وبدرجة حرية 54

اتضح للباحث من نتائج الجدول (7) الاتي:

1. النوع الاجتماعي: اتضح من الجدول عدم وجود فروقات تعزى الى النوع الاجتماعي (الذكور، او الاناث) في اجابات المبحوثين عن المناعة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة ، اذ كانت قيمة احتمالية الإجابة عن المناعة التنظيمية (0.587)،

وبقيمة (F) المحسوبة (0.299) التي تقل عن قيمتها الجدولية (4.044) وبدرجة حرية (54)، بينما كانت القيمة الاحتمالية اجابات العينة عن القدرات الاستراتيجية (0.341) وبقيمة (F) المحسوبة (0.923)، هذه النتيجة تعني ان هنالك توافقاً ملحوظاً في اجابات افراد المجتمع، لذا ترفض الفرضية البديلة ويتم قبول فرضية العدم.

2. **العمر:** يتضح عدم وجود فروقات تعزى الى العمر في اجابة المجتمع عن المناة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة ، اذ كانت قيمة احتمالية الإجابة عن المناة التنظيمية (0.520)، وبقيمة (F) المحسوبة (0.419) التي تقل عن قيمتها الجدولية (4.044) وبدرجة حرية (54)، بينما كانت القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين عن القدرات الاستراتيجية للشركة (0.984) وبقيمة (F) المحسوبة (0.001)، وذلك يشير الى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

3. **المؤهل العلمي:** اتضح عدم وجود فروقات تعزى الى المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) في اجابة المبحوثين عن المناة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة ، اذ كانت قيمة احتمالية الإجابة عن المناة التنظيمية (0.224)، وبقيمة (F) المحسوبة (1.506) التي تقل عن قيمتها الجدولية (4.044) وبدرجة حرية (54)، بينما كانت القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين عن القدرات الاستراتيجية للشركة (0.580) وبقيمة (F) المحسوبة (0.661)، وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم .

4. **المستوى الاداري:** اتضح عدم وجود فروقات تعزى الى المستوى الاداري (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) في اجابتهن عن المناة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة ، اذ كانت قيمة احتمالية الإجابة عن المناة التنظيمية (0.804)، وبقيمة (F) المحسوبة (0.219) التي تقل عن قيمتها الجدولية (4.044) وبدرجة حرية (54)، بينما كانت القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين عن القدرات الاستراتيجية للشركة (0.508) وبقيمة (F) المحسوبة (0.687)، وهذا يعني ان افراد المجتمع متقاربين في التفكير مما جعل ذلك يشير الى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم .

5. **عدد سنوات الخدمة:** واخيراً اتضح عدم وجود فروقات تعزى الى عدد سنوات الخدمة في اجابة مجتمع البحث عن المناة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة ، اذ كانت قيمة احتمالية الإجابة عن المناة التنظيمية (0.552)، وبقيمة (F) المحسوبة (0.708) التي تقل عن قيمتها الجدولية (4.044) وبدرجة حرية (54)، بينما كانت القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين عن القدرات الاستراتيجية للشركة (0.716) وبقيمة (F) المحسوبة (0.453)، وهذا يشير الى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم .
وفي ضوء ما تقدم نستنتج رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على (عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين عن متغيري البحث تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الاداري، عدد سنوات الخدمة) .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. اتضح ان هنالك اتفاق من قبل المبحوثين وبدرجة متوسطة حول فقرات المناة التنظيمية في الشركة المبحوثة وتلك النتائج تشير الى ان توفر المناة التنظيمية وممارستها في شركة التأمين العراقية العامة بشكل لا يلبي الطموح فكان ترتيب ابعادها تنازلياً كالاتي (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحينات التنظيمية) .
2. تبين اهتمام شركة التأمين العامة بذاكرتها التنظيمية بشكل متوسط ولا يلبي الطموح.
3. لم تكن القدرات الاستراتيجية للشركة تحقق مستوى ملبي للطموح، فكانت ترتيب ابعادها تنازلياً كالاتي (القدرات التكنولوجية، القدرات التسويقية، القدرات الادارية، القدرات الابداعية) .
4. اتضح اهتمام الشركة بقدرتها التكنولوجية بشكل متوسط وبما يسهم في تعزيز قدراتها الاستراتيجية من خلال نشر معلومات كافية عن انشطتها التأمينية في مجال اصدار الوثائق.

5. تبين ان هنالك ارتباطاً ايجابياً وقوياً بين المناعة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة المبحوثة ، اذ تمثلت اقوى علاقات الارتباط على مستوى الابعاد كانت التعلم التنظيمي واهميته في تعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة من خلال الافادة من تجارب وخبرات الشركات المماثلة للشركة المبحوثة في عمليات التأمين واعادة التأمين ، فضلا عن المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة .
6. تبين عدم وجود فروق معنوية في مستوى اجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ، وذلك للتقارب الملحوظ بالنسبة لأعمار ومستوى التفكير ولسنوات الخبرة لأغلب افراد المجتمع المبحوث مما سبب ذلك عدم ظهور اي فوارق في الاجابة .

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز الممارسات التي يمكن أن تنمي القدرات الإبداعية داخل الشركة المبحوثة عبر تكريم الموظفين المبدعين وتوفير كافة المستلزمات التي تساعدهم على تنمية مواهبهم وتوفير روح المنافسة .
2. يوصي البحث بالاهتمام الاضافي من قبل الشركة المبحوثة بالمناعة التنظيمية باعتبارها الدرع الحصين للشركة بما يضمن لها البقاء والمنافسة.
3. يوصي البحث بتطوير القدرات الاستراتيجية للشركة المبحوثة لتنتمكن من تقديم تلك القدرات بجودة عالية .
4. تعزيز الممارسات التي يمكن أن تنمي القدرات الإبداعية داخل الشركة المبحوثة عبر تكريم الموظفين المبدعين وتوفير كافة المستلزمات التي تساعدهم على تنمية مواهبهم وتوفير روح المنافسة من أجل اشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.
5. استثمار الطاقات والخبرات والمهارات عن طريق اطلاق الافكار الابداعية وتنمية تلك القدرات .

المصادر :

1. ابو يره، محمد ابراهيم احمد .(2022). " المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(7)، 1-28 .
2. ابو حجاج، حسام احمد.(2020). "اثر المناعة التنظيمية في ادارة الازمات بشبكة الاقصى الاعلامية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتمويل، جامعة الاقصى .
3. الجنابي، اميرة هاتف ومهدي،ميادة حياوي. (2018). " تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي دراسة تحليلية في عينه من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف ".مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،15(4)،628-656.
4. الحلبي، إبراهيم عباس. (2012) .تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها ، ط 1 ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة.
5. عبد المجيد، 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 ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
6. عمر، زريق .(2017). "اثر القدرات الاستراتيجية على اداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،10(18)،309-322 .
7. عيدروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2013). "التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية"، مجلة التربية، ١٦(39)، 9 - 112.
8. فيروز، خضير علي.(2017). "تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشرف"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، 9(4)،414-445.
9. متولي، شريف سعيد والبنوي ،ومها محمد. (2020). "التنمية التنموية والتلاعب التكيفي - دراسة ميدانية لشركاء الدواء بالمدينة العاشرة من رمضان"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، 57 (1) 1- 50 .
10. محمود، زيد خوام.(2021). "تأثير القيادة الخادمة في نظام أبعاد المناعة التنظيمية بتوسط الاستقامة التنظيمية: بحث تحليلي في وزارة التخطيط"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

11. المصري، نضال حمدان والاغا، محمد احمد.(2021). "أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص الاعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية"، مجلة دراسات اقتصاد واعمال، 8(1)، 406-435.
12. Al-Samman, T. A., & Al-Dabbagh, Z. G. T. (2020). "Lean Green Management is an Entrance to Strengthen the Organizational Immune System", *Tanmiyat al-Rafidain*, 39(125), 63-86 .
13. Alshwabkeh, Z. (2020). "The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study", *Management Science Letters*, 11(6), 1881-1892.
14. Al-shibli, Abdulla. (2016). "Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies : the case of Abu Dhabi Government infrastructure sector", PHD thesis, university of wolverhampton.
15. Al-Thabit, A. S. N. (2020). "Enhancing the acquired organizational immunity in the light of cognitive sharing", *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, (53), 308-328.
16. Baik, B., D. B. Farber, and S. Lee. (2011). "CEO ability and management earnings forecasts", *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1645- 1668.
17. Bakar, Ahmad Bakeri. (2005). "IT Competencies in Academic Libraries: The Malaysian Experience", *Library Review*, 54(4), 267-277.
18. Batista, Paulo César de Sousa, Lisboa, João Veríssimo de Oliveira, Augusto, Mário Gomes & Almeida, Fátima Evaneide Barbosa de. (2016). "Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry", *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 225-239.
19. Ben Hamadi, O. (2012). "Management des connaissances et mémoire organisationnelle: entre perdre connaissance et retrouver la mémoire", le cas d'Hydro-Québec (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
20. Brinkman, Daniel. (2015). "Strategic capability through business intelligence", PHD thesis, university of Gloucestershire.
21. Bulgacov, Sergio , Elder, Semprebom & Mônica, Maier Giacomini. (2016). "Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance, BBR", *Braz. Bus. Rev.* 14 (5), 466-478 .
22. Camacho ,Palacios Florencio, B, Revilla, M. Á., & Garzón Benítez, L. (2019). "The attitude towards boycotts: Determining factors", *Harvard Deusto Business Research*, 8 (2), 111-122.
23. Chris, V., & Trimble, C.. (2005). "The organizational DNA of strategic innovation", *California Administration Review*, 47(3), 47-76.
24. Day, Georgs. (1994). "The capabilities of market-driven organizations ", *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
25. Figueiredo, P. N. (2008). "Industrial policy changes and firm-level technological capability development: evidence from Northern Brazil", *World development*, 36(1), 55-88.
26. Hanaysha, J, R. (2020). "Innovation Capabilities and Authentic Leadership: Do They Really Matter to Firm Performance ", *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(4), 271-290.
27. Ho, L. H., & Chang, P. Y. (2015). "Innovation capabilities, service capabilities and corporate performance in logistics", *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3), 24-44.
28. Laura, Carraresi, L., Mamaqi, X., Albisu, L. M., & Banterle, A. (2012). "Strategic capabilities and performance: an application of resource-based view in Italian food SMEs", *Proceedings in Food System Dynamics*, 12(3), 186-209.
29. Li, M., Wang, Z., & Zhao, X. (2018). "The role of indigenous technological capability and interpersonal trust in supply chain learning", *Industrial Management & Data Systems*, 5(118), 200-220.
30. Martin, Silvia L. & Javalgi, Rajshekhar. (2015). "Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures", *Journal of Business Research*, 69(6), 1-12 .
31. Murovec, N. & Prodan, I. (2009). "Absorptive Capacity: Its Determinants and Influence on Innovation output: Cross-cultural validation of the structural model", *Technovation*, 29(12), 859-872.
32. Neill, Stern , Gurmeet, Singh & Raghuvar, D. Pathak. (2014). "Technology and Marketing Capabilities in a Developing Economic Context: Assessing the Resource Based View within a Boundary Condition", *International Journal of Business and Economics*, 13(1), 75-92.
33. Nugroho, M.. (2018). "The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on Organizational Learning", *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), pp.1138-1152
34. Rakesh, Bordia Kronenberg, Eric & Neely, David. (2006). **Innovation's Org. DNA** Booz, Allon Hamilton, USA.
35. Senduk, V, A. (2014). "Does Knowledge Sharing Not Make Effect To Innovation Capabilities", *International Journal of Business and Management Invention*, 3(12), 18-25.
36. Simmons, O. S. (2013). "The corporate immune system: Governance from the inside out", *U. Ill. L. Rev.*, 1131-1170.
37. Smith, J. (2013). "Administrative leadership skills", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 4 (2), 74-88.

38. Thu ha, L.T. & Linh ,P, T. , Quynh ,H, T, T. & Kim Chi, T, T. .(2016). "The Relationship between Innovation Capabilities and Efficiency of Foreign Invested Enterprises in Vietnam ", VNU Journal of Science: Policy and Management Studies, 3(12), 34-50 .
39. Zaidi,Mohamad Faizal Ahmad&Othman, Siti Norezam.(2011)." Understanding dynamic capability as an ongoing concept for studying technological capability", International Journal of Business and Social Science, 2(6), 224-234.
40. Al-Badayneh, G. .(2021). "The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies", International Review of Management and Marketing, 11(2), 47-58.