Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (10) No – (22) .November 2025
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

The Impact of Organizational DNA on Organizational Immunity Among Employees at Qalqilya Municipality

*Mr. Muhannad Omar Youssef Shawar**
PhD Student, Department of Doctorate of Business Administration, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Algiers3, Algeria
Orcid No: 0009-0008-3527-9490
Email: mohanad.shawar78@gmail.com

Received:
19/06/2025
Revised:
29/07/2025
Accepted:
08/09/2025

***Corresponding Author:**
mohanad.shawar78@gmail.com

Citation: Shawar, M. O. Y. The Impact of Organizational DNA on Organizational Immunity Among Employees at Qalqilya Municipality. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 10(22). https://doi.org/10.33977/1760-010-022-008

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: The study aims to measure the impact of organizational DNA on enhancing organizational immunity among employees of Qalqilya Municipality. The dimensions of organizational DNA included four main components: organizational structure, decision-making rights, incentive systems, and information flows. On other hand, dimensions of organizational immunity comprised proactive organizational learning, institutional memory, preventive defensive capabilities, and adaptive flexibility.

Methodology: The study adopted a descriptive correlational approach, using a questionnaire as data collection tool. Study population consisted of 140 administrative employees at Qalqilya Municipality, and a comprehensive survey sample was applied.

Results: The results revealed a statistically significant effect of organizational DNA on organizational immunity across all its dimensions, with the strongest effect observed on dimension of proactive organizational learning, and weakest on adaptive flexibility. The findings also indicated that organizational structure and information flows were the most influential components of organizational DNA in shaping immunity.

Conclusion: The study recommended the development of a clear organizational charter that embodies shared institutional values, establishment of an electronic system to preserve organizational memory, and design of training programs to enhance institutional readiness and proactive risk response—contributing to municipality's resilience and transformation in a dynamic administrative environment.

Keywords: Organizational DNA, organizational immunity, local governance.

أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية

أ. مهند عمر يوسف شاور*

1طالب دكتوراة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

الملخص

الأهداف: قياس أثر الحمض النووي التنظيمي في تعزيز المناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية، وقد تمثلت أبعاد الحمض النووي التنظيمي في أربعة مكونات رئيسة هي: البنية التنظيمية، وحقوق اتخاذ القرارات، وأنظمة الحوافز، وتدفّقات المعلومات، بينما شملت أبعاد المناعة التنظيمية كلًا من: التعلّم التنظيمي الاستباقي، والذاكرة المؤسسية، والقدرات الدفاعية الوقائية، والمرونة التكيفية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في بلدية قلقيلية (140) موظفًا، وتم تطبيق الدراسة على عينة مسحية شاملة.

النتائج: أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للحمض النووي التنظيمي على المناعة التنظيمية بجميع أبعادها، إذ كان أثره الأكبر في بُعد التعلّم التنظيمي الاستباقي، وأدناه في بُعد المرونة التكيفية، كما كشفت النتائج أن البنية التنظيمية وتدفّقات المعلومات تمثلان أكثر مكونات الحمض التنظيمي تأثيرًا في المناعة.

الخلاصة: أوصت الدراسة بضرورة إعداد ميثاق تنظيمي واضح يُجسّد القيم المؤسسية المشتركة، وإنشاء نظام إلكتروني لحفظ الذاكرة التنظيمية، وتصميم برامج تدريبية لتعزيز الجاهزية المؤسسية والاستجابة الاستباقية للمخاطر، بما يسهم في ترسيخ قدرة البلدية على الصمود والتحوّل ضمن بيئة إدارية متغيرة.

الكلمات الدالة: الحمض النووي التنظيمي، المناعة التنظيمية، الإدارة المحلية.

المقدمة

يشكّل الحمض النووي التنظيمي أحد المفاهيم المستحدثة في أدبيات الإدارة المعاصرة، ويُقصد به ذلك النمط المتكرر من القيم والعقائد والممارسات التي تتراكم داخل المؤسسة عبر الزمن، بحيث تصبح جزءًا من بنيتها العميقة وتوجّه سلوك العاملين فيها بوعي، أو دون وعي، ويتجلى هذا الحمض في كيفية اتخاذ القرارات، وآليات التواصل الداخلي، وأنماط القيادة، ومستوى التعلّم الجماعي، ويُعدّ بمثابة الرمز الجيني الذي يمنح المؤسسة هويتها الفريدة وقدرتها على التكيّف والتطور (دياب، 2023)، ويُعدُّ فهم الحمض النووي التنظيمي ضرورة ملحّة لأي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها الداخلي، وتعزيز قدرتها على التعامل مع التحديات البيئية المتغيرة (معوض وآخرون، 2025)، إذ إن هذا الحمض لا يُعبّر فقط عن السمات الظاهرة للمؤسسة، بل يتضمن أيضًا عناصر ضمنية لا يتم الإفصاح عنها علنًا، ولكنها تؤثر بعمق في القرارات والسلوكيات اليومية (Thamer et al., 2025).

في السياق ذاته، تُعدّ المناعة التنظيمية إطارًا تحليليًا يُستخدم لفهم كيفية تصدي المؤسسات للمخاطر والتحديات، وتُشير إلى قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمات، والتعافي من الأزمات، والحفاظ على تماسكها الوظيفي والهيكلي في ظل الضغوط الخارجية، وتستمد المناعة التنظيمية فعاليتها من تراكم المعرفة المؤسسية، ومرونة السياسات الداخلية، وقدرة العاملين على التعلّم من التجارب السابقة (Saeed, 2025)، كما أن هذه المناعة لا تنمو بمعزل عن الثقافة التنظيمية، بل تتغذى على ما تتيحه المؤسسة من فرص للتجريب والتفكير الناقد والانفتاح على التغيير (المنزوع وآخرون، 2024)، وقد أصبحت المناعة التنظيمية مؤشرًا حاسمًا في قياس جاهزية المؤسسات لمواجهة حالات عدم اليقين في بيئات العمل الحديثة (Haasan et al., 2024).

وتبرز العلاقة الجدلية بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة التنظيمية باعتبارهما بنيتين متكاملتين، إذ يُعدّ الحمض التنظيمي العامل الأساسي للأنماط السلوكية التي تؤثر على استجابات المؤسسة في أوقات الأزمات، فهو يوفّر الإطار المرجعي الذي تستند إليه آليات الدفاع التنظيمي، ويساهم في تشكيل مرجعيات القرارات، ونمط القيادة، وتوزيع الأدوار أثناء الأزمات (صالح، 2023)، ومن خلال ترسيخ مبادئ واضحة مثل الثقة، والمشاركة، والتعلّم المستمر، يمكن للحمض التنظيمي أن يُغذّي مناعة المؤسسة، ويُقوّي قدرتها على تجاوز الأزمات بفعالية (Majeed et al., 2022).

ولا تقتصر أهمية هذه العلاقة على مستوى الاستجابة الفورية للأزمات، بل تمتد لتشمل قدرة المؤسسة على التعلّم من التجارب السابقة وتحويلها إلى معرفة تنظيمية تراكمية تعزز الاستدامة، فكلما كانت آليات الحمض التنظيمي أكثر وضوحًا وفاعلية، زادت قدرة المؤسسة على صيانة ذاكرتها المؤسسية واستثمارها في بناء مناعة معرفية، ومهارة دائمة (معوض وآخرون، 2025)، وتتجلى هذه الوظيفة في السياسات التي تشجّع على تدوين الخبرات وتبادلها، وتقديم المكافآت للمبادرات الفردية والجماعية التي تُفضي إلى حلول تنظيمية مبتكرة، كما تسهم بنية الحمض التنظيمي الواضحة في تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتقليل وقت الاستجابة للمخاطر المفاجئة (المنسي، 2024).

وبناءً على ذلك، فإن أي محاولة لتعزيز المناعة التنظيمية يجب أن تبدأ من فهم عميق لبنية الحمض النووي التنظيمي داخل المؤسسة، إذ لا يمكن تطوير آليات الاستجابة والوقاية دون استيعاب الثقافة القيمية والسلوكية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة (Thamer et al., 2025)، وتُعدّ المؤسسات ذات الحمض التنظيمي غير المتماسك عرضة للانقسام في المواقف الحرجة، إذ يفقد العاملون البوصلة المشتركة لاتخاذ القرارات، ويغلب التشتت على الأداء العام (المنزوع وآخرون، 2024)، ولهذا فإن صياغة الحمض التنظيمي بوعي، من خلال بناء هوية مؤسسية واضحة وتفعيل أنظمة الحوكمة والتعلّم المؤسسي، يشكل نقطة الانطلاق الحقيقية نحو إنشاء جهاز مناعي تنظيمي فعّال (Haasan et al., 2024).

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية لدى العاملين في البلديات الفلسطينية، وتحديداً تبني سياسات مرنة لرفع قدرة البلدية على التكيّف السريع مع الظروف المتغيرة في بلدية قلقيلية، التي تشكّل نموذجًا مهمًا لمؤسسة محلية تواجه ضغوطًا مزدوجة من بيئة خارجية متقلبة ومطالب مجتمعية متزايدة.

مشكلة الدراسة:

تُعدّ المناعة التنظيمية واحدة من المفاهيم الناشئة التي فرضت حضورها في بيئات العمل المعاصرة، نظرًا لما تعكسه من قدرة المؤسسة على التكيّف مع التغيرات ومواجهة الأزمات دون أن تفقد تماسكها، أو فعاليتها، إذ تشكّل خط الدفاع الداخلي الذي يحفظ كيان المنظمة من الانهيار في أوقات الأزمات، ويعزز استمراريتها في بيئة تتّسم بعدم اليقين والتعقيد، إذ إنّ كثيراً من المؤسسات الخدمية، وخصوصًا البلديات، تعاني من ضعف في قدرتها على امتصاص الأزمات، أو الاستفادة من التجارب السابقة، مما يشير

إلى خلل في بنيتها التنظيمية العميقة، وعلى الرغم من وجود سياسات وهياكل إدارية تقليدية فإن هذه المؤسسات غالبًا ما تفتقر إلى المقومات الثقافية والسلوكية التي تضمن لها الحصانة التنظيمية.

تناولت عددًا من الدراسات السابقة موضوع الحمض النووي التنظيمي، والمناعة التنظيمية، إذ تناولت دراسة (دياب، 2023) مدى تجذر الحمض النووي التنظيمي في جامعتي بكين وموسكو، وانعكاسه على المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية، وبيّنت دراسة (معوض وآخرون، 2025) العلاقة بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية، فيما استعرضت دراسة (Thamer et al., 2025)تحليل العلاقة التكاملية بين الحمض النووي التنظيمي وطبيعة المنظمة الأصيلة، كما ربطت دراسة (Saeed, 2025)بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، وأشارت إلى أهمية التعلم التنظيمي، غير أنّ هذه الدراسات ظلّت محصورة في قطاعات التعليم والخدمات اللوجستية والصناعية، ولم تلامس واقع البلديات الفلسطينية، كما لم توضح بشكل كافٍ كيفية تشكيل المناعة التنظيمية انطلاقًا من البنية الجينية العميقة للمنظمة، أي من الحمض النووي التنظيمي.

تواجه بلدية قلقيلية العديد من التحديات الإدارية المتمثلة في ضعف البنية التنظيمية، وتقييد مرونة الأداء، والتعامل مع الأزمات، وضعف التعلم التنظيمي، وضعف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن القصور في أنظمة الحوافز، وكذلك تقويض الصلاحيات، مما ينعكس سلباً على قدرة بلدية قلقيلية على الصمود المؤسسي، وإدارة المخاطر، ومواجهة المستجدات (أبو صالحية، 2025)، ومن هذا المنطلق تنبع الحاجة إلى هذه الدراسة من غياب المعالجة المباشرة لموضوع أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية في ضوء بلدية قلقيلية، إذ إن هذه الدراسة تسعى إلى فهم طبيعة العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة التنظيمية في بلدية قلقيلية، وذلك من خلال تحليل وتفسير كيفية مساهمة التعلم التنظيمي الاستباقي، والذاكرة المؤسسية، والقدرات الدفاعية الوقائية، والمرونة التكيفية، في تمكين البلدية من مواجهة الأزمات والتكيف مع التحديات، الأمر الذي من شأنه أن يزوّد صانعي القرار بإطار مفاهيمي واضح وإجراءات عملية لدعم المناعة التنظيمية من داخل الثقافة المؤسسية.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية، ولاسيما لدى العاملين في البلديات الفلسطينية، وتحديداً بلدية قلقيلية، لكونها نموذجاً مهماً لمؤسسة محلية تواجه ضغوطاً مزدوجة من بيئة خارجية متقلبة، ومطالب مجتمعية متزايدة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكلٍ رئيس إلى الكشف عن أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل أثر الحمض النووي التنظيمي في التعلّم التنظيمي الاستباقي لدى العاملين في بلدية قلقيلية.
2. قياس أثر الحمض النووي التنظيمي في الذاكرة المؤسسية لدى العاملين في بلدية قلقيلية.
3. تحديد أثر الحمض النووي التنظيمي في القدرات الدفاعية الوقائية لدى العاملين في بلدية قلقيلية.
4. بيان أثر الحمض النووي التنظيمي في المرونة التكيفية لدى العاملين في بلدية قلقيلية.

تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيس في:

ما أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر الحمض النووي التنظيمي في التعلّم التنظيمي الاستباقي لدى العاملين في بلدية قلقيلية؟
2. ما أثر الحمض النووي التنظيمي في الذاكرة المؤسسية لدى العاملين في بلدية قلقيلية؟
3. ما أثر الحمض النووي التنظيمي في القدرات الدفاعية الوقائية لدى العاملين في بلدية قلقيلية؟
4. ما أثر الحمض النووي التنظيمي في المرونة التكيفية لدى العاملين في بلدية قلقيلية؟

فرضيات الدراسة:

اختبرت الدراسة الفرضيات التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للحمض النووي التنظيمي في التعلّم التنظيمي الاستباقي لدى العاملين في بلدية قلقيلية.

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للحمض النووي التنظيمي في الذاكرة المؤسسية لدى العاملين في بلدية قلقيلية.

H1.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للحمض النووي التنظيمي في القدرات الدفاعية الوقائية لدى العاملين في بلدية قلقيلية.

H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للحمض النووي التنظيمي في المرونة التكيفية لدى العاملين في بلدية قلقيلية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بمساهمتها في توسيع الفهم العلمي لمفهوم "الحمض النووي التنظيمي" بوصفه إطارًا تفسيريًا عميقًا لسلوكيات الأفراد والمنظمات، وبدراسة أثره في بناء "المناعة التنظيمية"، إذ إنها تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية الحديثة من خلال الربط بين بُعدين لم يحظيا بتكامل كافٍ في السياقات العربية، كما تفتح آفاقًا جديدة للبحث حول كيفيّة توظيف القيم المتجذرة والممارسات المؤسسية لتقوية استجابة المنظمات للأزمات، أما من الناحية التطبيقية فتبرز أهمية الدراسة في تقديمها تصورًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه بلدية قلقيلية والبلديات الفلسطينية الأخرى، من خلال قياس طبيعة الحمض التنظيمي السائد واقتراح آليات لتفعيله في دعم المناعة المؤسسية، بما ينعكس على مرونة الأداء وجودة الخدمة العامة وقدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المتزايدة ضمن بيئة العمل المحلية.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على بلدية قلقيلية في دولة فلسطين.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.

الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين الإداريين في بلدية قلقيلية من مختلف الدوائر والأقسام.

الإطار النظري:

أولًا: الحمض النووي التنظيمي:

يُعد الحمض النووي التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ويشير إلى المكونات الأساسية غير الملموسة التي تُشكّل هوية المؤسسة وتوجّه سلوكها الداخلي، ويتكوّن من مجموعة من القيم الجوهرية، المعتقدات المشتركة، الرموز، الأنظمة، والأنماط الثقافية التي تنتقل عبر الأجيال التنظيمية وتؤثر على طريقة اتخاذ القرارات، وأساليب التفاعل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات (Hadjer et al., 2023). لا يُختزل الحمض التنظيمي في الشعارات والسياسات الرسمية، بل يتجسد في السلوك اليومي للعاملين، وفي الطريقة التي تستجيب بها المؤسسة للتحديات والفرص، كما يُعدُّ هذا الحمض بمنزلة "الذاكرة الجينية" التي تُميز كل منظمة من غيرها (Thamer et al., 2025)، وقد أوضحت الدراسات أنّ وضوح هذا الحمض وتعزيزه داخل المؤسسة يسهم في تحسين جودة الأداء التنظيمي، ويعزز الانسجام بين الأفراد، ويزيد من القدرة على التعلّم التنظيمي الجماعي (دياب، 2023).

ويتكوّن الحمض النووي التنظيمي من أربعة أبعاد أساسية تُعد بمثابة اللبنات التي تُشكّل هذا البناء العميق، أولها البنية التنظيمية، وهي الإطار الذي تُوزّع من خلاله السلطات والمسؤوليات، ويُحدد عبره عدد المستويات الإدارية، والعلاقات الرسمية بين الأقسام المختلفة، وقد بيّنت الأدبيات أن وضوح البنية التنظيمية يسهم في تقليل التعقيد الإداري، وتحسين كفاءة التنسيق الداخلي (المرعي وبن ظفرة، 2022). كما أن الهيكل الإداري الفعّال يساعد في دعم سرعة اتخاذ القرارات، وزيادة الاستجابة للتغيرات البيئية (Hadjer & Amina, 2023).

أما البعد الثاني فهو حقوق اتخاذ القرارات، ويُشير إلى درجة تمكين العاملين من المشاركة في صناعة القرار، وتوزيع الصلاحيات عبر المستويات التنظيمية المختلفة، إذ إن المؤسسات التي تعتمد على تفويض واضح ومتوازن للصلاحيات تتميز بدرجة أعلى من التكيف والمرونة في إدارة المواقف الطارئة (Ameen & Mhaibes, 2024).

ثالثًا، أنظمة الحوافز، وهي النظم الرسمية وغير الرسمية التي تعتمدها المؤسسة لتكريم الإنجاز، وتعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي، وتوجيه الجهود نحو الأهداف الإستراتيجية، وتشير البحوث إلى أن الحوافز المتوافقة مع ثقافة المؤسسة وقيمها تسهم في ترسيخ الولاء التنظيمي ورفع الدافعية الداخلية (Saeed, 2025). كما أن نظام المكافآت العادل والواضح يخلق بيئة عمل صحية تحفز على الابتكار والمبادرة (Hadjer & Amina, 2023).

رابعًا، تدفّقات المعلومات، ويُقصد بها مستوى انسياب المعرفة والمعلومات بين وحدات المؤسسة، وسرعة تداولها بين المستويات الوظيفية المختلفة، وتؤكد الدراسات أن نظم المعلومات الفعالة تُمكّن العاملين من اتخاذ قرارات دقيقة، وتدعم عمليات التعلم التنظيمي المستمر (Haasan & Haddadi, 2024).

ثانيًا: المناعة التنظيمية:

تشير المناعة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التصدّي للمخاطر الداخلية والخارجية، والتكيف مع المتغيرات دون أن تفقد استقرارها، أو كفاءتها، وهي مفهوم مستعار من علم الأحياء، إذ يمثل الجهاز المناعي ما يملكه الكائن الحي من آليات لحماية ذاته من التهديدات، وبالمثل، تتكوّن المناعة التنظيمية من مجموعة من القدرات التي تمكن المؤسسة من امتصاص الصدمات والتعافي منها (Haasan et al., 2024). تشمل المناعة التنظيمية أربعة أبعاد رئيسة: التعلّم التنظيمي الاستباقي، والذاكرة المؤسسية، والقدرات الدفاعية الوقائية، والمرونة التكيفية، إذ يعكس التعلّم الاستباقي قدرة المؤسسة على توقع التهديدات والاستعداد لها، في حين تمثل الذاكرة المؤسسية نظامًا لتخزين واسترجاع الخبرات السابقة، أما القدرات الدفاعية فتشير إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسة للوقاية من الأزمات، وتعبّر المرونة التكيفية عن قدرة النظام التنظيمي على تعديل استراتيجياته في مواجهة المتغيرات (Saeed, 2025).

ثالثًا: العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة التنظيمية:

ترتبط المناعة التنظيمية ارتباطًا وثيقًا بالحمض النووي التنظيمي، إذ يُعد هذا الأخير بمثابة الحاضنة الثقافية التي تغذّي وتدعم قدرة المؤسسة على الصمود والتكيف، فكلما كانت القيم والمعتقدات التنظيمية واضحة ومتجذرة، زادت قدرة المؤسسة على توليد ردود فعل جماعية فاعلة في مواجهة التحديات (Majeed et al., 2022). كما أن وجود بيئة تنظيمية قائمة على التعلّم والثقة والانفتاح يُعزز من قدرة المؤسسة على بناء ذاكرة معرفية نشطة، ويطوّر أدوات دفاعية متقدمة قادرة على الاستجابة الفورية للتهديدات، وهو ما يجعل العلاقة بين المتغيرين علاقة تفاعلية بنائية لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر (معوض وآخرون، 2025).

بالرغم من ذلك، إلا أن العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة التنظيمية ليست دائماً إيجابية، إذ إن العلاقة تكون مشروطة في الثقافة التنظيمية، والسياسات السائدة فيها، إذ إن الجينات التنظيمية هي من تحدد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرارات، والمحفزات، والمعلومات (غنيم، 2021).

رابعًا: أهمية دراسة العلاقة بين المتغيرين:

تنبع أهمية الربط بين هذين المفهومين من الحاجة إلى فهم الجذور الثقافية والسلوكية التي تقف خلف فعالية استجابة المؤسسة للمخاطر، إذ لا تكفي النظم الإجرائية وحدها لضمان المناعة التنظيمية، بل يتطلب الأمر ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة وقادرة على استيعاب التغيير وتوجيهه لصالح الأداء المؤسسي (Thamer et al., 2025). ويكتسب هذا الربط أهمية خاصة في السياقات الخدمية مثل البلديات، إذ يتعرض الموظفون لضغوط مستمرة ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور، وقيود الموارد، والتغيرات الإدارية، مما يستدعي تعزيز مناعتهم التنظيمية من خلال بنية ثقافية داعمة ومتماسكة (المنزوع وآخرون، 2024). ومن هنا، فإن تحليل أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية يوفّر إطارًا علميًا وتطبيقيًا لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار الداخلي في مواجهة الاضطرابات.

الدراسات السابقة:

أولاً/ الدراسات العربية:

هدفت دراسة معوض وآخرون (2025) إلى استقصاء العلاقة بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من 45 فقرة موزعة على أبعاد المناعة والنضج، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة والبالغ عددهن 320 معلمة، وقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 110 معلمات، وأظهر التحليل ارتفاعًا في مستوى تطبيق المناعة التنظيمية بمتوسط بلغ 4.02، إلى

جانب تحقق مستوى مرتفع من النضج المؤسسي بمتوسط بلغ 3.97، كما بينت النتائج وجود ارتباط دال موجب بين المتغيرين بلغت قيمته($r = 0.68$) ، وأوصت الدراسة بتضمين برامج التطوير المهني مفاهيم الحمض النووي التنظيمي، وتعزيز آليات التعلم المؤسسي.

هدفت دراسة المنزوع وآخرين (2024) إلى تحديد دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الاستثمارية العاملة في قطاع المياه بمدينة صنعاء، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع القيادات الإدارية البالغ عددهم 243 فردًا، كما تم استخدام استبانة مكونة من 36 بندًا، وتحليل البيانات بواسطة الانحدار البسيط، وكشفت النتائج عن توافر مرتفع لمستوى المناعة التنظيمية بنسبة 74%، وإدارة الأزمات بنسبة 73%، كما أظهرت وجود علاقة تفسيرية دالة بين المناعة التنظيمية وتحسين جميع مراحل إدارة الأزمات بقيمة($\beta = 0.94$) ، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة مختصة بالمناعة التنظيمية تتولى مهمة التنبؤ بالأزمات، وتحديث خطط الطوارئ.

هدفت دراسة المنسي (2024) إلى قياس أثر المناعة التنظيمية ودور مشاركة المعرفة بوصفه عاملا معدلا في تعزيز الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستعان باستبانة مكونة من 38 بندًا، وشمل مجتمع الدراسة 12 بنكًا تجاريًا بعدد إجمالي بلغ 530 موظفًا ومديرًا، وجرى اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 301 مشاركًا، استجاب منهم فعليًا 283 مشاركًا، وأظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية أن المناعة التنظيمية تؤثر إيجابيًا في الرشاقة التنظيمية بقيمة($\beta = 0.63$) ، كما أن مشاركة المعرفة تعزز هذه العلاقة بقيمة($\beta = 0.19$) ، وأوضحت النتائج وجود مستوى مرتفع من المناعة التنظيمية بمتوسط وزني بلغ 3.91 على مقياس ليكرت الخماسي، وأوصت الدراسة بإنشاء مجتمعات معرفية افتراضية، وتحديث سياسات الاحتفاظ بالخبرة المؤسسية لضمان استدامة المناعة التنظيمية.

هدفت دراسة دياب (2023) إلى مقارنة مدى ترسّخ مفهوم "الحمض النووي التنظيمي" في جامعتي بكين وموسكو، واستلهام التجربة من أجل تعزيز "المناعة التنظيمية" في الجامعات المصرية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، واستخدمت أداة متمثلة في استبانة مكونة من 40 فقرة، فضلاً عن تحليل وثائقي للخطة الإستراتيجية واللوائح التنفيذية في الجامعتين، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعتين، وعددهم 1214 عضوًا، وجرى اختيار عينة طبقية بلغ حجمها 302 مشاركًا بنسبة استجابة بلغت 79%، وكشفت النتائج عن تفوق جامعة بكين في بُعد "القيم الجوهرية" بنسبة 84%، مقارنة بنسبة 76% لجامعة موسكو، كما أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة التنظيمية بلغت($r = 0.71, P < 0.001$) ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني آليات موحدة لتوثيق المعرفة المؤسسية، وتعزيز التعلم التنظيمي عبر منصات رقمية مشتركة بين الجامعات المصرية والصينية والروسية.

هدفت دراسة صالح (2023) إلى اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز نظام المناعة التنظيمية داخل شركات التأمين الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وطبّقت استبانة مكونة من 42 بندًا على مجتمع مكون من 18 شركة تأمين يعمل بها 1120 موظفًا، وتم اختيار عينة طبقية بلغ حجمها 340 مشاركًا، بنسبة استرجاع وصلت إلى 85%، وأظهرت نتائج تحليل جزئيات المربعات الصغرى أن حزم التدريب الانتقائي، وتقييم الأداء التحفيزي، تؤثر بشكل فعال في الأبعاد الثلاثة للمناعة التنظيمية وهي: التعلم، والذاكرة، والحمض النووي التنظيمي، بإجمالي تباين مفسّر بلغت نسبته 57%، وأوصت الدراسة بتبني نظام مكافآت يستند إلى المعرفة، وتطوير بوابة إلكترونية لحفظ الذاكرة المؤسسية بما يضمن مرونة واستدامة القطاع التأميني.

هدفت دراسة غنيم (2021) إلى الكشف عن أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بوجود الرشاقة الاستراتيجية بوصفها متغيرا وسيطا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وزعت بطريقة عشوائية على(268) من موظفي شركات الصناعات الدوائية في الضفة الغربية، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الصناعات الدوائية بمكونات الجينات التنظيمية كجزء من ثقافة المنظمة والمتمثلة في: (الهيكل التنظيمي– المعلومات– اتخاذ القرارات– الحوافز).

ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة **Saeed (2025)** إلى استكشاف دور المناعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي داخل شركة توزيع المنتجات النفطية في العراق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي، من خلال استبانة مكونة من 39 فقرة وُزعت على 540 موظفًا، واستُعيد منها 357 استبانة، وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للمناعة التنظيمية في التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن بُعد

التعلم التنظيمي كان الأعلى من حيث الأهمية النسبية، وأوصى الباحث بإنشاء منصة أفكار لتوثيق التجارب الفردية وتحويلها إلى معرفة مؤسسية.

هدفت دراسة **Thamer et al. (2025)** إلى تحليل العلاقة التكاملية بين الحمض النووي التنظيمي وطبيعة المنظمة الأصيلة، وأثر ذلك في تعزيز المناعة التنظيمية في شركات الخدمات اللوجستية بسلطنة عمان، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت استبانة محكمة مكونة من 44 بندًا، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين في خمس شركات لوجستية كبرى بلغ عددهم 720 موظفًا، واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها 310 موظفين بنسبة استجابة بلغت 82%، وأظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية أن التكامل بين الحمض النووي التنظيمي وقيم الأصالة التنظيمية يفسّر 64% من التباين في مستوى المناعة التنظيمية، كما برز بُعد "المعتقدات الجوهرية المشتركة" كأقوى متغير تنبؤي، تلاه بُعد "وضوح الهوية المؤسسية"، وأوصت الدراسة بضرورة تبني خرائط جينية تنظيمية دورية تربط قيم الأصالة بنظم الحوكمة الداخلية، وتطوير منصات رقمية لتوثيق الخبرات الناجحة.

هدفت دراسة **Haasan et al. (2024)** إلى اختبار مدى قدرة أنظمة المناعة التنظيمية على تمكين شركات السياحة في منطقة الشرق الأوسط من مواجهة حالات عدم اليقين، وقد استخدمت الدراسة منهجًا كميًا من خلال استبانة مكونة من 47 بندًا، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات البنائية الجزئيةPLS-SEM ، وشمل مجتمع الدراسة 68 شركة سياحية في تسع دول عربية، إذ حللت 438 استجابة، وكشفت النتائج عن أن أبعاد التعلم والذاكرة والحمض النووي التنظيمي تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في مرونة القرارات الإستراتيجية، مع قوة تأثير كلية بلغت($\beta = 0.71$) ، وأوصت الدراسة بتطبيق برامج تعلّم جماعي عابرة للحدود، وإنشاء سجل رقمي يوثق الممارسات الناجحة لتعزيز مستوى المناعة التنظيمية.

هدفت دراسة **Hadjer et al. (2023)** إلى توظيف مفهوم "الحمض النووي التنظيمي" بوصفه أداة لتمييز المؤسسات الابتكارية في قطاع الشركات الخاصة بالجزائر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة إلكترونية على 20 مؤسسة حصلت منها على 217 استجابة صالحة، وكشف تحليل التمييز الإحصائي أن الأبعاد الأربعة للحمض النووي التنظيمي تفسّر مجتمعًا ما نسبته 48% من التباين في مستوى الابتكار، كما برز بُعد "هيكل اتخاذ القرار" بوصفه الأعلى من حيث الأهمية النسبية، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خرائط جينية تنظيمية دورية وربطها بأنظمة تحفيز الابتكار، وتأسيس مختبرات داخلية لطرح الأفكار وتطويرها.

هدفت دراسة **Majeed et al. (2022)** إلى تحليل أثر المناعة التنظيمية في تعزيز القدرات الإستراتيجية في الشركة العامة للتأمين في العراق، وقد استخدم الباحثان منهجًا مسحيًا تحليليًا مع استبانة مكونة من 40 بندًا شملت أبعاد الذاكرة والتعلم والحمض النووي التنظيمي، وتكوّن مجتمع الدراسة من 1050 موظفًا، وتم اختيار عينة قصدية بلغ حجمها 312 موظفًا، وكشفت النتائج عن ضعف في بُعد التعلم التنظيمي مقارنة ببُعد الحمض النووي، وأوصت الدراسة بإطلاق برامج تدريب تشاركية، وتعزيز عمليات الأرشفة الرقمية للمعرفة بما يدعم جاهزية الشركة الاستراتيجية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها انحصرت في العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي وبعض المتغيرات الإدارية، إذ انحصرت في قطاعات التعليم والخدمات اللوجستية والصناعية. إلا أن الباحث لم يجد دراسات ركزت على تناول أو معالجة أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية ضمن السياقات الخدمية أو المحلية بشكل عام، وعلى أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية بشكل خاص، مما يستدعي المعالجة والتحليل في نطاق خصوصية المؤسسات المحلية وتحدياتها المتزايدة.

ساعدت الدراسات السابقة في تحديد أداة جمع البيانات وبنائها، والوقوف على النقاط التي لم تتناولها هذه الدراسات، إذ قدم تصور علمي وعملي ميّز هذه الدراسة من غيرها من الدراسات السابقة باختيار موضوع إنساني مهم؛ وهو أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة من حيث خصائصها ومكوناتها، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها من خلال الربط بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة

التنظيمية، ويُستخدم هذا النوع من المناهج في الدراسات التي تهدف إلى تفسير الواقع، وتحليل أبعاده بهدف الوصول إلى استنتاجات موضوعية تسهم في فهم كيفية تأثير البنية التنظيمية العميقة في قدرة المؤسسة على التكيف والمواجهة، وذلك عبر جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج بناءً على الأدلة الرقمية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل للعينة، إذ استهدف جميع أفراد المجتمع الأصلي المتمثل بالموظفين الإداريين في بلدية قلقيلية والبالغ عددهم (140) موظفًا، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تعكس الواقع التنظيمي بصورة أكثر موثوقية، وتتيح إمكانية تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة دون تحيّز ناتج عن اختيار عينة جزئية.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لقياس أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في بلدية قلقيلية.

متغيرات وأنموذج الدراسة:

يوضح الجدول رقم (1) متغيرات الدراسة وأبعادها ومصادرها:

جدول (1): متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيّر	الأبعاد المقترحة لقياسه	التوثيق
الحمض النووي التنظيمي	البنية التنظيمية؛ حقوق اتخاذ القرارات؛ أنظمة الحوافز؛ تدفّقات المعلومات	المرعي وبن ظفرة (2022)؛ Amina & Hadjer (2023)؛ Mhaibes & Ameen (2024)
المناعة التنظيمية	التعلّم التنظيمي الاستباقي؛ الذاكرة المؤسسية؛ القدرات الدفاعية الوقائية؛ المرونة التكيفية	المنسي (2024)؛ معوض والبصير والحربي والسمارة (2025)؛ Haddadi & Haasan (2024)

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولا: الحمض النووي التنظيمي:

يوضح الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحمض النووي التنظيمي:

جدول (2): التحليل الوصفي لأبعاد الحمض النووي التنظيمي

البُعد	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
البنية التنظيمية	الهيكل التنظيمي في بلدية قلقيلية واضح لجميع الموظفين.	3.070	.510	61.40%
	توجد مهام محددة لكل دائرة في البلدية دون تداخل.	3.730	.470	74.60%
	تسلسل الصلاحيات الإدارية في البلدية يتم بشكل منظم.	3.480	.800	69.60%
	تتسم العلاقات الإدارية بين الموظفين بالوضوح والشفافية.	3.330	.690	66.60%
	الهيكل التنظيمي يساعد على إنجاز العمل بكفاءة.	2.820	.730	56.40%
	متوسط البعد	3.286	.640	
حقوق اتخاذ القرار	أمتلك الصلاحية اللازمة لاتخاذ قرارات في نطاق عملي.	3.160	.790	63.20%
	أفوض باتخاذ قرارات دون الرجوع الدائم للإدارة العليا.	2.930	.580	58.60%
	أشعر أن رأيي يُؤخذ بعين الاعتبار في القرارات المهمة.	2.790	.780	55.80%
	هناك وضوح في من يمتلك حق اتخاذ القرار في كل موقف.	3.250	.840	65.00%
	يُشجّع الموظفون على المشاركة في صنع القرار.	3.640	.590	72.80%
	متوسط البعد	3.154	.716	
أنظمة الحوافز	نظام الحوافز في البلدية عادل وشفاف.	3.790	.490	75.80%

البُعد	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
تدفّقات المعلومات	يكافأ الموظف المجتهد بشكل واضح.	2.910	.840	58.20%
	تُمنح الحوافز بناءً على معايير موضوعية.	3.730	.620	74.60%
	أعتقد أن الحوافز تحفّز الموظفين على تحسين أدائهم.	2.820	.720	56.40%
	توجد فروقات واضحة بين المجتهد والمقصّر في الحوافز.	3.640	.590	72.80%
	متوسط البعد	3.378	.652	
	تصلني المعلومات الضرورية لأداء عملي في الوقت المناسب.	3.070	.740	61.40%
	توجد قنوات فعّالة لتبادل المعلومات بين الموظفين.	3.390	.490	67.80%
	أبلغ بالتغييرات الإدارية أولًا بأول.	3.590	.550	71.80%
	تعتمد البلدية على وسائل متعددة لنقل المعلومات داخليًا.	2.640	.670	52.80%
	أجد سهولة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بمهامي.	3.410	.450	68.20%
	متوسط البعد	3.220	.580	
	الحمض النووي التنظيمي (ككل)	3.260	654.	

تشير نتائج تحليل بيانات متغير "الحمض النووي التنظيمي" إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير بلغ (3.260) بانحراف معياري (.654)، وهو ما يعكس مستوى متوسطًا من توافر مكونات هذا المتغير لدى العاملين في بلدية قلقيلية، وقد تبيّن أن بُعد "أنظمة الحوافز" جاء في المرتبة الأعلى بمتوسط (3.378) وانحراف معياري (.652)، مما يدل على إدراك نسبي جيد لدى العاملين لوجود حوافز تنظيمية، رغم تباين الآراء حول عدالتها وتوزيعها، يليه "البنية التنظيمية" بمتوسط (3.286) وانحراف (.640)، ما يشير إلى وضوح نسبي في الهيكل الإداري وتوزيع المهام داخل البلدية، أما بُعد "تدفّقات المعلومات" فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.220) وانحراف معياري منخفض نسبيًا (.580)، مما يدل على وجود قنوات معلومات مقبولة لكنها تعاني من بعض القصور، خصوصًا في ما يتعلق بوصول المعلومات في الوقت المناسب، في حين جاء بُعد "حقوق اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.154) وانحراف معياري (.716)، وهو ما يعكس شعورًا عامًا لدى الموظفين بضعف المشاركة في صنع القرار أو محدودية صلاحياتهم في اتخاذه، وتُظهر هذه النتائج تفاوتًا نسبيًا في مكونات الحمض النووي التنظيمي، بما يستدعي تعزيز بعض الجوانب، وخاصة المتعلقة بالتمكين الإداري وتفعيل قنوات المعلومات بشكل أكثر فعالية.

ثانياً: المناعة التنظيمية:

يوضح الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمناعة التنظيمية:

الجدول (3): التحليل الوصفي لأبعاد المناعة التنظيمية

البُعد	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
التعلّم التنظيمي الاستباقي	تسعى البلدية إلى التعلّم من الأخطاء قبل تكرارها.	3.735	.746	74.70%
	تعقد اجتماعات لتقييم المخاطر المحتملة مسبقًا.	3.44	.849	68.80%
	أشارك في ورشات تعزز التفكير الاستباقي في العمل.	3.78	.577	75.60%
	نطوّر إجراءاتنا بناءً على دراسات مستقبلية.	2.899	.505	57.98%
	توجد خطة واضحة لمواجهة التحديات قبل وقوعها.	3.058	.604	61.16%
	متوسط البعد	3.382	.656	
الذاكرة المؤسسية	تحتفظ البلدية بسجلات موثّقة لجميع الإجراءات السابقة.	3.341	.832	66.82%
	يمكنني الرجوع إلى معلومات سابقة بسهولة عند الحاجة.	2.974	.679	59.48%
	أرشفة المشكلات وحلولها للاستفادة منها لاحقًا.	3.589	.683	71.78%

البُعد	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
القدرات الدفاعية الوقائية	الخبرات السابقة تُستخدم في تطوير السياسات الحالية.	2.943	.656	58.86%
	توجد نظم إلكترونية لحفظ وتبادل المعرفة داخل المؤسسة.	3.663	.645	73.26%
	متوسط البعد	3.302	.699	
	لدى البلدية خطط وقائية واضحة لمواجهة الأزمات.	3.228	.766	64.56%
	يدرب الموظفون على التعامل مع حالات الطوارئ.	3.552	.682	71.04%
	تتّبع البلدية سياسات تمنع تكرار المشكلات السابقة.	3.709	.478	74.18%
	تراقب مؤشرات الخطر بصورة دورية.	3.028	.805	6.56%
	لدينا قدرة على التصرف السريع في الظروف المفاجئة.	2.996	.682	59.92%
	متوسط البعد	3.303	.683	
المرونة التكيفية	تتكيف البلدية بسرعة مع التغيرات الطارئة في العمل.	3.718	.798	74.36%
	يمكن تعديل الإجراءات بسهولة لمواجهة المستجدات.	3.244	.758	64.88%
	إعادة توزيع المهام عند الحاجة دون تعطيل العمل.	3.311	.736	66.22%
	ألاحظ استعدادًا إداريًا دائمًا لتغيير الخطط عند الضرورة.	2.951	.792	59.02%
	يتعامل فريق العمل بكفاءة مع أي تغيير مفاجئ.	2.899	.587	57.98%
	متوسط البعد	3.225	.734	
	المناعة التنظيمية (ككل)	3.303	.693	

تشير نتائج التحليل الوصفي لأبعاد "المناعة التنظيمية" لدى العاملين في بلدية قلقيلية إلى أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.303) بانحراف معياري (.693)، وهو ما يعكس مستوى متوسطًا يميل إلى الإيجابية في إدراك العاملين لقدرة مؤسستهم على التكيف والمواجهة. وقد جاء بُعد "التعلّم التنظيمي الاستباقي" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.382) وانحراف معياري (0.656)، مما يدل على إدراك جيد لوجود توجهات استباقية في تحليل الأخطاء والاستعداد للمخاطر المحتملة، يليه بُعد "القدرات الدفاعية الوقائية" بمتوسط (3.303) وانحراف (.683)، وهو ما يشير إلى توفر نسبي للإجراءات الوقائية وخطط الطوارئ، مع وجود تفاوت بسيط في مستويات التنفيذ. أما "الذاكرة المؤسسية" فقد سجلت متوسطًا بلغ (3.302) بانحراف (.699)، ويعكس ذلك مستوى متوسطًا من حفظ المعرفة المؤسسية وتوظيفها، مع الحاجة إلى تعزيز استرجاع المعلومات التاريخية واستخدامها في دعم السياسات. في حين جاء بُعد "المرونة التكيفية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.225) وانحراف معياري (.734)، مما يشير إلى وجود قدر محدود من القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، خاصة فيما يتعلق بإعادة توزيع المهام وتعديل الخطط. وبشكل عام، تُظهر النتائج أن المناعة التنظيمية في البلدية متوافرة بدرجة معتدلة، إلا أنها تحتاج إلى تعزيز أكبر في بُعدي التكيف المؤسسي والذاكرة التنظيمية لضمان استجابة أكثر فعالية وديناميكية في مواجهة التحديات.

اختبار الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Test):

سعى الباحث إلى قياس طبيعة العلاقة بين متغير "الحمض النووي التنظيمي" من جهة، وأبعاد "المناعة التنظيمية" لدى العاملين في بلدية قلقيلية من جهة أخرى، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك بهدف تحديد ما إذا كانت هذه العلاقة دالة وإيجابية إحصائيًا.

الجدول (4): معامل الارتباط بيرسون بين الحمض النووي التنظيمي وأبعاد المناعة التنظيمية

المتغير	1	2	3	4	5	6
الحمض النووي التنظيمي	1					
التعلّم التنظيمي الاستباقي	.830	1				
الذاكرة المؤسسية	.743	.690	1			
القدرات الدفاعية الوقائية	.689	.733	.523	1		

المرونة التكيفية	.512	.458	.572	.567	1	
المناعة التنظيمية	.512	.838	.660	.597	.469	1

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الحمض النووي التنظيمي والتعلّم التنظيمي الاستباقي (.830)، وكذلك مع الذاكرة المؤسسية (.743) والقدرات الدفاعية الوقائية (.689)، في حين جاءت العلاقة متوسطة القوة مع المرونة التكيفية (.512)، كما ظهر ارتباط متوسط أيضًا بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة التنظيمية متغيرا كليا (.512)، مما يدل على أن تعزيز القيم والممارسات التنظيمية الراسخة يسهم بوضوح في رفع مستويات المناعة التنظيمية، وخاصة في أبعادها المرتبطة بالتعلّم المسبق والتراكم المعرفي.

اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro–Wilk Test):

قبل الشروع في استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، قام الباحث باختبار فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمتغير "الحمض النووي التنظيمي" وأبعاده الأربعة، وذلك باستخدام اختبار شابيرو–ويلك، بهدف التأكد من مدى ملاءمة البيانات للتطبيقات البارامترية في التحليل اللاحق.

الجدول (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الحمض النووي التنظيمي وأبعاده

المتغير	قيمة الاختبار (W)	قيمة (p)
البنية التنظيمية	.983	.236
حقوق اتخاذ القرار	.977	.187
أنظمة الحوافز	.981	.291
تدفّقات المعلومات	.988	.342
الحمض النووي التنظيمي (ككل)	.990	.412

تشير نتائج اختبار شابيرو–ويلك إلى أن جميع أبعاد متغير الحمض النووي التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي. وبذلك يمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في تحليل العلاقات والاختلافات ضمن هذه البيانات.

اختبار الفرضيات:

يوضح الجدول (6): اختبار الفرضيات:

الجدول (6): نتائج اختبار الفرضيات البديلة باستخدام تحليل الانحدار الخطي

رقم الفرضية	قيمة بيتا (β)	قيمة T	قيمة P	القرار
H1	.479	2.521	.002	يوجد أثر دال إحصائيًا
H1.1	.738	2.257	.044	يوجد أثر دال إحصائيًا
H1.2	.639	4.439	.038	يوجد أثر دال إحصائيًا
H1.3	.579	3.723	.010	يوجد أثر دال إحصائيًا
H1.4	.380	4.012	.009	يوجد أثر دال إحصائيًا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة بيتا ($\beta = .479$)، وقيمة ($T = 2.521$)، وكانت قيمة ($P = .002$)، وهو ما يدل على أن ارتفاع مستوى الحمض النووي التنظيمي ينعكس إيجابًا على مستوى المناعة التنظيمية، وقد توافق ذلك مع ما أوردته دراسة (Thamer et al., 2025) التي أكدت أن تكامل القيم والممارسات التنظيمية يعزز قدرة

المؤسسة على امتصاص الصدمات، كما دعمت دراسة (Saeed, 2025) هذا الطرح من خلال ربط المناعة التنظيمية بالثقافة التنظيمية العميقة.

من وجهة نظر الباحث، تعكس هذه النتيجة منطقية العلاقة بين الهوية التنظيمية العميقة وقدرة المؤسسة على التكيف، حيث يسهم وضوح القيم والأنماط الداخلية في تعزيز الاستجابة الفعّالة للأزمات.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للحمض النووي التنظيمي في التعلّم التنظيمي لاستباقي لدى العاملين في بلدية قلقيلية

أشارت نتائج اختبار الفرضية إلى وجود أثر دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة بيتا ($\beta = .738$)، وقيمة ($T = 2.257$) ، وكانت قيمة ($P = .044$)، ما يدل على أن القيم والمعتقدات التنظيمية المتجذرة تسهم في تحفيز الموظفين على استباق الأخطاء والتعلم منها قبل وقوعها، وهو ما يتماشى مع ما أكدته دراسة (Hadjer et al., 2023) التي ربطت الحمض التنظيمي بهيكل اتخاذ القرار المرن، وأثره في تشجيع التعلّم التنبؤي، كما دعمت دراسة (دياب، 2023) هذه النتيجة حين أشارت إلى أن وضوح الحمض التنظيمي يسهم في بناء عقلية تنظيمية استباقية.

من وجهة نظر الباحث، تُشير هذه النتيجة إلى أن وضوح القيم التنظيمية وتماسك الأنماط السلوكية داخل بلدية قلقيلية يسهمان في خلق بيئة محفّزة على التعلّم الاستباقي، إذ يصبح الأفراد أكثر استعدادًا لاستشعار المخاطر وتحليل المؤشرات قبل تحوّلها إلى أزمات فعلية. ويُرجّح أن هذا الأثر يعود إلى التفاعل اليومي بين العاملين في ضوء ثقافة تنظيمية تُشجع على المبادرة واستخلاص الدروس المسبقة، لا الانتظار حتى وقوع الخطأ، مما يعكس فاعلية الحمض التنظيمي في ترسيخ عقلية تنبؤية داخل المؤسسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للحمض النووي التنظيمي في الذاكرة المؤسسية لدى العاملين في بلدية قلقيلية

جاءت نتائج التحليل داعمة لهذه الفرضية، إذ كانت قيمة بيتا ($\beta = .639$)، وقيمة ($T = 4.439$)، وقيمة ($P = 0.038$)، مما يدل على أن وجود منظومة قيمية وسلوكية مستقرة يسهم في تراكم المعرفة المؤسسية وحفظها ضمن الذاكرة التنظيمية، وهذا ما أكدته دراسة (Majeed et al., 2022)التي بيّنت أن الذاكرة المؤسسية تتأثر بدرجة التكرار الثقافي للسلوكيات، كما أشارت دراسة (Hadjer et al., 2023)إلى أن الخرائط الجينية التنظيمية تُستخدم أداةً لحفظ المعرفة التنظيمية.

من وجهة نظر الباحث، تعكس هذه النتيجة الدور الحيوي الذي يؤديه الحمض النووي التنظيمي في بناء ذاكرة مؤسسية متماسكة، إذ إن وجود ثقافة تنظيمية مستقرة وسلوكيات متكررة يُسهّل عملية توثيق الخبرات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاسترجاع، كما يعزّز من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالتجارب الناجحة وتجنّب تكرار الأخطاء.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للحمض النووي التنظيمي في القدرات الدفاعية الوقائية لدى العاملين في بلدية قلقيلية

أثبتت النتائج صحة الفرضية، إذ كانت قيمة بيتا ($\beta = 0.579$)، وقيمة ($T = 3.723$)، وقيمة ($P = .010$) ، وهو ما يعكس دور الحمض التنظيمي في تشكيل استجابات تنظيمية وقائية لمواجهة التهديدات المحتملة، فقد أوضحت دراسة (المنزوع وآخرون، 2024) أن المناعة التنظيمية الدفاعية تُبنى من خلال آليات ثقافية متوارثة تدعم الحذر المؤسسي، بينما دعمت دراسة (Thamer et al., 2025) هذا الاستنتاج حين ربطت المعتقدات الجوهرية المشتركة بالاستعداد المؤسسي للوقاية من الأزمات.

من وجهة نظر الباحث، تؤكد هذه النتيجة أن الحمض النووي التنظيمي يُمثل القاعدة التي تُبنى عليها السلوكيات الوقائية داخل المؤسسة، إذ تسهم القيم المتجذّرة والمعتقدات المشتركة في تعزيز ثقافة الحذر المؤسسي والاستعداد المبكر للتعامل مع التهديدات. فحين تكون الثقافة التنظيمية قائمة على الانضباط واليقظة، يصبح من الطبيعي أن تتطور قدرات دفاعية فعّالة تُمكّن العاملين من اتخاذ تدابير احترازية قبل تفاقم الأزمات، مما يجعل الوقاية جزءًا من السلوك المهني اليومي، لا مجرد استجابة ظرفية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للحمض النووي التنظيمي في المرونة التكيفية لدى العاملين في بلدية قلقيلية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة معنوية، إذ بلغت قيمة بيتا ($\beta = .380$)، وقيمة ($T = 4.012$)، وقيمة ($P = .009$)، ما يدل على أن ترسّخ عناصر الحمض التنظيمي يسهم في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على تعديل سياساتها واستجابتها للظروف الطارئة، وقد أشارت دراسة (Hadjer et al., 2023) إلى أن وضوح الحمض التنظيمي يجعل المؤسسة أكثر تهيؤًا للتكيف في بيئات العمل الديناميكية، وأكدت دراسة (Thamer et al., 2025) أن وضوح الهوية المؤسسية أحد العوامل التنبؤية بالمرونة التنظيمية.

من وجهة نظر الباحث، تعكس هذه النتيجة الدور المحوري الذي يؤديه الحمض النووي التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيّف مع المتغيرات، إذ إن وضوح القيم والممارسات التنظيمية يوفر إطارًا مرجعيًا يسمح بإعادة توجيه السياسات دون الوقوع في فوضى إدارية. فالمؤسسة التي تمتلك هوية تنظيمية واضحة تكون أكثر استعدادًا لتعديل إجراءاتها وممارساتها عند الضرورة، مع الحفاظ على استقرارها التشغيلي، مما يجعل المرونة التكيفية سلوكًا مؤسسيًا أصيلًا لا مجرد ردة فعل ظرفية.

النتائج:

أظهرت نتائج التحليل أن الحمض النووي التنظيمي يمثّل أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز أبعاد المناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية، ويمكن تلخيص أبرز النتائج على النحو الآتي:

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والمناعة التنظيمية، وهذا يشير إلى أن ارتفاع مستوى الحمض النووي ينعكس إيجاباً على مستوى المناعة التنظيمية، مما يدل على أن تعزيز القيم والممارسات التنظيمية الراسخة يسهم بوضوح في رفع مستويات المناعة التنظيمية.
2. ظهر أثر واضح للحمض النووي التنظيمي في التعلّم التنظيمي الاستباقي، مما يعكس دور البنية الثقافية في تعزيز الاستعداد القبلي للمخاطر.
3. تبين أن الحمض التنظيمي يسهم في بناء الذاكرة المؤسسية من خلال ترسيخ سلوكيات جمع وتوثيق المعرفة.
4. وُجد تأثير إيجابي للحمض التنظيمي في القدرات الدفاعية الوقائية، بما يدل على أن المؤسسة التي تمتلك قيمًا تنظيمية واضحة تكون أكثر قدرة على الوقاية من التهديدات.
5. أظهر التحليل أن الحمض النووي التنظيمي يساهم في دعم المرونة التكيفية، وهو ما يعني أن القيم المشتركة والهوية التنظيمية تساعد العاملين على التأقلم مع التغيير.
6. كشفت النتائج عن ضعف في البنية التنظيمية وتفويض الصلاحيات، مما يشير إلى طابع إداري مركزي يُقيّد مرونة الأداء، ويحدّ من فاعلية توزيع الأدوار والمسؤوليات.
7. أظهر الموظفون انخفاضًا في مشاركتهم في صنع القرار، مما يعكس ضعفًا في التشاركية الداخلية وغياب آليات واضحة للاستماع لآرائهم في القضايا الجوهرية.
8. تبيّن قصور في أنظمة الحوافز، إذ لا تُحفز العاملين بفعالية على تحسين أدائهم، مما يشير إلى خلل في العدالة التحفيزية وربط المكافآت بالإنجاز الفعلي.
9. أظهرت البيانات ضعفًا في التعلّم التنظيمي، سواء من حيث استخدام الدراسات المستقبلية، أو الاستفادة من الخبرات السابقة، أو سرعة الاستجابة للظروف الطارئة، إلى جانب محدودية في تنوّع قنوات الاتصال وتدفّق المعلومات.

التوصيات:

نظرًا لما كشفت عنه النتائج من أثر إيجابي للحمض التنظيمي على كل أبعاد المناعة، تقترح الدراسة التدخلات الآتية:

1. ضرورة تعزيز قيم الحمض النووي في البلديات الفلسطينية، من قبل قطاع الحكم المحلي عامةً، وبلدية قلقيلية خاصةً، مما يسهم في رفع مستوى المناعة التنظيمية.
2. تنظيم ورش عمل داخلية منتظمة ودورية، مما يسهم في تعزيز القدرة على إدارة المخاطر، وإدارة الأزمات.
3. تطوير نظام إدارة المعرفة، من خلال تبادل الخبرات بين العاملين في مختلف الأقسام في بلدية قلقيلية، مما ينعكس إيجاباً على الذاكرة المؤسسية.
4. تحديث الإجراءات الإدارية، مما يسهم في مواكبة المستجدات والتأقلم مع التغييرات.
5. تفعيل سياسة تفويض الصلاحيات بما يضمن تحديد سياسات وقواعد العمل.
6. تعزيز مرونة العمل، والأداء الوظيفي، من خلال إشراك العاملين في بلدية قلقيلية في عملية اتخاذ القرارات.
7. تطوير نظام حوافز عادل وفعّال يربط المكافآت في نتائج التقييم للأداء، ويشمل الحوافز المادية والمعنوية.

8. تعزيز التعلم التنظيمي الاستباقي، مما ينعكس إيجاباً على القدرات الدفاعية الوقائية.
9. تعزيز وسائل الاتصال الداخلي، مما يسهم في ضمان تدفّق المعلومات.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- أبو صالحية، ح. (2025). *دور العلاقات العامة في البلديات الفلسطينية في تحقيق الرضا لدى الجمهور الخارجي، رسالة دكتوراة غير منشورة*، جامعة القاهرة، مصر.
- دياب، م. (2023). مقارنة مدى تجذّر الحمض النووي التنظيمي في جامعتَي بكين وموسكو وانعكاسه على المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية .*مجلة بحوث الإدارة والتعليم العالي*، 15(2)، 112–140.
- صالح، خ. (2023). أثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز المناعة التنظيمية بشركات التأمين الأردنية .*مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 20(4)، 255–284.
- غنيم، أ. (2021). *الجينات التنظيمية(DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- المرعي. ر، وبن ظفرة. ف. (2022). مكونات الحمض النووي التنظيمي وانعكاساته في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(3)، 528–575.
- معوض. ف، البصير. ف، الحربي. ت، السمارة. هـ. (2025). المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم .*مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 14(5)، 1–30.
- المنزوع. أ، الحشيشي. م، الزبيدي. ر. (2024). دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بصنعاء .*مجلة اليمن للدراسات الإدارية*، 12(1)، 87–115.
- المنسي، م. (2024). أثر المناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور المعدِّل لمشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 48(2)، 48–90.

References:

- Abu Salhia, H. (2025). *The Role of Public Relations in Palestinian Municipalities in Achieving External Audience Satisfaction, Unpublished PhD Thesis,* (in Arabic): Cairo University, Egypt.
- Ameen, M. A., & Mhaibes, H. A. (2024). The role of strategic renewal in organizational immunity: Analytical research in the Iraqi Ministry of Education. *Eximia*, 13(1), 282-294.
- Diab, M. (2023). Comparing the extent of organizational DNA entrenchment in Peking and Moscow Universities and its impact on organizational resilience in Egyptian universities. *Journal of Management and Higher Education Research*, (in Arabic): 15(2), 112-140.
- Ghnaim, A. (2021). *Regulatory DNA and its impact on organizational creativity in the presence of strategic agility as an intervening variable: A field study on pharmaceutical companies in Palestine, unpublished master's thesis,* (in Arabic): Al-Quds Open University, Palestine.
- Haasan, F., & Haddadi, E. (2024). Confronting uncertainty and ambiguity: The power of organizational immune systems in Middle East tourism companies. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 54(2), 849-859.
- Hadjer, D., & Amina, M. (2023). The use of organizational DNA in discriminating innovative organizations: Case study of private Algerian enterprises. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 6(2), 247-260.
- Majeed, O. R., & Lafta, B. S. (2022). Effect of organizational immunity in enhancing strategic capabilities of the Iraqi General Insurance Company. *Journal of Strategic Business Studies*, 10(2), 101-120.
- Al-Mansi, M. (2024). The Impact of Organizational Immunity on Organizational Agility: The Moderating Role of Knowledge Sharing: An Applied Study on Saudi Commercial Banks in Riyadh. *Egyptian Journal of Business Studies*, (in Arabic): 48(2), 48–90.
- Al-Manzou` A., Al-Hashishi M., &Al-Zubaidi, R. (2024). The role of organizational immunity in crisis management in investment institutions in the water sector in Sana'a. *Yemen Journal of Administrative Studies*, (in Arabic): 12(1), 87-115.
- Al-Marai. R., & Bin Dhafra. F. (2022). Components of organizational DNA and its impact on enhancing organizational reputation: An applied study on the National Water Company in Asir Region. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, (in Arabic): 13(3), 528–575.

- Muawad. F., Al-Basir. F., Al-Harbi. T, & Al-Samara. H. (2025). Organizational immunity and its relationship to institutional maturity in government secondary schools in Al-Qassim region. *Journal of Educational Studies and Research*, (in Arabic): 14(5), 1-30.
- Saeed, H. Q. (2025). Organizational immunity and its role in institutional excellence: An exploratory study from employees' perspectives at the Oil Products Distribution Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(145), 54-65.
- Saleh, K. (2023). The Impact of High-Performance Human Resources Practices on Enhancing Organizational Immunity in Jordanian Insurance Companies. *Journal of Administrative and Economic Sciences*, (in Arabic): 20(4), 255-284.
- Thamer, A. J, Al-Lakham, Y. S, & Al-Harthi, M. H. (2025). Complementary interaction between organizational DNA and authentic organizations and its impact on organizational immunity in Omani logistics firms. *International Journal of Business Excellence*, 19(2), 187–208.