مستوى توافر المناعة التنظيمية بالمصرف التجاري الوطني من وجهة نظر القيادات بإدارة فروع منطقة بنغازي

أوريدة سليمان بوخريص

قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا

*Corresponding Author E-mail: owreidabukrees@gmail.com

Received 15|05|2026 - Accepted 22|05|2026- Available online 30|06|2026

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر المناعة التنظيمية بمصرف التجاري الوطني من وجهة نظر القيادات بإدارة فروع منطقة بنغازي بأبعادها: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده (42) قائدًا، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بياناتها الأولية، وتم تحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: أن مستوى توافر المناعة التنظيمية بالمصرف جاء بمستوى متوسط، حيث جاء بُعد الذاكرة التنظيمية في المرتبة الأولى بمستوى توافر متوسط، يليه جاء بُعد التعلم التنظيمي بمستوى توافر ضعيف، في حين حلَ بُعد الحمض النووي التنظيمي في المرتبة الأخيرة بمستوى توافر ضعيف أيضًا، وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات يؤمل أخذها بعين الاعتبار أهمها: ضرورة العمل على رفع مستوى المناعة التنظيمية من خلال إعادة صياغة الرؤية المستقبلية للمصرف، وتطوير السياسات والإجراءات التي من شأنها تعزيز قدرة المصرف على التنبؤ بالتهديدات والمخاطر الداخلية والخارجية ومعالجتها، بما يضمن استمرارية أعماله والحفاظ على استقراره وفعاليته في ظل الظروف المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، إدارة فروع منطقة بنغازي، مصرف التجاري الوطني، بنغازي

THE AVAILABILITY OF ORGANIZATIONAL IMMUNITY AT THE NATIONAL COMMERCIAL BANK: A PERSPECTIVE ON LEADERSHIP IN BRANCH MANAGEMENT IN THE BENGHAZI REGION

Owreida Suleiman Bukrees*

*Department of Business Administration, Faculty of Economics, Benghazi University, Benghazi City, Libya

*Corresponding Author: E-mail: owreidabukrees@gmail.com

Received 22|04|2026 - Accepted 14|05|2026- Available online 30|06|2026

Abstract: The study aimed to identify the level of availability of organizational immunity at the National Commercial Bank in Benghazi from the perspective of branch managers in the region. The study focused on three dimensions: organizational learning, organizational memory, and organizational DNA. To achieve its objectives, the researcher adopted a descriptive analytical approach, conducting a comprehensive survey of the entire study population, which consisted of 42 managers. A questionnaire was used as the main data collection tool, and the data were analyzed using SPSS. The findings revealed that the overall level of organizational immunity was moderate, with "organizational memory" ranking

first with a moderate level of availability, followed by "organizational learning" with a weak level, and "organizational DNA" coming last, also at a weak level. Based on these results, the study recommended enhancing organizational immunity by redefining the bank's future vision and developing policies and procedures that strengthen its ability to anticipate and address internal and external threats and risks, ensuring business continuity.

Keywords: Organizational immunity, Branch Management, Benghazi Region, National Commercial Bank

---

1. المقدمة

تـواجه المؤسسات العديد من التغيّرات البيئية التي تحمل في طيّاتها فرصًا وتحديات متعددة، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكّنها من التكيّف مع تلك التغيّرات، ومن أبرز هذه الأساليب نظم المناعة التنظيمية، التي تنظر إلى المؤسسات بوصفها كائنات حية، تحتاج إلى نظام مناعي يمكّنها من البقاء والاستمرار والتميّز، وصولاً إلى مؤسسات صحية ذات مناعة عالية قادرة على مواجهة المخاطر والأزمات الداخلية والخارجية (الطراونة، 2023). ويُعّد بناء واستخدام نُظم للمناعة التنظيمية بالمؤسسات من أحدث الأساليب الإدارية التي تسعى إلى حماية الكيانات التنظيمية من المخاطر والأزمات التي تهدد بقاءها، أو تعيق أدائها بصورة صحيحة، كما تسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التطورات والتغيرات المتلاحقة (معوض وآخرون، 2025)، وفي هذا السياق، يُنظر للمناعة التنظيمية على أنها نتاج للتطور الذي يعكس سعي المؤسسات للتكيّف مع التغيرات المحيطة، من خلال تبني مجموعة من الآليات الداخلية التي تُمكنها من معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية، والتحول إلى موقف المبادرة بدلًا من ردَ الفعل، ويتحقق ذلك من خلال ما توفره من معلومات، ومعارف متراكمة، ومخزنة يُمكن استرجاعها والاستفادة منها، إلى جانب تنمية الموارد البشرية القادرة على الإبداع في مختلف المجالات، سواء على مستوى النظم أو الأساليب أو الخدمات التي تقدمها، بما يعزز قدراتها الداخلية، ويحافظ على قيمها ورؤيتها المستقبلية، ويزيد من فرص تفوقها التنافسي، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (شتا، 2023). وعلاوة على ذلك، تمثل المناعة التنظيمية قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، والأزمات التنظيمية والبيئية بفعالية، من خلال بناء نظم مناعية متكاملة تقوم على مفاهيم إدارية حديثة تُسهم في تطويرها وتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات، ويتحقق ذلك عبر تنمية التعلم التنظيمي الذي يضمن اكتساب المعرفة المستمرة والمتجددة، وتفعيل الذاكرة التنظيمية التي تحفظ خبرات وتجارب المؤسسات للاستفادة منها واسترجاعها عند الحاجة، إلى جانب صقل الحمض النووي التنظيمي الذي يعكس بصمتها وقيمها المميزة مقارنة بغيرها من المؤسسات، وتعمل هذه المكونات مجتمعة على وقاية المؤسسات من المخاطر والأزمات، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات واستعادة التوازن عند حدوثها، فضلًا عن ترسيخ ثقافة الابتكار بما يضمن استقرار واستمرار وتميز المؤسسات في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة (مهري و بوراس، 2025) . وتأسيسًا على ما تقدم، تحرص المؤسسات على تسخير جزء مهم من مواردها وإمكانياتها لمواجهة مصادر التهديد وردع المخاطر والأزمات، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وذلك من خلال بناء نظم مناعية متكاملة تُشكل جدار حماية فعال يعمل على نشر الوعي بين العاملين، وتعزيز ثقافة السلوك الإبداعي وتشجيع الرقابة الذاتية، إلى جانب وضع سياسات وإجراءات وعمليات تنظيمية فعّالة ضمن هياكلها التنظيمية بما يجعلها وسائل وقاية وحصانة تحول دون تسلل المخاطر والأزمات التي قد تهدد وجودها، كما تُسهم في تشخيص نقاط القوة والضعف؛ بما يُمكن المؤسسات من مواجهة الصعوبات والأزمات والتحديات التي تعترض مسيرتها التطويرية، وتُعزز قدرتها على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة. ومن هذا المنطلق، جاءت الدراسة الحالية لتتناول موضوعًا إداريًا حديثًا وهامًا، يتمثل في التعرف على مستوى توافر المناعة التنظيمية بمصرف التجاري الوطني من وجهة نظر القيادات بإدارة فروع منطقة بنغازي.

2. مشكلة الدراسة

يلعب القطاع المصرفي دورًا مهمًا في تحقيق النمو الاقتصادي، من خلال توفير الأموال اللازمة لتمويل المشاريع بما يسهم في دفع عجلة الاستثمارات والنهوض بالاقتصاد الليبي، فضلاً عن منح التسهيلات الائتمانية والقروض، وتقديم الخدمات المصرفية المختلفة للاقتصاد ككل، وللعملاء سواء كانوا أفرادًا أم مؤسسات، مما يساهم في تهيئة المناخ المناسب للتنمية الاقتصادية، كما يؤدي دورًا حيويًا في الحياة اليومية للمواطنين من خلال تقديم خدمات متنوعة. إلا أن المصارف التجارية الليبية تواجه العديد من التحديات والأزمات، كونها أكثر المؤسسات حساسية وتأثرًا بالظروف البيئية والاقتصادية والسياسية المحيطة بها، إذ تعمل في بيئة تتسم بشدة المنافسة والتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، إلى جانب التغير المستمر في احتياجات ورغبات العملاء الذي يفرض عليها ضرورة تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، الأمر الذي يُحتم على هذه المصارف البحث عن أساليب وأنظمة إدارية حديثة تُمكنها من المنافسة وتحقيق التميز، وعلى الرغم من ذلك، فأن الناظر إلى واقع المصارف التجارية الليبية، ومنها مصرف التجاري الوطني، يعي ما تعانيه من ضعف وقصور في الأداء، وانخفاض مستوى جودة الخدمات المقدمة وفي هذا السياق:
أشارت دراسة (موسى والكيلاني،2025)، إلى عدم رضا العملاء عن سرعة التعامل مع طلباتهم وحل مشاكلهم، فضلاً عن قصور في تحديث الأنظمة الالكترونية مما يؤدي إلى تكرار الأعطال الفنية بمصرف التجاري الوطني -درج، وفي السياق ذاته طالبت دراسة (الصول، 2024) مصرف التجاري الوطني- طرابلس وفروعه، بضرورة تطوير البنية التحتية للصيرفة الالكترونية، ومواكبة

التطورات الحديثة بما يسهم في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة. كما أكدت دراسة (أبوبكر، 2023)، أن مصرف التجاري الوطني – طرابلس وفروعه يعاني من ضعف في تطوير عملياته التشغيلية الداخلية وإجراءات العمل المصرفي، الأمر الذي يحد من كفاءة استثمار موارده الحالية بشكل أفضل، كذلك ضعف قدرة العاملين بالمصرف على التطوير والابتكار نتيجة إهمال تدريبهم على اكتساب السلوكيات والقيم والمهارات الداعمة للإبداع، إلى جانب محدودية مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالمصرف. وبالمثل، أشارت دراسة (صالح وأدهيم ، 2026)، إلى ضعف التنسيق والتكامل بين الأنظمة المحاسبية والأنظمة التشغيلية داخل المصارف، مما يؤثر سلبًا على تدفق المعلومات اللازمة لمتخذ القرار، إضافة إلى غياب سياسات واضحة لتحديث الأنظمة الرقمية بما يواكب التطورات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية والرقابية بالقطاع المصرفي، كذلك ضعف الاستثمار في تطوير وتدريب الكوادر بمختلف التخصصات بفروع مصرف التجاري – طبرق ، وفي هذا الإطار، أكدت دراسة (زنبيل والتريكي، 2024) ضعف برامج التدريب والتنمية الإدارية بمصرف التجاري الوطني – الزاوية. ومن جانب آخر، أشار تقرير البنك الدولي الصادر في (فبراير-2020)، إلى أن المصارف التجارية الليبية تعاني من تحديات ومخاطر متعددة، نتيجة عدم استقرار الأوضاع السياسية واستشراء الفساد، أبرزها ضعف استخدام الأساليب المصرفية الحديثة، وقصور استراتيجيات إدارة العملاء وإدارة المخاطر، إضافة إلى مشكلات في الإدارة والتخطيط، ونقص كفاءة الكوادر البشرية، فضلاً عن قصور في إدارة المعلومات الأمر الذي ينعكس سلبًا على دقة التقارير المالية، وكفاءة العمليات المصرفية، كما أشار التقرير إلى الحاجة الملحة لتطوير البنية التحتية للمصارف التجارية الليبية خاصة في مجال أنظمة الدفع الإلكتروني. كما تعكس تقارير هيئة الرقابة الإدارية للسنوات (2021 - 2023) عددًا من الإشكاليات التشغيلية والإدارية داخل مصرف التجاري الوطني كتكرار الأعطال الفنية في الخدمات الإلكترونية، ونقص التجهيزات، وتزايد شكاوى العملاء، إلى جانب مخالفات تتعلق بأمن المعلومات مثل استخدام كلمات مرور مشتركة بين الأجهزة، وغياب هيكل تنظيمي واضح، وعدم توافق بعض المؤهلات مع المناصب القيادية.

وبناء على ما سبق؛ يتضح أن هذه التحديات تمثل واقعًا مشتركًا بين المصارف التجارية الليبية، نظرًا لتشابه وتقارب بيئة وطبيعة الأعمال والخدمات بالمدن الليبية، وتشابه النظم والإجراءات والسياسات المعتمدة، كما أن ما أشار إليه تقرير البنك الدولي، وتقارير هيئة الرقابة الإدارية؛ تعكس جميعها بوضوح حجم التحديات والمخاطر والأزمات التي تواجه المصارف الليبية ومنها مصرف التجاري الوطني، ومع تزايد تعقيد العمليات المصرفية وارتفاع مستوى المخاطر المرتبطة بها، تبرز الحاجة إلى تبني آليات مناسبة وأساليب إدارية حديثة، يأتي في مقدمتها بناء وتطبيق نظم المناعة التنظيمية، بما يعزز من قدرة المصارف على مواجهة التحديات والمخاطر والازمات. ومن هذا المنطلق؛ تنبع الحاجة إلى هذه الدراسة في ضوء الأهمية التي يحتلها القطاع المصرفي في اقتصاديات الدول - وليبيا ليست استثناء- باعتباره عصب الحياة الاقتصادية، إضافة إلى أهمية موضوع المناعة التنظيمية و دورها في دعم بقاء المؤسسات، لا سيما المصارف التي تسعى للاستمرار في ظل بيئة متغيرة تتسم بالمخاطر والتحديات، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة المشار إليها في البند (2) للدراسة الحالية ، كما أوضح (صالح وجبريل، 2021) أن نظم المناعة التنظيمية تُمكن المؤسسات، ومنها المصارف من صد المخاطر والتحديات ونقاط الضعف الداخلية التي تواجهها، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال آليات تنظيمية، ومعلوماتية، وموارد بشرية، قادرة على الإبداع، وعليه فإنه من الضروري توافر نظم مناعية لدى المصارف تمكّنها من مقاومة الظروف المحيطة وتحقيق التميز، الأمر الذي يستدعي التعرف على مستوى توافر المناعة التنظيمية بمصرف التجاري الوطني. واستنادًا إلى ما تم طرحه سابقًا، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني بشكل كلي؟
- ما مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني بشكل منفرد؟

3. أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى توافر المناعة التنظيمية بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني.
- التعرف على مستوى توافر كل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية (بُعد التعلم التنظيمي، بُعد الذاكرة التنظيمية، بُعد الحمض النووي التنظيمي) بشكل منفرد بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني.
- تقديم عدد من التوصيات لمتخذي القرار بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني تسهم في تعزيز المناعة التنظيمية وتطوير الأداء، وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة الميدانية.

4. أهمية الدراسة

كأهمية عليمة تُعد هذه الدراسة مساهمة علمية لتناولها أحد المواضيع الحديثة، والمتمثلة في موضوع المناعة التنظيمية بالمصارف الليبية، والذي لم يحظَ باهتمام كافٍ في البيئة الليبية - بحسب اطلاع الباحثة - مما أسفر عن وجود فجوة بحثية ومعرفية تسعى هذه الدراسة إلى سدَها، وعليه تمثل هذه الدراسة إضافة للمكتبة الليبية والعربية في هذا المجال، من خلال تعزيز المعرفة النظرية المتعلقة بموضوع المناعة التنظيمية، وتسليط الضوء على أبعادها، كما تكتسب أهميتها باعتبارها من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع المناعة التنظيمية بالمصارف في البيئة الليبية، فضلاً عن دعمها للجهود البحثية المستقبلية، حيث يمكن الاعتماد عليها كمرجع علمي للباحثين والمهتمين، بما يتيح لهم التعمق أكثر بهذا المجال. وتنبع الأهمية العملية للدراسة من تناولها أحد المواضيع الهامة في مجال العمل المصرفي لما له من دور في تعزز قدرة المصارف على العمل والتكيف مع مختلف المواقف في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير، والحد من التحديات والأزمات التي تواجهها، كما تزداد أهمية الدراسة

في ظل حاجة المصارف إلى تطوير انشطتها، من خلال بناء وتطبيق نظم مناعية فعالة تسهم في مواجهة التحديات والأزمات والحد منها، بالإضافة إلى ذلك تقدم الدراسة الميدانية مجموعة من التوصيات التي تمثل تصورًا عمليًا يؤمل أن يستفيد منه متخذي القرار في مصرف التجاري الوطني، بما يسهم في تحسين وتطوير أدائه والارتقاء بجودة خدماته، من خلال بناء استراتيجيات تنافسية قائمة على توافر أبعاد المناعة التنظيمية باعتبارها أساسية وفعالة ، كما أن التوصيات تقوم على مرتكزات فكرية وعلمية تسهم في حماية المصارف وضمان استقرارها وتوازنها .

5. الدراسات السابقة

تعددت الدراسات العلمية بمجال المناعة التنظيمية، وقد تناولت الباحثة عددًا منها باعتبارها اسهامات معرفية تمثل الإطار الفكري للدراسة الحالية، وذلك للوقوف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها المؤسسات لبناء مناعة تنظيمية صحية، من خلال ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات خلال السنوات الأخيرة، وسيتم عرضها من الأحدث إلى لأقدم، فيما يلي:

هدفت دراسة (Alawamleh & Alshaer,2025)، إلى معرفة أثر المناعة التنظيمية على التميز التنظيمي، وتحديد مستوى كُل من المناعة التنظيمية والتميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة الأولية، وشملت الدراسة عينة قوامها (377) موظف من جميع الموظفين بمختلف المستويات الإدارية بالبنوك التجارية الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية على التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة، وأنها تُعد عاملاً محوريًا في تحقيق التميز التنظيمي، وأن مستوى المناعة التنظيمية والتميز التنظيمي بالبنوك الأردنية كان مرتفعًا. سعى (مهري وبوراس، 2025)، إلى دراسة مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج – الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تصميم استمارة استبيان لجمع بيانات الدراسة الأولية من عينة قوامها (43) أستاذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: أن مستوى المناعة التنظيمية لدى الأساتذة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي كان متوسطًا. وساهم طيغة وكرامش (2025) بدراسة هدفت إلى بيان مستوى المناعة التنظيمية بأبعادها لدى القيادات بمؤسسة الحديد والصلب ببلارة ولاية جيجل - بالجزائر، وذلك من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة قوامها (38) قائدًا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات التي تم تجميعها عن طريق استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من المناعة التنظيمية بأبعادها في المؤسسة محل الدراسة.

أجرى شاور (2025)، دراسة هدفت إلى معرفة أثر الحمض النووي التنظيمي في تعزيز المناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية – الجزائر، وقياس مستوى الحمض النووي التنظيمي و مستوى المناعة التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام المسح الشامل لعدد (140) موظفًا، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات لدراسة الأولية، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج من أهمها: وجود أثر هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للحمض النووي التنظيمي في تعزيز المناعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، كما كشفت النتائج أن مستوى الحمض النووي التنظيمي ومستوى المناعة التنظيمية بالبلدية محل الدراسة كان متوسطًا. وجاءت دراسة (Saeed ,2025)، التي هدفت إلى تحديد مستوى المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي ومعرفة أثر المناعة التنظيمية على التميز المؤسسي في شركة توزيع المنتجات النفطية التابعة لوزارة النفط العراقية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة الأولية، حيث طبقت الدراسة على عينة من الموظفين بلغ عددها (540) موظف، واسترجعت (357) استمارة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن مستوى المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركة محل الدراسة كان مرتفعًا، مع وجود أثر ذا دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية علي التميز المؤسسي.

تناولت دراسة (العدساني، 2024) واقع المناعة التنظيمية في المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء-بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المديرين والوكلاء؛ ولتحقيق ذلك استُخدم المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة الأولية، وبلغت عينة الدراسة (77) مديرًا ووكيلًا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن مستوى المناعة التنظيمية في المدارس محل الدراسة كان مرتفعة جداً. وسعت دراسة (البشري والحربي، 2024)، إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المناعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز في كلية التربية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والإداريات – بالمملكة العربية السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع بياناتها الأولية طُبّق استبيان على عينة عشوائية بسيطة بلغت (53) من عضوات هيئة التدريس والإداريات بالكلية، وأظهرت الدراسة مجموعة نتائج من أبرزها: أن مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية كان متوسطًا بكلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز. كما هدف (الطراونة، 2023) في دراسته لمعرفة مدى توفر المناعة التنظيمية لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (84) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بياناتها الأولية، وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها: أن مستوى توفر المناعة التنظيمية لدى عمادات كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة.

ومن خلال الدراسات السابقة المعروضة أعلاه، وغيرها من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة يلاحظ أن:

الدراسات السابقة أظهرت اهتمامًا واضحًا من قبل مختلف المؤسسات بموضوع المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، بهدف الوصول إلى صحة المؤسسات وتمكينها من استشعار المخاطر والتهديدات التي تحيط بها، وتجنب المفاجآت غير المتوقعة، وتحقق التوازن داخلها، ومنع القرارات العشوائية غير المدروسة التي تتعارض مع معاييرها وسياساتها وممارساتها، إذ إن أي خلل في نُظم المناعة الخاصة بالمؤسسات يؤدي إلى حدوث خلل وتدهور تنظيمي داخلها.

أكدت الدراسات السابقة على ضرورة بناء واستخدام نُظم المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة لتقديم الأفكار المبتكرة سواء على مستوى الخدمات أو العمليات أو النظم الإدارية لأن بقاءها واستمرارها يعتمد على ذلك، كما يمكن تنمية هذا الجانب من خلال توافر أبعاد المناعة

التنظيمية باعتبارها نقطة الانطلاق نحو توفير مزايا تنافسية للمؤسسات وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة.

تُعّد الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة وتكملة لها، حيث استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة وأبعاده، وصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبناء أداة جمع البيانات وتطويرها، وتصميم منهجية الدراسة، بالإضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة بما عزز الخلفية المعرفية للباحثة، وساعد في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة. وتتميز الدراسة الحالية بأنها أُجريت على القطاع المصرفي، الذي يعد من أهم القطاعات الخدمية في ليبيا، خصوصًا في ظل ما يواجهه من تحديات وأزمات متتالية، الأمر الذي يستدعي تبني رؤية مستقبلية لتطويره، وتعزيز قدرته التنظيمية على مواجهة هذه التحديات من خلال بناء وتفعيل نظم مناعية تنظيمية داخل المصارف التابعة له، بما يجعلها قادرة على التعافي من المشاكل والأزمات والتحديات في المواقف الإدارية الضاغطة، ويسهم في استمرارية وتطوير المصارف، والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال بناء درع وقائي لا غنى عنه.

6. منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات والمعلومات، ومن ثم تصنيفها وتحليلها والتعبير عنها إحصائيا، واستخلاص النتائج والتوصيات، كما تتضمن الدراسة جزئيين، الأول نظري والثاني ميداني، فالجانب النظري اعتمد على استخدام المراجع المختلفة التي ساعدت على تغطية الموضوع بإجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الانترنت للحصول على المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء واثراء الإطار النظري للدراسة. أما الجانب الميداني استخدمت فيه استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، واستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة لتحقيق اهداف الدراسة والتوصل لنتائج تمثل الواقع وتقديم توصيات بناء عليها.

7. أبعاد المناعة التنظيمية

تتضمن المناعة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والممارسات التي تجعل المؤسسات قادرة على مواجهة التحديات، وتعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية، وقد اختلف الباحثون في تحديدها، والدراسة الحالية تبنت الأبعاد الأكثر تكرارًا، والتي حظيت بأكبر قدر من الإجماع من قبل الباحثين، والتي تتناسب بشكل أكبر مع طبيعة الدراسة الحالية، وعرف كُل من (معوض وآخرون، 2024؛Muhammed,2024 ؛ شتا،2023؛ النقيرة، 2021؛ فيروز، 2017) هذه الأبعاد تباعًا، على النحو التالي:

- **بُعد التعلم التنظيمي:** عملية يتم بها خلق واكتساب المعارف والسلوكيات والقيم والاحتفاظ بها ونشرها داخل المؤسسات، وتكتسب المعرفة أو تخلق من خلال الخبرات والتجارب كالأزمات التي تمر بها المؤسسات، ويتم مشاركتها وتبادلها بين العاملين والمجموعات التنظيمية، وتساعد المعارف المؤسسات في تحديد المشاكل والاخطاء الداخلية، والتنبؤ بالمخاطر الخارجية وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها، والتكيف مع المستجدات وفق تجاربها السابقة.

- **بُعد الذاكرة التنظيمية:** مستودع المعلومات السابقة المتعلقة بممارسات المؤسسات وتسهم في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، وتحفيز العاملين ورفع مستوى مهاراتهم لمواجهة معوقات ومشاكل العمل واسترجاع المعلومات والمعارف حول الاستراتيجيات التي قامت بها المؤسسات سابقًا لمواجهة الأزمات الحالية والوقاية من الأزمات المحتملة، وغالبًا تشمل قواعد البيانات والمستندات والخبرات والمعارف الفردية وتتميز بالمرونة والحداثة.

- **بُعد الحمض النووي التنظيمي:** يمثل رؤية وبصمة المؤسسة الخاصة، التي تميزها عن باقي المؤسسات بخصائص تجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، والتنافس في بيئة الأعمال، فهو يعكس الصفات المميزة للمؤسسة ومنها: هيكلها التنظيمي، وآليات وأساليب اتخاذ القرارات، الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لحث العاملين على بذل المزيد من السلوك الإبداعي، وقدرتها على توفير المعلومات اللازمة بالوقت المطلوب للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، وثقافة تبادل المعلومات.

وختامًا، يجب على المؤسسات إعادة صياغة رؤيتها الاستراتيجية لتكون أكثر تمركزًا حول إمكانية بناء واستخدام المناعة التنظيمية، نظرًا لقدرتها على حماية المؤسسات وتوجيه القادة أثناء اتخاذ القرارات، إضافة إلى تعزز الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى العاملين حتي في غياب المسؤولية القانونية، كما ينبغي إشاعة مفهوم المناعة التنظيمية بأبعادها بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، لما لها من أهمية في دعم استمرارية المؤسسات وفاعليتها، وفي هذا السياق تؤدي المناعة التنظيمية سلوكيات أساسية ومؤثرة تتمثل في: **الإدراك**، والذي يسهم في اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات المتوقعة من خلال رصد ومتابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسات؛ والدفاع، الذي يتمثل في تسخير كافة الامكانيات والموارد والكوادر المتخصصة التي تمتلكها المؤسسات للتعامل مع كافة الأزمات والتهديدات؛ والذاكرة، التي تعمل على تسجيل مختلف الأحداث والأنشطة التي تمارسها المؤسسات من خلال قواعد البيانات والمستندات والخبرات والمعارف الفردية، وإدارتها عبر نُظم تكنولوجية حديثة، بما يتيح بناء نظام معلوماتي يُمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

8. الجانب الميداني

أشتمل مجتمع الدراسة على القيادات بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني، بصفتهم المعنيين ببناء وتطبيق المناعة التنظيمية بالمصرف، والبالغ عددهم (42) قائدًا، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استهداف جميع أفراد المجتمع دون استثناء لضمان دقة وشمولية البيانات. واعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداء الرئيسية لجمع البيانات المرتبطة بالجانب الميداني، حيث تم إعدادها وتطويرها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية وعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي دراسة كُل من (معوض وآخرون، 2025 ؛ الشلاحي، 2024 ؛ الطراونة، 2023) ، ثم عرضت على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص، بهدف التأكد من صدقها الظاهري ومناسبتها لأهداف الدراسة، وأجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين: الجزء الأول يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والجزء الثاني يحوي أبعاد المناعة التنظيمية بواقع (3) أبعاد، كل بُعد يتكون من (5) فقرات، وحددت الباحثة استجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبيان ضمن مقياس ليكرت الخماسي (قياس إجابة كل فقرة)، كما بالجدول رقم (1) التالي :

جدول 1. مستويات مقياس (Likert) الخماسي

م	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 إلى اقل من 1.80	من 1.80 إلى اقل من 2.60	من 2.60 إلى اقل من 3.40	من 3.40 إلى اقل من 4.20	من 4.20 الى 5
مستوى الممارسة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في الجداول التكرارية لعدد المبحوثين ونسبهم المئوية، وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية، بالإضافة لمقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية ومقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري، وتوضيح ترتيب كل فقرة من الفقرات. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل (Cronbach-Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات لبُعد التعلم التنظيمي بلغ (0.737) ، وبُعد الذاكرة التنظيمية (0.758) ،وبُعد الحمض النووي التنظيمي(0.700)، كما تم حساب معامل الثبات متغير الدراسة (المناعة التنظيمية) حيث بلغ (0.793)، وهو ما يدل على تمتع الأداء بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة. وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط (Person) لتوضيح العلاقة بين كل بُعد من أبعاد (المناعة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للمقياس، ويتضح أن الأبعاد ذات اتساق داخلي دال عند (α=0.01) كما بالجدول رقم (2) التالي:

معاملات الارتباط لأبعاد المناعة التنظيمية مع الدرجة الكلية.جدول رقم 2

البُعد	التعلم التنظيمي	الذاكرة التنظيمية	الحمض النووي التنظيمي
معامل الارتباط	0.719^{**}	0.535^{**}	0.589^{**}
درجة الارتباط	مرتفع	متوسط	متوسط

10. عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

يتبين من الجدول رقم (3) أن أغلب المبحوثين من الذكور ونسبتهم (85.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (14.3%) وتعكس هذه النتيجة ارتفاع نسبة الذكور في المناصب القيادية، مما يشير إلى محدودية تمثيل المرأة في هذه المناصب القيادية، وقد يُعزى ذلك إلى غياب تكافؤ الفرص وتفضيل النمط الذكوري في القيادة، مما يستدعي تعزيز فرص مشاركة المرأة من خلال تطوير سياسات تدعم وصول الكفاءات النسائية إلى مراكز اتخاذ القرار. وعند مراجعة الفئات العمرية للمبحوثين، تبين أن أغلبهم ينتمون إلى فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (33.3%)، تليها الفئة (من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (26.2%)، ويشير ذلك إلى أن الغالبية من القيادات تنتمي إلى الفئات الأكبر سنًا، مما يعكس اعتماد المصرف على الخبرة والنضج الوظيفي في اختيار القيادات. ومن خلال المستوى التعليمي للمبحوثين يتضح أن اغلب أفراد العينة يحملون مؤهلًا جامعيًا أو ما يعادله، ونسبتهم (83.3%)، مما يعكس توفر أساس معرفي يدعم كفاءة الأداء واتخاذ القرارات. أما سنوات الخدمة بالمصرف فيشير إلى أن ما نسبته (57.1%) لديهم خبرة عملية تتراوح من (15 سنة فأكثر)، وهو ما يعزز استقرار المناصب القيادية ويعكس الاعتماد على الخبرة التراكمية في شغل المناصب القيادية. وبربط هذه النتائج بأبعاد المناعة التنظيمية، حيث أن تراكم الخبرات وطول سنوات الخدمة يسهمان في تعزيز (الذاكرة التنظيمية) من خلال حفظ الخبرات والمعارف وتوظيفها في دعم عملية اتخاذ القرار، كما يدعم المستوى التعليمي المرتفع (التعلم التنظيمي) عبر تنمية القدرة على اكتساب

المعرفة وتطوير أساليب العمل، في حين يشير تركز الخبرات في الفئات العمرية الأكبر سنًا إلى الحاجة لتعزيز جوانب التجديد والمرونة، بما يسهم في تقوية (الحمض النووي التنظيمي) ودعم قدرة المصرف على التكيف مع المتغيرات.

جدول 3. الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

المتغير	البيانات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	%85.7
	أنثى	6	%14.3
	المجموع	**42**	**%100**
الفئة العمرية	أقل من 40 سنة	8	%19
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	11	% 26.2
	من 45سنة إلى أقل من 50 سنة	9	%21.4
	50سنة فأكثر	14	%33.3
	المجموع	**42**	**%100**
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	1	%2.4
	الجامعي أو ما يعادله	35	%83.3
	ما فوق الجامعي (ماجستير- دكتوراه)	6	%14.3
	المجموع	**42**	**%100**
سنوات الخدمة بالمصرف	أقل من 5 سنوات	3	%7.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	%16.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	%19
	من 15 سنة فأكثر	24	%57.1
	المجموع	**42**	**%100**

11. النتائج والمناقشة

1.11 مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني بشكل كلي

وللتعرف على مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية حددت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومستوى الموافقة وذلك كما موضح بالجدول رقم (4). حيث يتضح من الجدول رقم (4) أن مستوى توافر المناعة التنظيمية بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني، جاء بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي عام قيمته (2.6190)، وبانحراف معياري بلغ (0.68796)، وبوزن نسبي (52.38%)، وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التوافر بُعد الذاكرة التنظيمية، ثم بُعد التعلم التنظيمي، وبالمرتبة الاخيرة جاء بُعد الحمض النووي التنظيمي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمتغير المناعة التنظيمية.جدول رقم 4

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
التعلم التنظيمي	2.5595	0.70019	%51.19	ضعيف	2
الذاكرة التنظيمية	2.7381	0.61721	%54.76	متوسط	1
الحمض النووي التنظيمي	2.5357	0.66619	%50.71	ضعيف	3
المناعة التنظيمية	2.6190	0.68796	%52.38	**متوسط**	-

2.11 مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني، وهي (بُعد التعلم التنظيمي، بُعد الذاكرة التنظيمية، بُعد الحمض النووي التنظيمي)؟

1.2.11 النتائج المتعلقة ببُعد التعلم التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى توفر بُعد التعلم التنظيمي جاء ضعيفًا بشكل عام داخل المصرف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.5595) بانحراف معياري قيمته (0.70019)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (2.6190) بانحراف معياري(0.96151) حيث أكدت على وجود استفادة نسبية من الدروس والتجارب السابقة، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.3571) بانحراف معياري (0.61768) حيث أكد المبحوثين بها ضعف عقد المصرف للقاءات وجلسات خاصة لمناقشة وتحليل المشاكل التي تواجهه بهدف الوصول إلى حلول مناسبة لها، مما يشير إلى محدودية ممارسة أسلوب الحوار

المؤسسي في معالجة ما يعرقل سير العمل داخل المصرف، وعليه يمكن القول ان مستوى توافر بُعد التعلم التنظيمي في المصرف جاء ضعيفًا، وهذا ما يعكس محدودية ممارسات التدريب وتبادل المعرفة داخل المصرف ، وضعف دعم التشارك المعرفي بين العاملين ،وضعف الاستفادة من التجارب السابقة والخبرات الداخلية والخارجية في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء المصرف وهذا بدوره يضعف ثقافة التعلم التنظيمي ويقلل من فرص الوصول إلى المؤسسات المتعلمة .

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التعلم التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	يستفيد المصرف من الدروس والتجارب التي مر بها سابقًا ويعتمدها كأساس لعمله مستقبلًا.	2.6190	0.96151	متوسط	1
2	يعمل المصرف على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقًا لدورات تدريبية متخصصة ومبرمجة.	2.3810	0.76357	ضعيف	4
3	يشجع المصرف على تبادل ومشاركة الخبرات والمعرفة بين العاملين.	2.5714	0.73726	ضعيف	2
4	يعقد المصرف لقاءات وجلسات لمناقشة وتحليل المشاكل التي تواجهه لإيجاد الحلول المناسبة لها.	2.3571	0.61768	ضعيف	5
5	يُحلل المصرف أساليب المصارف المنافسة للاستفادة من خبرتها.	2.5000	0.67173	ضعيف	3
بُعد التعلم التنظيمي		**2.5595**	**0.70019**	**ضعيف**	-

2.2.11 النتائج المتعلقة ببُعد الذاكرة التنظيمية

يتضح من الجدول رقم(6) أن مستوى توافر بُعد الذاكرة التنظيمية بمصرف التجاري الوطني جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.7381) بانحراف معياري قيمته (0.61721)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.6905) بانحراف معياري(0.71527) حيث تشير إلى توظيف المصرف لذاكرته (مستودع المعلومات والبيانات) عند اتخاذ قراراته مما يدل على اعتماد نسبي على المعلومات والخبرات المخزنة في دعم عملية اتخاذ القرار، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (2.3333) بانحراف معياري (0.72134) ،حيث أوضحت ضعف امتلاك المصرف لقواعد بيانات محدثة بصورة مستمرة، وعليه يمكن القول أن بُعد الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة من التوافر، الا انه لا يطبق بالشكل الكافي، وهو ما يعكس وجود قصور في تحديث مستودعات المعلومات والمعارف الأمر الذي قد يحد من فاعلية توظيف الخبرات السابقة والمعارف المتراكمة واسترجاعها للاستفادة منها عند الحاجة لدعم عملية اتخاذ القرار، ومعالجة الأزمات والتحديات التي تواجه عمل المصرف وتحصينه ضدها.

جدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الذاكرة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
6	يمتلك المصرف قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار بالمعارف والخبرات الجديدة.	2.3333	0.72134	ضعيف	5
7	يوظف المصرف ذاكرته (مستودع المعلومات والبيانات) عند اتخاذ قراراته.	2.6905	0.71527	متوسط	1
8	يوفر المصرف (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية، الاتصالات، البيانات)؛ لبناء الذاكرة التنظيمية.	2.6190	0.98655	متوسط	3
9	يسترجع المصرف خبرته السابقة من الذاكرة؛ لتجنب الانحرافات والمخاطر.	2.4762	0.83339	ضعيف	4
10	يحتفظ المصرف بمعارفه المتميزة في مستودعات ذاكرته التنظيمية.	2.6190	0.73093	متوسط	2
بُعد الذاكرة التنظيمية		**2.7381**	**0.61721**	**متوسط**	-

3.2.11 النتائج المتعلقة ببُعد الحمض النووي التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (7) أن مستوى توافر بُعد الحمض النووي التنظيمي بالمصرف جاء بمستوى ضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.5357) بانحراف معياري قيمته (0.66619)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (2.6905) بانحراف معياري(0.89683) حيث أوضحت حرص المصرف على صحة (موثوقية) المعلومات والبيانات ودقتها لاتخاذ القرارات، مما يعكس اهتمامًا نسبيًا بجودة المعلومات المستخدمة في دعم اتخاذ القرار، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (2.2143) بانحراف معياري (0.92488) والتي اكدت على ضعف تمتع الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة الكافية، مما يشير إلى محدودية قدرة المصرف على التكيف مع التغيرات والاستجابة لمتطلبات العمل المتجدد، وعليه يمكن القول أن مستوى توافر الحمض النووي التنظيمي جاء ضعيفًا، وهو ما يدل على محدودية مرونة الهيكل التنظيمي وضعف القدرة على التكيف مع التغيرات، إلى جانب القصور في بعض الممارسات التنظيمية الداعمة لعملية اتخاذ القرار داخل المصرف.

جدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الحمض النووي التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
11	يتميز الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة الكافية.	2.2143	0.92488	ضعيف	5
12	يرسخ المصرف ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.	2.3095	0.81114	ضعيف	4
13	يؤكد المصرف على التأكد من صحة (موثوقية) المعلومات والبيانات ودقتها لاتخاذ القرارات.	2.6905	0.89683	متوسط	1
14	يشارك كافة العاملين بالمصرف بمختلف المستويات الإدارية بعملية اتخاذ القرارات.	2.4286	0.88739	ضعيف	3
15	يمتلك المصرف وسائل اتصال فعالة تسمح بإيصال المعلومات والبيانات بالوقت المناسب.	2.6190	0.79487	متوسط	2
	بُعد الحمض النووي التنظيمي	**2.5357**	**0.66619**	**ضعيف**	-

بناءً على ما أظهرته نتائج الدراسة، يمكن القول أن مستوى توافر المناعة التنظيمية بإدارة فروع منطقة بنغازي لمصرف التجاري الوطني جاء بمستوى متوسط، وهو مؤشر يدل على محدودية قدرة المصرف على التكيف ومواجهة التحديات، وتتفق هذه النتيجة مع ما آلت إليه نتيجة دراسة كُل من (مهري ومريوح، 2025؛ شاور،2025؛ البشري والحربي،2024؛ الطراونة،2023؛ الحضرمي،2022؛ النقرة،2021؛ أبوحجاج،2020؛ الثابت،2020؛ فيروز،2017) من حيث المستوى المتوسط للمناعة التنظيمية، في حين تختلف هذه النتيجة مع ما خلصت إليه نتائج دراسة (Alawamleh & Alshaer,2025؛ مهري وبوراس، 2025؛ طيغة وكرامش،2025؛ Saeed,2025 ؛العدساني، 2024)، والتي كشفت عن ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، يعكس اختلاف نتائج الدراسات طبيعة البيئة التنظيمية واختلاف ظروف وامكانيات المؤسسات. كما أظهرت النتائج أن هذا المستوى المتوسط للمناعة التنظيمية بمصرف التجاري الوطني يخفي تباينًا بين أبعادها المختلفة، فقد جاء بُعد الذاكرة التنظيمية بمستوى متوسط، مما يدل على توفر خبرات متراكمة لكنها غير مستثمره بالشكل الكافي، في المقابل أظهر كُل من بُعد التعلم التنظيمي وبُعد الحمض النووي التنظيمي مستوى ضعيفًا، وهو ما يعكس قصورًا في اكتساب المعارف الجديدة، وضعفًا في الثقافة التنظيمية والهياكل والاجراءات والسياسات التي توجه الأداء، ويشير ذلك إلى أن المناعة التنظيمية في المصرف تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرات السابقة أكثر من اعتمادها على التعلم المستمر والتجديد، وعليه، فأن استدامة هذه المناعة قد تكون معرضة للتراجع مالم يتم تعزيز جوانب الضعف لتحقيق توازن تنظيمي شامل يحد من المخاطر والأزمات التي تواجه المصرف.

12. نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى توافر المناعة التنظيمية بإدارة فروع منطقة بنغازي التابعة للمصرف التجاري الوطني، بأبعادها المتمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي)، جاء بمستوى متوسط بشكل عام. كما بينت النتائج ترتيب أبعاد المناعة التنظيمية وفقاً لمستوى الأهمية، حيث احتل بُعد الذاكرة التنظيمية المرتبة الأولى بمستوى توافر متوسط، يليه بُعد التعلم التنظيمي الذي جاء بمستوى توافر ضعيف، في حين جاء بُعد الحمض النووي التنظيمي في المرتبة الأخيرة وبمستوى توافر ضعيف. بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أ. العمل على رفع مستوى المناعة التنظيمية من خلال إعادة صياغة الرؤية المستقبلية للمصرف، وتطوير السياسات والإجراءات التي من شأنها تعزيز قدرة المصرف على التنبؤ بالتهديدات والمخاطر الداخلية والخارجية ومعالجتها، بما يضمن استمرارية أعماله والحفاظ على استقراره وفعاليته في ظل الظروف المتغيرة.

ب. تفعيل برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين، وتحفيزهم على اكتساب وتخزين ونقل واسترجاع المعارف وتبادل الخبرات، مما يسهم في رفع مستوى التعلم التنظيمي بالمصرف وبناء مناعة تنظيمية قوية.

ت. السعي نحو بناء مستودع معلوماتي شامل ونظم توثيق متطورة لحفظ المعارف والخبرات السابقة، مع تحديث قواعد البيانات بشكل دوري، لضمان سهولة استرجاع المعلومات لبناء استراتيجيات متميزة لمواجهة الأزمات وتحسين جودة صنع واتخاذ القرارات وتقوية الذاكرة التنظيمية للمصرف.

ث. ترسيخ رؤية وبصمة المصرف وصقل الحمض النووي التنظيمي الخاص به، من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وتبسيط آليات وأساليب العمل واتخاذ القرار، إلى جانب تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، وضمان توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

قائمة المراجع

أبو حجاج، حسام أحمد (2020). أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، غزة.
أبوبكر، خيرية محمد إبراهيم (2023). مدى توافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية: دراسة حالة بفروع مصرف التجاري الوطني. مجلة جامعة بنغازي العلمية، 36(2)، 69-58.
أحمد، ولاء (2023). أثر الإشراف التشاركي في المدارس على المناعة التنظيمية. مجلة التطور الدولية للعلوم والأبحاث، 1 ديسمبر،36-56.
البشري، رناد محمد حمدان، والحربي، حياة بنت محمد بن سعد (2024). درجة توفر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز في كلية التربية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والإداريات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(37)، 125- 164.
الثابت، أحمد سمير نايف (2020). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي (دراسة استطلاعية في شركة ديالى العامة). مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (53)، 328-308.
الحضرمي، نوف بنت خلف محمد (2022). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 19(72)، 86-30.
زنبيل، عبد الحميد الطاهر، والتريكي، كمال علي (2024). دور سياسات الموارد البشرية في تحسين خدمات المصارف التجارية: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 24، 1-29.
شاور، مهند عمر يوسف (2025). أثر الحمض النووي التنظيمي في المناعة التنظيمية لدى العاملين في بلدية قلقيلية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية، 10(22)،15-1.
شتا، إيمان حلمي عبد الهادي. (2023). رؤية استشرافية لتوظيف الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية. قسم أصول التربية، مجلة كلية التربية-جامعة دمياط، 38(86)،287-253.
الشلاحي، عبد الكريم بن عبد العالي (2024). دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية – دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 8(40)، 383 – 406.
صالح، أمل عيسى، أدهيم، وائل ساسي محمد (2026). التحول الرقمي وتأثيره على جودة المعلومات المحاسبية في القوائم المالية (دراسة ميدانية على مصرف التجاري الوطني – الفرع الرئيسي وفرع دار السلام في مدينة طبرق، مجلة الأبعاد العلمية والإنسانية، 2(1)، 459-476.
صالح، خالد حسين، وجبريل، وائل محمد (2021). أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر. مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد - جامعة سرت، 4(4)،45-12.
الصول، ناصر صالح (2024). أثر جودة خدمة الصراف الآلي في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف (دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني). المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب، 9، 165-179.
الطرونة، مؤيد عوض (2023). مدى توفر المناعة التنظيمية لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(4)، 934-917.
طيفة، حسناء، وكرامش، بلال (2025). تشخيص واقع المناعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والمصالح بمؤسسة الحديد والصلب بلارة-جيجل. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 8(1)، 79-58.
العدساني، عبد الله بن محمد (2024). واقع المناعة التنظيمية في المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المديرين والوكلاء. مجلة العلوم التربوية والنفسية،22 (41)،222-194.
فيروز، خضير علي (2017). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10(4)، 445-414.
معوض، فاطمة عبد المنعم، البصير، فاطمة محمد، الحربي، تهاني عبد العالي، والسمارة، هناء مساعد. (2025). المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 5(14)، 218-184.
مهري، ايمان، ميروح، عبدالوهاب (2025). المناعة التنظيمية - مقاربة نظرية. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، الجزائر، 9(3)، 282-291.
مهري، إيمان، بوراس، صالح (2025). مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر، 10(1)، 760-746.
موسى، عز الدين عبد السلام، والكيلاني، الكيلاني عبد السلام (2025). تحليل فجوات جودة الخدمات المصرفية باستخدام نموذج (SERVQUAL): دراسة تطبيقية على المصرف التجاري الوطني فرع درج. مجلة القرطاس،26(2)، 466-450.
النقيرة، أحمد محمود محمد (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة دمياط، 2(2)، 230-270.

اليساري، صلاح مهدي عباس، ومراد، رافد فاضل (2021). أثر الأطر البنائية لنظام للمناعة التنظيمية المكتسبة في تحقيق النزاهة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة منتسبي وزارة الداخلية مديرية شرطة محافظة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17(69)، 289-311.

البنك الدولي (2020). مراجعة القطاع المالي في ليبيا، https://documents.albankaldawli.org/ar/publication/documents-reports/documentdetail/099920112202134428

AI-awamleh, L., & Alshaer, S. (2025). Organizational immunity and its impact on Organizational Excellence: Jordanian commercial banks. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 15 (11), 546-563.

Amin, M., & Mhaibes, H. (2024). The impact of strategic sensitivity on organizational immunity: an analytical research in the Iraqi ministry of education. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30 (144), 28-45.

Muhammed, Y. (2024). The role of organizational innovation in organizational resilience: The mediating role of participative leadership. Anggaran Journal, 2 (4), 378-398.

Saeed, H. (2024). Organizational immunity and its role in institutional excellence: an exploratory study from employees' perspective at the oil products Distribution Company/ ministry of oil. Journal of Economics and Administrative Sciences, 31 (145), 54-65.