



Organizational Immunity and Its Association with Advancing Work-Life Quality: A Conceptual Examination



Received: 20/07/2025; Accepted: 12/10/2025

صغيري حسين^{1*}, لوكية الهاشمي²

1-جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، houcine.seghiri@univ-constantine2.dz

2-جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، loukiah2006@yahoo.fr

المناعة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الوظيفية: تحليل نظري

الكلمات المفتاحية:

المناعة التنظيمية؛
الحمض النووي
التنظيمي؛
جودة الحياة الوظيفية؛
برامج تحسين جودة
الحياة الوظيفية؛
تعزيز الاستقرار
النفسي.

ملخص

المناعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، مما يعزز كفاءتها في الحفاظ على أداء متميز ببيئة العمل المتغيرة. تشمل المناعة التنظيمية مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى تحسين قدرة الأفراد على التكيف مع التوترات والضغوط النفسية الناجمة عن متطلبات العمل. هذا المفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الحياة الوظيفية، حيث تؤثر البيئة التنظيمية الداعمة على رفاهية العاملين، وتحسن صحتهم النفسية والجسدية، مما يعزز الرضا الوظيفي ويخفض من معدلات الإجهاد، تأثير المناعة التنظيمية يظهر من خلال تحسين العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وزيادة التعاون، مما يساهم في تهيئة بيئة عمل مستقرة ذات تفاعل إيجابي، من خلال تطوير منظمات قادرة على تعزيز المناعة التنظيمية، يمكن تقليل معدلات القلق والإجهاد الوظيفي، وهذا ما ينتج عنه ازدهار في الإنتاجية وتعزيز الابتكار، بالتالي، تعتبر المناعة التنظيمية أداة رئيسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتوفير توازن وظيفي فعال بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل

Abstract

Organizational immunity indicates the organization's ability to adapt to internal and external fluctuations, and challenges capacity to sustain good performance in a changing working environment. Includes a range of strategies aimed at improving people's ability to adapt to the psychological stresses caused by work requirements. This concept is closely linked to Q.W.L, where a supportive regulatory environment affects workers' well-being. and improve their mental and physical health, which promotes job satisfaction and reduces stress and its impact is evident through improved relations between individuals within the Organization, This contributes to a more stable working environment and positive interaction Through the development of organizations capable of enhancing organizational immunity, anxiety and functional stress rates can be reduced, resulting in increased productivity and enhanced innovation. It's therefore a strategy to improve Q.W.L, and to achieve an effective balance between work requirements and people's needs, thus contributing to improved long-term organizational performance.

Keywords:

Organizational immunity;
Organizational DNA;
Quality of Work Life;
Quality of Work Life Improvement Programs;
Promoting Psychological Stability

* Corresponding author, e-mail: houcine.seghiri@univ-constantine2.dz

Doi:

I - مقدمة

تعد المناعة التنظيمية مفهومًا حديثًا في مجال الدراسات التنظيمية والسلوكية، وتشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية والاجتماعية والنفسية التي قد تؤثر على الأفراد العاملين فيها. تتضمن المناعة التنظيمية مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تعزز قدرة الأفراد على التأقلم مع ضغوط العمل وتساعد في مواجهة الأزمات والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل، إن تأثير المناعة التنظيمية يمتد إلى جوانب عديدة، أبرزها تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث يرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بمستوى الرضا الوظيفي، والصحة النفسية، والرفاهية العامة للعاملين. من خلال بيئة تنظيمية تدعم المناعة التنظيمية، يمكن تقليل مستويات التوتر والضغط النفسي، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية والابتكار، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، مستعرضة كيف يمكن للمؤسسات تطوير بيئة عمل داعمة تعزز هذه المناعة وتحسن من الأداء العام للعاملين. إن تعزيز المناعة التنظيمية يتطلب فهماً عميقاً لآليات الدعم النفسي والتنظيمي، وكذلك تطبيق استراتيجيات توازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استدامة وفعالية.

II. مفهوم المناعة التنظيمية

مع كل تحول اقتصادي جديد، تتطور المفاهيم والنظم الإدارية لمواكبة متغيرات العصر وتعزيز القدرة التكيفية للمنظمات. ومن بين هذه النظم، برز مفهوم نظم المناعة التنظيمية (Organizational Immune Systems)، الذي نشأ في ظل اقتصاد المعرفة كآلية حيوية لتعزيز الاستقرار المؤسسي، ويعود جذور نظام المناعة التنظيمية إلى نهايات القرن الماضي فقد أشار (Huang, 2013, p. 237) إلى أن (Deus 1997) يُعتبر الباحث الرائد الذي قدم مصطلح "نظم المناعة التنظيمية" لأول مرة في سياق إدارة الأعمال، حيث ساهم في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال ربط هذا المفهوم بالديناميكيات التنظيمية، حيث تناوله في سياق محدود يتعلق بثقافة المنظمات، مؤكداً على أهمية النظر إلى المنظمة كنظام حي قادر على التكيف مع بيئته الخارجية والاستجابة الفعالة للتهديدات لضمان استدامته، ويُعرف نظام المناعة التنظيمي بأنه منظومة متكاملة من العمليات والاستراتيجيات المصممة لحماية المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية، من خلال رصد المخاطر المحتملة، والتعامل مع الأفراد ذوي الولاء المحدود، وإقصاء التهديدات التي قد تؤثر على استقرارها وأدائها. ويعمل هذا النظام كدرع وقائي يعزز مرونة المنظمة، ويضمن قدرتها على الصمود في بيئة ديناميكية شديدة التغير.

- وبفس الاتجاه يقول (Simmons, 2013, p. 1139) بأن يعود أصل نظام المناعة التنظيمية إلى نظرية التكيف التنظيمي، حيث تعتمد المنظمات على هذا النظام كآلية تكيفية لمواجهة التهديدات الداخلية والخارجية. ويُنظر إلى هذا النظام على أنه عنصر جوهري في عملية التطور التنظيمي، إذ يعكس مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات وضمان استمراريتها في بيئة ديناميكية متغيرة.

- ويرى (عبد المجيد، 2016، صفحة 21) تمثل نظم المناعة التنظيمية إطاراً متكاملًا من الإجراءات والسياسات التي تتبناها المنظمة لتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية. وتتجسد هذه النظم في شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات، تعمل بشكل منسجم لتشكيل حاجز دفاعي متماسك يحمي القيم الجوهرية للمنظمة من الاختراق. فعلى المستوى الداخلي، تساهم هذه النظم في رصد المشكلات وتصحيح الانحرافات في الأداء، مما يقلل من احتمالية وقوع الأزمات التشغيلية. أما على المستوى الخارجي، فهي توفر آليات للتنبؤ بالمخاطر والوقاية من التهديدات المحتملة، مما يعزز مرونة المنظمة في مواجهة التحديات البيئية.

- ويُعد هذا المفهوم إطاراً افتراضياً يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة للأزمات المتنوعة، بما في ذلك الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية، مما يمكنها من الحفاظ على استدامتها واستقرارها في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة. (لفته، 2014، صفحة 234).

- وفي السياق ذاته، يشير Perry إلى أن نظم المناعة التنظيمية تساهم في تعزيز مرونة المنظمة من خلال تحسين قدرتها على إدراك تعقيداتها الداخلية والخارجية. كما أنها تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة، مما يساعد في الكشف المبكر عن المشكلات التي قد تؤثر على الأداء التنظيمي. ونتيجة لذلك، تتمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة واستعادة توازنها، مما يعزز قدرتها على التكيف والاستمرارية في بيئة ديناميكية متغيرة. (ززار وشيرواني، 2021، صفحة 615).

- ويؤكد (لفته، 2014، صفحة 234) تمثل نظم المناعة التنظيمية قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات عبر نهجين أساسيين: الوقاية والتكيف. فمن ناحية، تساهم في منع حدوث الأزمات الداخلية من خلال رصد مسبباتها ومعالجتها

قبل تفاقمها، ومن ناحية أخرى، تعمل على مقاومة الأزمات الخارجية عبر بناء نظام دفاعي قوي يقلل من تأثير المخاطر المحتملة أو يحد من تداعياتها، وتعتمد فاعلية هذا النظام على المعرفة التنظيمية المتراكمة، حيث تستفيد المنظمة من التعلم من الأزمات السابقة ومن ذاكرتها التنظيمية لاختيار الاستراتيجية الأنسب لمعالجة الأزمات الحالية بكفاءة وفاعلية، مما يعزز قدرتها على الاستمرارية والمرونة في بيئة متغيرة.

- وقد ذكر (السمان والدباغ، 2020، صفحة 73) تبرز أهمية المناعة التنظيمية في كونها نظامًا ذاتي التنظيم يتميز بالتعقيد والانفتاح على التفاعلات المستمرة بين المنظمة وبيئتها. ويعمل هذا النظام على التطور بشكل ديناميكي، حيث يتكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية لضمان استمرارية الأداء الفعال. وبفضل هذه الخصائص، تُعد نظم المناعة التنظيمية ضرورة مطلقة لتعزيز قدرة المنظمة على الصمود أمام التحديات، والتكيف مع التحولات، وضمان استدامتها في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

- عرّف Perry نظم المناعة التنظيمية بأنها شبكة متكاملة من السياسات والثقافات المترسخة داخل الهيكل التنظيمي، تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري في التصدي للأفكار الضارة ومنعها من اختراق المنظمة والتأثير سلبيًا على أدائها. وأكد أن الثقافة التنظيمية المرتكزة على الأداء العالي تعزز مستوى معيّنًا من الحصانة التنظيمية، مما يساعد في مواجهة الأفكار والأفراد الذين قد يعرقلون سير العمل، وبالتالي يحافظ على استقرار المنظمة وكفاءتها التشغيلية. (زرار وشيرواني، 2021، صفحة 615).

- وفقًا لتعريف (الطائي، 2009، ص 11)، تُمثل أنظمة المناعة التنظيمية مجموعة متكاملة من العناصر والوظائف الأساسية داخل المؤسسة، والتي تعمل بانسجام لتشكيل درع وقائي قوي يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر التنظيمية والتحديات البيئية الخارجية، ويهدف هذا النظام إلى حماية بنية المنظمة وهيكلها من التأثيرات السلبية التي قد تعيق عملياتها، وذلك من خلال آليات رصد المخاطر، والاستجابة الفعالة، وتعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع بيئة ديناميكية متغيرة.

- وعرفه (Bhattarai, 2016, p. 15) نظام المناعة التنظيمية بمثابة نظام داخلي متكامل يتألف من كيانات تنظيمية فاعلة تمتلك القدرة على التنبؤ بالتغيرات غير المرغوب فيها التي قد تؤثر على استقرار المنظمة وأدائها. ويعمل هذا النظام على مقاومة تلك التغيرات عبر آليات استباقية تهدف إلى تقليل المخاطر المحتملة، وتعزيز مرونة المنظمة، وضمان قدرتها على التكيف مع التحولات البيئية والمحافظة على كفاءتها التشغيلية.

- كما عرفها (Simmons, 2013, p. 1139) يُنظر إلى أنظمة المناعة التنظيمية على أنها مجموعة من القوى الديناميكية الداخلية التي تعمل بشكل منسق للحفاظ على الاستقرار التنظيمي وحماية المؤسسة من التغيرات الهيكلية أو الوظيفية غير المرغوب فيها، التي تهدف إلى الحفاظ على استقرار المنظمة وحمايتها من التأثيرات السلبية. وهي مصممة لتشكيل حاجز وقائي يمنع تسلل الأفكار الضارة التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي، مما يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها التشغيلية دون الإخلال بتوازنها الداخلي.

- وفي اتجاه آخر يرى (Farncombe & Blackmore, 2014) بأن نظم المناعة التنظيمية تسهم في حماية قيم المنظمة ورؤيتها، كما تضمن استمرارية الأداء وفق المستويات المطلوبة. ويُنظر إلى هذا النظام على أنه سلاح ذو حدين، حيث يمكن أن يكون نعمة أو نقمة تبعًا لطبيعته الوظيفية، فعندما تكون نظم المناعة التنظيمية ديناميكية ومرنة، فإنها تستجيب بإيجابية للتغيرات والتحديات، مما يعزز من قدرة المنظمة على التطور والابتكار. أما في حال كانت مختلفة وظيفيًا وترفض عمليات التغيير، فإنها تتحول إلى عائق يمنع المنظمة من التكيف مع المستجدات، مما قد يؤدي إلى الجمود التنظيمي ويؤثر سلبيًا على استدامتها وتنافسيتها.

- وأعتبرها (Simmons, 2013, p. 1142) يمكن أن تتحول نظم المناعة التنظيمية إلى عائق أمام تطور المنظمة وإبداعها عندما تتسم بالجمود وتتبنى نهجًا مقاومًا للتغيير. ففي هذه الحالة، تعمل هذه النظم على بناء حواجز تنظيمية تحدّ من مرونة المنظمة في التكيف مع المستجدات، مما يعيق عمليات الابتكار ويقلل من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتنافسية بفعالية.

- بينما يعتبرها (السمان والدباغ، 2020، صفحة 73) نظم المناعة التنظيمية على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لمواجهة ورفض العناصر الجديدة داخل المنظمة، سواء تمثلت في أفكار مبتكرة أو أفراد جدد. تعمل هذه الأنظمة كآلية وقائية تنظيمية تهدف إلى منع أي تحولات هيكلية أو وظيفية داخل المؤسسة، بغض النظر عن النتائج المحتملة لهذه التغيرات، سواء كانت ذات تأثير إيجابي أو سلبي، وقد تؤدي هذه المقاومة إلى آثار سلبية، مثل رفض أفكار جديدة قد تسهم في تطوير المنظمة، مما يحدّ من قدرتها على التكيف والابتكار في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

- وفي طرح أكثر تشددًا، أكد (Robert & Lisa, 2009, p. 1) على ضرورة التغلب على نظم المناعة التنظيمية، وإتاحة الفرصة للمنظمة لإطلاق إمكاناتها الكاملة نحو التغيير الإيجابي. ويرى الباحثان أن هذه النظم قد تتحول إلى عوائق تنظيمية تحدّ من قدرة المنظمة على التطور والإبداع، مما يستدعي تفكيكها أو إعادة هيكلتها لضمان بيئة أكثر انفتاحًا ومرونة تُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات وتعزيز قدرتها التنافسية.

III. متطلبات نظم المنة التنظيمية

استناداً إلى ما جاء من الأفكار في كتاب عصر اللامعقول للكاتب (Joshua Cooper Ramo 2009) يدعو Grams, 2009 إلى ضرورة التفكير بمصطلح الأمن العميق الذي يعني التخلي إلى حد كبير عن الفكرة القائلة بأنه يمكننا ردع التهديدات التي نواجهها، وبدلاً من ذلك ينبغي الضغط باتجاه بناء منظمات أكثر مرونة كي تتمكن من استيعاب كل المخاطر حيث تكون المرونة هي المفهوم المحدد للأمن في القرن الحادي والعشرين. (زرار وشيرواني، 2021، صفحة 617)

استناداً إلى البيانات والتحليلات المقدمة، تم تهيئة خمس استراتيجيات منهجية لتعزيز القدرة التنظيمية الديناميكية، مما يعزز مرونة النظام الداخلي للمؤسسة ويقوي استجابتها المنة للتحديات البيئية والتشغيلية:

❖ التعلم السريع من الإخفاقات يعزز منة النظام التنظيمي للمؤسسة، مما يجعله أكثر متانة. تواجه المؤسسات ذات المرونة العالية التحديات بشكل مستمر، مما يحفز الأفراد داخلها على البحث المنهجي والمتواصل عن الثغرات والأخطاء في الأنظمة التنظيمية، هذا التحدي المستمر هو الطريقة التي أصبحت بها العديد من المنظمات وتكشف نقاط ضعفها وتبحث دائماً عن طرق لدعم نقاط الضعف لديها. (عبد المجيد، 2016)

❖ تفويض السلطة إلى المواقع التي يمكن استغلالها بكفاءة عالية يعزز من فعالية الأنظمة التنظيمية، مما يسهم في تعزيز القوة والمرونة داخل المؤسسات الديناميكية، يتم توزيع السلطة على الأماكن التي يمكن استخدامها فيها بكفاءة أكبر، وهذا يجعل النظام بأكمله أقوى أن توزيع الطاقات والسلطة يمكن أن يساعد المنظمة على أن تصبح أكثر أماناً ومرونة في عالم لا يمكن فيه التخطيط لكل تحدٍ تواجهها. (Bhattarai, 2016)

❖ التعاطف رؤية ورسالة وقيم المنظمة من الضروري أن يهتم أصحاب رؤوس الأموال في مع المنظمات بأن تكون هناك فهما عميقاً وشغفا بالمهمة لدى العاملين ورؤية أحلامهم فإن تبني الرؤية يتطلب التعاطف مع القيم الأصلية للمنظمة. (لفته، 2014)

❖ خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع هنا يدعو Grams, 2009 إلى ضرورة قيام العاملين والأقسام التي تواجه المشكلات حلها أنياً وذاتياً دون حشد جميع إمكانيات المنظمة أو المشاركة الخارجية عندما يمكن معالجتها بواسطة جزء واحد من المنظمة.

❖ إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل المنظمة: أن المشاركة بين الأطراف والنظراء في القرارات والبرامج خاصة ما ينطلق من القاعدة إلى القمة يمكن أن تجعل المنظمات أكثر كفاءة. (زرار وشيرواني، 2021، صفحة 620)

كما أشار (عبد المجيد، 2016، صفحة 23) بالعديد من الأسس التي تمكن من تقوية جهاز المنة في المنظمة، وهي:

1- بناء المرونة في نماذج العمليات وتعديل أنظمة الإدارة داخل المنظمة.

2- اختلاط أجهزة المنة التنظيمية وبالتالي تناسق أدائها.

3- توافر قيادة حكيمة.

4- إن توزيع أماكن الطاقة حيث يتم استخدامها بكفاءة عالية.

IV. أبعاد المنة التنظيمية

وجد الباحث العديد من أبعاد المنة التنظيمية من خلال استعراض الدراسات السابقة لعدد من الباحثين وهي (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) وقد اتفقت عليها دراسة (إمام وعبد الرحمن، 2022،

علاء الدين، 2021، عبودي، 2019، حسن، 2022، عبد المجيد، 2016، أبو حجاج، 2020، Assayah, 2020، Bhattarai, 2016، وفيما يلي يمكن إيجاز أبعاد المناعة التنظيمية حسب ما يلي:

1- التعلم التنظيمي (O.L)

يعرف (علاء الدين، 2021، صفحة 32) التعلم التنظيمي بأن عملية توليد المعرفة ونشرها داخل المنظمة من خلال المعارف والخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة ضمن الاستراتيجية،
 - وقد عرفه على أنه عملية ديناميكية مستمرة تتجسد في الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والقدرة على تحديدها ومعالجتها بفعالية. ويعتمد هذا التعلم على مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في اكتشاف المشكلات، وتحليلها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز جودة المخرجات، ويُعد التعلم التنظيمي عنصرًا أساسيًا في تطوير المنظمة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية. (شنون، 2014، صفحة 19). وأشارت (فتيحة، 2019، صفحة 04) إلى يُعد التعلم التنظيمي عملية ديناميكية ومستمرة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تعزيز كفاءاتها، تطوير قدراتها الذاتية، والتكيف مع التغيرات البيئية و يبرز هذا التعلم في قدرة المؤسسة على رصد الأخطاء وتصحيحها بشكل منهجي ومتواصل، مما يسهم في تعزيز أدائها، وزيادة فعاليتها، وتمكينها من مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال بمرونة وكفاءة.
 - ويرى (Ngoko, 2018, p. 33) أن التعلم التنظيمي يتمثل في اكتساب المعرفة والمهارات والقيم الجديدة على مستوى الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مما يعزز من قدرتها على التطور والتكيف مع التغيرات البيئية،
 - وفي السياق ذاته، عرف (الموسوي، 2019، صفحة 32) التعلم التنظيمي بأنه محصلة تفاعلية لمنهج إدارة المنظمة في الحصول على المعرفة والمهارات والنظريات والمواقف والتجارب والرؤية المشتركة بين الأفراد، ومن خلال هذا التفاعل المستمر، تتمكن المنظمة من ضمان التحسين المستمر للأداء الجماعي سواء على مستوى فرق العمل أو على المستوى التنظيمي ككل، مما يعزز استدامتها وتنافسيته.

2- الذاكرة التنظيمية (O.M)

كشفت الدراسات أن التعلم التنظيمي بمثابة العملية والذاكرة التنظيمية هي المخرجات المقابلة لهذه العملية وهذا يوضح الترابط الكبيرة بين هذين المفهومين.
 - فقد اعتبرها (Rusaw, 2004) أحد فروع التعلم التنظيمي الذي يحتوي على معلومات مخزنة سيتم استخدامها في المستقبل من قبل الأفراد والمنظمات (عبد المجيد، 2016، صفحة 30).
 - الذاكرة التنظيمية تحاكي خلايا الذاكرة في نخاع العظم (Memory Cells Bone Marrow B) ، في جهاز المناعة البشري (Park & Bun, 2003) وهذه الخلايا قادرة على تذكر الأمراض التي أصيب بها الإنسان وتنتج الأجسام المضادة المناسبة لمهاجمتها.
 - ومن ناحية أخرى تعمل الذاكرة التنظيمية على استحضار المعرفة المؤرشفة السابقة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة بذكاء واستخدامها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية (Al-Jade و Mahmoud, 2021).
 - يعرفها (علاء الدين، 2021، صفحة 37) هي عملية استرجاع المعلومات والمعرفة للاستراتيجيات التي تبنتها المنظمة في مواجهة الأزمات السابقة لمساعدتها في عملية اختبار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الأزمات الحالية.

3- الحمض النووي التنظيمي (ODNA)

يشير اشتيوي (2013) إلى أن الحمض النووي التنظيمي يمثل العوامل الأساسية التي تحدد هوية المنظمة وتشكل شخصيتها التنظيمية، مما يساعد في تحليل أدائها وشرح سلوكها التنظيمي. وبما أن المنظمة تُشبه كائنًا حيًا ديناميكيًا يعمل ضمن بيئة متغيرة، فمن الضروري التركيز على الجينات التنظيمية الخاصة بها، والتي تعكس خصائصها المميزة وتؤثر في قدرتها على التكيف، والتطور، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (زرار وشيرواني، 2021، صفحة 620)
 - ويرى (IVANOV) أن الحمض النووي التنظيمي يعكس الهيكل الداخلي الديناميكي للمنظمة، حيث يتكون من الأدوار، والعلاقات، والتشابكات التنظيمية التي تساهم في تشكيل ديناميكية المنظمة. ويحدد هذا الحمض النووي كيفية تفاعل المكونات التنظيمية مع بعضها البعض، مما يؤثر على مرونة المنظمة، وقدرتها على التكيف، ومستوى أدائها في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية.
 - ويؤكد (أحمد وعثمان، 2017، صفحة 105) يتماثل مفهوم الحمض النووي التنظيمي مع مفهوم الجينات الوراثية البشرية، إذ يتضمن الحمض النووي التنظيمي السمات الأساسية للمؤسسة، ويؤثر بشكل جوهري في تنظيم وتسيير عملياتها. كما أنه يمثل المخزون المعرفي والاستراتيجي الذي يحتوي على المعلومات المسجلة حول هيكل المنظمة،

وثقافتها، وعملياتها، وآليات اتخاذ القرار، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في تشكيل سلوك المنظمة وتوجيه أدائها على المدى الطويل.

- استنادًا إلى هذه البيانات، تُشكل القرارات الاستراتيجية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تُعتبر الجينات التنظيمية بمثابة قاعدة بيانات ديناميكية تتضمن معلومات أساسية وجوهرية تتعلق بالهيكلية والوظائف التنظيمية للمؤسسة، بما في ذلك هيكلها التنظيمي، وإجراءاتها التشغيلية، والعلاقات الداخلية بين الأفراد، وكذلك العلاقات مع الأطراف الخارجية. كما تتضمن هذه الجينات القيم الأساسية، والثقافة التنظيمية، والشخصية المؤسسية، والتي من المفترض أن تنتقل إلى جميع العاملين في المنظمة لضمان التجانس التنظيمي وتعزيز الهوية المؤسسية. وتُشكل هذه المعلومات الأساس الذي تُبنى عليه القرارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استدامتها وتطورها في بيئة ديناميكية متغيرة. (الشرمان، 2023، صفحة 05)

V. تعريف جودة الحياة الوظيفية:

- يعرفها Swamy & al سنة 2015 بأنها مدى رضا الموظف عن تلبية احتياجاته الشخصية والمهنية من خلال مشاركته الفعالة في العمل، بما يحقق التوازن بين تطلعاته الفردية وأهداف المنظمة، مما يعزز إنتاجيته واندماجه في بيئة العمل. (Swamy & Rashmi, 2015, p. 283)

- وعرفها (اشتوي 2015) بأنها حالة من الرضا الوظيفي يشعر بها العاملون نتيجة لما توفره المنظمة من بيئة عمل مناسبة تشمل الجوانب المادية والمعنوية، كما جاء أيضا على لسان (البربري 2016) بأنها: تتجسد بيئة العمل المتكاملة في توفير نظام بؤني شامل يجمع بين العوامل المادية والنفسية-الاجتماعية بمختلف أبعادها، مما يسفر عن تحسين ملحوظ في مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار المهني لدى الموظفين، وهو ما يحفز بدوره الأداء الأمثل ويعزز الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. (حمادنة، 2019، صفحة 109).

VI. مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية

- عرفها كل من "Shefali, Kanpur": على أنها أي نشاط يحدث على كل مستوى من مستويات التنظيمية، حيث أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق فعالية تنظيمية أكبر وتعزز الكرامة الإنسانية والسعي إلى تقدم وتطوير نموه الوظيفي في المنظمة، وهي عملية يتم من خلالها تعلم مسيرو الإدارات في المنظمة والنقابات والموظفين كيفية العمل بشكل تشاركي فيما بينهم بشكل أفضل لتحديد الإجراءات والتغييرات والتحسينات المرغوبة والعملية من أجل تحقيق الأهداف والمتزامنة لتحسين الجودة الحياة في العمل لجميع أعضاء المنظمة وفعالية أكبر لكل من الشركة والنقابات. (Shefali & Rooma, 2014, p. 58)

- وذهب الهيتي خالد في كتابه حول تعريف تحسين جودة الحياة الوظيفية على أنها عملية خلق بيئة عمل ملائمة لأداء المهام بكفاءة، من خلال استخدام نظم وطقوس تنظيمية تمنح العامل إحساسا بالأهمية داخل المنظمة، ويشير إلى أن المنظمة، عبر هذه الممارسات، تهدف إلى تعزيز الكرامة الإنسانية، وتحفيز التقدم والتميز في أداء الأعمال، مما ينعكس إيجابيًا على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي. (بومجان، أقطي، والوافي، 2018، صفحة 126)

- أما البعض الآخر فيعتبرها: أنها تعبر عن أي جهود تبذلها المنظمة في محاولة منها لخلق قيم عمل مشتركة تمنح للمنظمة فرصة الحصول على موارد بشرية ذات دافعية للعمل أكبر، ومحفزة للعمل، وتكون ذات مستوى عالي من الولاء التنظيمي لتحسين الإنتاج والإنتاجية. (William & Keith, 1989, p. 446)

VII. مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

- أولاً: إدراك الأفراد العاملين لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية:

تعتبر من مهام إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى إعطاء أهمية تلك البرامج التي تسعى الإدارة العليا لتجسيدها، فدمج أهداف العاملين بأهداف المنظمة، الأمر الذي ينتج عنه التزام الفرد نحو المنظمة والولاء لها، مما يخلق لديه نوع من الوعي المنتج نحو تلك البرامج. (بوخدوني، 2022، صفحة 75)

فيصبح بذلك الفرد العامل شريكاً وعضو فعال في تطبيق تلك البرامج، ويهتم بمدى نجاحها، لذلك تعد عملية التوعية والتوجيه وفتح المجال للأفراد العاملة للمشاركة في تفعيل البرامج، من بين الأساسيات التي تعتمد عليها المنظمة في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وترهن مستقبل نجاحها من عدمه

- ثانياً: كفاءة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج

يعد دور الإدارة في نجاح هذه البرامج في تحقيق التعاون بينها وبين العاملين، وتحقيق الثقة المتبادلة، لذلك يجب الاستفادة من مرونة الموظفين، ووضع برامج ذات الفائدة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ومنحها الحرية والصلاحيات لاتخاذ إجراءات جريئة تسمح بتطبيق تلك البرامج. (قريشي، 2018، صفحة 10)

ومن ضمن الخطوات التي ينبغي أن تتخذها الإدارة:

01- وضع قواعد عمل مناسبة ومعقولة وقابلة للتنفيذ، تساهم في الحفاظ على جو منظم للعاملين.

02- المساعدة على ضمان تصرف الموظفين بطريقة مهنية وآمنة.

03- وضع وتنفيذ سياسة وإجراءات مرنة للعمل، وتشجيع فرق العمل التشاركية لتعزيز الثقة. (Lokanada & Mohan, 2010, p. 836)

لذا نرى أن للإدارة اليد في تحقيق النجاح لتلك البرامج الخاصة بتحسين جودة الحياة داخل المحيط العمل، من خلال ما تقدمه من دعم واهتمام بمصلحة وحقوق العاملين، وخلق جو مبني على التعاون والثقة المتبادلة، والسعي لتحسين العلاقة القائمة بين المديرين والعاملين.

- ثالثاً: الدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا:

يعد دعم الإدارة العليا شرط أساسي في نجاح برامج تحسين الجودة، حيث يمثل الدعم المالي والإداري الإطار الذي يرهن نجاح أو فشل البرامج، فمنح الإدارة المالية إمكانيات الانفاق المعقولة، يساهم ذلك في زيادة المستفيدين من تلك البرامج. (بوخدوني، 2022، صفحة 76)

ونظراً لأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توجيه جهود جودة الحياة الوظيفية، يتلظ الأمر من الإدارة منح الحرية والصلاحيات لاتخاذ الإجراءات التالية:

1- إشراك العمال في صنع القرار وأنشطة جودة الحياة الوظيفية.

2- بناء أشكال مناسبة لتصميم العمل، مع توفير المرافق المادية في بيئة العمل.

3- إضفاء الطابع الرسمي على تجربة جودة الحياة الوظيفية، وتحديد مجالات التعاون والتكامل مع الإدارات الأخرى. (Avjeet, 2016, p. 8307)

VIII. برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

استنتجنا من دراستنا لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع جودة الحياة الوظيفية وحول البرامج التي قاموا بدراساتها، نجد أن المنظمة وضعت أمام تقسيمين من حيث نوع البرامج

01- البرامج التقليدية:

1- تحسين بيئة وظروف العمل:

يهدف هذا النوع من البرامج التقليدية إلى تركيز الأهداف والاهتمام الخاصة المنظمة حول ظروف العمل الموجودة في بيئة العمل. (عمرو محمد، 2017، صفحة 69)

2- برامج الصيانة البشرية:

بما أن العنصر البشري في المؤسسة يعد نواة التنظيم وعجل التقدم التي تسعى كل المؤسسات إلى التطور والرقى، فإن هذه البرامج تتكون من الإجراءات التي جاءت للاهتمام بالمهارات والخبرات التي يملكها العمال في مجال عملهم حتى لا تزول ولا تضع من بين أيديهم ومن بين الأساليب والإجراءات التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسة ما يلي: (قريشي، 2018، صفحة 26)

❖ أسلوب المحاضرات:

❖ أسلوب دراسة الحالات:

❖ أسلوب تقمص الأدوار:

❖ أسلوب تكليف أحد المسؤولين بتدريب وتوجيه الشخص المطلوب تطويره:

❖ أسلوب المشاركة في الندوات والمؤتمرات:

❖ أسلوب التسجيل في دراسات أكاديمية:

3- إعادة النظر في الحجم الساعي:

يشتمل نظام ساعات العمل على أنماط تشغيل غير تقليدية، استنادًا إلى مبدأ علمي يركز على تلبية الاحتياجات الفسيولوجية والنفسية للعاملين لضمان الراحة واستعادة الطاقة الحيوية بكفاءة. (منصور، 2016، صفحة 28)

4- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية:

أصبح من الضرورية الاهتمام بالحوافز المعنوية وخاصة منها تلك التي تكون بشكل مستمر، التي اتضح أن لها تأثير بليغ في نفسية العمال خاصة منها تلك التي تكون في طابع اجتماعي. (حرايرية، 2017، صفحة 4)

5- برامج الأمن والسلامة المهنية:

ويمكن تعريفها على أنها (برامج تهدف إلى حماية العنصر البشري بالدرجة الأولى، وتبحث في أسباب الحقيقة وراق حوادث العمل والأمراض المهنية، والعمل على معالجتها، ومنع من تكرار ظهورها) (عقيلي، 2005، صفحة 570)

6- برامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية برامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لتحسين جودة الحياة الوظيفية في كونها أنها تهدف إلى وضع أساسات حول العلاقات الصحيحة اللازمة تكوينها في بيئة العمل (موسى وموسى، 2015، صفحة 131)

7- برامج الرعاية الصحية

إن الباحث في مجال الصحة المهنية، يرى أن في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، الصحة المهنية للفرد العامل والاهتمام بها من قبل المؤسسة، فإن ذلك يلعب دورا كبيرا في عملية التأثير على نفسية العامل (عمرو محمد، 2017، صفحة 70)

02- البرامج العصرية الحديثة:

01- برامج إعادة التصميم الوظيفي:

المنظمات الحديثة أدركت أن المهام الضيقة التي ينفذها العمال يوميا قد تؤدي إلى إحباط مهاراتهم الابتكارية وتقليل ولائهم التنظيمي. لذلك، بدأت في توسيع نطاق المهام عن طريق إعادة تصميم الوظائف لتناسب متطلبات العمل وقدرات العمال، ومن خلال تنويع المهام يمكن تحفيزهم على تحسين الأداء وإنتاج منتج ذو جودة عالية. (Swamy & Rashmi, 2015, p. 294)

02- الإدارة بالمشاركة:

يمكن النظر إلى هذا البرنامج على أنه أسلوب استحدثته الإدارة في عملية صنع القرار، حيث أنها اتجهت للاهتمام

بالعنصر البشري للمنظمة كونه عنصر فعال في تغيير مسار المنظمة إلى الأفضل، إذ أنها أصبحت تأخذ آرائهم ومقترحاتهم في الأمور التي تخص وظائفهم، في عين الاعتبار. (بوخدوني، 2022، صفحة 80)

03- فرق العمل المارة ذاتيا:

تكون هذه المجموعات ذاتية التحكم في الممارسات والأنشطة العملية التي يؤديها كما أن لديها الحرية والقدرة على تسوية الخيارات الخاصة بمستواهم الوظيفي، (Jyoti & Verma, 2016, p. 294)

04- برنامج جداول العمل البديلة:

يتجه هذا النوع من البرامج الحديثة إلى التركيز على طريقة العمل وإيلاء اهتمام حول كيفية تحسين من ظروف العمل الخاصة بالعام، بما يساعده على حل مشكلات عديدة، وهذا ما ينتج عنه قدرتهم على تحسين قيمة العمل المنجز. (Venkata & Pattu, 2013, p. 4)

05- إدارة الجودة الشاملة (حلقات الجودة):

إن مصطلح حلقات الجودة يعد حسب "Kondalkar" "من بين المفاهيم الإدارية الحديثة لتصميم الوظائف الجماعية، حيث أنها تتكون من مجموعات صغيرة من الموظفين مكونة من 7 إلى 10 موظفين، الذين يلتقون بانتظام مع قائدهم المشترك لتحديد المشاكل المتعلقة بضرورة العمل ومحاولة وضع حلول". (Kondalkar, 2007, p. 282)

IX. العلاقة بين المناخ التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية: التحليل التفاعلي

العلاقة بين المناخ التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية هي علاقة تفاعلية حيث يمكن أن تؤثر كل منهما في الأخرى بشكل عميق. العلاقة المتبادلة بين هذه المفاهيم تتجسد في عدة أبعاد رئيسية:

1- تعزيز الاستقرار النفسي للموظفين:

❖ الاستقرار النفسي للموظفين في العمل هو حالة من التوازن العاطفي والذهني تتمثل في الشعور بالأمان الوظيفي والرضا عن بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية. ويتحقق هذا الاستقرار من خلال توافر عوامل مثل العدالة التنظيمية، والدعم الاجتماعي، والوضوح في المهام والمسؤوليات، والقدرة على التكيف مع الضغوط المهنية، مما يقلل من مستويات القلق والتوتر ويعزز الرفاه النفسي والمهني. (Jyoti & Verma, 2016, p. 297)

• **تأثير المناخ التنظيمية:** عندما تكون المنظمة قادرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية أو الأزمات، فإن هذا يقلل من الضغوط على الموظفين. على سبيل المثال، في حالات الأزمات الاقتصادية أو الصحية، يمكن للمنظمة التي تتمتع بمناخ تنظيمية أن تقدم دعماً أكبر للموظفين من خلال توفير موارد إضافية أو مرونة في ساعات العمل، مما يساعد الموظفين على التأقلم نفسياً وتقليل القلق المرتبط بالعمل.

• **تأثير جودة الحياة الوظيفية:** إن تحسينها عن طريق توفير بيئة عمل داعمة ومرنة تساهم في صحة الموظف النفسية. بيئة عمل تشجع على التوازن بين الحياة والعمل وتدعم الأمان الوظيفي توفر للموظف الاستقرار النفسي وتقلل من الإجهاد العام.

2- الاستقرار التنظيمي وتأثيره على الأداء:

❖ الاستقرار التنظيمي للموظفين في العمل هو حالة من الثبات النسبي في هيكل المنظمة وعملاتها وسياساتها، بحيث توفر بيئة عمل مستقرة تتيح للموظفين الشعور بالأمان الوظيفي، والوضوح في الأدوار والمسؤوليات، والاستمرارية في الفرص والتطور المهني، مما يعزز الالتزام التنظيمي، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Swamy & Rashmi, 2015, p. 287)

• **تأثير المناخ التنظيمية:** عندما تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على استقرارها وتوجيهها الصحيح في أوقات الأزمات أو التغيرات الكبيرة، فإن الموظفين يشعرون بالثقة في مستقبلهم داخل المنظمة. هذا الاستقرار يعزز من الشعور

بالانتماء ويزيد من التزام الموظفين بالأهداف التنظيمية.

• **تأثير جودة الحياة الوظيفية:** عندما يتمتع الموظفون بجودة حياة وظيفية مرتفعة، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا لتقديم أداء متميز. بيئة العمل التي توفر توازنًا صحيًا بين العمل والحياة الشخصية تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والحفاظ على الأداء الجيد.

3- تحسين الابتكار والتطوير التنظيمي:

❖ التطوير التنظيمي هو عملية ممنهجة ومخططة تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة وكفاءتها من خلال تطبيق استراتيجيات وتدخلات قائمة على العلوم السلوكية، بهدف تعزيز الأداء، وتنمية المهارات، وتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال تحسين الهياكل التنظيمية، والعمليات، والثقافة المؤسسية، والسلوك الوظيفي (بومجان، أظي، والوافي، 2018، صفحة 135)

• **تأثير المناعة التنظيمية:** المناعة التنظيمية الجيدة تشجع الابتكار داخل المنظمة لأنها تدعم بيئة من التعاون والتفاعل بين الأفراد. في المنظمات التي تتمتع بمناعة تنظيمية، يتمكن الموظفون من التعامل مع الضغوط بشكل أفضل، مما يتيح لهم المزيد من الفرص لإطلاق أفكار جديدة.

• **تأثير جودة الحياة الوظيفية:** الموظفون الذين يشعرون بالراحة النفسية والجسدية في مكان العمل يميلون إلى المشاركة الفعالة في عملية الابتكار وتقديم أفكار جديدة. لذلك، تحسين جودة الحياة الوظيفية يعزز من القدرة على التفكير الإبداعي والتطوير داخل المنظمة.

4- دور الشفافية والتواصل:

❖ الشفافية والتواصل الفعال في المنظمة هما عنصران أساسيان في الحوكمة والإدارة التنظيمية، حيث تعني الشفافية توفير المعلومات الدقيقة والمحدثة بشكل واضح ومنظم لجميع أصحاب المصلحة، مما يعزز الثقة والمساءلة. أما التواصل الفعال فيشير إلى العملية الديناميكية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بطريقة واضحة، مفتوحة، ومتبادلة، باستخدام قنوات رسمية وغير رسمية، لضمان الفهم المتبادل، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. (زرار وشيرواني، 2021، صفحة 619)

• **تأثير المناعة التنظيمية:** المنظمة التي تتمتع بمناعة تنظيمية قادرة على التواصل بفعالية مع موظفيها بشأن التحديات المستقبلية والخطط الاستراتيجية. هذا التواصل يعزز من الشفافية ويساعد الموظفين على الشعور بأنهم جزء من القرارات المؤثرة.

• **تأثير جودة الحياة الوظيفية:** بيئة عمل تدعم الشفافية تعزز من الشعور بالانتماء وتحسن جودة الحياة الوظيفية. الموظفون الذين يشعرون بأن لديهم معلومات واضحة حول التوجهات التنظيمية يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والعمل بشكل إيجابي.

X. كيفية تأثير المناعة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية

يمكن للمناعة التنظيمية أن تؤثر بشكل إيجابي على جودة الحياة الوظيفية من خلال عدة آليات، مثل:

• **دعم بيئة العمل:** وهو عملية استراتيجية ومتكاملة تهدف إلى تهيئة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تعزز رفاهية الموظفين، وتحفزهم على الأداء الفعال، من خلال توفير الموارد المناسبة، وتعزيز ثقافة التعاون والتواصل، وضمان العدالة التنظيمية، وتقديم الدعم المهني، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والاستقرار الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستدامة. (Venkata & Pattu, 2013, p. 10)

❖ تنظيم بيئة العمل لتكون مرنة، قادرة على استيعاب التغيرات المفاجئة، تساهم في تخفيف الأعباء النفسية التي قد يتعرض لها الموظفون نتيجة لتغيرات العمل المتسارعة. كما يمكن أن تشمل تقديم أدوات أو تدريب للمساعدة في التكيف مع هذه التغيرات.

• **إدارة التغيير بشكل فعال:** إن إدارة التغيير هي نهج منهجي ومخطط يهدف إلى الانتقال بالمنظمة من وضعها

الحالي إلى حالة مستقبلية مرغوبة من خلال تنفيذ استراتيجيات منظمة لضمان التكيف الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتضمن تحليل العوامل المؤثرة، وتحديد الأهداف، وتقليل المقاومة، وتعزيز تبني التغييرات الجديدة في الهياكل والثقافة التنظيمية، لضمان تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين الأداء. (أحمد وعثمان، 2017، صفحة 110)

❖ **المناعة التنظيمية الجيدة** تتضمن استراتيجيات لإدارة التغيير، والتي تشمل تدريب الموظفين، تحسين مرونتهم، وتقديم الدعم الكافي لهم، ما يساهم في تقليل التوتر الناتج عن التغييرات في العمل. التغيير المدروس والمخطط له يقلل من القلق ويحسن جودة الحياة الوظيفية.

• **توفير الفرص للتطور المهني:** ويعرف على أنه عملية استراتيجية ومنهجية تهدف إلى تعزيز معارف ومهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية موجهة، وتوجيه وإرشاد مهني، وذلك لزيادة الفعالية الفردية والجماعية، وتحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Avjeet, 2016, p. 8310)

❖ **المنظمات التي تتمتع** بمناعة تنظيمية قوية تركز على تطوير مهارات موظفيها وتقديم فرص تعليمية. هذه الفرص ليست فقط لتحسين الأداء المهني ولكن أيضاً لتحسين إحساس الموظف بالإنجاز والرضا الوظيفي.

XI. كيفية تأثير جودة الحياة الوظيفية على المناعة التنظيمية

على الجانب الآخر، تؤثر جودة الحياة الوظيفية على المناعة التنظيمية، بحيث تكون بيئة العمل التي توفر رفاهية الموظفين وتوازناً بين العمل والحياة أحد العوامل المساعدة في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات:

• **زيادة الاستقرار النفسي:** هي عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز التوازن العاطفي والمعرفي للفرد من خلال تطوير استراتيجيات التكيف الإيجابي، وتنمية المرونة النفسية، وتقليل الضغوط النفسية. يتحقق ذلك عبر ممارسات مثل الدعم الاجتماعي، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الشعور بالأمان والرضا، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي والرفاه النفسي على المدى الطويل. (عاشور لعور، 2019، صفحة 108)

❖ **عندما يتمتع** الموظفون بحياة وظيفية جيدة، يقل التوتر والإجهاد لديهم، مما يساعدهم على التكيف مع التغييرات والضغوط بطريقة أفضل. هذا يؤدي إلى زيادة الاستقرار التنظيمي ويساهم في تعزيزه المناعة التنظيمية.

• **تحفيز التعاون والابتكار:** هو نهج استراتيجي يهدف إلى تعزيز بيئة عمل تشجع على التفاعل الفعال بين الأفراد والفرق من خلال تبني سياسات تنظيمية داعمة، وتوفير منصات للتواصل، وتحفيز التفكير الإبداعي. ويساهم في تحسين جودة الأداء، وتطوير حلول مبتكرة تعزز التميز التنافسي والاستدامة التنظيمية. (Jyoti & Verma, 2016, p. 295)

❖ **بيئة العمل التي تركز** على تحسين جودة الحياة الوظيفية تساعد في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين وزيادة التعاون بين فرق العمل. التعاون الإيجابي يؤدي إلى تحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات والضغوط.

• **تحفيز العمل الجماعي:** هو عملية تنظيمية ممنهجة تهدف إلى تعزيز التكامل والتفاعل بين الأفراد داخل بيئة العمل من خلال استراتيجيات تدعم التعاون، والتواصل الفعال، والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف المشتركة. يعتمد ذلك على آليات تشمل تحفيز الدافعية الجماعية، وتطوير نظم المكافآت، وتعزيز الثقة والمسؤولية المشتركة، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي. (Shefali & Rooma, 2014, p. 67)

❖ **الموظفون الذين يشعرون** بالراحة النفسية في بيئة العمل يميلون إلى العمل بشكل جماعي وتقديم أفكار جديدة. التفاعل الجماعي وتحفيز العمل الجماعي يساهمان في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتنفيذ الحلول الابتكارية.

XII. الآليات التي تعزز التأثير المتبادل بين المناعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

01- القيادة التحولية والداعمة: وتعرف على أنها هي أسلوب قيادي يُلهم الموظفين ويحفّزهم لتحقيق تغييرات إيجابية من خلال الرؤية، والابتكار، والتمكين، مع التركيز على التأثير الكاريزمي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي. (قوال، 2021، صفحة 263)

«التأثير على المنة التنظيمية: القيادة التحولية التي تركز على التحفيز والإلهام تؤثر بشكل إيجابي في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، وتساعد في بناء منة تنظيمية قوية. القادة الذين يبدون اهتماماً في دعم الموظفين وإلهامهم لتحمل المسؤولية والتكيف مع التغيرات يعززون من قدرة المنظمة على التفاعل مع الأزمات والضغوطات.

«التأثير على جودة الحياة الوظيفية: من خلال إظهار القادة للدعم المستمر واهتمامهم بالصحة النفسية والبدنية للموظفين، يمكن تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية. عندما يتلقى الموظفون الدعم والتحفيز من القيادة، فإنهم يشعرون بالتقدير والانتماء، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويسهم في تقليل التوتر والضغوط النفسية.

02- إدارة التغيير الفعالة: وإدارة التغيير الفعالة هي عملية مخططة تهدف إلى تنفيذ التغييرات التنظيمية بسلاسة، من خلال تقليل المقاومة، وتعزيز التكيف، وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة. (Lokanada & Mohan, 2010, p. 836)

«التأثير على المنة التنظيمية: إدارة التغيير الفعالة تشمل إعداد استراتيجيات مخصصة للتكيف مع التحديات والضغوط البيئية. منظمات تتمتع بقدرة عالية على إدارة التغيير يمكنها التكيف بسرعة مع الأزمات أو التغيرات الكبرى، مما يساعدها في الحفاظ على استقرارها وأدائها. استخدام أساليب مرنة تضمن استمرارية العمل وتخفيف الأثر السلبي لأي تغييرات مفاجئة.

«التأثير على جودة الحياة الوظيفية: عندما يتم إدارة التغيير بشكل جيد داخل المنظمة، يشعر الموظفون بالطمأنينة والاستقرار رغم التحديات الخارجية أو الداخلية. إذا تم تفعيل برامج دعم مثل التدريب، أو توفير برامج مرنة للعمل، سيشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التغيير وأن لديهم الأدوات المناسبة للتعامل مع التحديات، مما يعزز جودة حياتهم الوظيفية.

03- تعزيز ثقافة العمل الصحية هو نهج تنظيمي استراتيجي يهدف إلى تطوير بيئة عمل مستدامة تدعم الرفاه النفسي والجسدي والاجتماعي للموظفين، من خلال تبني سياسات وإجراءات تعزز الصحة المهنية، والتوازن بين العمل والحياة، والتواصل الفعال، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتقليل الضغوط، وتعزيز الالتزام التنظيمي. (Shani, 2013)

«التأثير على المنة التنظيمية: المنظمات التي تبني ثقافة عمل صحية تشجع على التعاون، الشفافية، والاحترام المتبادل تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. ثقافة العمل الصحية تخلق بيئة تدعم قدرة الأفراد والفرق على العمل بشكل منظم وفعال في مواجهة الأزمات.

«التأثير على جودة الحياة الوظيفية: ثقافة العمل التي تشجع على التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتنمية علاقات اجتماعية قوية داخل مكان العمل تعزز رفاهية الموظفين النفسية. بيئة العمل التي تقدم الدعم الاجتماعي وتساعد الموظفين على التكيف مع الضغوط تعمل على تحسين مستوى رضاهم عن وظائفهم.

04- التواصل الفعال والشفافية: يعتبران هما عنصران أساسيان في الحوكمة التنظيمية، حيث يضمن التواصل الفعال تبادل المعلومات بوضوح ودقة لتحسين الفهم واتخاذ القرار، بينما تعزز الشفافية الثقة والمساءلة من خلال إتاحة المعلومات التنظيمية بموضوعية وفي الوقت المناسب، مما يدعم بيئة عمل مستدامة وفعالة. (Swamy & Rashmi, 2015, p. 296)

«التأثير على المنة التنظيمية: التواصل الفعال هو عنصر رئيسي في قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات. عندما يكون هناك تواصل واضح وشفاف بين الإدارة والموظفين، تكون المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات وتوفير الحلول الملائمة بسرعة. التواصل الفعال يساعد في تقليل الشائعات والقلق داخل المنظمة، مما يعزز المنة التنظيمية.

«التأثير على جودة الحياة الوظيفية: التواصل الفعال يساهم بشكل كبير في زيادة شعور الموظفين بالثقة والاطمئنان. عندما يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات المهمة بسهولة، ويشعرون بأنهم جزء من الحوار التنظيمي، فإن ذلك يعزز من رفاهيتهم النفسية ويقلل من مستوى التوتر داخل بيئة العمل.

05- المرونة التنظيمية وبيئة العمل المواتية: هي القدرة الديناميكية للمنظمة على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال إعادة هيكلة العمليات، وتطوير الموارد، وتعزيز ثقافة الابتكار، مما يسهم في تحسين

استجابة المنظمة للمتغيرات، وتقليل المخاطر، وضمان الاستدامة والميزة التنافسية. (بلخضر، 2022، صفحة 425)

«التأثير على المناعة التنظيمية: المرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تعديل أساليب العمل والهيكل التنظيمي لتلبية المتطلبات الجديدة. من خلال تبني ممارسات مرنة، مثل العمل عن بُعد، أو جدول العمل المرن، يمكن للمنظمة أن تتكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة مثل الأزمات الاقتصادية أو الأوبئة.

«التأثير على جودة الحياة الوظيفية: المرونة في بيئة العمل تعزز من جودة الحياة الوظيفية من خلال تمكين الموظفين من تحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والشخصية. الموظفون الذين لديهم القدرة على التحكم في وقتهم وتعديل بيئة عملهم يشعرون بارتياح أكبر، مما يعزز من رضاهم الوظيفي.

IV - الخاتمة:

في الختام، يمكن القول إن المناعة التنظيمية تعد عنصراً حيوياً في تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث تساهم في تعزيز قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع التحديات والصعوبات المحيطة. فقد أظهرت الدراسات أن المناعة التنظيمية لا تقتصر على تعزيز استجابة الأفراد للضغوط الوظيفية، بل تشمل أيضاً تحسين التفاعل بين الأفراد والبيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى تقليل مستويات التوتر والقلق وزيادة القدرة على الأداء العالي، عند توفر بيئة تنظيمية تدعم المناعة التنظيمية، فإن ذلك يساهم في تحسين الصحة النفسية والبدنية للعاملين، ويزيد من رضاهم الوظيفي، ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية. إضافة إلى ذلك، تساهم المناعة التنظيمية في تقوية العلاقة بين الأفراد ومنظماتهم، من خلال تعزيز الانسجام والتعاون داخل بيئة العمل، لذا، يتطلب تعزيز المناعة التنظيمية تطوير استراتيجيات تدير التغيير بشكل فعال، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، وفي ظل هذه التحسينات، تصبح جودة الحياة الوظيفية مؤشراً حقيقياً على فعالية الأداء التنظيمي، وبالتالي يصبح من الضروري أن تشكل المناعة التنظيمية جزءاً أساسياً من استراتيجيات التطوير المؤسسي المستدام.

المراجع

1. ببداء ستار لفته. (2014). المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر لأعمال، إدارة الزمات في عالم متغير. عمان، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة.
2. ثائر احمد السمان، و زهراء غازي الدباغ. (2020). إدارة الرشيق الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية. مجلة تنمية الرفدين، 39(125)، 63-86.
3. رقية معافة عاشور لعور. (2019). التمكين النفسي استراتيجي لتحقيق الاستقرار المهني للعامل. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الانسانية، 1(1)، 93-118.
4. عادل بومجان، جوهرة أقطي، و خالد الوافي. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، 18(2)، 121-143.
5. عبد الرحمن زرار، و عبد الرحمن شيرواني. (2021). سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية. مجلة قبل أي زانست العلمية، 6(3)، 606-634.
6. عبد النوري فتحة. (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية : دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
7. عتيقة حرايرية. (2017). الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التنفيذ. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 10(1)، 136-147.
8. عثمان رياض عبد المجيد. (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. رسالة ماجستير. عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
9. علي صالح أحمد، و رياض عبد المجيد عثمان. (2017). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية. مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، 94-135.

10. عمار فتحي موسى، و أحمد إبراهيم موسى. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 24(1)، 111-186.
11. عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي* (المجلد ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. فاطمة قوال . (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. *مجلة العلوم القانونية و السياسية*، 12(1)، 260-271.
13. لقمان بوخدوني. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي. *أطروحت مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير*. ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله.
14. مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي. (2019). تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط. *رسالة ماجستير*. كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة القادسية.
15. محمّد إبراهيم محمد منصور. (2016). جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم لمساءلة الذكّة. *رسالة ماجستير*. غزة، كلية التربية، فلسطين: جامعة الأزهر.
16. محمد شنشونه . (2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية. *مجلة العلوم الإنسانية*، 107-121.
17. مسعودة بلخضر . (2022). مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتأثيرها بالفروق الشخصية والمهنية. *khazzartech الاقتصاد الصناعي*، 12(1)، 419-440.
18. منصور صالح الشerman. (2023). أثر المناخ التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة*، 05(02)، 1-18.
19. مؤمن عبد الغني عمرو محمد. (2017). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل). *رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال*. كلية التجارة، مصر: جامعة عين شمس.
20. مؤيد يوسف نعمة الساعدي. (2016). الأطر البنائية لنظام المناخ التنظيمية في إطار نظرية الإنتاق الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقياس. *مجلة الادارة والاقتصاد* (108)، 124-142.
21. هاجر قريشي. (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية. *رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د. قسنطينة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.
22. همام سمير حمادنة. (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم*، 12(39)، 103-130.
23. ياسمين علاء الدين. (2021). دور المناخ التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات دراسة حالة لشركة أرامكو. *مجلة الدراسات الانسانية والأدبية*، 1-71.
24. يوسف حجيم الطائي. (2009). الشراكة ودورها في تحقيق المناخ التنظيمية – دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية* (28).
25. William, W., & Keith, D. (1989). Human Resources and Personnel Management. New York city : McGraw-Hill Inc.
26. Avjeet, K. (2016). Quality of Work Life. International Journal of Engineering Science and Computing, 6(7), 8305-8311.
27. Bhattarai, R. (2016). Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal. OUTLINES -CRITICAL PRACTICE STUDIES, 109-128.

28. Farncombe, M., & Blackmore, S. (2014). The nature of organizational immune system, Practical memetics. Récupéré sur Practical Memetics: <http://www.practicalmemetics.com/Applications/styled-10/styled-21/>.
29. Huang, J.-J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory – a perspective of an immune system. Knowledge Management Research & Practice, 1(3), 230-240.
30. J Park و M.D Bunn .(2003) .Organizational memory : a new perspective on the organizational buying process .Journal of Business & Industrial Marketing.257-237 ، (3)18 ،
31. Jyoti, T., & Verma, H. (2016). QUALITY OF WORK LIFE - A THEORETICAL SURVEY. International Journal of Management, 7(7), 288-296.
32. Lokanada, R., & Mohan, R. (2010). Quality of work life of employees : emerging dimensions. ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH, 827-839.
33. Nugroho, M. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. Journal of Organizational Change Management, 31(5), 1138-1152.
34. Robert, K., & Lisa, L. (2009). Immunity to change : how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization. International Journal of Integrated Care, 9(2), 1-2.
35. Shani, S. (2013). A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. International Journal of Management, 4(1), 1-5.
36. Shefali, S., & Rooma, K. (2014). A Study On Quality Of Work Life : Key Elements & It's. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 16(3), 54-59.
37. Simmons, O. (2013). THE CORPORATE IMMUNE SYSTEM : GOVERNANCE FROM THE INSIDE OUT. University of Illinois Law Review, 2013(3), 1131-1170.
38. Swamy, D., & Rashmi, S. (2015). Quality of Work Life : Scale Development and Validation. International Journal of Caring Sciences, 8(2), 281-230.
39. V.G Kondalkar .(2007) .Organizational _Behaviour .Bhopal : DOGRA HOUSE.
40. Venkata, S., & Pattu, M. (2013). “Quality of Work Life – The Need of the Hour”. International Journal of Business and Management Invention, 2(11), 1-5.
41. Z. K Mahmood و D. A Al-Jader .(2021) .Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System Analytical Research .Geintec.784-771 ، (3)11